



23. ULUSAL YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

14-16 MAYIS 2015 - BODRUM

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
İŞLETME BÖLÜMÜ

BİLDİRİ KİTABI

Cilt -2



Tekden

yonetimkongresi2015.mu.edu.tr



23. ULUSAL YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

14-16 MAYIS 2015 - BODRUM

MUĞLA SİTKİ KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
İŞLETME BÖLÜMÜ

BİLDİRİ KİTABI

Cilt -2



Tekden

yonetimkongresi2015.mu.edu.tr

23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi

14-16 Mayıs 2015

Bildiriler Kitabı

CİLT -2

**Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**

Derleyenler

Doç. Dr. Soner TASLAK

Doç. Dr. Umut AVCI

Yrd. Doç. Dr. Serkan DİRLİK

Dr. Eyüp Bayram ŞEKERLİ

Arş. Gör. Serhat TÜRKEN

Her hakkı saklıdır. Bu yayının tamamı ya da hiçbir bölümü, önceden izin alınmaksızın çoğaltılamaz, basılıp, yayınlanamaz. Kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz. Bu yayında yer alan yazılarda öne sürülen görüşler yazarların kişisel görüşleridir. Yazılarla ilgili her türlü sorumluluk yazarlara aittir.

ISBN:

978-605-4397-45-7

İsteme Adresi

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
48000 MUĞLA

İletişim

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
48000 MUĞLA

Kapak Tasarım

Murat SAKAL

Baskı ve Cilt

Baskı : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Basım Adedi : 500
Baskı Sayısı : 1
Basım Yılı : 2015

İÇİNDEKİLER

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Etik Liderliğin Bir Belirleyicisi Olarak Kişilik Faktörü	598
<i>Faruk Kerem ŞENTÜRK</i>	
Etik Liderliğin İyileştirici Etkisi Üzerine Görgül Bir Araştırma	606
<i>Ünsal SIĞRI, Ufuk YAŞAR</i>	
Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü: Ahlak Yoğun Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama.....	613
<i>Oktay YANIK, Atılhan NAKTIYOK</i>	
İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algısı ve Sonuçları	627
<i>Emre SEZİCİ</i>	
Tecrübe ve Deneyimin Takipçilerin Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi: Birleşmiş Milletler Unifil Uygulaması.....	635
<i>Serdar GENÇ</i>	
Hizmetkâr Liderlik Ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü.....	647
<i>M. Fikret ATEŞ</i>	
Kadın Liderliğine Karşı Örtük Kalıp Düşünceler ve Örtük Önyargılar: Türkiye’de Kadın Belediye Başkanlığı Bağlamında Karşılaştırmalı Çalışma	656
<i>Uzay DURAL, Mahmut BAYAZIT</i>	
Yetişkin Bağlanma Stillерinin Babacan Liderle Çalışma Tercihi Üzerindeki Etkisini Anlamaya Yönelik Deneysel Bir Çalışma.....	667
<i>Gül Selin ERBEN, Kutlu ÇALIŞKAN</i>	
Üniversitelerde Yöneticilik Görevine Sahip Akademisyenlerin Kişilik Özellikleri ile Kullandıkları Çatışma Çözme Stilleri İlişkisi: İzmir İli Örneği	674
<i>Serap ŞAHİN, Sedef Gülsüm AKSU</i>	
Hastanelerde Örgütsel Çatışmanın Sebepleri ve Çözüm Önerileri.....	682
<i>Emine KALE, Nuran TINKILIÇ</i>	
İş-Aile Yaşam Çatışması, İş Tatmini ve İş Stresi Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bir Kamu Hastanesi Örneği.....	688
<i>Sabahattin TEKİNGÜNDÜZ, Aysu KURTULDU, Sibel ÖKSÜZ</i>	

- Ahlaki Çözülmenin (Moral Disengagement) Kişi-Çevre Uyumu Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Kayseri'deki Yiyecek-İçecek İşletmeleri Örneği..... 694
Emre ERBAŞ, Nilüfer ŞAHİN PERÇİN
- Örgütsel Bağlılık ve Kariyer Engelleri Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Prestijin Rolü: Denizli Tekstil Sektörü Örneği..... 699
Soner TASLAK, Makbule Hürmet ÇETİNEL, Eyüp Bayram ŞEKERLİ
- İş Güvencesizliği ve Duygusal Tükenmişlik İlişkisi: Kronik Önleme Odağının ve Örgüte Duygusal Bağlılığın Biçimlendirici Rolü 706
Gökhan KARAGONLAR, Engin Bağış ÖZTÜRK, Sevgi BAKAR
- Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Etik İkliminin Aracılık Rolü 710
Abdullah ÇALIŞKAN, Ömer TURUNÇ
- İş Güvenliği Bir Kültür Müdürü? Ölüm Kader Midir?: Örgüt Kültürünün Güvenlik Kültürü Üzerine Etkileri Teorik Bir İlk Adım 715
Burcu AKDENİZ, Gülten Eren GÜMÜŞTEKİN, Ediz Sait YÖRÜ
- Türk Kültüründe İşyeri Nezaketsizliğinin Çok Boyutlu Ölçekleme Analizi ile İncelenmesi 721
S. Arzu WASTI, K. Duygu ERDAŞ
- İşyerinde Sanal Tembellik Davranışı ve Etkin Zaman Yönetimi İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma 727
Esra GENÇ, Enver AYDOĞAN
- Örgütsel Davranış Araştırmalarında Kişiliğin Karanlık Yönü (Narsisizm, Makyavelizm ve Psikopati) Dikkate Alınıyor Mu? 734
Rana Özen KUTANİS, Emrah ÖZSOY, Ahmet KARAKİRAZ, Osman USLU
- Paraya Değer Verme Derecesi, Etik Dışı Davranış ve Makyavelizm Eğilimi Arasındaki İlişkiler..... 741
İşıl MENDEŞ PEKDEMİR, Aygül TURAN
- İşkoliklik, İş Stresi ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Muğla İlinde Bir Araştırma 748
Esra B. BULGURCU GÜREL, E. Ender ANTUNOĞLU
- İş Arkadaşları Mutluluk Getirir Mi? İşten Memnuniyetin ve Cinsiyetin Durumsal Aracılık (Moderated Mediation) Rolü 755
Onur KÖKSAL, Fatih ÇETİN, Faruk ŞAHİN
- Otel Çalışanlarının Duygusallıklarının Genel İş Tatminleri ve İşte Kalma Niyetleri Üzerindeki Etkisi..... 762
Hatice GÜÇLÜ NERGİZ

- Pembe Topuklu Şövalyeler: Cam Tavanı Kırabilmiş Türk Kadın Yöneticilerin Ortak Özellikleri ve Stratejileri..... 768
Ezgi CEVHER, Umut Can ÖZTÜRK
- İşgören Sesi Çeşitliliği: Kurumsal ve Bireysel Bilişim Teknolojilerinin İşgören Sesi Üzerine Etkisi..... 776
Korhan ARUN, Mustafa POLAT
- Çalışanların Sessizlik Davranışlarında Kültürün Etkisi: Atasözleri Üzerinden Nitel Bir Analiz 780
Rasim TURHAN, Nazlı A. AYYILDIZ ÜNNÜ, Derya KELGÖKMEN İLİC, Burak ÇAPRAZ, Jülide KESKEN
- Örgütlerde Yönetici Sessizliği Görmezden Gelinebilir Mi? 786
Berna AYSEN, Ayşehan ÇAKICI
- Risk Alma Eğilimi ile Yapıcı Sapkın Davranışlar Arasındaki İlişkide Ağ Kurma Kabiliyetinin Mediator Etkisi..... 792
Bora YILDIZ, Harun YILDIZ, Serhat ERAT, Lütfihak ALPKAN
- Destekleyici Örgüt İklimi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma 800
Yasemin ŞEN, Sevgi ELMAS
- Pozitif Psikolojik Sermaye Akademisyenler İçin Ne Derece Önemli? 805
Rana Özen KUTANİS, Emre ORUÇ
- Psikolojik Sermayenin İş Tatminine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama..... 811
M.Gökhan BİTMİŞ
- Psikolojik Sermayenin Çalışanın Stresle Başa Çıkmasına, İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi..... 816
Cem ŞEN, İ. Sani MERT, B. Oğuz AYDIN
- Uluslararası Görevlendirmedeki Çalışanların Uyum Sürecinde Farklı Sosyal Ağların Tekil ve Kümülatif Etkisi: Bir Günlük Çalışması 825
Seçil BAYRAKTAR
- Çalışanların Benimsediği Değerler ile İşletme Değerleri Arasındaki Uyumun, Çalışanların Kaliteye Yönelimi Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi 831
Seval AKSOY, Alper ERTÜRK, Eser Kayhan TEKİN
- İş Kaynakları, İşe Adanmışlık ve Proaktif Çalışan Davranışları Üçgeninde Kişi-İş Uyumunun Rolü: Kobi Çalışanları Üzerine Görgül Bir Çalışma 838
Ceyda MADEN

- Çalışanların Tinsel Değerlere İlişkin Algılarının İş Stresi Üzerindeki Etkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: 845
Abdullah YILMAZ, Adnan ÇELİK, Hande ULUKAPI
- Değer Tipleri ve Öznel İyi Oluş Arasındaki İlişkide Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü 851
Enver ÖZKALP, Aytül Ayşe ÖZDEMİR, Emin Cihan DUYAN
- Algılanan İş Güvencesizliği ve İş Belirsizliği ile Kamu Sektöründe Çalışma Niyeti İlişkisi Üzerinde Çalışma Değerlerinin Rolü 860
Cem Güney ÖZVEREN, Ayşe Alev TORUN
- İş ve Yaşam Dengesi Arayışında Kuşak Farklılıklarının ve Kuşakların İş Değerlerinin Etkisi Üzerine Bir Model Çalışması 867
Muzaffer AYDEMİR, M. Sait DİNÇ
- Olumsuz Duygu Durumu Karar Verme Sürecinde Risk Almayı Etkiler Mi? Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Değeri Bağlamında Deneysel Bir Çalışma 874
Uzay DURAL, Suna TEVRÜZ
- Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği: Ölçek Geliştirme 883
Ebru TOLAY, Olca SÜRGEVİL, Oytun Boran SEZGİN
- Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Güvenin Geleceğin Çalışanlarının Akademik Özyeterlik Algılarına Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma 889
Bülent AKYÜZ, Mustafa KESEN
- Algılanan Örgütsel Politika ile Çalışanın İşe Yabancılaşma İlişkisinde Çalışanın Politik Yetilerinin Düzenleyici Etkisi 897
Hakan Vahit ERKUTLU, Korhan KARACAOĞLU
- Politik Yeti, Özyeterlilik İnancı ve Bireysel İş Performansı: Orta ve Üst Kademe Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma 903
Nihal Kartaltepe BEHRAM, Esra DİNÇ, Ata ÖZDEMİRÇİ
- Bireysel ve Takım Halinde Yaratıcı Fikir Üretimi: Bir Saha Deneyi 909
Murat TARAĞÇI, Rick AALDERS
- Kadro ile Taşeronla Bağlı Mavi Yakalı İşgören Motivasyonlarının Karşılaştırılması: Sivil Toplum Örgütü Örneği 912
Nurcan KEMİKKİRAN
- Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin İç Girişimcilik Performanslarına Etkisi 920
Kubilay ÖZYER, Engin KANBUR

- İşyerinde Kim Daha Mükemmel? Çalışanların Mükemmeliyetçilik Profiline Demografik Farklılıkların Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma..... 927
Aysun KANBUR
- Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri ile İş Performansı İlişkisi Üzerine Bir Model Önerisi 934
Işıl ONAY, Sibel AYAS, Mehmet SEYHAN, Özlem Yaşar UĞURLU
- Kuruma Yeni Gelen Bireylerin Uyguladıkları Proaktif Sosyalizasyon Taktikleri Üzerine Bir Araştırma 941
Dilek GÜNGÖRMEZ, Orkun DEMİRBAĞ, Uğur YOZGAT
- İşyerinde Yapılan Sosyal Kutlamalar ve Örgütsel Çekicilik İlişkisi 952
Orhan ADIGÜZEL, Adeviye ERDOĞAN, Begüm YALÇIN
- Örgütsel Sosyal Destek Kaynaklarının Algılanan İş Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bir Araştırma..... 959
Esra KURT, İpek KALEMCİ TÜZÜN, Öznur AZİZOĞLU
- Enformel İlişkilerin Sosyolojik Bağlamı: Hawthorne Araştırmaları Örneği..... 969
Murat ATALAY
- Y Kuşağının İş Seçimini Etkileyen Faktörler: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması 974
Mustafa TAŞLIYAN, Enise GÜNDOĞDU, Hüseyin ÇIÇEKLIOĞLU
- Yerel Yazında Sosyal Sermaye Araştırmaları: Odaklar ve Boşlukların Sosyal Ağ Analizi ile İncelenmesi..... 981
Sahra SAYĞAN, Pınar SÜRAL ÖZER, Güler TOZKOPARAN
- Algılanan Sosyal Adalet, Benlik Kurguları ve Adil Dünya İnancının Örgütsel Güven ile İlişkilerinin İncelenmesi: Kültürel Psikoloji ve Sosyal Biliş Kuramı Açısından Bir Değerlendirme..... 989
Seçil BAŞ TAŞTAN, Emre İŞÇİ
- Algılanan Gruplar Arası Farklılaşma ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Nitel İçerik Analizi Uygulaması 1000
Eray KOYULHİSARLI, İdil IŞIK
- Algılanan Kurumsal İmaj ile Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi Üzerine Bir Araştırma 1006
Sebahat BAYRAK KÖK, Mehtap SARIKAYA, Hatice ÇOBAN, Esvet MERT
- Girişimciliği Destekleyen Örgüt İklimi ve Girişimsel Öz-Yetkinlik Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşme ile İlişkisi 1014
Gonca GÜNAY, Duygu UYGUR, Eliz Beza KAHRAMAN
- Yönetilenler ve Yöneticiler Açısından Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Tutarsızlık Hakkında Bir Araştırma..... 1017
Feyzullah EROĞLU, Şeyma Gül EROĞLU, Pınar ENLİ

Toplumsal Cinsiyet Temelli Eşitsizlikler Ekseninde Kadının Duygusal Emeği 1025
Şenay YÜRÜR, Onur ÜNLÜ, Sevim ÜNLÜ

Duygusal Zekâ Düzeyi ve Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişki; Kobi Yöneticileri
Üzerine Bir Araştırma 1030
İbrahim Efe EFEOĞLU, Fikret IŞIK

Duyguların Yönetilmesinin, İş Tatmini ve Duygusal Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkileri1037
Esra B. BULGURCU GÜREL, Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT

Türkiye’de Farklılık ve Farklılıkların Yönetimi: Literatür Entegrasyonu Çalışması..... 1044
Nizam BEDER, Selim AYAZMA, Hakan BAYRAMLIK

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

ETİK LİDERLİĞİN BİR BELİRLEYİCİSİ OLARAK KİŞİLİK FAKTÖRÜ¹

Faruk Kerem ŞENTÜRK
Düzce Üniversitesi
keremsenturk@duzce.edu.tr

ÖZET

Gerek sosyal ve kültürel gerekse iş hayatımızda meydana gelen önemli değişimler olgulara ve kavramlara bakış açımıza da etki etmektedir. Bu etkilerin olumsuz yanlarını bertaraf etmenin etik bir bakış açısına sahip liderler aracılığı ile gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle araştırmamız “Etik bir liderin oluşumunda etki sahibi kişilik özellikleri nelerdir?” sorusuna cevap aramayı amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında etik liderliğin oluşumunda ayırıcı özellikler yaklaşımı temel alınarak ortaya koyulan beş temel kişilik özelliğinin etkisi ele alınmıştır. Araştırmanın evrenini Antalya’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde farklı kademelerde çalışan 312 yönetici oluşturmaktadır. Araştırma yöntemi olarak nicel araştırma yöntemi, veri toplama tekniği olarak ise anket kullanılmıştır. Bağımsız değişkenlerin (beş temel kişilik özelliği) bağımlı değişkenimiz olan etik liderlik üzerindeki etkisini test etmek için regresyon analizinden faydalanılmıştır. Geliştirilen etik liderlik ölçeğinin geçerliliği faktör analizi, güvenilirliği ise Cronbach Alfa yöntemi ile test edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda etik liderlik ölçeğinin tek faktör altında toplandığı sonucuna ulaşılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik yapılan regresyon analizleri sonucunda ise kişilik özelliklerinden uyumluluk ve açıklık özelliklerinin etik liderlik oluşumunda etki sahibi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Etik Liderlik, Kişilik, Beş Temel Kişilik Özelliği

1. Giriş

Yaşanan birçok değişim ve teknolojik alandaki birçok gelişme insanların yemek yeme veya uyku alışkanlıklarından tutun, olaylara bakış açısına kadar neredeyse her alanda hayatını etkilemektedir. Genel anlamda yaşanan gelişmeler toplumun refah düzeyini artırmaya yönelik olsa da birçok sıkıntıyı da beraberinde getirmektedir. Ortaya çıkan problemleri çözmeye klasik liderlik yaklaşımları etkisiz kalmakta ve yeni liderlik türlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaca binaen yaşanan olumsuz sosyal ve kültürel gelişmeler de göz önünde bulundurularak “etik bir lider olabilmek veya böyle bir lider yetiştirebilmek için ne gibi kişilik faktörlerinin etkisi olabilir” sorusuna cevap aranmıştır.

İlgili soruya cevap vermek amacıyla literatür taraması kısmında öncelikle liderlik kavramı açıklanmış ve etik liderlik kavramı irdelenmiş, ardından kişilik kavramı açıklanmış, temel bileşenleri belirtilmiş, ayırıcı özellikler yaklaşımına değinilmiş ve beş temel kişilik özelliği açıklanarak liderlik ve kişilik özelliklerine yönelik önceden yapılan çalışma bulguları değerlendirilmiştir. Metodoloji kısmında araştırmanın amacı, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, bulgular kısmında elde edilen verilerin analiz edilmesi ve sonuç kısmında elde edilen bulguların literatür ile kıyaslanması gerçekleştirilmiştir.

2. Literatür Taraması

Araştırmanın bu kısmında iki temel değişken olan etik liderlik ve kişilik özelliklerine yönelik literatür taramasına dayalı bulgular ortaya konulacak ve aralarındaki ilişki incelenecektir.

2.1. Liderlik ve Etik Liderlik

Liderlik kavramının dinamik bir yapıya sahip olduğu ve sürekli değişen sosyo-ekonomik, siyasal ve teknolojik koşullar ile birlikte yeni tanımlamaların yapılabileceği söylenebilir. Bugün kullanılan ortak bir tanımlama olmamakla beraber, genellikle bir yönetici veya liderde bulunması gereken pozitif yönlerin ağırlık kazandığı tanımlamaların yapıldığı görülmektedir (Bulut ve Uygun, 2010: 44).

Northouse (2007) liderliği “ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir grup insanı etkileme süreci” şeklinde tanımlamaktadır. Northouse bu tanımını dört temele dayandırmaktadır ki bunlar; süreç, etkileme, grup ve ortak amaçlardır. Yılmaz (2010) liderliğin ortak amaçlar kısmına vurgu yaparak liderliği “Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı” olarak tanımlamıştır. İmrek (2004) liderliğin etkileme gücüne odaklanarak “insanları, hayal ettikleri hedefleri gerçekleştirmeleri için etkileyerek bir araya getirme sanatı” olarak tanımlamaktadır.

¹ Bu çalışma Dr. Faruk Kerem ŞENTÜRK’ün danışmanı izni ile Doktora Tez çalışmasından derlenmiştir.

Sabuncuoğlu (2008, s.66) liderliğin gruplar tarafından kabullenilmesine dayalı güce ilişkili olarak liderliği “bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi” olarak tanımlamaktadır.

Genel olarak yapılan araştırmalarda liderlerin işletme içinde ve çalışanlar üzerindeki pozitif etkilerine yer verilmektedir. Liderlerin kötü davranışlarının çalışanlar üzerinde işi bırakma, iş ve yaşamdan tatmin olma düzeyinin düşmesi, örgütsel bağlılıkta düşüş, aile ve iş yaşamında çatışma yaşanması ve psikolojik stres gibi birçok olumsuz sonuçları olduğu belirtilmektedir (Tepper, 2000). Einarsen ve diğerleri (2007) yıkıcı liderlik adını verdikleri liderlik türünü “Bir lider yada yöneticinin işletmenin meşru çıkarlarını ihlal edici, örgütün amaçlarını, görevlerini, kaynaklarını, etkinliğini, motivasyonunu yada astların refahını, iş tatminini baltalayıcı olarak ortaya koyduğu sistematik ve devamlı davranışlar bütünü” şeklinde ifade etmektedir. Kötü niyetli bir yönetimin, iş çevresindeki tansiyonu artırdığı, duygusal tükenmeye yol açtığı ve işten ayrılma niyetini kuvvetlendirdiği görülmektedir (Harvey vd., 2007).

Tannenbaum ve Schmidt (1973) bir liderin elindeki gücü kullanırken sahip olduğu değer sisteminden, astlarına olan güveninden, kendilerine has liderlik eğilimleri ve belirsiz durumlarda hissettikleri güvenlik duygusundan etkilendiğini belirtmektedir. Bu noktada günümüzün liderlik anlayışındaki değişim ile birlikte takipçilerin, iş arkadaşlarının, denetçilerin araştırma kapsamına dahil edilmesi ve kamu, özel sektör ve kar amacı olmayan örgütlerde dahi liderliğin etkileri üzerine çalışmalar yapılması (Avolio vd., 2009) liderliğin etik boyutlarının da dikkate alınmasında etkili olmuştur. Eisenbeiss (2012) etik liderlik konusunun önemli olduğunu belirtmek ile birlikte sosyal bilimler alanında etik liderlik ile ilgili yeterli nitelikte çalışma olmadığına vurgu yapmaktadır.

Brown ve arkadaşları (2005: 120) etik liderliği “kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkilerde normatif olarak uygun davranış gösterilmesi ve liderin takipçilerine böyle bir davranışı karşılıklı iletişim, güçlendirme ve karar alma ile teşvik etmesi” olarak tanımlamaktadır. Güney (2012: 344) ise etik lideri “iş ahlakı ilkelerini kurum yada toplum kültürüne yerleştiren, izleyenlerine insani değerlerle yaklaşan, hak, hukuk ve adalet kavramlarını yönetim anlayışının temelini koyan kişi” olarak tanımlanmaktadır.

Brown ve Treviño (2006) etik liderliğin temel vurgusunun ahlaki yönetim ve ahlaki standartları olduğunu belirtirken, otantik liderliğin özgünlük ve öz-farkındalığı, ruhsal liderliğin vizyon belirleme ve umut/inanç gibi değerleri iş ortamında vurguladığını ve dönüşümcü liderlik anlayışının vizyonu, değerleri ve entelektüel teşvikleri vurguladığını belirtmektedir. Bu şekilde etik liderlik kavramının temel vurgusunun diğer liderlik türlerinden farklılığını ortaya koymaktadır.

Trevino ve diğerleri (2000) etik bir liderin çalışanları üzerindeki etik lider itibarını artırması gerektiğini, bununda bireyin hem ahlaki bir kişilik olarak hem de ahlaki bir yönetici olarak takipçileri üzerinde güçlü bir algı oluşturması yoluyla olacağını belirtmektedir. Van den Akker ve diğerleri (2009) araştırmaları sonucunda çalışanların etik davranışlar sergileyen liderlere güven düzeylerinin yüksek olduğunu belirtmektedir.

2.2. Kişilik ve Kişilik Özellikleri

Allport’a göre kişilik, psikolojik bakımdan, bir insanın gerçekten olduğu ve yaptığı; birey içindeki dinamik örgütlenme; insanın çevresine, kendisine özgü uyumunu sağlayan psikofizik sistemlerdir (itiyadlar, tutumlar ve kabiliyetler vd.). Ayrıca Allport bireyin kendisine özgü teklifinin ve kendisine özgü bir olgu teşkil edişini de kişilik olarak tanımlamaktadır (Dönmezer, 1982: 144-145).

Kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür (Karabatı, 2012: 195). Kişilik, bireyin çeşitli durumlardaki özel davranışlarda ifadesini bulan yapısal ve dinamik özelliklerinin tümüdür ve bu özellikler onu başkalarından ayıran sürekli ve tutarlı olan davranışlarıdır (Erkal, 2009: 250-251).

Günlük yaşantımızda ve konuşmalarımızda “kişilik” kavramının yerine karakter, mizaç (huy) ve benlik kelimelerinin de kullanıldığı görülmektedir. Bahsi geçen bu kavramlar kişilik kavramı ile anlam bakımından tam olarak örtüşmeseler bile çok da ilgisiz algılanmamalıdır. Karakter ve mizaç kavramları kişiliğin yapı taşları olarak algılanmalıdır (Sardoğan ve Karahan, 2012: 119-120). Mizaç duygusal uyarılara doğuştan yapısal olarak belli bir şekilde otomatik tepki gösterme eğilimi; karakter ise bireyin göreceli olarak değişmeyen, nesnel olarak gözlenebilen davranışları ve öznel olarak bildirilen iç deneyimleri olarak tanımlanmaktadır. Karakter, bireyin yaşam tarzı veya davranış şekli olarak çevresi ile karşılıklı ilişkileri devam ettirmek için bilinçli veya bilinç dışı geliştirdiği tepki ve yanıt davranışlarını da içerir (Cloninger, 1987; Güleç, 2009: 203).

Kişiliği açıklamaya çalışan önemli yaklaşımlardan biri ayırıcı özellikler yaklaşımıdır. Ayırıcı özellikler benzer durumlarda yinelenen, yerine oturmuş davranış biçimleridir ve tipten daha somut olduğu gibi günlük deneyimlerle de uyumludur (GH, 1983: 2382). Ayırıcı özellikler yaklaşımı iki temel varsayıma dayanmaktadır. İlk varsayım kişilik özelliklerinin zaman içinde değişmez olduğu, kararlılık gösterdiği düşüncesine dayanırken

ikinci varsayıma göre ise kişinin sahip olduğu bu özelliklerin farklı durumlarda da tutarlılık göstereceği düşüncesine dayanmaktadır (İnanç ve Yerlikaya, 2012: 251).

Bireylerin sahip olduğu özellikleri ve durumları sınıflamaya yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Ayırıcı özellikler yaklaşımının öncülerinden Allport ve Odbert (1936) kısaltılmamış bir sözlük üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda bireyi tarif eden 18.000 İngilizce kelime tespit etmişlerdir ki bu İngiliz diline ait sözlüğün yaklaşık %5'ine tekabül etmektedir (Atkinson vd., 2010: 434). Daha sonra Cattell (1945, 1947) uzun yıllar süren çalışmalar sonucunda faktör analizini kullanarak kişiliğin temel özelliklerini keşfetmeye çalışmış ve bu özellikleri 16 temel başlık (Sıcaklık, Akıl Yürütme, Duyusal Kararlılık, Baskınlık, Canlılık, Kurallara Bağlılık, Sosyal Girişkenlik, Hassaslık, İhtiyatlılık, Dalgınlık, İçtenlik, Endişe, Değişikliğe Açıklık, Kendine Yetme, Mükemmeliyetçilik, Gerginlik) (İnanç ve Yerlikaya, 2012: 267) altında toplamıştır. Cattell'in ortaya koyduğu değişkenler birçok araştırmacı tarafından ele alınmış ve faktörleşme düzeyleri üzerinde birçok çalışma yapılmıştır. Bu değişkenlerin genel olarak beş faktör üzerinde yoğunlaştığı sonucu ortaya çıkmıştır (Digman, 1989; Digman, 1990; Goldberg, 1990; Goldberg, 1992; Tupes ve Christal, 1992; Costa ve McCrae, 1992).

1980'li yıllarda kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik McCrae ve Costa'nın (1987) çalışmalarının ön plana çıktığı görülmektedir. 1985 yılına kadar üç faktörlü (dışadönüklük, nevrotizm ve deneyime açıklık) modeli savunan araştırmacılar yaptıkları çalışmalar sonucunda uyumluluk ve sorumluluk boyutlarını keşfederek kişiliğin beş temel boyutu olduğu hipotezini savunmuşlardır (İnanç ve Yerlikaya, 2012: 286).

Tablo 1: Beş Temel Kişilik Özelliği

Beş Temel Kişilik Bileşeni	İçeriği	Sıfatlar
Dışadönüklük (Extraversion)	Bireylerin ilişkilerindeki rahatlık derecesini gösteren boyuttur.	Bu bireyler dışa kolay açılabilen, sosyal kararlı, konuşkan ve aktif özelliklere sahiptir. Bunun karşısı olan içedönük kişilik tipi ise sessiz, utangaç, çekingen, ihtiyatlı gibi özelliklere sahiptir. İçedönük kişiler tek başına olmaktan mutluluk duyarken dışadönük kişiler diğer insanlarla birlikte olmaktan mutluluk duyarlar.
Nörotisizm (Neuroticism)	Bireyin strese dayanıklılık ölçüsüdür.	Yaşamında güvenli, sakin, endişeli olmayan özellikleri taşıırken, karşıt boyutundaki bireyler içine dönük, kararsız, endişeli ve mutsuzdurlar.
Deneyime Açıklık (Openness to Experience)	İnsanların ilgilerinin genişliğini ve yeniliklerden büyülenme derecesini belirtir.	Hassas, esnek, yaratıcı, meraklı özellikleri içerir. Karşıt boyutu ise değişime dirençli, yeni fikirlere kapalı ve dar görüşlü gibi özellikleri barındırır.
Uyumluluk (Agreeableness)	Bu boyut bireyin diğerleri ile uyum içinde olmasındaki istekliliğini belirtmektedir.	İyi huylu, güvenilir, yardımsever, işbirliğinden yana olan, bağışlayıcı bir kişilik tipidir. Bu boyutu düşük olan insanlar ise yardımsever olmayan, inatçı, hemen parlayan diğer insanları rahatsız eden özellikler sergilerler.
Sorumluluk (Conscientiousness)	Bireyin güvenilirliği boyutudur.	Bu tür bireyler yaşamlarında sorumlu, bağımlı, dikkatli, disiplinli kişiliği ifade etmektedir. Başarıya ulaşma yolunda isteklidir. Bu boyutu düşük olan bireyler ise dikkatsiz, organize olmamış, sorumsuz, disiplinsiz özelliklerini taşımaktadır.

Kaynak: Özkalp ve Kirel, 2005: 92-93; Can vd., 2006: 77-78.

2.3. Kişilik ve Etik Liderlik İlişkisi

Etik liderlik ile beş faktör kişilik boyutları arasındaki ilişkiye yönelik literatürün çok sınırlı olduğu görülmektedir. Strang ve Kuhnert (2009) beş temel kişilik özelliklerinden sorumluluk boyutunun lider performansının tahmininde önemli bir değişken olduğunu belirtirken dışadönüklük ve deneyime açıklık boyutlarının liderlik kapsamındaki performans (Barrick ve Mount, 1991; Bass, 1997) (iş performansı, eğitim yeterliliği, lider yetiştirme, lider algısı vb.) ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Dollinger ve LaMartina (1998) kişilik boyutlarından sorumluluk ile ahlaki muhakeme becerisi arasında pozitif bir yönde ilişki olduğunu belirtmektedir. Sackett ve Wanek (1996) dürüstlük testlerinin kişilik boyutlarından uyumluluk, sorumluluk ve nörotisizm ile ilişkilere sahip olduğunu belirtmektedir. Mayer ve diğerleri (2007) ise çalışmalarında uyumluluk, sorumluluk ve nörotisizm kişilik boyutlarının adil bir örgüt iklimi oluşturmada en önemli liderlik özellikleri olduğunu belirtmektedir. Brown ve Trevino (2006) etik liderlik ile üç kişilik boyutu arasında (uyumluluk, sorumluluk ve nörotisizm) ilişki olabileceğini öne sürerken, dışadönüklük ve deneyime açıklık boyutlarının etik liderlik ile ilişkisi olmayacağını, bu boyutların daha çok karizma ile alakalı boyutlar olduğunu

vurgulamaktadır. Walumbwa ve Schaubroeck (2009) çalışmalarında etik liderlik ile kişiliğin uyumluluk ve sorumluluk boyutları arasında olumlu ilişkiler tespit ederken, nörotisizm boyutu ile bir ilişki tespit edilememiştir. Bu bulgular Brown ve Trevino'nun (2006) öne sürdüğü hipotezleri destekler niteliktedir. Kalshoven ve diğerlerinin (2011) çalışmasının bulguları yukarıdaki belirtilen çalışmalar ile benzerlik göstermekle birlikte nörotisizm kişilik boyutunun etik liderlik ile pozitif yönde ilişkili olduğu, deneyime açıklık ve dışadönüklük boyutlarının etik liderlik davranışları ile ilişkili olmadığını belirtmektedir.

Etik liderlik ile beş faktör kişilik boyutları arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, kişilik boyutlarından uyumluluk ve sorumluluk boyutlarının etik liderlik ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu, nörotisizm boyutu ve etik liderlik arasında bazı çalışmalarda pozitif yönde bir ilişkiye rastlandığı bazılarında ise ilişkiye rastlanmadığı, dışadönüklük ve deneyime açıklık boyutları ile etik liderlik arasında ise ilişkiye rastlanmadığı belirtilmektedir.

3. Metodoloji

Çalışmanın temel amacı etik bir liderin oluşumunda etki sahibi kişilik özelliklerini ortaya koymaktır. Araştırmanın evrenini Antalya'da yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri (Genel Müdür, Müdür Yardımcısı, Departman Müdürleri) oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğünden alınan 31.03.2013 tarihli rapora göre Antalya bölgesinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel sayısı 405 olarak görülmektedir.

Evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmış ancak bu amaca ulaşamamıştır. Bu nedenle örneklem yoluna gidilmiştir. Öncelikle evreni temsil edecek örneklem sayısını tespit etmek amacıyla " $n = N \cdot t \cdot p \cdot q / d^2 \cdot (N-1) + t \cdot p \cdot q$ " formülü uygulanmıştır. Söz konusu formülde; N:Hedef kitledeki birey sayısını, n:Örneklem girecek birey sayısını, p:İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı, q:İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı, t:Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosundan bulunan teorik değer, d:Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen örneklem hatasını göstermektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007, s.70). Çalışmamızdaki hedef kitle sayısı (N) 4050 (her otelde en az 10 yönetici olduğu varsayımıyla), $p = 0.5$, $q = 0.5$, $\alpha = 0.05$ için teorik t değeri 1.96 ve örneklem hatası 0.06 olarak alınmıştır. Alınan değerler formüldeki yerlerine koyulduğunda örneklem sayısı (n) 250 çıkmaktadır. Ulaşılan 312 anketin ortaya çıkan örneklem sayısını temsil edebilecek nitelikte olduğu görülmektedir. Örneklem yöntemi olarak kolayda örneklem yöntemi seçilmiş ve araştırmaya katılmak isteyen otellere anket çalışması uygulanmıştır.

Veri toplama aracı olarak öncelikle katılımcılar ile ilgili kişisel bilgilerin elde edilmesi amacıyla bireysel bilgi formu, katılımcıların kişilik özelliklerinin tespit edilmesi amacıyla John ve diğerlerinin (1991) oluşturduğu Sümer ve diğerleri (2005) tarafından Türkiye'ye çevrilen Beş Faktör Kişilik Ölçeği ve araştırmacı tarafından geliştirilen etik liderlik ölçeği kullanılmıştır.

4. Bulgular

Bu bölümde öncelikle demografik bulgular ve daha sonra araştırmacı tarafından geliştirilen etik liderlik ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliğini test etmek amacıyla faktör analizi ve Cronbach Alfa testi bulguları paylaşılmıştır. Son olarak etik liderliğin açıklanmasında beş temel kişilik özelliğinin etki düzeyini değerlendirmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

4.1. Demografik Bulgular

Katılımcıların %71'ini erkek katılımcılar oluştururken yarısından çoğunun (%55.4) evli olduğu görülmektedir. %26'lık kesim 20-30 arası yaş grubunda bulunurken %34.9'u 31-40 arası yaş grubunda ve geriye kalan %27.6'lık kısmı ise 41 yaş ve üzeri katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında %11'e yakın kısmının ilköğretim düzeyinde, %25'lik kısmın lise düzeyinde eğitim gördüğü görülürken, %44.5'lik (%13.1 önlisans, %31.4 lisans) kısmının üniversite düzeyinde eğitim gördüğü görülmektedir. Gelir düzeyi açısından katılımcıların yarısından fazlası 2000 TL'nin üstünde gelir düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Modern iş hayatında gün geçtikçe kendine daha çok yer bulması açısından katılımcılara çalıştıkları otelin kendine ait etik kodlara sahip olup olmadığı sorulmuş ve yarısına yakını (%48) otellerinde etik kodların var olduğunu belirtmiştir. Araştırma kapsamında ele alınan katılımcıların %32'si 4 yıldızlı otel işletmelerinde çalışırken, %64'lük kısmı 5 yıldızlı otel işletmesinde çalışmaktadır.

4.2. Ölçeğe Yönelik Geçerlilik ve Güvenirlik

Yapı geçerliliğini incelemede amaç, ölçeğin faktör yapısını ortaya çıkarmak ise "açımlayıcı faktör analizi"; amaç, daha önce belirlenen ölçek faktör yapısının belirlenmesi ise "doğrulayıcı faktör analizi", teknikleri kullanılır (Büyüköztürk vd., 2011, s. 121).

İlk olarak ortaya koyulan 52 önermenin KMO değerinin 0,928 gibi bir değerle faktör analizine uygun olduğu ve Bartlett testi sonucuna göre ise (Sig.=0,00; $p < 0,05$) değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda birinci faktör toplam varyansın %40.6'sını, ikinci faktör %5.7'sini, üçüncü faktör %3.5'ini açıklarken dördüncü faktör ise %3.2'sini açıklamakta ve bu açıklama oranı sıralanan diğer 7 faktör ile gittikçe azalmaktadır. İkinci, üçüncü ve dördüncü faktörlerin açıkladıkları varyans oranları birinciye göre hem azalmakta, hem de bu ikisinin kendi aralarındaki yüzdelik oranları küçülmektedir. Benzer durum, özdeğerlerde de görülmektedir (21.158, 2.199, 1.827, 1.668). Bu tablo bilgileri, ölçeğin tek faktörlü (boyutlu) olma ihtimalini güçlendirmektedir. Scree plot grafiği incelenerek ölçeğin tek boyutlu olduğu kabul edilmiş ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 2: İlk Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Faktörler	Önceki Özdeğerler			Sonraki Özdeğerler		
	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif
1	21.158	40.688	40.668	21.158	40.688	40.668
2	2.199	5.752	46.440			
3	1.827	3.513	49.954			
4	1.668	3.207	53.160			

İlk yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen bileşen matrisinde bulunan faktör yükleri incelendiğinde bazı faktör yüklerinin oldukça düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca tek faktörün toplam varyansı açıklama oranı %40 olarak tespit edilmiştir. Tabachnick ve Fidell (2007) temel bir kural olarak her bir değişkenin yük değerinin 0.32 ve daha üzerinde değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu bilgi göz önünde bulundurularak ilk doğrulayıcı faktör analizi sonucunda yük değeri 0.32'nin altında olan 1, 2, 4, 5, 8, 12 ve 33. ifadeler çıkarılarak tekrar analiz gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen ikinci faktör analizi sonucunda elde edilen bileşen matrisinde bulunan faktör yüklerinin 0.81 ile 0.46 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Bu veriye dayanarak faktör yüklerinin yeterli düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 3: İkinci Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Faktörler	Önceki Özdeğerler			Sonraki Özdeğerler		
	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif
1	20.783	46.186	46.186	20.783	46.186	46.186
2	2.369	5.265	51.451			
3	1.647	3.659	55.110			
4	1.418	3.150	58.260			

Açıklanan varyans oranına bakıldığında tek faktörün toplam varyansı açıklama oranının yükselerek %46'ya ulaştığı görülmektedir. Büyüköztürk (2010) tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olmasının yeterli görülebileceğini belirtmektedir. Buna göre analiz sonucunda elde edilen tek faktör ve bu tek faktörün toplam varyansı açıklama oranı yeterli olarak görülmüştür.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin alfa katsayılarına bakıldığında etik liderlik ölçeğinin .97'lik bir alfa katsayısına sahip olduğu ve bu katsayının güvenilir düzeyde olduğu görülmektedir. Beş temel kişilik ölçeğinin her bir boyutuna bakıldığında alfa katsayıları .68, .70, .74, .52 ve .68 şeklinde sıralanmaktadır. Bu katsayı değerlerine göre dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve açıklık boyutlarının güvenilir düzeyde olduğu, nörotizm boyutunun ise düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

4.3. Etik Liderlik ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi

Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişken(ler) arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasına dayanmaktadır (Ural ve Kılıç, 2005, s. 225). Bir regresyon analizinde, regresyon modelinin sunduğu tahminin ne kadar güçlü olduğu determinasyon katsayısı (R²) ile tespit edilmektedir (Büyüköztürk, 2010, s. 92). Çoklu regresyon analizinde birçok yöntem kullanılmaktadır. Yaygın olan üç yöntem standart, aşamalı ve hiyerarşik yaklaşımlardır. Araştırma kapsamında aşamalı (stepwise) metodu kullanılmıştır. Aşamalı regresyon analizinde modele sadece bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olan bağımsız değişkenler alınır (Büyüköztürk, 2010). Bu şekilde en az sayıda değişken yardımıyla model açıklanmış olmaktadır (Küçüksille, 2010).

Merkezi limit teoremine göre anakütle dağılımları ne olursa olsun, örnek hacimleri yeteri kadar büyükse ($n \geq 30$) örnek ortalamaların örnekleme dağılımları normal dağılıma uymaktadır (Ak, 2010:73; Lumley vd., 2002: 154). Barrett ve Goldsmith (1976) ise örnek hacminin 40'dan büyük olduğu durumlarda örnek ortalamaların örnekleme dağılımlarının normal dağılıma uyacağını belirtmektedir. Buna göre regresyon analizi varsayımlarından normal dağılım varsayımı karşılanmaktadır. Otokorelasyonu test etmek amacıyla elde edilen Durbin Watson değerleri ise 1.5 ile 2.5 arasında olduğu görülmüştür. Bu aralıkta bulunan değerler ise regresyon analizinin diğer bir varsayımı olan otokorelasyonun olmadığını ortaya koymaktadır (Küçüksille, 2010).

Bu bilgiler ışığında verilerin regresyon analizi için uygun olduğuna karar verilmiş ve beş temel kişilik özelliğinin (deneyime açıklık, dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk, nörotisizm) etik liderlik davranışlarını açıklama oranını test etmek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4: Kişilik Özellikleri ile Etik Liderlik Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Beta	t Değerinin Anlamlılık Düzeyi
Uyumluluk	0.338	0.000
Açıklık	0.281	0.000
Sorumluluk	0.082	0.246
Dışadönüklük	0.025	0.713
Nörotisizm	0.019	0.746
R²	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
0.274	47.319	0.000

Tablodaki bulgulara göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi istatistiksel açıdan anlamlıdır ($R^2= 0.274$, $F= 47.319$, $p= 0.000$). Bağımsız değişken olarak kişilik özelliklerinden uyumluluk ($\beta_1= 0.338$, $p= 0.000$) ve açıklığın ($\beta_2= 0.281$, $p= 0.000$) bağımlı değişken olan etik liderlik davranışlarını açıklama düzeyi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Söz konusu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan etik liderlik davranışları üzerinde %27 gibi bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

5. Sonuç

Etik bir liderin oluşmasında etki sahibi olup olmadığını değerlendirmek üzere beş temel kişilik özelliği üzerinden regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda kişilik özelliklerinden uyumluluk ($\beta= 0.338$) ve açıklık ($\beta= 0.281$) değişkenlerinin etik liderlik değişkenindeki varyasyonun %27'ini açıklayabildiği tespit edilmiştir. Kişilik özelliklerinden uyumluluk bireyin diğerleri ile uyum içinde olmasındaki istekliliğini belirtirken açıklık bireylerin ilgilerinin genişliğini ve yeniliklerden büyülenme derecesini belirtmektedir (Özkalp ve Kirel, 2005). Uyumluluk düzeyi yüksek kişiler iyi huylu, güvenilir, yardımsever ve işbirliğinden yana özellikler sergilerken, açıklık düzeyi yüksek kişiler ise hassas, esnek, yaratıcı, meraklı olma gibi özellikler sergilemektedir (Can vd., 2006). Analiz sonucunda tespit edilen uyumluluk özelliğinin etik liderin oluşmasında etki sahibi olduğu yönündeki bulgumuz Shih ve diğerleri (2009), Judge ve diğerleri (2002), Judge ve Bono (2000), Sackett ve Wanek (1996), Mayer ve diğerleri (2007), Brown ve Trevino (2006), Walumbwa ve Schaubroeck (2009), Kalshoven ve diğerlerine (2011) ait çalışmalar tarafından desteklenmektedir. Açıklık boyutunun sahip olduğu etki Strang ve Kuhnert (2009) tarafından desteklenmekle birlikte genel olarak literatür sonuçları bir ilişki olmadığına yöneliktir. Ancak çalışmamız sonucunda her iki değişkenden etik liderlik oluşumuna etki eden faktörler olarak ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak kişilik özelliklerinden uyumluluk ve açıklık özelliklerinin etik bir liderin oluşumunda etki sahibi özellikler olduğunu görmekteyiz. Liderlerin uyumlu, yardımsever ve işbirlikçi özellikler sergilemesi, yeni tecrübeler ve fikirlere açık olması, meraklı bir şekilde öğrenmeye meyilli olması, yaratıcı faaliyetlere destek vermesi ve gerektiği zaman esnek davranması kendisinin bir rol model olarak algılanmasında destek verici özellikler olduğunu belirtebiliriz. Etik liderin en önemli özelliklerinden birinin rol model olarak işletme içindeki süreçleri etik bir bakış açısı ile ele alması ve çalışanlarına bu anlayışı benimsetmeye çalışması olduğunu belirttik. Uyumlu ve yeniliklere açık bir lider gerek karar alma süreçlerinde, gerek karşılaşılan olaylar sonucu ortaya konan davranışlarında, gerek hitap edilen kesimler ile iletişimde kendisini kabul ettirmesinde ve bu süreçleri etik bir anlayışla yürütmesinde destek sahibi özellikler olduğu söylenebilir.

Kaynakça

- Ak, B. (2010), "Parametrik Hipotez Testleri", Edit. Şeref KALAYCI, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Allport, G.W. ve Odbert, H.S. (1936) "Trait-Names: A Psycho-lexical Study", Psychological Monographs, 47(1), 1-178.
- Atkinson, R.L., Atkinson, R.C., Smith, E.E., Bem, D.J. ve Nolen-Hoeksema, S. (2010), Hilgard's Introduction to Psychology (Psikolojiye Giriş), 12th Edition (6. Baskı), Çev. Yavuz Alogan, Arkadaş Yayınevi, Ankara.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F. ve Weber, T.J. (2009), "Leadership: Current Theories, Research and Future Directions", Annual Review of Psychology, Vol.60, 421-449.
- Barrett, J.P. ve Goldsmith, L. (1976), "When is n Sufficiently Large?". The American Statistician, 30(2), 67-70.
- Barrick, M.K. ve Mount, M.R. (1991), "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis", Personnel Psychology, Vol.44, 1-26.
- Bass, B.M. (1997), "Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership", Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol.17, 19-28.
- 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, Vol. 97, 117-134.
- Brown, M.E. ve Treviño, L.K. (2006), "Ethical Leadership: A Review and Future Directions", The Leadership Quarterly, Vol. 17, 95-616.
- Bulut, Y. ve Uygun, S.V., (2010), "Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama", Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:7, Sayı:13, 29-47.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2011), Bilimsel Araştırma Yöntemleri, 9. Baskı, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş. (2010), Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, 11. Baskı, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Can, H., Aşan Ö. ve Aydın, E.M. (2006), Örgütsel Davranış, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- Cattell, R.B. (1947), "Confirmation and Clarification of Primary Personality Factors", Psychometrika, 12(3), 197-220.
- Cattell, R.B. (1945), "The Description of Personality: Principles and Findings in a Factor Analysis", The American Journal of Psychology, 58(1), 69-90.
- Cloninger C.R. (1987), "A Systematic Method for Clinical Description and Classification of Personality Variants: A Proposal", Arch Gen Psychiatry, Vol.44, 573-588.
- Costa, P.T. ve McCrae, R.R. (1992), "Four Ways Five Factors are Basic", Personality and Individual Differences, 13(6), 653-665.
- Digman, J.M. (1989), "Five Robust Trait Dimensions: Development, Stability and Utility", Journal of Personality, 57(2), 195-214.
- Digman, J.M. (1990), "Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model", Annual Review of Psychology, Vol.41, 417-440.
- Dollinger, S.J., ve LaMartina, A.K. (1998), "A Note on Moral Reasoning and the Five-Factor Model", Journal of Social Behavior and Personality, 13, 349-358.
- Dönmezer, S. (1982), Sosyoloji, 8. Basım, Savaş Yayınları, Ankara.
- Einarsen, S., Aasland, M.S. ve Skogstad, A. (2007), "Destructive Leadership Behavior: A Definition and Conceptual Model", The Leadership Quarterly, 18(3), 207-216.
- Eisenbeiss, S.A. (2012), "Re-Thinking Ethical Leadership: an Interdisciplinary Integrative Approach", The Leadership Quarterly, Vol.23, 791-808.
- Erkal, B. (2009), "Kişilik Psikolojisi ve Kişilik Kuramları", Davranış Bilimlerine Giriş, Der. Özalp E., Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- GH (Gelişim Hachette – Alfabetik Genel Kültür Ansiklopedisi). (1983), Gelişim Yayınları, Cilt.6, İstanbul.
- Goldberg, L.R. (1990), "An Alternative "Description of Personality": The Big-Five Factor Structure", Journal of Personality and Social Psychology, 59(6), 1216-1229.
- Goldberg, L.R. (1992), "The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure", Psychological Assessment, 4(1), 26-42.
- Güleç, M.Y. (2009), "Psikosomatik Hastalıklarda Mizaç ve Karakter", Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar, Sayı:1, 201-214.
- Güney, S. (2012), Liderlik, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W. ve Kacmar, C. (2007), "Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes", The Leadership Quarterly, 18(3), 264-280.
- İmrek, M.K. (2004), Lider Olmak, Beta Yayınları, İstanbul.
- İnaç, B.Y., ve Yerlikaya, E.E. (2012), Kişilik Kuramları, 6. Baskı, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- John, O.P., Donahue, E.M. ve Kentle, R.L. (1991), "The Big Five Inventory-Versions 4a and 54", Berkeley: University of California, Berkeley, Institute of Personality and Social Research.
- Judge, T.A. ve Bono, J.E. (2000), "Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership", Journal of Applied Psychology, 85(5), 751-765.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R. ve Gerhardt, M.W. (2002), "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review", Journal of Applied Psychology, 87(4), 765-780.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D.N. ve De Hoogh, A.H.B. (2011), "Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality" Journal of Business Ethics, 100(2), 349-366.
- Karabatı, S. (2012), "Örgütsel Davranışa Giriş", Psikoloji, Der. Cemalcılar Z., Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

- Küçüksille, E. (2010), "Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli", Edit. Şeref KALAYCI, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Lumley, T., Diehr, P., Emerson, S. ve Chen, L. (2002), "The Importance of the Normality Assumption in Large Public Health Data Sets". *Annu. Rev. Public Health*, Vol.23, 151-69.
- Mayer, D., Nishii, L., Schneider, B. ve Goldstein, H. (2007), "The Precursors and Products of Justice Climates: Group Leader Antecedents and Employee Attitudinal Consequences", *Personnel Psychology*, 60(4), 929-963.
- McCrae, R.R. ve Costa, P.T. (1987), "Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers", *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90.
- Northouse, P.G. (2007), *Leadership – Theory and Practice*, 4.th Edition, Sage Publications, USA.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2005), *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Sabuncuoğlu, E.T. (2008), "Küreselleşme, Liderlik ve Liderlik Teorileri-Liderlik, Değişim ve Yenilik", *Liderlik ve Motivasyon*, Der. Serinkan C., Nobel Yayınevi, Ankara.
- Sackett, P.R. ve Wanek, J.E. (1996), "New Developments in the Use of Measures of Honesty Integrity, Conscientiousness, Dependability Trustworthiness, and Reliability for Personnel Selection", *Personnel Psychology*, 49(4), 787-829.
- Sardoğan, M.E. ve Karahan, T.F. (2012), "Kişilik Gelişimi", *Eğitim Psikolojisi*, 7. Baskı, Der. Kaya A., Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Shih, M.L., Lin, S., Hsiao, S.H., Huang, L.M., Chiu, C. ve Chen, K.Y. (2009), "The Study of the Correlation Among Personality Traits, Leadership Competence and Organizational Performance", *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 6(1), 10-20.
- Strang, S.E. ve Kuhnert, K.W. (2009), "Personality and Leadership Developmental Levels as predictors of leader performance", *The Leadership Quarterly*, 20(3), 421-433.
- Sümer, N., Lajunen, T. ve Özkan, T. (2005), "Big Five Personality Traits as the Predictors of Road Accident Involvement", *Traffic and Transport Psychology*, Der. Underwood, G., 215-227, Elsevier Publication, UK.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2007), *Using Multivariate Statistics*, 5th. Edition, Pearson International Edition, USA, Boston.
- Tannenbaum, R. ve Schmidt, W.H. (1973), "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, May-June, 3-12.
- Tepper, B.J. (2000), "Consequences of Abusive Supervision", *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Trevino, L.K., Hartman, L.P. ve Brown, M. (2000), "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership", *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Tupes, E.C. ve Christal, R.E. (1992), "Recurrent Personality Factors Based on Trait Ratings", *Journal of Personality*, 60(2), 225-251.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005), *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Detay Yayınları, Ankara.
- Walumbwa, F.O. ve Schaubroeck, J. (2009), "Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety", *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275-1286.
- Van den Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K. ve Six, F. (2009), "Ethical Leadership and Trust: It's All About Meeting Expectations", *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102-122.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2007), *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- Yılmaz, H. (2010), *Vizyon, Misyon, Kariyer ve Daha Ötesi-Stratejik Liderlik*, Kum Saati Yayınları, İstanbul.

ETİK LİDERLİĞİN İYİLEŞTİRİCİ ETKİSİ ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

Ünsal SİĞRİ

Başkent Üniversitesi
usigri@baskent.edu.tr

Ufuk BAŞAR

Başkent Üniversitesi
ufuk-basar@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı etik liderliğin iş görenlerin işten ayrılma niyeti, ihmalkârlığı ve tükenmişliği üzerindeki etkilerini araştırmak, bununla birlikte iş görenlerin örgütsel politika algısının etik liderliğin söz konusu etkisi üzerinde nasıl bir değişikliğe sebep olduğunu ortaya çıkarmaktır. Araştırma verisi kamu sektöründe hizmet veren ve tek bir yöneticiye bağlı olarak çalışan 216 fabrika çalışanından, anket yöntemi ile toplanmıştır. Elde edilen veriler çeşitli istatistik yöntemlerle analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre etik liderlik iş görenlerin işten ayrılma niyeti, ihmalkârlığı ve tükenmişliği üzerinde negatif yönlü iyileştirici bir etkiye sahiptir. Ancak iş görenlerin örgütsel politika algısı etik liderliğin söz konusu iyileştirici etkisini azaltmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, İhmalkârlık, İşten Ayrılma Niyeti, Tükenmişlik, Örgütsel Politika Algısı, Moderatör (Düzenleyici) Etki.

1. Giriş

Günümüzde ve yakın geçmişte yaşanmış olan pek çok örgütsel problem yetersiz liderlik uygulamalarından kaynaklanmaktadır (Trevino vd., 2003: 6). Böyle durumlarda iş görenlerin benzer krizlere ve yönetim yetersizliklerine verdiği tepkiler yönetim uygulamaları açısından önem teşkil etmektedir. İş görenler örgütsel krizlerle birlikte kişisel veya kişiler arası yaşanan çatışmalardan dolayı da sorunlar yaşayabilmekte ve yara almaktadır. (Dutton vd., 2002: 55) Her iki durumda da iş görenler doğru bir şekilde yönlendirilmeye ve ilgiye muhtaçtır. Bu nedenle liderlerin sergilediği tutum, davranış ve söylemler hem iş görenler açısından hem de örgüt yönetimleri açısından büyük önem taşımaktadır (Brown vd., 2005: 117).

Bu kapsamda, etik liderlik yaklaşımını benimseyen ve uygulayabilen yöneticiler erdemli ve ahlaklı yönetim anlayışlarıyla diğerleri arasında ön plana çıkabilmektedir. Bu nedenle etik liderler hem iş görenler tarafından hem de araştırmacılar tarafından bozulmaya yüz tutmuş örgütlerin kurtarıcısı olarak değer görürler (Howell ve Avolio, 1992: 43).

Bu çalışma ile etik liderliğin iş görenlerin işten ayrılma niyeti, ihmalkârlığı ve tükenmişliği üzerindeki etkileri ile iş görenlerin örgütsel politika algılarının etik liderliğin bu etkisinde nasıl bir değişikliğe sebep olduğu araştırılmıştır. Araştırma etik liderliğin işten ayrılma niyeti, ihmalkârlık ve tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısının düzenleyici rolünü ilk kez ortaya çıkarması bakımından önem arz etmektedir.

2. Etik Liderlik

Etik liderler dürüstlük, samimiyet, geçekçilik, insan odaklılık ve ahlaki değerler gibi erdemleri taşıyan ve hayatının her anını bu erdemlere göre yaşayan kişilerdir. Brown vd. (2005: 119-120) Etik liderliği Bandura'nın (1977; 1986) sosyal öğrenme teorisinden yola çıkarak tanımlamıştır. Sosyal öğrenme teorisine göre pek çok şey, davranışlar ve bu davranışların sonuçları gözlenmek suretiyle öğrenilebilir. Bu yaklaşıma uygun olarak liderler çalışanların gözünde birer rol model olabilir. Çünkü liderlerin sorumlulukları ve örgütsel hiyerarşi içerisindeki konumları buna fırsat vermektedir. Bu sayede iş görenler hangi davranışların ödüllendirildiğini hangilerinin ise cezalandırıldığını gözlemleyerek öğrenebilir, böylece takdir edilen tutum ve davranışları benimseyebilir. Etik liderler iş görenlere karşı adil, şefkatli, yardımsever davranışlar sergileyerek ve adil bir çalışma iklimi yaratarak etik erdemlerin merkezi haline gelirler ve taklit edilirler (Bandura, 1986: 207). Bu nedenle etik liderlik kişisel davranış, tutum, söylemler ve kişilerarası ilişkiler aracılığı ile etik yönetim uygulamalarının gösterimi, hayata geçirilmesi, ayrıca iş görenler ile kurulan ikili ilişkilerle bu tür davranış, tutum ve davranışların teşvik edilmesi ve güçlendirilmesi olarak tanımlanmıştır (Brown vd., 2005: 120). Yapılan bu tanım ve etik liderlerin sahip olduğu karakteristik özellikler çerçevesinde etik liderliğin iş gören çalışma hayatında karşılaşılabilecek olumsuz tutum ve davranışlardan olan işten ayrılma niyeti, ihmalkârlık ve tükenmişliği iyileştirici yönde bir etkisinin olabileceği düşünülmektedir.

3. Etik Liderlik ve İş Görenlerin İşten Ayrılma Niyeti

İş görenler zaman içerisinde çeşitli sebeplerden dolayı kendi istek ve rızalarıyla, bilinçli olarak işlerinden ayrılmaya niyet edebilirler. İş görenlerin böyle bir ruh hali içine girmeleri aslında onları yaralayan

iş doyumsuzluğu, yaşlanma, stres, yetki kısıtlamaları, yetersiz ve zehirleyici liderlik, adaletsizlik ve psikolojik taciz (Griffeth vd., 2000: 483), gibi sebeplerden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle etik liderlik iş görenler üzerinde iyileştirici bir oluşturabilir. Nitekim Elçi vd.'nin (2012: 295) bulguları görüşümüzü destekler niteliktedir. Bu bağlamda araştırmanın birinci hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir.

Hipotez 1: Etik liderlik iş görenlerin işten ayrışma niyetini olumsuz yönde etkiler.

4. Etik Liderlik ve İş Gören Tükenmişliği

İş görenler genellikle yıpratıcı ve kötü muamele ya da mobbing benzeri davranışların hüküm sürdüğü bir sürecin sonunda aşırı iş yükü, kısa iş müddetleri, çalışanlar arasındaki yoğun rekabet ve iş stresi gibi sebeplerin de etkisiyle enerjilerini tüketmek suretiyle; tükenmişlik kavramı ile ifade edilen (Malach-Pines, 2005: 78; Hetland vd., 2007: 59) zihinsel, fiziksel ve duygusal anlamda aşırı yorgunluk yaşarlar. Tükenmişlikle birlikte iş görenler, performans düşüklüğü, iş bırakma, çeşitli sağlık sorunları ve işe geç kalma gibi problemlerle yüzleşirler ve zaman içerisinde, koşullar değişmediği müddetçe durumları daha da kötüye gider (Maslach vd., 2001: 406). Hâlihazırda yazında etik liderlik ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak Kalshoven ve Bonn'un (2012: 64) bulgularına göre etik liderlik iş görenlerin esenlik ve gönencinin önemli bir belirleyicisidir. Bu nedenle etik liderlik yaklaşımının, kapsadığı insani, ahlaki ve etik erdemlerden dolayı tükenmiş iş görenler üzerinde iyileştirici bir etkisinin olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez 2: Etik liderlik iş görenlerin tükenmişliğini olumsuz yönde etkiler.

5. Etik Liderlik ve İş Görenlerin İhmalkârlığı

İhmalkârlık, psikolojik sözleşmenin tahribatı ve iş doyumsuzluğu gibi sebeplerden dolayı iş görenlerin sergilediği sorumsuzca davranışları ifade etmektedir (Turnley ve Feldman, 1999: 899). İhmalkârlık gösteren iş görenler genellikle az çaba gösterip koşulların kötüleşmesine müdahale etmezler, çalışma zamanında işle ilgisi olmayan konularla ilgilenirler (Rusbult vd., 1988: 601), görevlerine odaklanmakta güçlük çekerler, işlerinden soğurlar ve işe geç kalma eğilimi gösterirler (Farrel, 1983: 598). Hâlihazırda yazında etik liderlik ve ihmalkârlık arasındaki ilişkileri ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamıştır. İhmalkârlık davranışının iş görenlerin işinden soğumasına sebep olan faktörlerden dolayı duygusal anlamda yaralandığını hissetmesinden kaynaklandığı düşünülebilir. Bu nedenle etik liderlik yaklaşımının ihmalkârlık gösteren iş görenler üzerinde iyileştirici bir etkisinin olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın üçüncü hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez 3: Etik liderlik iş görenlerin ihmalkârlığını olumsuz yönde etkiler.

6. Örgütsel Politika Algısının Moderatör (Düzenleyici) Etkisi

İş görenler günlük iş yaşantıları süresince kendilerine fayda sağlayacak çeşitli örgütsel veya örgütsel olmayan hedeflerin elde edilmesi amacıyla gerek yöneticilerini, gerek akranlarını gerekse astlarını değişik davranış, tutum ve söylemlerle etkilemeye çalışırlar. Bu tür davranış, tutum ve söylemlerin kullanıldığı etkileme süreçleri diğer iş görenler üzerinde örgütsel politika algısının oluşumuna sebebiyet vermektedir (Mayes ve Allen, 1977: 675). İş görenler politik davranışlara çoğunlukla iş bırakmak, önemsememek ya da politik davranışların bir parçası olmayı tercih etmek şeklinde tepki gösterir (Ferris ve Kacmar, 1992: 97). Hâlihazırda yazında etik liderliğin bahse konu değişkenler üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısının nasıl bir değişikliğe yol açtığına ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak buraya kadar yapılan açıklamaların ışığında iş görenlerin örgütsel politika algılarının, etik liderliğin iş görenlerin tükenmişliği, işten ayrılma niyeti ve ihmalkârlığı üzerindeki iyileştirici etkisini azaltabileceği düşünülmektedir. Nitekim Kacmar vd. (2011: 636) ile Kacmar vd. (2013: 40) etik liderlik ile örgütsel politika algısı arasında negatif yönlü ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda araştırmanın son hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez 4: Örgütsel politika algısı etik liderliğin iş görenlerin işten ayrılma niyeti, ihmalkârlığı ve tükenmişliği üzerindeki etkisini azaltır.

7. Yöntem

7.1. Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara'da kamu sektöründe hizmet veren fabrika çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada basit seçkisiz örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verisi tek bir yöneticiye bağlı olarak çalışan ve gönüllü olarak araştırmaya katılan 216 fabrika çalışanından, Aralık 2014 döneminde anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmaya başlanmadan önce fabrika yöneticisine araştırmanın konu ve kapsamı hakkında bilgi verilmiş ve gerekli izinler alınmıştır. Anketler çalışanlara öğlen yemeği saatinde dağıtılmış ve

aynı gün içinde ustabaşılar aracılığı ile toplanmıştır. Katılımcıların yaşları 21 ila 51 arasında değişmekte olup yaş ortalaması 29,47'dir (SS=4,67), 179'u (%83) erkek, 37'si (%17) kadındır, 140'ı (%64,8) lise, 71'i (%32,9) üniversite ve 5'i (%2,3) yüksek lisans derecesine sahiptir, 136'sı (%63) evli, 80'i (%37) bekârdır, çalışma süresi 1 ila 34 yıl arasında değişmekte olup ortalama 7,41 yıldır (SS=5,74).

7.2. Kullanılan ölçüm araçları

7.2.1. Etik liderlik

Brown vd. (2005) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Tuna vd. (2012).tarafından uyarlanan anket kullanılmıştır. Anket 9 maddeden oluşmakta olup her bir madde 1 ile 5 arası puanlanan (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Artan puanlar her bir maddenin kuvvetini göstermektedir. Ölçekteki maddeler "müdürüm, personelin fikirleriyle yakından ilgilenir", "müdürüm, adil ve dengeli kararlar verir" gibi ifadelerden oluşmaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen değerler ($\Delta\chi^2/SD = 2.83$, GFI = .94, IFI = .98, CFI = .98, RMSA = .09, RMR = .02) tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır. Tek boyut altında varyansın %80.39'si açıklanmaktadır. Ölçeğin KMO örneklem uygunluğu değeri 0.94 olarak bulunmuş ve Barlett normal dağılım test sonucu anlamlı ($p=0,000$) çıkmıştır. Ölçeğin güvenilirliği ise $\alpha=0.96$ olarak hesaplanmıştır.

7.2.2. İşten ayrılma niyeti

Walsh vd. (1985) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Ok (2007) tarafından uyarlanan anket kullanılmıştır. Anket 5 maddeden oluşmakta olup her bir madde 1 ile 5 arası puanlanan (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Artan puanlar her bir maddenin kuvvetini göstermektedir. Ölçekteki maddeler "sık sık bu işi bırakmayı düşünüyorum", "başka bir kurumda başka bir iş arıyorum" gibi ifadelerden oluşmaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen değerler ($\Delta\chi^2/SD = 2.35$, GFI = .98, IFI = .99, CFI = .99, RMSA = .07, RMR = .01) tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır. Tek boyut altında varyansın %81,71'si açıklanmaktadır. Ölçeğin KMO örneklem uygunluğu değeri 0.86 olarak bulunmuş ve Barlett normal dağılım test sonucu anlamlı ($p=0,000$) çıkmıştır. Ölçeğin güvenilirliği ise $\alpha=0.94$ olarak hesaplanmıştır.

7.2.3. Tükenmişlik

Malach-Pines (2005) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Tümkaya vd. (2009).tarafından uyarlanan anket kullanılmıştır. Anket 10 maddeden oluşmakta olup her bir madde 1 ile 5 arası puanlanan (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Artan puanlar her bir maddenin kuvvetini göstermektedir. Ölçekteki maddeler "kendimi kapana kısılmış gibi hissediyorum", "umutsuzluk duyuyorum" gibi ifadelerden oluşmaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen değerler ($\Delta\chi^2/SD = 2.61$, GFI = .93, IFI = .98, CFI = .98, RMSA = .08, RMR = .04) tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır. Tek boyut altında varyansın %79,43'si açıklanmaktadır. Ölçeğin KMO örneklem uygunluğu değeri 0.93 olarak bulunmuş ve Barlett normal dağılım test sonucu anlamlı ($p=0,000$) çıkmıştır. Ölçeğin güvenilirliği ise $\alpha=0.96$ olarak hesaplanmıştır.

7.2.4. İhmalkârlık

Rusbult vd. (1988) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Yaşın (2013).tarafından uyarlanan anket kullanılmıştır. Anket 6 maddeden oluşmakta olup her bir madde 1 ile 5 arası puanlanan (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Artan puanlar her bir maddenin kuvvetini göstermektedir. Ölçekteki maddeler "artık çalışmak içinden gelmiyor, daha yavaş çalışıyorum ve daha çok hata yapıyorum", "işimde çok fazla çaba harcamadığımı hissediyorum" gibi ifadelerden oluşmaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen değerler ($\Delta\chi^2/SD = 2.06$, GFI = .97, IFI = .99, CFI = .99, RMSA = .07, RMR = .02) tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır. Tek boyut altında varyansın %87,12'si açıklanmaktadır. Ölçeğin KMO örneklem uygunluğu değeri 0.91 olarak bulunmuş ve Barlett normal dağılım test sonucu anlamlı ($p=0,000$) çıkmıştır. Ölçeğin güvenilirliği ise $\alpha=0.96$ olarak hesaplanmıştır.

7.2.5. Örgütsel politika algısı

Hochwarter vd. (2003) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Akdoğan ve Demirtaş (2014).tarafından uyarlanan anket kullanılmıştır. Anket 6 maddeden oluşmakta olup her bir madde 1 ile 5 arası puanlanan (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Artan puanlar her bir maddenin kuvvetini göstermektedir. Ölçekteki maddeler "Bu işyerinde çalışanlar, işyeri çıkarlarından daha

çok kendi çıkarlarını düşünürler”, “Bu işyerinde çalışanlar, çıkar pastasından kendi paylarını almak için arka planda işler çevirirler” gibi ifadelerden oluşmaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen değerler ($\Delta\chi^2/SD = 1.95$, $GFI = .98$, $IFI = .99$, $CFI = .99$, $RMSA = .06$, $RMR = .01$) tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır. Tek boyut altında varyansın %75,82’si açıklanmaktadır. Ölçeğin KMO örneklem uygunluğu değeri 0.89 olarak bulunmuş ve Barlett normal dağılım test sonucu anlamlı ($p=0,000$) çıkmıştır. Ölçeğin güvenilirliği ise $\alpha=0.93$ olarak hesaplanmıştır.

8. Bulgular

Araştırma değişkenlerine ait betimleyici istatistikler ve değişkenler arasındaki korelasyon değerleri Tablo 1’de sunulmuştur

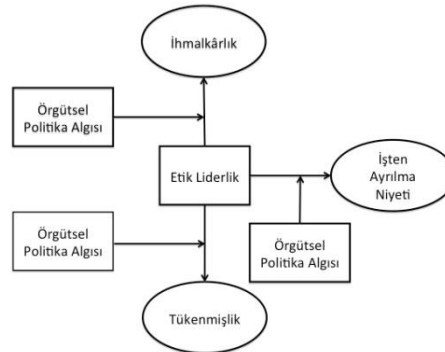
Tablo 1: Ortalamalar, Standart Sapmalar Ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	M	SS	EL	ÖPA	İAN	TÜ	İHM
EL	3.56	1.07	1				
ÖPA	2.60	.89	-.38*	1			
İAN	2.48	1.16	-.63*	.42*	1		
TÜ	2.40	1.17	-.66*	.43*	.86*	1	
İHM	2.16	1.28	-.65*	.33*	.75*	.85*	1

* $p < .01$ (EL: Etik liderlik, ÖPAI: Örgütsel Politika Algısı, İAN: İşten Ayrılma Niyeti, TÜ: Tükenmişlik, İHM: İhmalkârlık)

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla Aiken ve West (1991) yöntemine uygun şekilde moderatör analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma modeli Şekil 1’de görülmektedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Bu bağlamda değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler ise üç safhada analiz edilmiştir: 1. safha: Birinci adımda “işten ayrılma niyeti” bağımlı değişken olarak, “etik liderlik” ve “örgütsel politika algısı” bağımsız değişken olarak regresyon analizine dâhil edilmiş, ikinci adımda ise moderatör değişken (etik liderlik X örgütsel politika algısı) sürece dâhil edilerek çoklu, doğrusal, hiyerarşik regresyon analizi uygulanarak; “örgütsel politika algısının” moderatör etkisini ölçmek amaçlanmıştır. 2. safha: Birinci safhadan farklı şekilde bağımlı değişken olarak “tükenmişlik” analize dâhil edilmiştir. 3. safha: Bir ve ikinci safhadan farklı şekilde bağımlı değişken olarak “ihmalkârlık” analize dâhil edilmiştir. Moderatör analizi sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Moderatör Analizi Sonuçları

		1. Safha		
Model		İşten ayrılma niyeti		
		B	β	ΔR^2
1	Sabit	3.92*		
	EL	-.60*	-.55*	.43*
	ÖPA	.27*	.20*	
2	Sabit	3.79*		
	EL	-.58*	-.53*	.44**
	ÖPA	.27*	.21*	
	EL X ÖPA	-.15**	-.13**	

2. Safha

Model		Tükenmişlik		
		B	β	ΔR^2
1	Constant	3.97*		
	EL	-.63*	-.58*	.47*
	ÖPA	.27*	.20*	
2	Sabit	3.86*		
	EL	-.62*	-.56*	.48**
	ÖPA	.27*	.21*	
	EL X ÖPA	-.12**	-.10**	
3. Safha				
Model		İhmalkârlık		
		B	β	ΔR^2
1	Sabit	4.44*		
	EL	-.73*	-.61*	.43*
	ÖPA	.13	.09	
2	Sabit	4.26*		
	EL	-.71*	-.59*	.45**
	ÖPA	.14	.10	
	EL X ÖPA	-.20**	-.15**	

* $p < .01$, ** $p < .05$ (EL: Etik liderlik, ÖPA: Örgütsel politika algısı)

9. Tartışma ve Sonuç

Elde edilen veriler paralelinde katılımcıların yöneticilerini etik lider olarak değerlendirdikleri ($M=3.56$, $SS=1.07$), iş yerinde belirli ölçüde ($M=2.51$, $SS=.84$) örgütsel politika algıladıkları, pek işten ayrılmaya niyet etmedikleri ($M=2.48$, $SS=1.16$), az seviyede ($M=2.51$, $SS=.84$) tükenmişlik yaşadıkları ve işlerini fazla ihmal etmedikleri ($M=2.16$, $SS=1.28$) söylenebilir. Söz konusu bulgular Tablo 1’de sunulmuştur. Ayrıca etik liderlik ve diğer değişkenler arasındaki negatif yönlü ilişkiler ile diğer değişkenlerin kendi arasındaki pozitif yönlü ilişkiler dikkate değerdir. Söz konusu anlamlı ilişkiler ileriki safhada moderasyon analizleri yapılmasına imkân vermektedir.

Yapılan doğrusal, hiyerarşik regresyon analizleri sonucunda elde edilen ve Tablo 2’de sunulan bulgular etik liderliğin iş görenlerin işten ayrılma niyetini ($\beta = -.55$, $p < .01$), tükenmişliğini ($\beta = -.58$, $p < .01$) ve ihmalkârlığını ($\beta = -.61$, $p < .01$), olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Bu bulgular Elçi vd.’nin, (2012) bulguları ile örtüşmektedir. Böylece araştırmanın 1., 2. ve 3. hipotezleri kabul edilmiştir. Etik liderlik ile tükenmişlik ve ihmalkârlık arasındaki negatif yönlü ilişkiler ile etik liderliğin bu değişkenler üzerindeki negatif etkisi yazında ilk defa bu araştırma ile keşfedilmiştir. Bu bağlamda etik liderlik uygulamalarının iş görenlerin olumsuz tutum ve davranışlarından olan işten ayrılma niyeti, tükenmişlik ve ihmalkârlık üzerindeki negatif etkisi iyileştirici bir faktör olarak değerlendirilebilir. Çünkü iş görenler daha önce açıklandığı şekilde yetersiz, bezdirici ve adil olmayan yönetim uygulamalarından dolayı olumsuz tutum ve davranışlar sergileme eğimi gösterirler. Etik liderlik uygulamaları iş görenlerin yerleşik önyargılarıyla birlikte örgüt yönetimine karşı geliştirdikleri olumsuz algıların ortadan kaldırılmasında ya da seviyesinin azaltılmasında iyileştirici yönde etkili olabilir. Nitekim araştırma bulguları bu düşüncüyü destekler niteliktedir. Bu nedenle bahsi geçen sorunların yaşandığı organizasyonlarda etik yönetim uygulamaları ve etik liderlik prensipleri yöneticiler tarafından hayata geçirildiği takdirde pek çok sorunun çözülebileceği ve iş görenlerin iyileşebileceği değerlendirilmektedir.

Araştırmada keşfedilen diğer bir bulgu ise iş görenlerin örgütsel politika algılarının etik liderliğin işten ayrılma niyeti, tükenmişlik ve ihmalkârlık üzerindeki iyileştirici etkisini düzenleyici bir rolünün olmasıdır. Diğer bir ifade ile örgütsel politika algısı etik liderliğin işten ayrılma niyeti, tükenmişlik ve ihmalkârlık üzerindeki etkisini zayıflatmaktadır. Bu nedenle araştırmanın 4. hipotezi kabul edilmiştir. Tablo 2’deki bulgular incelendiğinde moderatör değişken analize dâhil edildiğinde etik liderliğin 1. safhada işten ayrılma niyeti, 2. safhada tükenmişlik ve 3. safhada ise ihmalkârlık üzerindeki etkisinin zayıfladığı açıkça görülmektedir. Elde edilen bulgular iş görenlerin örgütsel politika uygulamalarını kendi esenliklerine bir tehdit olarak algıladığı görüşünü desteklemektedir. Nitekim Tablo 1’de sunulan örgütsel politika algısı ile işten ayrılma niyeti, tükenmişlik ve ihmalkârlık arasındaki pozitif yönlü ilişkiler ile etik liderlik ve örgütsel politika algısı arasındaki negatif yönlü ilişki örgütsel politika algısının moderatör etkisine ışık tutmaktadır.

Bu araştırmada elde edilen bulguların gelecekte yapılacak olan çalışmalara kaynak teşkil edeceği düşünülmektedir. Öyle ki gelecekte araştırmacılar örgütsel politika algısının moderatör olabileceği yeni modeller geliştirip analiz edebilir. Örneğin örgütsel politika algısının örgütsel adalet algısı ile iş tatmini,

örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerdeki moderatör rolü araştırabilir. Ya da örgütsel politika algısının diğer liderlik tipleri ile olan etkileşimleri araştırılabilir.

Organizasyon yöneticileri ve liderleri bu çalışmada elde edilen bulguları dikkate aldığı takdirde pek çok aksaklığın önüne geçebilir. Yöneticiler öncelikle işyerindeki politik davranış, söylem ve tutumların iş görenler tarafından hoş karşılanmadığının ve hatta işten ayrılma niyeti, tükenmişlik ve ihmalkârlığa yol açabileceğinin farkına vararak, bu tür davranışları hoş görmeyerek, aksine dürüst, çalışkan ve yardımsever iş görenleri ödüllendirerek iş görenlerin kendi arasında ve örgüt yönetimi ile iş görenler arasında daha şeffaf ve güvenilir ilişkilerin kurulmasını sağlayabilir. Böylelikle etik çalışma iklimi yaratılabilir. Örgüt yöneticileri örgütsel politika davranışlarına karşı tedbir alarak iş görenlerin örgütlerine karşı olan güven duygularının güçlenmesini sağlayabilir. Bu sayede işten ayrılma niyeti, tükenmişlik ve ihmalkârlık gibi istenmeyen davranış ve tutumların önüne geçilebilir.

Çalışmada elde edilen önemli bulguların yanında çalışmayı kısıtlayan faktörler de olmuştur. Fabrika çalışanları üzerinde önceden yapılmış benzer çalışmaların olmaması çalışmanın kısıtlarından birisidir. Eğer önceden yapılmış çalışmalar olmuş olsaydı çalışmanın bulguları karşılaştırılabilirdi. Çalışmanın örnekleminin tekliği de diğer bir sınırlama olarak kabul edilebilir. Şöyle ki, eğer ülkemizin başka yörelerinden de veri toplanarak analiz edilseydi analiz sonuçları karşılaştırılabilir ve buna bağlı olarak çıkarımlarda bulunabilirdi. Veri toplama tekniği olarak yalnızca anket yönteminin kullanılması da çalışmanın başka bir kısıtı olarak kabul edilebilir. Çünkü eğer katılımcılardan biçimlendirilmiş veya biçimlendirilmemiş mülakat yöntemleri ile de bilgi alınmış olsaydı, katılımcılar araştırma konusuna ilişkin düşüncelerini anket soru ve seçeneklerinin ötesinde daha açık bir şekilde ifade edebilirlerdi. Çalışmanın kısıtlarına rağmen özellikle yeni keşfedilen bulguların ileriki çalışmalara ışık tutabileceği ve yazında örgütsel politika algısı, liderlik ile iş gören tutum ve davranışlarıyla ilgili çalışmaları geliştireceği değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Aiken, L. S. ve West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Sage, Newbury Park.
- Akdoğan, A., Demirtaş, Ö. (2014). "Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracılık Rolü", *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 16(1), pp. 103-120.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Brown, M. E., Trevino, 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, pp. 117-134.
- Dutton, E., Frost, P. J., Worline, M. C., Lilius, J. B. ve Kanov, J. M. (2002). "Leading in Times of Trauma. *Harvard Business Review*, Jan., 54-61. Reprinted in *Harvard Business Review on Building Personal and Organizational Resilience* (pp. 19-38), 2003. Boston: Harvard Business School Press.
- Elçi, M., Şener, İ., Aksoy, S., ve Alpan, L. (2012). "The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employees' Turnover Intention: The Mediating Role of Work Related Stress. *Procedia*", *Social and Behavioral Sciences*, 58, pp. 289-297.
- Farrel, D. (1983) "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, 26(4), pp. 596-607.
- Ferris, G. R., ve Kacmar, K. M. (1992). "Perceptions of Organizational Politics", *Journal of Management*, 18(1), pp.93-116.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., ve Gaertner, S. (2000). "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium" *Journal of Management*, 26(3), pp. 463-488.
- Hetland, H., Sandal, G. ve Johnsen, T. B. (2007). "Burnout in the Information Technology Sector: Does Leadership Matter?", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), pp.58-75.
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewe, P. L. ve Johnson, D. (2003). "Perceived Organizational Support as a Mediator of The Relationship Between Politics Perceptions and Work Outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, 63, pp. 438-456.
- Howell, J. M., ve Avolio, B. J. (1992). "The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation?", *Academy of Management Executive*, 6(2), pp. 43-54.
- Kacmar, M.K., Bachrach, B.G., Harris, K.J. (2011) "Fostering Good Citizenship Through Ethical Leadership: Exploring the Moderating Role of Gender and Organizational Politics", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, No. 3, pp.633-642.
- Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Harris K. J. ve Tepper B. J. (2013). "Ethical Leadership and Subordinate Outcomes: The Mediating Role of Organizational Politics and The Moderating Role of Political Skill", *Journal of Business Ethics*, 115, pp. 33-44.
- Kalshoven, K. ve Bonn, C. T. (2012), "Ethical Leadership, Employee Well-Being, and Helping The Moderating Role of Human Resource Management", *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), pp. 60-68.
- Malach-Pines, A. (2005), "The Burnout Measure, Short Version", *International Journal of Stress Management*, 12(1), pp. 78-88

- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). "Job Burnout", *Annual Review of Psychol*, 52, pp. 397-422.
- Mayes, B. T., ve Allen, R. W. (1977). "Toward a Definition of Organizational Politics", *Academy of Management Review*, 2(4), pp. 672-678.
- Ok, B. (2007). *Correlates of Organizational Commitment: A Special Emphasis on Organizational Communication*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- 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), pp. 599-627.
- 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 Suite", *Human Relations*, 56(1), pp. 5-37.
- Turnley, W. H. ve Feldman, D. C. (1999), "The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty and Neglect", *Human Relations*, 52(7), pp. 895-922.
- Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012). "Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), pp. 143-155.
- Tümkaya, S., Çam, S. ve Çavuşoğlu, İ. (2009). "Tükenmişlik Ölçeği Kısa Versiyonunun Türkçe'ye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması", *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), pp. 387-398.
- Walsh, J. P., Ashford, S. J. ve Hill, T. E. (1985). "Feedback Obstruction: The Influence of The Information Environment on Employee Turnover Intentions", *Human Relations*, 38(1), pp. 23-46.
- Yaşın, F. (2013). "İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği", *Nesne Psikoloji Dergisi*, 1(2), pp. 1-20.

AHLAKİ LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ARACI ROLÜ: AHLAK YOĞUN OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA¹

Oktay YANIK
Atatürk Üniversitesi
oyanik@atauni.edu.tr

Atılhan NAKTİYOK
Atatürk Üniversitesi
anaktiyok@atauni.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmada ahlaki liderlik ile çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler, örgütsel güven ve örgütsel adalet algısının aracı değişkenler olarak hesaba katılması suretiyle ele alınmıştır. Çalışmanın amacı kavramın iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine olan etkilerini –doğrudan ve dolaylı etkiler bağlamında ayrıştırarak şekilde- sorgulayarak ahlaki liderlik alanına katkıda bulunmaktır. Veriler, Ankara organize sanayi bölgesinde otomotiv alanında faaliyet gösteren 200 farklı işletmede istihdam edilen 414 adet işgörenden anket tekniği ile elde edilmiştir ve yapısal denklik modellemesi ile analize tabi tutulmuştur. Analiz neticesinde ahlaki liderliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve örgütsel güven üzerinde olumlu yönde etkilerinin bulunduğu ve işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz yönde bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Beklenenin aksine, örgütsel güvenin ve örgütsel adaletin ahlaki liderlik ile çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere (kısmen değil) tamamen aracılık ettiği belirlenmiştir. Öte yandan, beklentilere uygun bir şekilde, örgütsel adaletin ahlaki liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Ahlaki Liderlik, Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti

1. Giriş

İşletmeler açısından, bekanın ve karlılığın sağlanabilmesi amacıyla gayriahlaki davranışların önüne geçilebilmesi ve ahlaki davranışların teşvik edilebilmesi hayati öneme sahiptir. Çalışma hayatında baş gösteren gayriahlaki tutum ve davranışların tam anlamıyla önüne geçilebilmesini sağlayacak sihirli bir formül ise halen bulunamamıştır. Problemin ilgi çekici yanı ise en ağır hukuki yaptırımların dahi iş ahlakına aykırı davranışları ve yolsuzlukları önlemede yetersiz kalabilmesidir. İşte bu noktada ahlaki liderliğin önemi ortaya çıkmaktadır. Ahlaki liderlik işletmeler açısından öylesine önemli hale gelmiştir ki; kavramın belirsizliğine ve soyut unsurlar barındırmasına rağmen girişimciler ve yöneticiler örgüt içerisinde ahlaki liderlik davranışının neden geliştirilmesi gerektiğine ve nasıl geliştirilebileceğine ilişkin sorulara cevap aramaya giderek daha fazla çaba harcamaya başlamıştır (Mcmanus, 2011: 40).

Ahlaki liderlerin örgütün işleyişine ve verimliliğine sağladığı olumlu katkıların temel kaynağı olarak çalışanlarla sosyal etkileşime girmeleri ve sosyal öğrenmeyi ön plana çıkarmaları gösterilmektedir (Brown vd., 2005). Nitekim, Brown ve Trevino (2006: 596) çalışan tatminini, motivasyonunu ve bağlılığını ahlaki liderliğin örgütsel seviyedeki çıktıları arasında saymaktadır. Brown vd. (2005: 120) ahlaki liderliği, kişiler arası ilişkileri ve eylemleri esnasında öncelikle liderin kendisinin *normatif* (dürüst, güvenilir, adil, ilgili vb.) *tutum ve davranışlar sergilemesi*; sonra da güçlendirme, ahlaki karar alma sürecini benimseme, karşılıklı iletişim kurma vasıtasıyla *takipçilerini de bu tür davranışlara sevk etmesi* şeklinde tanımlamaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi ahlaki bir lider olarak algılanmanın “ahlaki kişilik” ve “ahlaki yöneticilik” şeklinde ifade edilebilecek iki farklı yönü bulunmaktadır (Brown, 2007: 141). Örgütsel politikaların ve uygulamaların büyük ölçüde yönetici konumundaki liderlerin kişisel görüşleri doğrultusunda belirlendiği hesaba katıldığında, ahlaki liderliğin bu iki boyutunun örgüt içi ortamı (güven ve adalet) şekillendirebileceği değerlendirilmiştir. Araştırmamızda ahlaki liderlik, Trevino vd. (2000)'nin kavramsallaştırma biçimi temel alınarak, ‘*çalışanların algıları sonucunda ortaya çıkan bir olgu*’ olarak ele alınmaktadır. Çalışanların algıları sonucunda ortaya çıkan bu olgunun, onların tutum ve davranışlarına belirli ölçülerde etki etmekte olduğu değerlendirilmiştir.

Çalışmamızın ana konusunu ‘örgüt içerisinde ahlaki liderliğin neden geliştirilmesi gerektiğine’ ilişkin sorunun cevabının belirli açılardan verilebilmesi teşkil etmektedir. ‘Lider davranışlarının ahlaki boyutu çalışanların başlıca örgütsel tutumlarını etkilemekte midir? Etkilemekte ise bu etki örgüt içi ortam da hesaba

¹ Bu çalışma, Oktay Yanık'ın "Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü" isimli doktora tez çalışmasından türetilmiştir.

katıldığında ne şekilde ortaya çıkmaktadır?’ sorularından hareketle, çalışan tutumlarını olumlu yönde geliştirmeye odaklı ahlak yoğun liderlik önerilerinin uygulayıcıların önüne sunulabilmesi amaçlanmıştır.

Örgütler açısından sahip olduğu hayati önemine rağmen, ahlaki liderlik davranışının temel özellikleri ile ardılları (örgütsel kazanımları) tam anlamıyla çalışma hayatındaki –gerçek- uygulayıcıların önüne konulabilmiş değildir. Ahlaki liderlik literatürünün bu davranışın örgüt içi ortam ile olan etkileşimini tüm boyutlarıyla açıklığa kavuşturma noktasından uzak kalması, daha çok kişilerarası ilişkilere eğiliyor olması bahsi geçen yetersizliğin en büyük nedenleri arasında gösterilebilir. Bu nedenle, araştırmamızın kapsamı, kişilerarası ahlaki ilişkilere ve bu ilişkilerden kaynaklanan çıktıları odaklanan mevcut literatürü göz ardı etmemekle birlikte, güven ve adalet algısını içeren ilave örgütsel değişkenleri de hesaba katacak şekilde geniş tutulmuştur.

Ahlaki liderlik davranışının çalışanların başlıca örgütsel tutumları üzerindeki, büyük ölçüde sosyal öğrenme neticesinde ortaya çıktığı değerlendirilen doğrudan etkilerini ve sosyal etkileşim vasıtasıyla ortaya çıktığı değerlendirilen dolaylı etkilerini, bu etkilerde aracılık rollerinin bulunduğu öngörülen örgütsel güveni ve örgütsel adaleti de hesaba katacak şekilde ele alan araştırmanın hem ilgili alana önemli katkı sağlayacağı hem de girişimcilere ve yönetici konumundaki uygulayıcılara yol göstereceği değerlendirilmektedir.

2. Kuramsal Çerçeve ve Hipotezler

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri kısmen ifade edecek şekilde ortaya konulmuş olan araştırma sonuçlarına literatürde rastlanılabile de bu sonuçları bir bütün halinde ve örgütsel seviyede ortaya koyabilen ampirik herhangi bir araştırma tespit edilememiştir. Bu nedenle, kavramlar arasındaki ilişkiler ve hipotezler belirlenirken araştırmanın değişkenlerini ele alan ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri kısmen ortaya koyabilen araştırmalarda yer alan öngörülerden ve sonuçlardan (biraraya getirilmeleri suretiyle) faydalanılmıştır.

2.1. Ahlaki Liderlik ve Örgütsel Adalet

Liderler sahip oldukları yasal güçleri, kaynak kullanım yetkileri ve çalışanların geleceği hakkında söz sahibi olmaları dolayısıyla işletme içerisinde önemli bir *adalet dağıtım merkezi* olarak görülmektedir (Brown vd., 2005: 119). Örgütsel adaletin sağlanabilmesi için çalışanların yöneticilerin tutum ve davranışlarının *adil*, mantıklı ve *ahlaka uygun* olduğuna samimiyetle inanmaları gerekmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004). Bu durum, örgütsel adalet algısının gelişebilmesi açısından yöneticilerin ahlaki liderlik davranışı sergilemesi gerektiğine işaret etmektedir.

Ahlaki liderlik davranışının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini ortaya koyan ampirik araştırmalar da bulunmaktadır. Örneğin, ahlaki liderliğin etkileşim adaleti üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu ampirik açıdan ortaya konulmuştur (Arslantaş ve Dursun, 2008: 120). Pucic (2011: 70) ise ahlaki liderliğin örgütsel adalet algısını orta dereceli olacak şekilde olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Netice itibarıyla, ahlaki liderliğin örgütsel seviyedeki adalet algısının önemli bir belirleyicisi olduğu değerlendirilmektedir ve aşağıdaki hipotez ortaya atılmıştır.

H1. Ahlaki liderlik davranışı çalışanların örgütsel adalet algısı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

2.2. Ahlaki Liderlik ve Örgütsel Güven

Liderini ahlaklı bir kişi olarak algılayan bir takipçinin –mantıken- onu güvenilir birisi olarak görmesi de gerekmektedir (Hansen, 2010: 7). Ahlaki liderlik ile lidere duyulan güven birbirinin tamamlayıcısı ve ayrılmaz birer parçasıdır. Kropla (2005: 67), ahlaki liderlik üzerine gerçekleştirdiği araştırmasında güvenilirliğin, doğruluğun ve dürüstlüğün en önemli paylaşılan temel değerler olduğu sonucuna ulaşmıştır. Mcmanus (2011: 2)’a göre ahlaki liderler sadece takipçilerinin ve kendilerinin ahlaka uygun tutum ve davranışlar sergilemesinden sorumlu değildir, aynı zamanda bir kurum olarak örgütün şöhretinin de güvenilir bir örgüt şeklinde toplumun hafızasına kazınmasından sorumludur. Bu açıdan yaklaşıldığında, örgütsel güvenin oluşturulmasından, geliştirilmesinden ve korunmasından birinci derecede sorumlu olan kişilerin ahlaki liderler olduğu söylenebilir.

Zhu vd. (2004: 22) ahlaki liderliğin yöneticiye duyulan güven üzerinde psikolojik güçlendirme aracılığıyla etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Hansen, yöneticiye güvenin ahlaki liderlik ile bağlılık arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğine dair kanıt elde etmiştir. Ülkemizde yapılan bir çalışma neticesinde ahlaki liderliğin bilişsel güven üzerine doğrudan bir etkisinin olduğu, duygusal güven üzerinde ise etkileşim adaleti vasıtasıyla dolaylı bir etkisinin söz konusu olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Arslantaş ve Dursun, 2008: 120). Ahlaki liderliğin örgütsel güven üzerindeki (doğrudan) etkisini, *örgütsel adalet bağlamında olacak şekilde*, irdeleyebilmek amacıyla aşağıdaki hipotez üretilmiştir.

H2. Ahlaki liderlik davranışı çalışanların örgütsel güven algısı üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahiptir.

2.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven

Adalet algısı güven duygusunu destekleyici nitelikte bir algıdır (Baldwin, 2006: 4). Öyle ki; örgütsel adalet örgütsel güvenin ana kaynaklarından birisini teşkil etmektedir (İşcan ve Sayın, 2011: 203). Nitekim, Aryee vd. (2002) örgütsel güvenin örgütsel adalet algısının –doğrudan- etkisi altında olduğu sonucunu elde etmiştir. Lau ve Tan (2006) işlemsel adaletin güven duygusuyla pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Alexander ve Ruderman (1987) ise dağıtımsal adalet algısının yönetime duyulan güvenle ilişkili olduğuna dair kanıt elde etmiştir. Etkileşimsel adalet algısı da çalışanların liderlerine karşı hissettiği güvenle yoğun bir şekilde ilişkilendirilmektedir (Beugré, 1998: 81). Colquitt vd. (2001) dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının tamamının örgütsel güvenin güçlü birer belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu nedenle, örgütsel adaletin tüm alt boyutlarıyla birlikte örgütsel güven üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, aşağıdaki hipotez ortaya atılmıştır.

H3. Çalışanların örgütsel adalet algıları örgütsel güven algıları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

2.4. Örgütsel Güven ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Örgütsel güven ile başlıca çalışan tutumları arasındaki ilişkileri ele alan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Bu kapsamda, Cook ve Wall (1980: 47) tüm boyutlarıyla (yöneticiye güven ve örgütün kurumsal kimliğine duyulan güven) birlikte örgütsel güven algısının iş tatminiyle ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yamagishi vd. (1998) gerçekleştirdikleri bir araştırma neticesinde bağlılığın –tıpkı bir ara mamul gibi gelişim gösteren- güven duygusunun zamanla evrilmesi sonrasında meydana geldiği sonucuna ulaşmıştır. Gerek yöneticiye duyulan güven, gerekse örgütün kurumsal kimliğine karşı duyulan güven örgütsel bağlılığın önemli birer belirleyicisi olarak görülmektedir (Liou, 1995). Örgüte karşı geliştirilen genel algılar işten ayrılma niyeti gibi olumsuz çalışan tutumları üzerinde işin kendisine ilişkin faktörlerden kaynaklanan algılardan daha fazla etkili olabilmektedir (Porter vd., 1974). Örgüte karşı geliştirilen genel algıların en önemlilerinden birisini ise örgütsel güven oluşturmaktadır. Bu nedenle, örgütsel güvenin işten ayrılma niyetini işletme açısından olumlu yönde etkilediği değerlendirilmektedir. Nitekim, Yazıcıoğlu (2009) örgütsel güvenin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yukarıda açıklanan gerekçelerle aşağıdaki hipotez ortaya atılmıştır.

H4. Çalışanların örgütsel güven algıları iş tatminleri (H4a) ve örgütsel bağlılıkları (H4b) üzerinde olumlu, işten ayrılma niyetleri (H4c) üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

2.5. Örgütsel Adalet ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

İş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık gibi başlıca çalışan tutum ve davranışlarının örgütsel adalet algısının ardını teşkil ettiği görüşü literatürde ağır basmaktadır (Beugré, 1998: 92). Çalışanların görevin gerektirdiğinin ötesine geçebilecek şekilde örgüte katkıda bulunma çabaları ancak dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan performansı üzerindeki etkisine bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir (Aguilera vd., 2007: 841). Bu bağlamda, Tansky (1993) örgütsel adalet algısının çalışanların iş tatminiyle ve örgütsel bağlılığıyla ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Rezaiean vd. (2010: 116) örgütsel adalet algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu ve bu etkilerin örgütsel adalet algısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Örgütsel adalet algısı sadece çalışanlar üzerinde olumlu davranışları artırıcı yönde bir etki yaratmamaktadır, aynı zamanda çalışanların olumsuz tutum ve davranışlarını azaltıcı yönde bir etki de yaratmaktadır (Ambrose vd., 2002). Nitekim, Rastgar ve Pourebrahimi (2013: 8) örgütsel adalet algısının tüm boyutları ile işten ayrılma niyetini azaltıcı etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Literatürdeki bu bulgulara dayanarak aşağıdaki hipotez ortaya atılmıştır.

H5. Çalışanların örgütsel adalet algıları iş tatminleri (H5a) ve örgütsel bağlılıkları (H5b) üzerinde olumlu, işten ayrılma niyetleri (H5c) üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

2.6. Ahlaki Liderlik ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Literatürde liderlik davranışının çalışanların örgütsel tutumları üzerine olan etkilerini destekleyen önemli kanıtlar bulunmaktadır. Örneğin, Sutherland ahlaki liderliğin çalışanların iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu bir etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır (Sutherland, 2010: 76). Hansen (2010: 63), hem tepe yönetimi hem de alt kademe yönetimi tarafından sergilenen ahlaki liderlik davranışının çalışanların duygusal bağlılığını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Ahlaki liderler ile takipçileri arasında ortaya çıkması beklenen, lider-takipçi etkileşim teorisi kapsamındaki ilişkilerin işten

ayrılma niyeti gibi olumsuz çalışan tutumlarını da örgüt açısından olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Breland vd., 2007: 3). Mayer vd. (2009) ahlaki liderlik ile gruptan ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve doğrudan bir ilişki tespit etmiştir. Borchert (2011: 55) ise ahlaki liderliğin çalışanların iş ahlakına aykırı davranışlarını azaltması suretiyle örgütten ayrılmaları azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Bu nedenle, örgütsel güven ve örgütsel adalet bağlamında olacak şekilde, aşağıdaki hipotez ortaya atılmıştır.

H6. Ahlaki liderlik davranışı çalışanların iş tatminleri (H6a) ve örgütsel bağlılıkları (H6b) üzerinde doğrudan olumlu, işten ayrılma niyetleri (H6c) üzerinde doğrudan olumsuz bir etkiye sahiptir.

2.7. Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler

Çalışan tutumları örgüt içi gayriresmi ilişkilere odaklanan Hawthorne araştırmalarından bu yana sergilenen çalışmalarda sıklıkla inceleme konusu yapılmıştır. Bu nedenle, çalışan tutumlarının birbirleriyle olan ilişkilerini ortaya koyan çok sayıda araştırmaya rastlayabilmek mümkündür. Meyer vd. (2002: 22)'nin üç bileşenli örgütsel bağlılık modeline göre örgütsel bağlılıkla istatistiksel olarak anlamlı korelasyon sergileyen (yordayan) değişkenler arasında iş tatmini de bulunmaktadır ve başta duygusal bağlılık olmak üzere tüm bağlılık boyutları işten ayrılma niyetini azaltıcı yönde etki etmektedir. Özdevecioğlu (2004: 97) iş tatminiyle örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu ve iş tatminin ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. İşten ayrılma niyetinin öncüllerini tespit etmek üzere detaylı bir araştırma gerçekleştiren Ghapanchi ve Aurum (2011), işten ayrılma niyetine etki eden faktörleri beş gruba ayırdıktan sonra psikolojik faktörler arasında iş tatminini ve örgütsel bağlılığı da saymıştır. Bu nedenle, aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür.

H7. Çalışanların iş tatmini örgütsel bağlılığı (H7a) üzerinde olumlu, işten ayrılma niyeti (H7b) üzerinde olumsuz, örgütsel bağlılığı ise işten ayrılma niyeti (H7c) üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

2.8. Ahlaki Liderlik, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Adaletin ve Örgütsel Güvenin Rolü

Örgütün bir temsilcisi olarak görülen liderler, (örgütsel kaynak ve kazanımların çalışanlara dağıtım süreci esnasındaki tutum ve davranışlarına bağlı olacak şekilde) çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyebilmektedir ve etkiledikleri adalet algısı aracılığıyla da çalışanların örgütsel güven duygusunu belirleyebilmektedir (Lee, 2000: 7). Ambrose ve Schminke (2003) işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının başlıca örgütsel değişkenler üzerindeki rollerini sorguladığı araştırmasında, örgütsel adalet algısının farklılaştırıcı etkisine bağlı olacak şekilde, farklı yönetim tarzlarının/ örgüt yapılarının sosyal etkileşime dayalı ilişkileri etkileyebileceği sonucuna ulaşmıştır. Buna göre, mekanik yapıda yönetilen örgütlerde işlemsel adalet algısı ve algılan örgütsel destek güçlü bir şekilde hissedilebilirken, organik yapıda yönetilen örgütlerde etkileşimsel adalet algısı ve güven duygusu güçlü bir şekilde hissedilebilmektedir. Arslantaş ve Dursun (2008) ise ahlaki liderliğin yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin aracılık rolü üstlendiğini tespit etmiştir.

Kısmi aracılık, yordayan değişkenin yordanan değişken üzerindeki etkisinin bir kısmının doğrudan bir kısmının ise, aracı bir değişken ya da değişkenler vasıtasıyla, dolaylı bir şekilde aktarılması halinde ortaya çıkan ilişkiyi ifade etmektedir. Ahlaki liderliğin örgütsel güven üzerinde hem doğrudan, hem de örgütsel adalet aracılığıyla dolaylı bir şekilde etkili olduğuna dair literatürde önemli bulgular yer almaktadır. Bu gerekçelere dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H8. Ahlaki liderlik ile örgütsel güven algısı arasındaki ilişkide çalışanların örgütsel adalet algısının kısmi aracılık rolü vardır.

Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturabilmenin yollarından birisi bu ilişkileri sosyal etkileşim teorisi kapsamında ele almaktır (Jeon, 2009: 17). Sosyal etkileşime dayalı ilişkiler örgütsel destek algısıyla ve lider-takipçi etkileşim teorisi kapsamındaki nitelikli ilişkilerle ortaya çıkarılabilmektedir. Bu kapsamda, lider-takipçi etkileşiminin örgütsel adalet algısının bir öncülü (belirleyicisi) olduğu öne sürülmektedir (Lee, 2000: 10). Liderle olan etkileşimin çalışanların örgütsel güven algısına, iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyetine olan etkilerinin ise büyük ölçüde adalet algısı aracılığıyla gerçekleştiği savunulmaktadır (Lee, 2000: 10). Bu görüş, lider davranışlarının çalışan tutumlarına olan etkisinde aracılık rolü olan temel değişkenlerden birisinin *örgütsel adalet* olduğuna işaret etmektedir. Sosyal etkileşime dayalı ilişkilerden kaynaklanan bir diğer önemli örgütsel algı ise güvendir (Wong vd., 2012: 279). Güven duygusu da lider davranışlarının çalışan tutumları üzerindeki etkisinde önemli bir rol üstlenmektedir.

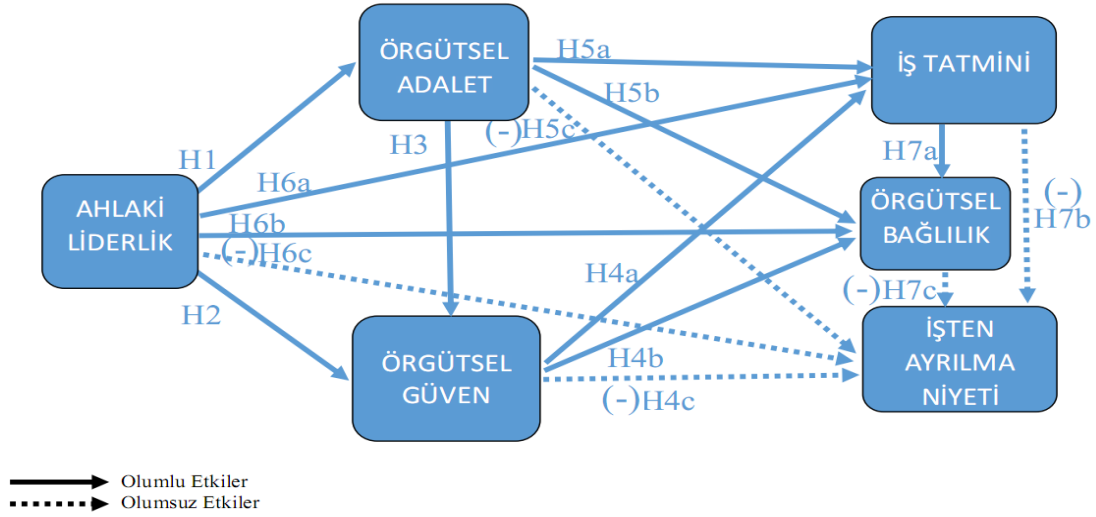
Lider davranışlarının örgütsel adalet ve örgütsel güven aracılığıyla çalışanların örgütsel tutumlarına olan etkilerini ortaya koymayı amaç edinen ve araştırmacıların düşüncelerini destekleyen çeşitli çalışmalar da bulunmaktadır (Jeon, 2009: 102). Nitekim, liderlerin kontrolü altında bulunan örgütsel güç ve örgüt kültürü öğelerinin örgütsel adaleti doğrudan etkileğine, örgütsel güven duygusunu ise hem doğrudan hem

de örgütsel adalet algısı aracılığıyla dolaylı bir şekilde etkilediğine ve ayrıca, örgütsel güç ve örgüt kültürü öğelerinin çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını hem doğrudan doğruya hem de örgütsel güven ve örgütsel adalet algıları aracılığıyla dolaylı bir şekilde etkilediğine dair araştırma sonuçları bulunmaktadır (Meydan, 2010: 205-206). Saekoo (2011: 230), örgüt içerisinde büyük ölçüde liderlerin inisiyatifinde bulunan sosyal etkileşime dayalı ilişkilerin bir ürünü olan örgütsel adaletin örgütsel güveni belirlediğini ve örgütsel güvenin de iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi çalışanların bazı örgütsel tutumlarını etkilediğini ortaya koymuştur. Alpkın vd. (2005: 44) ise liderlik tarzlarının örgütsel güven ve örgütsel adalet algısı aracılığıyla örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık gibi çalışan tutumlarını etkileyebileceği sonucuna ulaşmıştır.

Ahlaki liderliğin çalışanların örgütsel tutumları üzerinde hem doğrudan hem de örgütsel adalet ve güven algıları aracılığıyla dolaylı bir şekilde etkili olduğuna dair ortaya konulan düşünceleri destekleyen yukarıdaki araştırma bulgularına dayanarak, araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri tamamlayıcı nitelikteki aşağıdaki hipotez ortaya atılmıştır.

H9. Çalışanların örgütsel adalet ve güven algılamaları ahlaki liderlik ile iş tatmini (H9a), ahlaki liderlik ile örgütsel bağlılık (H9b) ve ahlaki liderlik ile işten ayrılma niyeti (H9c) arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir.

Şekil 1: Araştırmanın Yapısal (Kuramsal) Modeli



3. Yöntem

Araştırma örnekleminin seçiminde ahlak yoğun bir sektörün ele alınması hedeflenmiştir (TEDMER, 2007). Bu nedenle, anket uygulamasının Ankara/ OSTİM'de otomotiv sektörü kapsamında faaliyet gösteren küçük ölçekli işletmeler üzerinde yapılmasına karar verilmiştir. Dağıtılan 510 adet anket formundan analize uygun bir şekilde geri dönen 414 anketten elde edilen verilerin (Maximum Likelihood yöntemiyle) analize tabi tutulabilmesi açısından ihtiyaç duyulan normal dağılıma uygunluk, tahmin hatalarının varyanslarının eşit olmaması, tahmin hataları arasında bağımlılık olmaması (otokorelasyon) ve bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantılılığın bulunmaması kriterlerinin karşılanıp karşılanmadığı irdelenmiştir. Verilerin, normal dağılıma uygunluk haricindeki tüm kriterlerin sağlandığı görülmüştür. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları uyarınca verilerin katı bir şekilde normal dağılıma uymadığı ancak sezgisel testlere ve D'Agostino Ki-kare testine göre istatistiksel kabul sınırları dahilinde olacak şekilde normal dağılıma uyduğu tespit edilmiştir. Netice itibarıyla, verilerin herhangi bir dönüştürme işlemine tabi tutulmadan analize dahil edilmesine ve analiz sonuçlarının istatistiksel kabul sınırları dahilindeki bu normallik varsayımından etkilenip etkilenmediğini ortaya koyabilmek için bootstrapping istatistiğinden faydalanılmasına karar verilmiştir.

Veri toplama aracı vasıtasıyla çalışan algılarından ahlaki liderlik 10 madde (Brown vd., 2005: 125); işlemsel, dağıtımsal (İşcan ve Naktiyok, 2004) ve etkileşimsel adalet (Niehoff ve Moorman, 1993: 541) sırasıyla 4, 4 ve 9 madde; örgüte (Nyhan ve Marlowe, 1997) ve yöneticiye (Schoorman vd., 1996) güven 4'er madde; iş tatmini 3 madde (Cammann vd. (1979)'dan aktaran Cammann vd. (1983: 84)); örgütsel bağlılık 9 madde (Mowday vd., 1979: 228) ve işten ayrılma niyeti 4 madde (Bluedorn, 1982) ile önceki araştırmalarda geçerliliği ve güvenilirliği sınanmış olan ölçekler yardımıyla ölçülmüştür. Tüm değişkenlerin ölçümünde 5'li Likert ölçeğine göre derecelendirilmiş değerlendirilmelerden yararlanılmıştır. Ölçeklerin cronbach alfa

güvenilirlik katsayıları -yukarıdaki sıralamaya göre- 0.92, 0.84, 0.84, 0.90, 0.87, 0.82, 0.81, 0.92, 0.88 olarak tespit edilmiştir ve ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Yüzeysel (biçimsel), usul (mantık), yakınsama ve ayrışma geçerliliği kriterlerine uymaları nedeniyle ölçeklerin geçerliliğinin sağlandığı da değerlendirilmiştir.

4. Analiz ve Bulgular

4.1. Analiz

Araştırmada bootstrapping istatistiğinin yanı sıra üç temel analiz yöntemine daha başvurulmuştur. Bu yöntemler açımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal denklem modellemesi şeklinde sıralanabilir.

4.1.1. Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmanın anket formunda kullanılan ölçeklere ilişkin değişkenler her bir ölçek bazında ayrı ayrı promax rotasyonu ile temel bileşenler analizine tabi tutulmuştur. Kullanılan ölçeklerin yapısına uygun bir şekilde, ahlaki liderlik ölçeğine ait maddelerin tek, örgütsel adalet ölçeğine ait maddelerin üç, örgütsel güven ölçeğine ait maddelerin iki ve iş tatmini, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ölçeklerine ait maddelerin tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizi esnasında ölçeklere ilişkin ölçüm modellerinin ortaya koyduğu, uyum iyiliği indekslerinden - ilişkilerin anlamlılığına kadar geniş bir yelpazede değerlendirilen problem teşhis göstergeleri incelenmiştir ve değişkenlerin hata varyanslarının ilişkili olduğuna dair olan düzeltme indislerinden bazılarının modellere eklenmesi suretiyle en güçlü uyum iyiliği istatistikleri üreten ölçüm modellerinin elde edilebileceği değerlendirilmiştir. Bahsi geçen düzeltmeler yapıldıktan sonra tüm ölçüm modelleri kabul edilebilir düzeyde analiz sonuçları ürettiği için modellerin son hali yapısal denklem modellemesine taşınmıştır.

4.1.2. Yapısal Denklem Modellemesi

Kuramsal gerekçeler nedeniyle ahlaki liderlik tek dışsal (bağımsız) değişken olarak, örgütsel güven ve adalet (kısmi aracı) içsel değişkenler olarak, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ise içsel (bağımlı) değişkenler olarak araştırmanın yapısal modelinde yer almıştır. Ayrıca, örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları kullanılan ölçeklere uygun bir şekilde ikincil düzeyli ve çok boyutlu örtük değişkenler olarak ele alınmıştır.

Literatür doğrultusunda belirlenen yapısal modelin analizine geçmeden önce beş farklı ön test vasıtasıyla değişkenler arasındaki ilişkiler sınanmıştır. İlk önce sadece ahlaki liderlik davranışının çalışan tutumları üzerine olan etkilerini ifade eden bir yapısal model, daha sonra sadece örgütsel güvenin çalışan tutumları üzerine olan etkilerini ve sadece örgütsel adaletin çalışan tutumlarına olan etkilerini barındıran iki farklı yapısal model, son olarak ise ahlaki liderlik ile çalışan tutumları arasındaki ilişkilere örgütsel güvenin tek aracı değişken olarak eklendiği model ile sadece örgütsel adaletin tek aracı değişken olarak eklendiği model teste tabi tutulmuştur. Analizlerin tamamı değişkenler arasındaki doğrudan ilişkileri ve tek tek ele alınan aracı değişkenlerin kısmi aracılık rolünü desteklemiştir. Bu nedenle, örgütsel güvenin ve adaletin aracı değişkenler olarak birarada eklendiği model ile analize devam edilmiştir.

Çoklu aracı modelin analizi neticesinde elde edilen faktör yükleri incelendiğinde ahlaki liderlik ile örgütsel bağlılık ve ahlaki liderlikle işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin istatistiksel anlamda aşırı derecede (sırasıyla $p=,452$ ve $p=,534$) anlamsız olduğu görülmüştür. Hiçbir aracı değişkenin dahil edilmediği modelde anlamlı çıkan bu doğrudan etkiler, örgütsel adalet algısı ile örgütsel güven algısı modele aracı değişkenler olarak eklendiğinde anlamsızlaşmıştır. Bahsi geçen anlamsız ilişkilerin modelden çıkarılması suretiyle analize devam edilmiştir. Analiz neticesinde yapısal modelin kestirim sonuçlarında ve problem teşhis göstergelerinde herhangi bir soruna rastlanmamıştır ve modelin ürettiği tüm uyum iyiliği istatistikleri kabul edilebilir değerlerin üzerinde yer almıştır. Bu nedenle, araştırmanın gözden geçirilmiş yapısal modelinin (Model 1) alternatif modellerle karşılaştırılmasına karar verilmiştir.

4.1.3. Alternatif Modellerin Analizi

Yapısal modelin geliştirilebilmesi amacıyla iç içe geçmiş modellerden yararlanılmıştır. Bu yaklaşım, bazı yeni ilişkilerin modele eklenmesi ya da bazı ilişkilerin modelden çıkarılması suretiyle karmaşık bir model üzerinde iyileştirmeler gerçekleştirilebilmesini mümkün kılmaktadır (Hair vd., 2010). Teorik yapının kısmen aracı bir modele işaret etmesi nedeniyle iç içe geçmiş modeller stratejisi tündengeli çağrıştıran bir yöntemle uygulamaya geçirilmiştir. Öncelikle, değişkenler arasındaki tüm ilişkilere yapısal modelde yer

verilmiştir ve bazı ilişkilerin kuramsal gerekçeleri sunulabilecek şekilde modelden çıkarılması suretiyle alternatif modellerin birbiriyle karşılaştırılabilmesi amaçlanmıştır.

4.1.3.1. Ahlaki Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Çıkarıldığı Alternatif Modelin Testi

Literatür ahlaki liderlik davranışının çalışanların başlıca örgütsel tutumları üzerinde etkili olduğuna işaret etmektedir, ancak bu etkilerin ne ölçüde doğrudan, ne ölçüde dolaylı etkiler olacak şekilde gerçekleştiğini ortaya koymada yetersiz kalmaktadır. Bu yetersizlikten hareket ederek, gözden geçirilmiş modelde yer alan ahlaki liderlik davranışının çalışanların örgütsel tutumları üzerindeki etkisine dair son kısmi aracılık ilişkisini ifade eden (diğer iki doğrudan ilişki analizinin ilk safhasında anlamsız olduğu için modelden çıkarılmıştır) ahlaki liderliğin iş tatminine olan doğrudan etkisi de modelden çıkarılarak analiz süreci tekrar edilmiştir (Model 2).

Modelin bir önceki halinden daha kabul edilebilir bir model olup olmadığına karar verebilmek için uyum iyiliği istatistikleri karşılaştırılmıştır (Tablo 1). Karşılaştırma tablosundan da görülebileceği üzere her iki modelde de tüm değerler referans değerlerin üzerinde yer almaktadır ve modelden bir ilişki çıkarıldığı halde uyum iyiliklerinde dikkate alınmayabilecek kadar düşük azalmalar meydana gelmiştir. Bu durum son modelin (model 2) bir önceki halinden (model 1) daha kabul edilebilir olduğuna işaret etmektedir. Ancak, buna karar verilebilmesi için iki model arasında Ki-kare farklılık testinin de gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İki model arasındaki Ki-Kare değişimi (ΔX^2) 4,618 iken, serbestlik derecesi değişimi ise (ΔDf) 1'dir. Ki-kare dağılım tablosundan bu iki göstergenin anlamlılık düzeyinin $p=0,04$ olduğu ve dolayısıyla iki model arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, modelin ikinci –daha güçlü-halinin ekonomiklik (parsimony) ilkesi gereğince daha kabul edilebilir olduğuna karar verilmiştir.

4.1.3.2. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Çıkarıldığı Alternatif Modelin Testi

Bir diğer iç içe geçmiş modelin ele alınmasına bağlı olacak şekilde ahlaki liderliğin örgütsel güveni doğrudan etkilediğine dair ilişkinin çıkarılmış hali değerlendirilmeye alınmıştır (model 3). Modelden çıkarılan bu ilişki, ahlaki liderliğin örgütsel güven algısı üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünün bulunduğunu ifade eden bir ilişkidir. Gerçekten, bahsi geçen aracılık ilişkisinin çıkarıldığı modelin kabul edilebilir uyum iyiliği istatistikleri üretmesi halinde dahi kabul edilmemesi daha doğru olacaktır çünkü literatür bu aracılık ilişkisini güçlü kanıtlarla desteklemektedir. Ancak, bahsi geçen aracılık rolünün araştırmanın yapısal modeli açısından doğrulanıp doğrulanmadığı alternatif bir model vasıtasıyla araştırılmıştır.

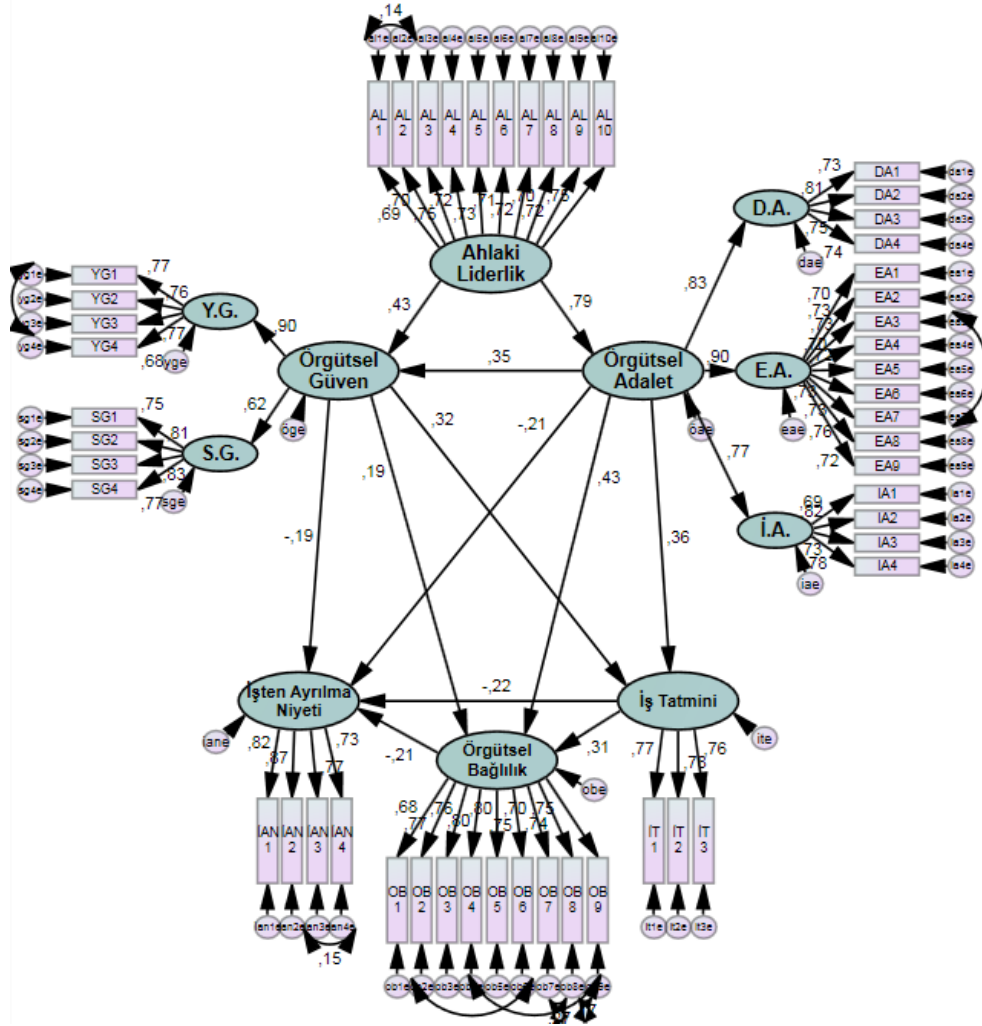
Örgütsel adaletin örgütsel güven üzerindeki etkisine dair ilişkinin çıkarıldığı modelin son halinin herhangi bir problem göstergesi ortaya koymadığı tespit edilmiştir. Ancak düzeltme indisleri modelden çıkarılan örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin modele tekrar eklenmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bu nedenle, modelin bir önceki halinden daha kabul edilebilir bir model olup olmadığına karar verebilmek için uyum iyiliği istatistikleri araştırılmıştır. Tablo 1'den faydalanılarak iki modelin uyum iyiliği istatistiklerinin karşılaştırılabilmesi mümkündür.

Tablo 1: Gözden Geçirilmiş ve Alternatif Modellerin Uyum İyiliği İstatistiklerinin Karşılaştırılması

Uyum İyiliği İstatistikleri	Referans Değerler (Hair vd., 2010: 672) (Şimşek, 2007: 14-19-211)	Model 1 AL->OB AL->IAN Çıkarılmış	Model 2 AL->OB AL->IAN AL->IT Çıkarılmış	Model 3 OA->OG AL->OB AL->IAN AL->IT Çıkarılmış
Karşılaştırmaz (Kesin) Göstergeler				
χ^2 (Ki-kare)	-	1201,471	1206,089	1219,919
Serbestlik derecesi	-	1198	1199	1200
Ki-kare/serbestlik derecesi	<5	1,003	1,006	1,017
Olasılık	>.05	,466	,437	,338
GFI	>.90	,90	,90	,89
RMSEA	<.07 (CFI >.90 ise)	,003 (CFI >.90 dir)	,004 (CFI >.90 dir)	,006 (CFI >.90 dir)
RMSEA'nın güven aralığı	-	,000-.013	,000-.014	,000-.015
RMR	<.1	,035	,036	,040
Artışlı Uyum Göstergeleri				
NFI	>.90	,90	,90	,89
TLI	>.90	1	,99	,99
CFI	>.90	1	,99	,99
RFI	>.90	,90	,90	,88
IFI	>.90	1	,99	,99
Ekonomiklik Göstergeleri				
AIC	Ölçüm Modeli < Doymuş Model	1457<2652	1460 <2652	1471<2652
CAIC	Ölçüm Modeli < Doymuş Model	2100<9316	2098<9316	2105<9316
ECVI	Ölçüm Modeli < Doymuş Model	3,529 < 6,421	3,535 < 6,421	3,564 < 6,421

İlave bir merak neticesinde, bu hususta ek istatistiksel kanıtlar da aranmıştır. Yapısal model 3 ile tüm örtük değişkenlerin dahil edildiği bir ölçüm modeli arasında Ki-kare farklılık testi gerçekleştirilmiştir. Bu testin yapılmasının nedeni ise bir yapısal modelin ölçüm modeliyle karşılaştırılması suretiyle gerçekleştirilen Ki-kare farklılık testinin anlamsız çıkmasının *yapısal uyumun* en bariz göstergesi olmasıdır (Hair vd., 2010: 737-749). Testin anlamlı sonuç vermesi ise iki modelin birbiriyle uyumsuz olduğuna, diğer bir ifadeyle, *kuramsal –teorik- gerekçelerden uzaklaşmış olunduğuna* işaret etmektedir. Buna göre, iki model arasındaki Ki-Kare değişimi (ΔX^2) 37,595 iken, serbestlik derecesi değişimi ise (ΔDf) 20'dir. Ki-kare dağılım tablosundan bu iki göstergenin anlamlılık düzeyinin $p=0,01$ olduğu ve istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu değer anlamlı çıkması, OA-->OG ilişkisinin çıkarıldığı modelin teorik düzlemde istatistiksel açıdan kabul edilemeyecek düzeyde uzak kaldığına işaret etmektedir. Bu nedenle, araştırmanın nihai modeli olarak, sadece AL-->IT, AL-->OB ve AL-->IAN ilişkilerinin çıkarıldığı modelin (Model 2) kabul edilmesine karar verilmiştir. Nihai model olarak belirlenen modelin standardize edilmiş kes

Şekil 2: Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçlarının Model Üzerinde Gösterimi



Uyum iyiliği istatistiklerinin değerlendirilmesi ve alternatif modellerle karşılaştırma sonrasında üzerinde karar kılınan yapısal modelin kuramsal geçerliliğinin de test edilmesi gerekmektedir. Modelin kuramsal geçerliliğinin test edilmesi, yapılan iyileştirmeler neticesinde kuramsal düzlemde uzaklaşıp uzaklaşmadığının ortaya konulabilmesi açısından önem arz etmektedir. Kuramsal düzlemde uzaklaşmadığının tespit edilebilmesi için yapısal model ile tüm örtük değişkenlerin dahil edildiği ölçüm modelinin Ki-kare farklılık testinin anlamsız çıkması ve uyum iyiliği istatistiklerinin, faktör yüklerinin ve güvenilirliklerinin çok farklı sonuçlar üretmemesi gerekmektedir (Hair vd., 2010: 737-749). Geçerliliğin sınanabilmesi amacıyla öncelikle modelin son hali ile tüm değişkenlerin yer aldığı ölçüm modelinin parametre kestirim sonuçları (faktör yükleri ve standardize faktör yükleri) kıyaslanmıştır. Kestirim sonuçları arasında beklenilenden daha büyük farklılıklara rastlanılmamıştır. İkinci olarak, modelin son halinin ortaya

koyduğu uyum iyiliği istatistikleriyle ölçüm modelinin ortaya koyduğu istatistikler karşılaştırılmıştır ve kayda değer bir farklılık tespit edilmemiştir.

Amos programı analize tabi tutulan modellerin güvenilirliklerini doğrudan doğruya vermemektedir ancak programın ortaya koyduğu tablolar üzerinden standardize faktör yükleriyle yola çıkılmak suretiyle gerçekleştirilecek olan zahmetli bir hesaplama neticesinde bu değerlerin tespit edilebilmesi mümkündür. Araştırmacılar tarafından bu şekilde tespit edilen ölçüm modeline ve yapısal modele ilişkin güvenilirliklerde de herhangi bir kayda değer farklılık görülmemiştir. Son olarak, Ki-kare farklılık testinin anlamsız çıktığı (Tablo 2) da tespit edilmiştir. Bu nedenle yapısal modelin kuramsal açıdan geçerli olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 2: Yapısal Geçerliliğe İlişkin Ki-kare Farklılık Testi Sonuçları

Yapısal Model	Ölçüm Modeli
χ^2 (CMIN) : 1206,089 Df (sd) : 1199	χ^2 (CMIN) : 1182,324 Df (sd) : 1180
$\Delta\chi^2$: 23,765	
Δ Df: 19	
P $\Delta\chi^2$: ,237	

4.2. Bulgular

Bu bölümde yapısal modelin analiz sonuçlarıyla birlikte bootstrapping yöntemiyle elde edilen tahmin tablolarının ve matrislerin ortaya konulması suretiyle değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin (normal dağılım varsayımından etkilenmeyecek şekilde) aydınlatılabilmesi amaçlanmıştır. Bootstrapping yöntemiyle elde edilen değerlerde aşırı standart hatalara, kestirilemeyen parametrelere ya da istatistiksel açıdan anlamsız herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Müteakiben, standardize edilmiş faktör yüklerinin % 95 güvenilirlik seviyesinde sunulan güven aralıklarının ele alınmasına karar verilmiştir. Bu maksatla, ilgili etkilerin sıfır olduğu değer (ilişkinin mevcut olmadığına dair bulgunun) bootstrapping faktör yüklerinin alt ve üst sınırları arasında kalıp kalmadığı irdelenmiştir.

Tablo 3'te de görülebileceği üzere, ilişkileri ortaya koyan faktör yüklerinin alt ve üst sınırları arasında *sıfır* değerinin yer almadığı gözlenmiştir ve % 95 güvenilirlik seviyesinde tablodaki hiçbir etkinin sıfıra eşit olmayacağı veya kuramsal öngörelere ters düşmeyeceği (olumlu yönde beklenen bir etkinin olumsuz yönlü çıkması gibi) değerlendirilmiştir. Bu nedenle, araştırmadan elde edilen sonuçların normal dağılım varsayımından etkilenmeyecek şekilde sağlıklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bootstrapping yöntemiyle elde edilen bulgular ile Tablo 4'teki doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler bir arada değerlendirildiğinde; Baron ve Kenny (1986: 1173–1182)'in aracılık ilişkilerinde gerekli ön koşullar olarak ileri sürdüğü, yordayan değişkenin yordanan değişkenle ilişkili olması koşulunun, yordayan değişkenin aracı değişkeni de yordaması gerektiği koşulunun ve aracı değişkenin yordanan değişkeni yordaması gerektiğine ilişkin koşulun tüm ilişkiler açısından sağlandığı görülmüştür.

Tablo 3: Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkilerin Bootstrap Güven Aralığı Sınırları (%95 BC)

Değişkenler	Etkiler	Ahlaki Liderlik		Örgütsel Adalet		Örgütsel Güven		İş Tatmini		Örgütsel Bağlılık	
		Alt	Üst	Alt	Üst	Alt	Üst	Alt	Üst	Alt	Üst
Örgütsel Adalet	Doğrudan	,704	,861	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Dolaylı	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,704	,861	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Örgütsel Güven	Doğrudan	,212	,660	,091	,549	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Dolaylı	,078	,443	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,592	,810	,091	,549	,000	,000	,000	,000	,000	,000
İş Tatmini	Doğrudan	,000	,000	,086	,581	,065	,593	,000	,000	,000	,000
	Dolaylı	,422	,593	,038	,275	,025	,203	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,422	,593	,281	,627	,065	,593	,000	,000	,000	,000
Örgütsel Bağlılık	Doğrudan	,000	,000	,208	,627	,025	,401	,170	,444	,000	,000
	Dolaylı	,545	,706	,119	,371	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,545	,706	,466	,782	,084	,526	,170	,444	,000	,000
İşten Ayrılma Niyeti	Doğrudan	,000	,000	-,377	-,007	-,378	-,013	-,387	-,087	-,397	-,070
	Dolaylı	-,617	-,466	-,487	-,185	-,261	-,055	-,146	-,021	,000	,000
	Toplam	-,617	-,466	-,646	-,350	-,533	-,135	-,423	-,165	-,397	-,070

Etkilerin tamamı $p < 0,05$ güvenilirlik düzeyi baz alındığında anlamlıdır.

Modelden çıkarılmasına karar verilen ahlaki liderliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine olan doğrudan etkileri ise Baron ve Kenney'in aracılık ilişkilerini yorumlamada kullandığı bir koşulun daha gerçekleştiğine işaret etmektedir. Buna göre, aracı değişkenler olan örgütsel adalet algısının ve örgütsel güven algısının etkisi kontrol edildiğinde (yani bu değişkenler modele dahil edildiğinde) ahlaki liderlik davranışının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi anlamsızlaşmaktadır. Bu durum tam aracılığa işaret etmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel adalet ve güven algılarının birarada aracı değişkenler olarak yer aldığı model kapsamında ahlaki liderlik davranışının iş tatmini (.513), örgütsel bağlılık (.633) ve işten ayrılma niyeti (-.544) üzerindeki dolaylı etkilerinin desteklenmesinin yanı sıra, bahsi geçen değişkenler arasındaki doğrudan ilişkilerin model tarafından desteklenmemesi örgütsel adalet ve güven algılarının ahlaki liderlik ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide -kısmi aracılık değil- tam aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır.

Benzer bir şekilde, örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki yolun modele eklenmesi sonrasında ahlaki liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisinde anlamlı bir azalma meydana gelmiştir. Bu durum ise kısmi aracılığa işaret etmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki doğrudan etkinin anlamlı olması (.350), Ahlaki liderlik ile örgütsel güven arasındaki örgütsel adalet aracılığıyla aktarılan dolaylı etkinin anlamlı çıkması (.275) ve bu ilişkinin ahlaki liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi anlamlı bir şekilde azaltması (.704'ten .429'a indirmesi) ahlaki liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının kısmi aracılık rolü olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4: Örtük Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri

Değişkenler	Etkiler	Ahlaki Liderlik	Örgütsel Adalet	Örgütsel Güven	İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık
Örgütsel Adalet	Doğrudan	,787	,000	,000	,000	,000
	Dolaylı	,000	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,787	,000	,000	,000	,000
Örgütsel Güven	Doğrudan	,429	,350	,000	,000	,000
	Dolaylı	,275	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,704	,350	,000	,000	,000
İş Tatmini	Doğrudan	,000	,364	,322	,000	,000
	Dolaylı	,513	,113	,000	,000	,000
	Toplam	,513	,477	,322	,000	,000
Örgütsel Bağlılık	Doğrudan	,000	,427	,195	,312	,000
	Dolaylı	,633	,217	,100	,000	,000
	Toplam	,633	,643	,295	,312	,000
İşten Ayrılma Niyeti	Doğrudan	,000	-,209	-,186	-,222	-,213
	Dolaylı	-,544	-,308	-,134	-,066	,000
	Toplam	-,544	-,517	-,321	-,288	-,213
Etkilerin tamamı p < 0,05 düzeyi baz alındığında anlamlıdır.						

Yukarıdaki sonuçlar birarada değerlendirildiğinde, ilgili değişkenler arasında sadece dolaylı etkilerin bulunması nedeniyle desteklenmeyen 6 numaralı hipotez ile örgütsel güven ve adaletin kısmi aracılık rolü yerine tam aracılık rolüne ilişkin bulguların elde edilmesi nedeniyle desteklenmeyen 9 numaralı hipotez haricindeki tüm hipotezlerin desteklendiği ifade edilebilir.

5. Sonuç

Ahlaki liderlerin çalışanların ahlaka ilişkin konulardaki görüşlerini ve davranışlarını etkileme süreci büyük ölçüde sosyal öğrenme yoluyla gerçekleşmektedir. Ahlaki liderler adeta bir usta gibi iş başında çalışanlara iş ahlakını ve işletme değerlerini öğretmektedir. İş ahlakı ve işletme değerleri konusundaki eğitimin konferanslar, seminerler, kurslar gibi biçimsel eğitim yöntemleriyle verilebilmesi mümkün olsa dahi usta-çırak usulüyle (sosyal) öğrenmenin sağladığı mükemmel neticelerin bu şekildeki (biçimsel) eğitimlerle elde edilebilmesi mümkün olamamaktadır. Sosyal öğrenme süreci neticesinde, ahlaki liderliğin ahlaka ilişkin konulardaki çalışan görüşlerinin yanı sıra çalışanların başlıca örgütsel tutumlarını da doğrudan etkileyip etkilemediği hususunun ortaya çıkarılması önem arz etmektedir. Ayrıca, lider ile takipçisi arasında gelişmesi arzu edilen sosyal etkileşim kapsamındaki ilişkilerden kaynaklanan örgütsel adalet ve güven algılarının ahlaki liderliğin başlıca çalışan tutumlarına olan dolaylı etkisindeki rolünün de irdelenmesi gerektiği

değerlendirilmiştir. Bu nedenle, bahsi geçen doğrudan ve dolaylı ilişkileri birarada ifade eden kısmen aracı bir model oluşturulmuştur. Analizler neticesinde ilgili alana katkı sağlayacağı değerlendirilen ve aşağıda ifade edilen çok sayıda sonuç elde edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre çalışanların örgütsel güven algıları iş tatminleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Benzer bir şekilde, çalışanların örgütsel güven algıları örgütsel bağlılıkları üzerinde de olumlu bir etkiye sahiptir. Ayrıca, çalışanların örgütsel güven algıları işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütsel güven açısından olduğu gibi, çalışanların örgütsel adalet algıları iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde, işten ayrılma niyetlerini ise olumsuz yönde etkilemektedir. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların iş tatmini örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye, işten ayrılma niyetleri üzerinde ise olumsuz bir etkiye sahiptir. Çalışanların örgütsel bağlılığı ise işten ayrılma niyetlerini olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Elde edilen bu sonuçlar literatürle oldukça uyumludur ancak literatürde daha önceden ortaya konulmamış olan ve belirsizliğini koruyan bazı bulgular da bu araştırma esnasında elde edilmiştir.

Örgütsel adalet algısının ve ahlaki liderliğin örgütsel güven üzerindeki doğrudan etkileri değerlendirildiğinde; ahlaki liderliğin örgütsel güveni örgütsel adalet algısından daha fazla etkilediği anlaşılmıştır. Buna göre, çalışanlar üzerinde örgütsel güven duygusunun tesis edilmesi amaçlandığında, öncelik ahlaki liderlik davranışında olmak üzere, hem örgütsel adalet algısının geliştirilmesine hem de ahlaki liderlik davranışının teşvik edilmesine önem verilmesi gerekmektedir. Her iki değişkene birden önem verildiği takdirde ise ahlaki liderlik davranışının örgütsel güven üzerindeki örgütsel adalet algısı aracılığıyla aktarılan dolaylı etkisi gün ışığına çıkacaktır. Netice itibarıyla, örgütsel güven algısının sadece ahlaki liderlik sergilenilerek veya sadece örgütsel adalet algısı sağlanılarak tesis edilebileceği ancak örgütsel adalet algısının ahlaki liderlik davranışı ile birlikte tesis edilmesi halinde örgütsel güvenin en üst seviyelere çıkarılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Ahlaki liderlik davranışının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye, işten ayrılma niyeti üzerinde ise olumsuz bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda, çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel güven algılarının iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye, işten ayrılma niyetleri üzerinde ise olumsuz bir etkiye sahip olduğu da belirlenmiştir. Ayrıca, ahlaki liderlik çalışanların örgütsel adalet algısını ve örgütsel güven algısını da etkilemektedir. Örgütsel adaletin aracılık rolü hesaba katıldığında, ahlaki liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisinde anlamlı bir azalmanın meydana geldiği tespit edilmiştir. Bu nedenle, ahlaki liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkide örgütsel adaletin kısmi aracılık rolünün olduğu değerlendirilmiştir. Son olarak, ahlaki liderlik ile çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları aracı değişkenler olarak dahil edildiğinde ahlaki liderliğin çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisinin tamamen kaybolduğu da tespit edilmiştir. Bu nedenle, ahlaki liderlik ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel adalet ve güven algılarının tam aracılık rolünün olduğu değerlendirilmiştir.

Örgütsel adalet algısının ve örgütsel güven algısının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkileri değerlendirildiğinde, örgütsel adalet algısının çalışanların bahsi geçen örgütsel tutumlarının tamamını örgütsel güvenden daha fazla etkilediği anlaşılmıştır. Örgütsel adalet algısının doğrudan bir şekilde en fazla etkilediği çalışan tutumu örgütsel bağlılıktır. Daha sonra ise iş tatminini ve görece en az olarak da işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Örgütsel adalet algısının dolaylı bir şekilde etkilediği çalışan tutumları ise sırasıyla işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve iş tatmini şeklinde ifade edilebilir. Örgütsel güven algısı ise doğrudan bir şekilde, sırasıyla iş tatminini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Örgütsel güven duygusu, dolaylı bir şekilde, en fazla işten ayrılma niyetini ve daha sonra da örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Yukarıdaki sonuçlara göre, çalışanlar üzerinde iş tatmininin, örgütsel bağlılığın artırılması ve işten ayrılma niyetindeki azalmanın tesis edilmesi amaçlandığında, öncelik örgütsel adalet algısında olmak üzere, hem örgütsel adalet algısının geliştirilmesine hem de örgütsel güven algısının geliştirilmesine önem verilmesi gerekmektedir. Her iki değişkene birden önem verildiği takdirde ise örgütsel adalet algısının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki, örgütsel güven algısı aracılığıyla aktarılan, dolaylı etkisi de ortaya çıkacaktır. Netice itibarıyla, çalışanların iş tatmininin, örgütsel bağlılığının ve işten ayrılma niyetindeki azalmanın sadece örgütsel güven algısı sağlanılarak veya sadece örgütsel adalet algısı sağlanılarak tesis edilebileceği sonucuna ulaşılmıştır, ancak örgütsel adalet algısının örgütsel güven algısı ile birlikte tesis edilmesi halinde çalışanların bahsi geçen örgütsel tutumlarının örgüt açısından daha olumlu seviyelere taşınabileceği değerlendirilmektedir.

Ahlaki liderlik davranışının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etkileri değerlendirildiğinde, en fazla etkilediği çalışan tutumunun örgütsel bağlılık olduğu, daha

sonra ise işten ayrılma niyetini büyük ölçüde etkilediği, en az dolaylı etkisinin ise iş tatmini üzerinde olduğu gözlenmiştir. Bahsi geçen dolaylı etkilerin tamamı örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları aracılığıyla aktarılmaktadır. Bu nedenle, çalışanların bahsi geçen örgütsel tutumlarının örgüt açısından olumlu yönde geliştirilmesi amaçlandığında, öncelikle örgütsel adalet ve güven duygusunun tesis edilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, sadece ahlaki liderlik davranışının sergilenmesi çalışanların söz konusu örgütsel tutumlarını etkilemede yeterli değildir. Ahlaki liderlik davranışı ancak örgütsel adalet ve örgütsel güven duygusu tesis edilmiş olduğunda etkili olabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların bahsi geçen örgütsel tutumlarını örgüt açısından olumlu yönde geliştirmeyi arzulayan ve henüz güven ve adalet ortamı sağlanmamış olunan bir örgütün ahlaki liderleri istihdam ederek kısa sürede bu sorunu çözmeye çalışması hatalı olacaktır. Çünkü, örgütsel güven ve örgütsel adalet algısı olmadan ahlaki liderlik davranışı tek başına çalışanların söz konusu örgütsel tutumlarına etki edememektedir. Burada bir hususu aydınlatmakta yarar vardır. Yukarıdaki değerlendirmeler kısa vade açısından geçerlidir. Çünkü, ahlaki liderlik davranışı örgütsel adalet ve örgütsel güveni doğrudan etkilemektedir. Bir örgüt içerisinde ahlaki liderler bulunduğu uzun vadede de olsa örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları gelişim göstermektedir. Netice itibarıyla, çalışanların örgütsel tutumları da gelişen bu adalet ve güven ortamı dolayısıyla örgüt açısından olumlu yönde etkilenmektedir.

Araştırmadan elde edilen bu sonuçlar çalışanların örgütsel tutumlarını olumlu yönde etkilemeyi arzu eden işletmelerin öncelikle örgüt içerisindeki mevcut adalet ve güven seviyesini ele almalarının gerekliliğine işaret etmektedir. Mevcut adalet ve güven seviyesi yeterli olmadığında bu durumun nedenleri arasında yöneticilerin ahlaki liderlik davranışı sergilememesi de yatabilmektedir. Liderlerin ahlaki liderlik davranışı sergilemesiyle ilgili mevcut olan problemler tespit edilip çözüme kavuşturulduğunda ise çalışanların örgütsel tutumları doğrudan doğruya etkilenmeyecektir, ancak ortaya çıkan örgütsel adalet ve güven algısı gelişiminin dolaylı etkisiyle çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti örgüt açısından olumlu bir şekilde etkilenecektir.

Son olarak, araştırmanın konusundan bağımsız olan önemli bir sonuç daha elde edilmiştir. Bu araştırmanın sonuçları göstermiştir ki; örgütsel güven ya da örgütsel adalet algısı tek başına aracı değişken olarak ele alındığında aracılık rolü kısmen aracılığa işaret etmekte iken, ikisi birden aracı değişken olarak ele alındığında tam aracılığa dönüşmektedir. Bu nedenle, ampirik araştırmalarda değişkenler arasındaki aracılık ilişkileri değerlendirilirken kısmi aracılık rollerine ilişkin hipotezlerin tüm muhtemel aracı değişkenlerin göz önünde bulundurulması suretiyle ortaya atılması önem arz etmektedir.

Kaynakça

- Aguilera, Ruth, Deborah Rupp, Cynthia Williams ve Jyoti Ganapathi (2007), "Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations", *Academy of Management Review*, 32 (3), pp. 836-863.
- Alexander, Sheldon ve Marian Ruderman (1987), "The role of procedural and distributive justice in organizational behavior", *Social Justice Research*, 1 (2), pp. 177-198.
- Alpkan, Lütfihak, Hakan Dilek ve Recep Bozlagan (2005), "Liderlik Tarzlarının Güven ve Adalet Algısı Yoluyla Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri", *Savunma Bilimleri Dergisi*, 4 (1), pp. 44-69.
- Ambrose, Maureen ve Marshall Schminke (2003), "Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust", *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), pp. 295-305.
- Ambrose, Maureen, Mark Seabright ve Marshall Schminke (2002), "Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89 (1), pp. 947-965.
- Arslantaş, Cüneyt ve Meral Dursun (2008), "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), pp. 111-128.
- Aryee, Samuel, Pawan Budhwar ve Zhen Xiong Chen (2002), "Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model", *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), pp. 267-285.
- Baldwin, Susanna (2006), *Organisational justice*. Institute for Employment Studies, Brighton.
- Baron, Reuben ve David Kenny (1986), "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), pp. 1173-1182.
- Beugré, Constant (1998), *Managing fairness in organizations*. Greenwood Publishing Group, California.
- Bluedorn, Allen (1982), "A unified model of turnover from organizations", *Human Relations*, 35 (2), pp. 135-153.
- Borchert, Dana Marie (2011), *A Meta-Model of Ethical Behavior: An Empirical Examination of Ethical Leadership, Ethical Identity, Ethical Climate and Emotions on Unethical Work Behavior*, Ph.D. Dissertation, Saint Louis: The Graduate Faculty of Saint Louis University.

- Breland, Jacob, Darren Treadway, Allison Duke ve Garry Adams (2007), "The interactive effect of leader-member exchange and political skill on subjective career success", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (3), pp. 1-14.
- Brown, Michael (2007), "Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls", *Organizational Dynamics*, 36 (2), pp. 140-155.
- Brown, Michael ve Linda Klebe Trevino (2006), "Ethical leadership: A review and future directions", *The Leadership Quarterly*, 17 (6), pp. 595-616.
- Brown, Michael, Linda Klebe Trevino ve David Harrison (2005), "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97 (2), pp. 117-134.
- Cammann, Cortlandt, Mark Fichman, Douglas Jenkins ve John Klesh (1979). Unpublished Manuscript. Ann Arbor: University of Michigan.
- Cammann, Cortlandt, Mark Fichman, Douglas Jenkins ve John Klesh (1983), "Assessing The Attitudes and Perceptions of Organizational Members". In Stanley Seashore, Edward Lawler III, Philip Mirvis ve Cortlandt Cammann (der.), *Assessing Organizational Change: a Guide To Methods, Measures and Practices içinde*, John Wiley, New York, pp. 71-138.
- Colquitt, Jason, Donald Conlon, Michael Wesson, Christopher Porter ve K Yee Ng (2001), "Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research", *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), pp. 425-445.
- Cook, John ve Toby Wall (1980), "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment", *Journal of Occupational Psychology*, 53 (1), pp. 39-52.
- Ghapanchi, Amir Hossein ve Aybuke Aurum (2011), "Antecedents to IT personnel's intentions to leave: A systematic literature review", *Journal of Systems and Software*, 84 (2), pp. 238-249.
- Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin ve Rolph E. Anderson (2010), *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective (7th Edition) ed.*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Hansen, Shaun Duane (2010), *When and How Does Ethical Leadership Impact Important Organizational Outcomes? A Multi-foci Social Exchange Perspective*, Ph.D. Dissertation, West Lafayette: Purdue University.
- İşcan, Ömer Faruk ve Atılhan Naktiyok (2004), "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (1), pp. 181-201.
- İşcan, Ömer Faruk ve Ufuk Sayın (2011), "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), pp. 195-216.
- Jeon, Jeong-Ho (2009), *The Impact of Organizational Justice and Job Security on Organizational Commitment Exploring the Mediating Effect of Trust in Top Management*, Ph.D. Dissertation, Minnesota: Minnesota University.
- Kropla, David (2005), *Ethical Leadership in The Accounting Profession: a Special Duty*, Master's Thesis, Ottawa: Royal Road University.
- Lau, Chong ve Sharon Tan (2006), "The effects of procedural fairness and interpersonal trust on job tension in budgeting", *Management Accounting Research*, 17 (2), pp. 171-186.
- Lee, Hyung-Ruyong (2000), *An Empirical Study of Organizational Justice As a Mediator of The Relationships Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in The Lodging Industry*, Ph.D. Dissertation, Virginia: Faculty of The Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Liou, Kuotsai Tom (1995), "Understanding employee commitment in the public organization: A study of the juvenile detention center", *International Journal of Public Administration*, 18 (8), pp. 1269-1295.
- Mayer, David, Maribeth Kuenzi, Rebecca Greenbaum, Mary Bardes ve Rommel Bombie Salvador (2009), "How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108 (1), pp. 1-13.
- Mcmanus, Kelly (2011), *The Relationship Between Ethical Leadership, Attachment Orientation and Gender in Organizations*, Ph.D. Dissertation, Minneapolis: Walden University.
- Meydan, Cem Harun (2010), *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma, Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Meyer, John, David Stanley, Lynne Herscovitch ve Laryssa Topolnytsky (2002), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), pp. 20-52.
- Mowday, Richard, Richard Steers ve Lyman Porter (1979), "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), pp. 224-247.
- Niehoff, Brian ve Robert Moorman (1993), "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior", *Academy of Management Journal*, 36 (3), pp. 527-556.
- Nyhan, Ronald ve Herbert Marlowe (1997), "Development and psychometric properties of the organizational trust inventory", *Evaluation Review*, 21 (5), pp. 614-635.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2004), "Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri", *Amme İdaresi Dergisi*, 37 (4), pp. 97-115.
- Porter, Lyman, Richard Steers, Richard Mowday ve Paul Boulian (1974), "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), pp. 603-609.

23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, MUĞLA

- Pucic, John (2011), Ethical Leadership in the Employment Relationship: Evidence from Three Canadian Surveys, Ph.D. Dissertation, Toronto: Toronto University.
- Rastgar, Abbas Ali ve Nina Pourebrahimi (2013), "A Study of the Relationship between Organizational Justice and Turnover Intentions: Evidence from Iran", *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 1 (2), pp. 1-10.
- Rezaiean, Armin, M.E. Givi, H.E. Givi ve Mohammad Baktiar Nasrabadi (2010), "The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Organizational Commitment, Satisfaction and Trust", *Research Journal of Business Management*, 4 (2), pp. 112-120.
- Saekoo, Areerat (2011), "Examining The Effect of Trust, Procedural Justice, Perceived, Organizational Support, Commitment, and Job Satisfaction in Royal Thai, Police: The Empirical Investigation in Social Exchange Perspective", *Journal of Academy of Business and Economics*, 11 (2), pp. 229-237.
- Schoorman, David, Roger Mayer ve James Davis (1996). Empowerment in Veterinary Clinics: The Role of Trust in Delegation *Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP) 11th Annual Conference*. San Diego.
- Sutherland, Mitchell (2010), An Examination of Ethical Leadership and Organizational Commitment, Ph.D. Dissertation, Fort Lauderdale: Nova Southeastern University.
- Şimşek, Ömer Faruk (2007), Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş (Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları). Ekinoks Yayın Evi, Ankara.
- Tansky, Judith (1993), "Justice and organizational citizenship behavior: what is the relationship?", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6 (3), pp. 195-207.
- TEDMER (2007), Etik Barometre. http://www.tedmer.org.tr/pdf/etik_barometre.pdf
- Trevino, Linda Klebe, Laura Pincus Hartman ve Michael Brown (2000), "Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership", *California Management Review*, 42 (4), pp. 128-142.
- Wong, Yui-Tim, Chi-Sum Wong ve Hang-Yue Ngo (2012), "The Effects of Trust in Organisation and Perceived Organisational Support on Organisational Citizenship Behaviour: a Test of Three Competing Models", *International Journal of Human Resource Management*, 23 (2), pp. 278-293.
- Yamagishi, Toshio, Karen Cook ve Motoki Watabe (1998), "Uncertainty, Trust, and Commitment Formation in the United States and Japan", *American Journal of Sociology*, 104 (1), pp. 165-194.
- Yazıcıoğlu, İrfan (2009), "Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, pp. 235-249.
- Zhu, Weichun, Douglas R. May ve Bruce J. Avolio (2004), "The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (1), pp. 16-26.

İZLEYİCİLERİN YIKICI LİDERLİK ALGISI VE SONUÇLARI

Emre Sezici

Dumlupınar Üniversitesi
emre.sezici@dpu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, izleyicilerin yıkıcı liderlik algısının, hem bireysel hem de örgütsel iş sonuçlarıyla ilişkisinin incelenmesidir. Bu bağlamda; Yıkıcı Liderlik (Uymaz, 2013), İş Tatmini (Rokhman, 2010), Savsaklama (Yaşın, 2013), Örgütsel Bağlılık (Rokhman, 2010), İşten Ayrılma Eğilimi (Chen vd., 2014), İş Stresi (Efeoğlu, 2006) ve son olarak Liderliğe Duyulan İhtiyaç (Aktaş, 2010) ölçeklerinden yararlanılmıştır. Yıkıcı liderliğin yaygınlığını tespit etmek amacıyla 867, değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamak üzere ise bankacılık, sağlık ve eğitim iş kollarında çalışan 364 işgörenen elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin yıkıcı liderlik davranışı ile izleyicilerin iş tatmini, savsaklama, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi, iş stresi ve liderliğe duydukları ihtiyaç arasında anlamlı ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir. Ayrıca izleyiciler tarafından algılanan yıkıcı liderlik davranış setinin yaygınlık düzeyinin %42 olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yıkıcı Liderlik, İş Tatmini, Savsaklama, İşten Ayrılma Eğilimi, İş Stresi, Örgütsel Bağlılık, Liderliğe Duyulan İhtiyaç, Yıkıcı Liderliğin Yaygınlığı

1. Kavramsal Çerçeve

Günümüze kadar liderlik alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde, Liderlikte Özellikler Kuramı bağlamında iyi ve etkili bir liderliğin nasıl olması gerektiği konusunu ele alan çalışmaların egemenliği göze çarparaktır (Shaw vd., 2011; 575). Bu çalışmalarda; liderin kişilik özellikleri, hangi liderlik türünün daha etkili olduğu, sahip olması gereken yönetim tarzı, astlarına yaklaşımı, liderin ekip içindeki pozisyonu gözler önüne serilirken, etkili olmayan liderlik davranışı üzerinde yeterince durulmadığı görülmektedir (Gündüz ve Dedekorkut, 2014; 96). Ancak son yıllarda işgörenlerin rol ötesi olumsuz iş davranışları üzerinden yapılan tartışmalar, dikkatlerin bir yönüyle bireysel (demografik faktörler, kişilik ve kişisel eğilimler... vb.) diğer yönüyle de durumsal belirleyiciler (liderlik tarzı, örgütsel koşullar, iş nitelikleri... vb.) üzerinde toplanmasına neden olmuştur (Marcus ve Schuler, 2004; 650-651). Bu durum haliyle yapıcı liderlik davranışları üzerinden geniş çapta dile getirilen tartışmaların seyrinin nispeten değişmesine (Kelloway vd., 2006; 76), bir diğer deyişle tartışmalara konu olan fenomenlerin örgütler ve izleyiciler açısından olumsuz etki ve sonuçları olan (Tepper, 2000; 179) yıkıcı liderlik davranışları açısından da ele alınmaya başlanmasına sebep olmuştur (Lu vd., 2012: 272). Bu gelişme yıkıcı liderliğin aslında düşünülenenden çok daha yaygın fenomen olduğunun kısa sürede anlaşılmasına (Einarsen, 2007; 207) ve araştırmacıları yıkıcı liderlik davranışıyla ilişkisi olduğunu düşündükleri çok sayıda “işlevsel olmayan özellikleri”, “kötü davranışları” ve “zararlı sonuçları” incelemesi bağlamında motive etmiştir. Yıkıcı liderlik davranışının çeşitli biçimlerinin tanımlanmasında kullanılan geniş çeşitliliğe sahip; “liderliğin karanlık yüzü” (Hogan ve Hogan, 2001), “lider zorbalığı” (Ferris vd., 2007), “caydırıcı liderlik” (Thoroughgood vd., 2011), “kabadayılık” (Namie ve Namie, 2000), “kötü muamelede bulunan yöneticiler” (Hornstein, 1996; Tepper, 2000), “toksik liderler” (Lipman-Blumen, 2005; Goldman, 2006), “narsistik liderler” (Paunonen vd., 2006; Rosenthal ve Pittinsky, 2006; Hoffman vd., 2013) gibi nitelendirici cümlelerin varlığı, haliyle alanyazında üzerinde fikir birliğine varılmış bir “yıkıcı lider” (Einarsen, 2007) tanımının oluşmasının önüne geçmektedir (Thoroughgood vd., 2011; 647-648).

Yapıcı liderlik davranışlarına nispeten yıkıcı liderlik davranışları üzerinde çalışılmasının önemine vurgu yapan Einarsen vd. (2007; 208)’nin yapmış oldukları çalışmada “yıkıcı liderlik” kavramı; “Yönetici pozisyonuna sahip bir liderin, örgütün meşru menfaatlerini, amaçlarını, faaliyetlerini, kaynaklarını ve etkinliğini gözetmeyerek zayıflatan ya da astlarının motivasyonlarını, esenliğini, iş doyumlarını sabote eden davranışları sistemli ve kendini tekrarlayan bir şekilde sergilemesi” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım ilk göze çarpan detay davranışın doğrudan hem izleyicilere hem de organizasyonun kendisine yönelik olmasını içermesidir. İkinci detay ise; “üst”ün; davranış içeriğinde zarar verici bir niyete ya da kasta sahip olup olmamasını göz ardı etmesidir. Bir diğer deyişle zarar verici bir niyete sahip olmasa dahi yönetici davranışlarının hem örgüt hem de birey açısından olumsuz sonuçlar doğurması, yıkıcı liderlik davranışı olarak kabul edilmiştir. Bu bakış açısı kast içermeksizin yapılan yıkıcı davranışın neden olduğu olumsuzluğun daha az zarar verici olmadığını haklı olarak kabul etmesi yönüyle önemlidir. Ancak Krasikova vd. (2013; 1310) “yıkıcı liderlik” kavramının tanımını; “Liderin, (a) örgütüne ve/veya izleyicilerine zarar vermek amacına ve niyetine bağlı olarak örgütün meşru menfaatlerine ters düşen hedefleri, amaç edinmesini teşvik eden

ve/veya (b) meşruiyet gözetmeksizin izleyicilerin zarar verici yöntemlere maruz kalarak çalışmalarını içeren istemli liderlik tarzı davranışları” olarak belirterek yıkıcı davranışın niyet içermesi boyutunu önemsemıştır. Schaubroeck vd. (2007) ise, izleyiciler üzerinde yıkıcı liderliğin etkisini ele alan çalışmada, izleyiciler üzerinde düşmanlık ve duygusal dengesizliğin oluşumunu destekleyen tüm sıkıntı verici tutumları, yıkıcı liderlik kavramı kapsamında ele almıştır. Tran vd. (2014; 2321) ise yıkıcı liderlik alanında yapılan tüm tanımların iki ortak paydada birleştiğini, bunlarında; (a) davranışın sistematik ve defalarca yapılıyor olması, (b) örgütün meşru menfaatlerinin ihlal edilmesi olarak özetlemişlerdir.

Yıkıcı liderlik bağlamında en fazla incelenen kavram, iş tatminidir. Alanyazına bakıldığında birçok çalışma yıkıcı liderliğin, iş tatminini nötrleştirdiğini (Schaubroeck vd., 2007) ya da üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğunu saptamıştır (Tepper, 2000; Reed ve Bullis, 2009; Thoroughgood vd., 2011; Yen vd., 2013). Bir diğer deyişle yıkıcı liderlerin izleyicilerinden mantık dışı taleplerde bulunması, onlara gereken ciddiyetle yaklaşmaması, izleyicinin iş tatminini günlük çalışma temposu içinde düşürmektedir. Dolayısıyla izleyicinin işe olan adanmışlığını ve motivasyonunu baltalamakta, işe yönelik genel tutumunu olumsuz yönde etkilemektedir (Schyns ve Schilling, 2013; 143). Bu varsayım ve açıklamalar doğrultusunda araştırmanın birinci ve ikinci hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H_{1a}: *Yıkıcı liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.*

H_{1b}: *Yıkıcı liderlik, izleyicilerin iş tatminleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.*

H_{2a}: *Yıkıcı liderlik ile savaştalama arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.*

H_{2b}: *Yıkıcı liderlik, izleyicilerin işlerini savaştalama tutumları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.*

Harris vd. (2007) ise yıkıcı liderlik davranışlarının izleyicilerin işe olan bağlılıklarını azaltmakla birlikte üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme potansiyellerini olumlu yönde desteklediğini vurgulamıştır. Li vd. (2013), yıkıcı liderlik ile örgütsel adaletsizlik arasındaki ilişkiyi incelemiş bu bağlamda yıkıcı liderlik davranış setine sahip olan yöneticilerin, örgütsel adaletsizliği olumlu yönde etkilediğine yönelik sonucu vurgulamıştır. İzleyicilerin bağlılıkları üzerinde yıkıcı liderliğin etkisini araştıran Tran vd. (2014)'nin yapmış oldukları analizde yıkıcı liderliğin, izleyicilerin sadakatsizliklerinin yordanmasında önemli bir belirleyici olduğunu tespit etmiştir. Yen vd. (2013), yıkıcı liderliğin, astların işten ayrılma eğilimini örgüt açısından olumsuz yönde desteklediği sonucuna ulaşmıştır. Önceki araştırmalar dâhilinde örgüte yönelik yaklaşımların, işten ayrılma eğilimi (Reed ve Bullis, 2009; Yen vd., 2013), üretkenlik karşıtı iş davranışları (Fox ve Spector, 1999; Sackett ve De Vore, 2001; Harris vd., 2007), adalet (Ambrose vd., 2002; Hoobler ve Brass, 2006; Li vd., 2013) ve bağlılık (Burris vd., 2008; Tran vd., 2014) fenomenleriyle incelendiği görülmektedir. Bu varsayım ve açıklamalar doğrultusunda araştırmanın üçüncü ve dördüncü hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H_{3a}: *Yıkıcı liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.*

H_{3b}: *Yıkıcı liderlik, izleyicilerin örgütsel bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.*

H_{4a}: *Yıkıcı liderlik ile işten ayrılma eğilimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.*

H_{4b}: *Yıkıcı liderlik, izleyicilerin işten ayrılma eğilimleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.*

Daha önceki çalışmalar bireysel izleyiciler üzerinde yıkıcı liderliğin sonuçlarının; duygulanım, stres, esenlik ve performans konuları kapsamında araştırıldığını göstermektedir. Harvey vd. (2007), yıkıcı liderliğin negatif duygulanım ile arasındaki ilişkinin pozitif, pozitif duygulanım ile arasındaki ilişkinin ise negatif yönlü olduğunu saptamıştır. Benzer bir diğer bulgu Tepper vd. (2009) tarafından yapılan çalışmada da doğrulanmıştır. Stres ve esenlik kavramlarının da, yıkıcı liderlik üzerinde en fazla incelenen bir diğer konu olduğu söylenebilir. Nyberg vd. (2011) ise yıkıcı yönetimsel liderlik ile çalışanların pozitif esenlik durumu arasında negatif yönlü bir ilişki saptamıştır. Zapf vd. (1996), yapmış oldukları çalışmada, iş ortamı kaynaklı stresin en önemli nedeni olarak yıkıcı liderliği ileri sürmüştür. Bu varsayım ve açıklamalar doğrultusunda araştırmanın beşinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H_{5a}: *Yıkıcı liderlik ile iş stresi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.*

H_{5b}: *Yıkıcı liderlik, izleyicilerin iş stresi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.*

İzleyicilerin bakış açılarının değerlendirilmesine bağlı olarak yapılan alanyazın taraması, yıkıcı liderliğin birçok sonucunun varlığına işaret etmektedir. Bu sonuçlar kendi içinde sınıflandırıldıklarında dört kategorik başlık altında toplandığı görülmektedir. Schyns ve Schilling (2013; 142) yapmış oldukları çalışmada bu başlıkların; lidere yönelik, işe yönelik, örgüte yönelik ve bireysel izleyicilere yönelik anlayış olarak ele alınmanın uygun olacağı ileri sürülmüştür. İzleyicilerin, lidere yönelik anlayışını içeren “lidere duyulan ihtiyaç” (De Vries vd, 2002), “lidere direnç gösteren tutumlar” (Bligh vd., 2007), “lider davranışının betimlenmesi” (House, 1996; Ashforth, 1997) gibi çalışmalar incelendiğinde aslında bir yönüyle izleyicilerin, yıkıcı liderlik davranışına karşı sergiledikleri olumsuz tutuma da atıfta buldukları görülecektir. Bu varsayım ve açıklamalar doğrultusunda araştırmanın altıncı hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H_{6a}: *Yıkıcı liderlik ile liderliğe duyulan ihtiyaç arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.*

H_{6b}: *Yıkıcı liderlik, izleyicilerin liderliğe duydukları ihtiyaç üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.*

2. Araştırmanın Çerçevesi

2.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin sergilediği yıkıcı liderlik davranışlarının, izleyicilerin iş sonuçları (iş tatmini, savsaklama, liderliğe duyulan ihtiyaç, iş stresi örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi) üzerindeki etkisini incelemektir. 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. Bu bağlamda; Yıkıcı Liderlik (Uymaz, 2013), İş Tatmini (Rokhman, 2010), Savsaklama² (Yaşın, 2013), Örgütsel Bağlılık (Rokhman, 2010), İşten Ayrılma Eğilimi (Chen vd., 2014), İş Stresi (Efeoğlu, 2006) ve son olarak Liderliğe Duyulan İhtiyaç (Aktaş, 2010) ölçeklerinden yararlanılmıştır. Çalışmanın ana kütesini bankacılık, sağlık ve eğitim sektörlerinde yer alan işgörenler oluşturmaktadır. Ancak yıkıcı liderlik 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. Yıkıcı liderliğin yaygınlık düzeyinin tespitinde 867 anket analiz edilmiş, diğer bulgularla ilgili analizler ise araştırmanın amacına uygun olan 364 anketten elde edilen veriler dikkate alınarak yapılmıştır. Ayrıca katılımcıların mevcut koşullar altında bağlı oldukları yönetici ile çalışma periyodunun bir seneden az olmamasına özen gösterilmiştir.

2.2. Araştırma Soruları, Araştırmanın Varsayımları, Önemi ve Katkısı

Çalışmada cevap aranacak sorular şu şekilde ifade edilebilir; İş örgütlerinde, yıkıcı liderliğin yaygınlığı hangi düzeydedir? İzleyicilerin iş sonuçlarıyla (iş tatmini, savsaklama, liderliğe duyulan ihtiyaç, iş stresi örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi) yıkıcı liderlik davranışları arasındaki ilişki bulunmakta mıdır? Şayet varsa ne yöndedir?

Örneklem grubunda yer alacak işgörenlerin, soru formunda yer alan ifadeleri doğru bir şekilde algılayıp yanıtlayabilecek eğitim ve sosyo-kültürel düzeye sahip oldukları kabul edilmiştir. Astların çalışma yaşamları boyunca bağlı oldukları yönetici veya yöneticilerin, liderlik davranışları sergiledikleri varsayılmıştır. Ayrıca “yıkıcı liderlik davranışının sürekli sergilenmesine bağlı olarak izleyici üzerinde bir takım etkilerinin olduğu” görüşü temel alınmıştır.

İzleyiciler açısından bağlı buldukları yöneticinin liderlik davranışları ele alındığında; “ast yanlısı” ve “ast karşıtı” olmak üzere iki boyutta şekillendiği görülür. Günümüze kadar yapılan çalışmalar incelendiğinde çoğunlukla; “astların motivasyonunu, esenliklerini ve iş tatminlerini geliştiren, örgütün politikaları dâhilinde onları desteklemeyi ve gözetmeyi kapsayan” ast yanlısı tutumlar üzerine çalışıldığı görülecektir. Bir diğer deyişle, astların motivasyonlarını, esenliklerini ya da iş tatminlerini haksız bir biçimde zayıflatan ya da baltalayan; astları rahatsız eden ve astlara kötü muamelede bulunan “yıkıcı liderlik” davranışları üzerinde yeterince durulmamıştır. Bu bağlamda yerli ve yabancı alanyazında; yıkıcı liderlik ve bu liderlik biçiminin iş örgütlerinde neden olduğu sonuçları yukarıda ifade edilen değişkenlerin tümünü bünyesinde toplayarak inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yapılan araştırmanın bu alanda Türkiye’de var olan boşluğun doldurulmasında; (1) yıkıcı liderlikle ilgili kavramsal bir çerçeve sunması bakımından, (2) yıkıcı liderliğin yaygınlığını ve (3) yıkıcı liderliğin hem bireysel hem de örgütsel sonuçlarını ortaya koyması bakımından, gerek bilim sahasına gerekse ilgili sektörlere sınırlı olsa bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3. Araştırmaya İlişkin Bulgular

Araştırmanın anket formunda yer alan ve izleyicilerin çalışma yaşamları boyunca bağlı buldukları yönetici veya yöneticilerinin yıkıcı liderlik davranışlarına maruz kalıp kalmadıklarını belirlemeye yönelik “Çalışma yaşamınız boyunca bağlı olduğunuz yöneticiniz tarafından yıkıcı liderlik davranışına hiç maruz kaldınız mı?” sorusuna ait frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1’de yer almaktadır. Buna göre izleyicilerin %42’si, çalışma yaşamlarının herhangi bir döneminde, birlikte çalıştığı yönetici veya yöneticilerinin yıkıcı liderlik davranışlarına maruz kaldıklarını ifade etmiştir.

² Alıntı yapılan çalışmada “Yokmuş Gibi Davranmak” başlığı altında isimlendirilen boyut, çalışmamızda “Savsaklama” olarak geçmektedir.

Tablo 1: İzleyicilerin Algısına Bağlı Olarak Yıkıcı Liderliğin Yaygınlık Düzeyi

	N	%
Evet	364	42.0
Hayır	503	58.0
Toplam	867	100.0

Çalışmanın bu noktadan sonraki analizleri yıkıcı liderlik davranışlarına maruz kaldığını beyan eden katılımcılardan elde edilen veriler üzerinden değerlendirilmiştir. Bu bağlamda araştırma kapsamına alınan işgörenlerin demografik özellikleri Tablo 2’de sunulmaktadır. Katılımcılar cinsiyetleri bakımından değerlendirildiğinde %44.2’si kadın, %55.8’i erkeklerden oluşmaktadır. Toplam hizmet süresi açısından ise işgörenlerin %25.0’i 1-5 yıl, %17.3’ü 6-10 yıl, %19.5’i 11-15 yıl, %24.2’si 16-20 yıl ve %14.0’ü 21 yıl ve üzeri çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların %54.7’si kamu, %45.3’ü özel sektörde çalışmaktadır. Yaş düzeyleri bakımından, %20.3’ü 20-29 yaş, %34.3’ü 30-39 yaş, %28.8’i 40-49 yaş ve %16.5’i 50 ve üstü yaş grubundadır. Katılımcıların eğitim düzeyleri açısından dağılımlarının ise Lise %9.6, Meslek Yüksekokulu %8.0, Lisans %75.5 ve Yüksek Lisans %6.9 olduğu görülmektedir. Katılımcılar faaliyette bulunulan iş kolu bakımından değerlendirildiğinde; %26.6’sının Banka, %35.2’sinin Sağlık ve %38.2’sinin ise Eğitim kurumlarında çalıştıkları tespit edilmiştir.

Tablo 2: Katılımcıların Çeşitli Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişkenler	N	%	Değişkenler	N	%
CİNSİYET			YAŞ		
Kadın	161	44.2	20-29	74	20.3
Erkek	203	55.8	30-39	125	34.3
Toplam	364	100	40-49	105	28.8
TOPLAM HİZMET SÜRESİ			50 ve üzeri	60	16.5
1-5 Yıl	91	25.0	Toplam	364	100
6-10 Yıl	63	17.3	EĞİTİM DÜZEYİ		
11-15 Yıl	71	19.5	Lise	35	9.6
16-20 Yıl	88	24.2	Meslek Yüksekokulu	29	8.0
21 Yıl ve üzeri	51	14.0	Lisans	275	75.5
Toplam	364	100	Yüksek Lisans	25	6.9
İŞ KOLU			Toplam	364	100
Banka	97	26.6	SEKTÖR		
Sağlık	128	35.2	Kamu	199	54.7
Eğitim	139	38.2	Özel	165	45.3
Toplam	364	100	Toplam	364	100

Araştırma kapsamında ilk aşamada katılımcılardan elde edilen yıkıcı liderlik, iş tatmini, savsaklama, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi, iş stresi ve liderliğe duyulan ihtiyaç değişkenlerinin ortalama, standart sapma, güvenilirlik ve aralarındaki korelasyon değerlerine bakılmıştır (Tablo 3). Yapılan korelasyon analizleri sonucunda yıkıcı liderlik ile iş tatmini arasında güçlü derecede negatif ve anlamlı ($r=-.609$, $p<.01$); yıkıcı liderlik ile savsaklama arasında zayıf derecede pozitif ve anlamlı ($r=.212$, $p<.01$); yıkıcı liderlik ile örgütsel bağlılık arasında güçlü derecede negatif ve anlamlı ($r=-.600$, $p<.01$); yıkıcı liderlik ile işten ayrılma eğilimi arasında orta derecede pozitif ve anlamlı ($r=.336$, $p<.01$); yıkıcı liderlik ile iş stresi arasında güçlü derecede pozitif ve anlamlı ($r=.560$, $p<.01$) ve son olarak yıkıcı liderlik ile liderliğe duyulan ihtiyaç arasında güçlü derecede pozitif ve anlamlı ($r=.567$, $p<.01$) bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Bu bulgular uyarınca H_{1a} , H_{2a} , H_{3a} , H_{4a} , H_{5a} ve H_{6a} hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 3: Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri

Değişkenler	Ortalama	S.S.	1	2	3	4	5	6	7
1 Yıkıcı Liderlik	3.00	1.02	(.97)						
2 İş Tatmini	2.48	1.24	-.609**	(.95)					
3 Savsaklama	3.11	1.05	.212**	-.455**	(.91)				
4 Örgütsel Bağlılık	2.55	1.21	-.600**	.957**	-.530**	(.96)			
5 İşten Ayr. Eğilimi	2.39	1.17	.336**	-.547**	.134*	-.505**	(.88)		
6 İş Stresi	3.54	.98	.560**	-.771**	.273**	-.787**	.501**	(.95)	
7 Liderliğe Duy. İht.	3.73	.85	.567**	-.851**	.506**	-.864**	.448**	.800**	(.96)

N=364 * $p<.05$ ** $p<.01$ Not: Parantez içindeki değerler Cronbach alfa güvenilirlik katsayısıdır.

Yıkıcı liderliğin; iş tatmini, savsaklama, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi, iş stresi ve liderliğe duyulan ihtiyaç üzerinde etkisinin olup olmadığını test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiş (Tablo 4) ve değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < .01$). Tablo 4'deki sonuçlara göre yıkıcı liderlik, izleyicilerin işe yönelik tutumlardan iş tatmini değişkenine ait varyansın %37'sini, savsaklama değişkenine ait varyansın ise yaklaşık %5'ini açıklamaktadır. Yıkıcı liderliğin, izleyicilerin örgüte yönelik tutumlarından örgütsel bağlılık değişkenine ait varyansın %36'sını, işten ayrılma eğilimi değişkenine ait varyansın ise %11'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca yıkıcı liderliğin, izleyicilerin iş stresi değişkenine ait varyansın %31'ini ve son olarak da lidere yönelik tutumlarından liderliğe duyulan ihtiyaç değişkenine ait varyansın %32'sini açıkladığı görülmektedir. Söz konusu bulgulardan hareketle, H_{1b} , H_{2b} , H_{3b} , H_{4b} , H_{5b} ve H_{6b} hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 4: Yıkıcı Liderlik ile İş Tatmini, Savsaklama, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Eğilimi, İş Stresi ve Liderliğe Duyulan İhtiyaç Değişkenlerinin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişken	B	ss.	β	t	p.
İş Tatmini	Sabit	4.697	.161		29.246	.000
	Yıkıcı Liderlik	-.739	.051	-.609	-14.590	.000
	R= .609	R ² = .370				
	F= 212.874	p = .000				
Savsaklama	Sabit	2,453	.168		14.645	.000
	Yıkıcı Liderlik	.218	.053	.212	4.127	.000
	R= .212	R ² = .045				
	F= 17.028	p = .000				
Örgütsel Bağlılık	Sabit	4.692	.158		29.696	.000
	Yıkıcı Liderlik	-.712	.050	-.600	-14.286	.000
	R= .600	R ² = .361				
	F= 204.081	p = .000				
İşten Ayrılma Eğilimi	Sabit	1.236	.180		6.856	.000
	Yıkıcı Liderlik	.385	.057	.336	6.781	.000
	R= .336	R ² = .113				
	F= 45.982	p = .000				
İş Stresi	Sabit	1.922	.133		14.496	.000
	Yıkıcı Liderlik	.538	.042	.560	12.869	.000
	R= .560	R ² = .314				
	F= 165.605	p = .000				
Liderliğe Duyulan İhtiyaç	Sabit	2.315	.114		20.351	.000
	Yıkıcı Liderlik	.470	.036	.567	13.106	.000
	R= .567	R ² = .322				
	F= 171.756	p = .000				

4. Sonuç Ve Değerlendirme

Alanyazında yer alan çalışmalarda izleyicilerin yıkıcı liderlik algısına yeterli derecede yer verilmemesi ve araştırmalarda bireysel değişkenlerle arasındaki ilişkilerin yeterli derecede incelenmemesi bu alanda yapılacak çalışmalara ihtiyaç duyulduğunun bir göstergesi olarak yorumlanabilir. İlk etapta kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak ulaşılan 867 katılımcının algısına bağlı olarak yöneticilerin yıkıcı liderlik davranışı sergileme yaygınlık düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır. İkinci etapta yapılan analizler ve değerlendirmeler ise yıkıcı liderliğe maruz kaldığını beyan eden 364 katılımcının cevapları temel alınarak gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda çalışmada iş örgütlerinde gün geçtikçe önem kazanmaya başlayan yönetim ve liderlik alanındaki değişimler sonucu daha fazla ön plana çıkan, insan kaynakları yönetimi açısından da iş gücü verimliliğini azaltarak örgütsel performansı olumsuz yönde etkileyeceği düşünülen yıkıcı liderliğin; iş tatmini, savsaklama, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi, iş stresi ve liderliğe duyulan ihtiyaç ile ne düzeyde bir etkileşiminin olduğu ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışmanın en önemli katkısı bireysel ve örgütsel iş sonuçları (iş tatmini, savsaklama... vb.) üzerinde yapıcı liderlik davranışlarından ziyade, yıkıcı olarak nitelendirilen liderlik davranış setinin etkisini ve yaygınlığını ortaya koyması olarak özetlenebilir.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulardan ilki yıkıcı liderliğin, izleyicinin iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu ve iş tatmininin yıkıcı liderlik ile negatif yönlü bir ilişkisinin olduğu yönündedir. İkincisi ise yıkıcı liderliğin, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu ve örgütsel bağlılığın yıkıcı liderlik ile negatif yönlü bir ilişkisinin saptanması ile ilgilidir. Bir diğer deyişle yıkıcı liderlerin, izleyicilerinin görev tanımları dışında talepte bulunmaları, onların bireysel gelişimlerini desteklemeyen, işbirliğine dayanmayan aşırı otoriter yanlısı ve adaletsiz tutumları, izleyicilerin iş tatminlerinin ve/veya örgütsel bağlılıklarının azalmasına neden olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular alanyazında iş tatmini ile ilgili çalışmaların (Tepper, 2000; Reed ve Bullis, 2009; Thoroughgood vd., 2011; Yen vd., 2013) ve örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmaların (Harris vd., 2007; Burris vd., 2008; Tran vd., 2014) sonuçlarıyla desteklenmektedir.

Üçüncü bulgu ise yıkıcı liderliğin, izleyicinin savaştırmaya üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ve savaştırmaya yıkıcı liderlik ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu yönündedir. Dördüncüsü ise yıkıcı liderliğin, iş stresi üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ve iş stresinin yıkıcı liderlik ile pozitif yönlü bir ilişkisinin saptanması ile ilgilidir. Bir diğer deyişle yıkıcı liderlerin izleyicilerle aktif iletişime girmemesi, onların işe olan adanmışlıklarını sistematik olarak köreltmesi ve motivasyonlarını destekleyici enstrümanları kullan(a)mamaları izleyicilerin negatif duygulanımlarının desteklenmesine ve dolayısıyla işe dönük genel tutumlarının olumsuz yönde etkilenmesine bağlı olarak işlerini savaştırmalarına ve/veya iş kaynaklı stresin artmasına neden olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular alanyazında savaştırmaya ile ilgili çalışmaların (Schyns ve Schilling, 2013; Yen vd., 2013) ve iş stresi ile ilgili çalışmaların (Zapf vd., 1996; Harvey vd., 2007; Tepper vd., 2009; Nyberg vd., 2011) sonuçlarıyla desteklenmektedir.

Beşinci bulgu ise yıkıcı liderliğin, izleyicinin işten ayrılma eğilimi üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ve işten ayrılma eğiliminin yıkıcı liderlik ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu yönündedir. Altıncısı ise yıkıcı liderliğin, liderliğe duyulan ihtiyaç üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ve liderliğe duyulan ihtiyacın yıkıcı liderlik ile pozitif yönlü bir ilişkisinin saptanması ile ilgilidir. Bir diğer deyişle yıkıcı liderlerin izleyicilerinin kendi potansiyellerinin farkına varmalarını engellemesi, onların kişisel, mesleki ve ruhsal gelişimleri üzerinde sorumluluk hissetmemesi, izleyicilerin örgüt içinde kendilerini güvende hissetmelerini sağlayan girişim(ler)de bulunmamaları, uzmanlık alanlarında bulunan konularda yaptırım gücünü etkili bir şekilde ortaya koymamaları izleyicilerin liderliğe duydukları ihtiyacın olumlu yönde desteklenmesine ve/veya işten ayrılma eğilimlerinin perçinlenmesine neden olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular alanyazında liderliğe duyulan ihtiyaç ile ilgili çalışmaların (House, 1996; Ashforth, 1997; De Vries vd., 2002; Blich vd., 2007; Schyns ve Schilling, 2013) ve işten ayrılma eğilimi ile ilgili çalışmaların (Reed ve Bullis, 2009; Yen vd., 2013) sonuçlarıyla desteklenmektedir.

Yedinci bulgu ise yıkıcı liderliğin yaygınlığına ilişkindir. Araştırma kapsamında ulaşılan 867 işgörenen elde edilen veriler doğrultusunda katılımcıların %42'sinin çalışma yaşamları boyunca bağlı oldukları yönetici veya yöneticilerin yıkıcı liderlik davranışlarına maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Aasland vd. (2010)'lerinin yıkıcı liderliğin yaygınlığı konusunda 2539 Norveçli işgören üzerinde yapmış oldukları çalışmada sonuç ortalama olarak %40'larda çıkmıştır. Bu oranların daha önceki yıkıcı liderliğin yaygınlığına yönelik çalışmaların sonuçlarından oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Naime ve Naime (2000)'nin yapmış oldukları araştırma sonucuna göre bu oran %10 ile %16 arasında değişmektedir. Ayrıca Hubert ve Veldhoven (2001)'in Hollanda'da faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 66764 işgören üzerinde yapmış oldukları çalışmada yıkıcı liderliğin yaygınlık oranının yaklaşık %11'ler düzeyinde olduğu vurgulanmaktadır. Ancak bu iki çalışmada yıkıcı liderlik saldırgan davranışlar adı altındaki tek bir boyutta incelendiği göz ardı edilmemelidir.

Bu çalışmada ulaştığımız bulgular aslında yıkıcı liderliğin hem yaygınlığının hem de sonuçlarının küçümsenmemesi gereken bir düzeyde olduğunu vurgulaması açısından önemlidir.

Kaynakça

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B. & Einarsen, S. (2010), "The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour", *British Journal of Management*, 21, 438-452.
- Aboyassin, N. A. & Abbood, N. (2013), "The Effect of Ineffective Leadership on Individual and Organizational Performance in Jordanian Institutions", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 23(1), 68-84.
- Aktaş, M. (2010), *İzleyicilerin Kültürel Değerleri ve Liderliğe Duydukları İhtiyaç*, Başkent Üniversitesi SBE İşletme ABD Yönetim ve Organizasyon Programı, Doktora Tezi.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., Schminke, M. (2002), "Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Injustice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 947-965.
- Ashforth, B. (1997), "Petty Tranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 136-140.

- Bligh, M., Kohles, J. C., Pearce, C. L., Justin, J. E. & Stovall, J. F. (2007), "When the Romance is Over: Follower Perspectives of Aversive Leadership", *Applied Psychology: An International Review*, 56, 528-557.
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008), "Quitting Before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment on Voice", *Journal of Applied Psychology*, 93, 912-922.
- Chen, Y., Yu, E. & Son, J. (2014), "Beyond Leader-Member Exchange (LMX) Differentiation: An Indigenous Approach to Leader-Member Relationship Differentiation", *The Leadership Quarterly*, 25, 611-627.
- De Vries, R. E., Roe, R. A. Ve Taillieu, T. C. B. (2002), "Need for Leadership as a Moderator of the Relationships between Leadership and Individual Outcomes", *Leadership Quarterly*, 13, 121-137.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., Skogstad, A. (2007), "Destructive Leadership Behaviour: A Definition and Conceptual Model", *The Leadership Quarterly*, 18, 207-216.
- Einarsen, S., Skogstad, A. & Aasland, M. S. (2010), "The Nature, Prevalence and Outcomes of Destructive Leadership "B. Schyns & T. Hansbrough (Der.), *When Leadership Goes Wrong Destructive Leadership, Mistakes and Ethical Failures içinde*, Information Age Publishing, Inc. Charlotte, NC., 145-171.
- Efeoğlu, İ. E. (2006), *İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi SBE İşletme ABD Doktora Tezi.
- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R. and Harvey, M. G. (2007), "Strategic Bullying as a Supplementary, Balanced Perspective on Destructive Leadership", *The Leadership Quarterly*, 18, 195-206.
- Fox, S. & Spector, P. E. (1999), "A Model of Work Frustration-Aggression", *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915-931.
- Goldman, A. (2006), "High Toxicity Leadership: Borderline Personality Disorder and the Dysfunctional Organization", *Journal of Managerial Psychology*, 21, 733-746.
- Gündüz, Y. & Dedekorkut, S. E. (2014), "Yıkıcı Liderlik", *Mersin Üni. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 95-104.
- Harris, K. C., Kacmar, K. M., Zivnuska, S. Z. (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, 252-263.
- 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.
- Hoobler, H. M., Brass, D. J. (2006), "Abusive supervision and family undermining as displaced aggression". *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 125-133.
- Hoffman, B. J., Strang, S. E., Kuhnert, K. W., Campell, W. K., Kennedy, C. L. & Lo Pilato, A. C. (2013), "Leader Narcissism and Ethical Context: Effects on Ethical Leadership and Leader Effectiveness", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 25-37.
- Hogan, R. & Hogan, J. (2001), "Assessing Leadership: A View from the Dark Side", *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 40-51.
- Hornstein, H. A. (1996), *Brutal Bosses and their Prey*, Riverhead Books, New York.
- House, R. J. (1996), "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons Legacy and a Reformulated Theory", *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- Hubert, A. B. & Veldhoven, M. V. (2001), "Risk Sectors for Undesirable Behaviour and Mobbing", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 415-424.
- Kelloway, E. K., Mullen, J., & Francis, L. (2006), "Divergent Effects of Transformational and Passive Leadership on Employee Safety", *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 76-86.
- Krasikova, D. V., Green, S. G. ve LeBreton, J. M. (2013), "Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda", *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.
- Li, C.F., Ge, J.J., Meng, Y. & Tian, Y.Z. (2013), "The Effect and Mediating Mechanism of Organizational Injustice on Destructive Leadership: Empirical Research in China", *Int. Conference on Management Science & Engineering (20th)*, July 17-19, 539-546.
- Lipman-Blumen, J. (2005), "Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Vision", *Leader to Leader*, 36, 29-36.
- Lu, H., Ling, W., Wu, Y. & Liu, Y. (2012), "A Chinese Perspective on the Content and Structure of Descriptive Leadership", *Chinese Management Studies*, 6(2), 271-283.
- Marcus, B. & Schuler, H. (2004), "Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective", *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 647-660.
- 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.
- Nyberg, A., Holmberg, I., Bernin, P., Alderling, M., Akerblom, S., Widerszal-Bazyl, M., Magrin, M. E., Hasselhorn, H. M., Milczarek, M., D'Angelo, G., Denk, M., Westerlund, H. & Theorell, T. (2011), "Destructive Managerial Leadership and Psychological Well-being among Employees in Swedish, Polish, and Italian Hotels", *Work*, 39, 267-281.
- Paunonen, S. V., Lönnqvist, J. E., Verkasalo, M., Leikas, S., & Nissinen, V. (2006), "Narcissism and Emergent Leadership in Military Cadets", *Leadership Quarterly*, 17(5), 475-486.
- Reed, G. E. & Bullis, R. C. (2009), "The Impact of Destructive Leadership on Senior Military Officers and Civilian Employees", *Armed Forces & Society*, 36(1), 5-18.

- Rokhman, W. (2010), "The Effect of Islamic Work Ethics on Work Outcomes", *EBJO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 15(1), 21-27.
- Rosenthal, S. A. & Pittinsky, T. L. (2006), "Narcissistic leadership", *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633.
- Sackett, P. R. & De Vore, C. J. (2001), "Counterproductive Behaviors at Work". N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil and C. Viswesvaran (Der.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology içinde*, 1, 145-164.
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F., Ganster, D., & Kepes, S. (2007), "Destructive Leaders Traits and the Neutralizing Influence of an "Enriched" Job", *The Leadership Quarterly*, 18, 236-251.
- Schyns, B. & Schilling, J. (2013), "How Bad are the effects of Bad Leaders" A Meta-Analysis of Destructive Leadership and its Outcomes", *The Leadership Quarterly*, 24, 138-158.
- Tepper, B. J. (2000), "Consequences of Abusive Supervision", *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- 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, 156-167.
- Thoroughgood, C. N., Hunter, S. T. & Sawyer, K. B. (2011), "Bad Apples, Bad Barrels, and Broken Followers? An Empirical Examination of Contextual Influences on Follower Perceptions and Reactions to Aversive Leadership", *Journal of Business Ethics*, 100, 647-672.
- Tran, Q., Tian, Y., Li, C. & Sankoh, F. P. (2014), "Impact of Destructive Leadership on Subordinate Behaviour via Voice Behavior, Loyalty and Neglect in Hanoi, Vietnam", *Journal of Applied Sciences*, 14(9), 2320-2330.
- Uymaz, A. O. (2013), "Yıkıcı Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması", *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 37-57.
- Van de Vliert, E. & Einarsen, S. (2008), "Cultural Construals of Destructive versus Constructive Leadership in Major World Niches", *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(3), 275-295.
- Yaşın, F. (2013), "İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", *Nesne*, 1(2), 1-20.
- Yen, T. Q., Tian, Y. & Sankoh, F. P. (2013), "The Impact of Prevalent Destructive Leadership Behaviour on Subordinate Employees in a Firm", *American Journal of Industrial and Business Management*, 3, 595-600.
- Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M. (1996,). "On the Relationships between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 215-238.

TECRÜBE VE DENEYİMİN TAKİPÇİLERİN LİDERLİK ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİRLEŞMİŞ MİLLETLER UNIFIL UYGULAMASI

Serdar Genç
Kara Harp Okulu
sgenc99@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, bireyin örtük liderlik modeli üzerinde tecrübe ve deneyim faktörlerinin etkisini değerlendirmektir. Çalışmanın hipotezleri, BM (Birleşmiş Milletler) UNIFIL (Lübnan Geçici Görev Kuvveti) karargahında çalışan sivil ve asker toplam 250 personel üzerinde test edilmiştir. Bireyin örtük liderlik algısının ölçümünde “Liderlik Davranışı Betimleme Ölçeği”nin dört boyutu (çalışana yönelik olma, üretime yönelik olma, çalışana özgürlük ve yapıyı hareket geçirme) kullanılmıştır. Analiz neticesinde, mesleki tecrübenin, ölçülen dört boyuttan çalışana yönelik olma ve çalışana özgürlük tanıma boyutlarını olumlu yönde, üretime yönelik olma ve yapıyı harekete geçirme boyutlarını olumsuz yönde etkilediği; öte yandan çok uluslu örgütte mesleki deneyimin üretime yönelik olma ve yapıyı hareket geçirme boyutlarını olumlu, çalışana yönelik olma ve çalışana özgürlük tanıma boyutlarını olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örtük Liderlik, Birleşmiş Milletler, İş Tecrübesi, Deneyim, Liderlik Davranışı Betimleme Ölçeği, Kültürlerarası Liderlik

1. Giriş

Örtük liderlik modelleri, bireylerin liderden beklediği nitelik ve davranışları, bir diğer deyişle takipçilerin liderlik algılarını ifade etmektedir (Kenney, Blascovich ve Shaver, 1994). Yazında örtük liderlik modellerinin, başta kültür olmak üzere, kişilik özellikleri, dini değerler, diğer değerler ve kişisel tecrübelerden etkilendiği belirtilmektedir (Hunt, Boal ve Sorenson, 1990). Bunların içerisinde kültür boyutu alanda en çok çalışılan boyut olarak görülmektedir (Tkeshelashvili, 2009; Paşa, 2000; Ling, Chia ve Fang, 2000; Holmberg ve Akerblom, 2006; Dorfman vd., 1997; House vd., 1999). Kültür boyutu dışında en sık çalışılan diğer bir boyut ise kişilik özellikleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilik özelliklerine ilişkin çalışmalarda genelde beş faktör kişilik özellikleri ile örtük liderlik modelleri arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir (Keller, 1999; Judge vd., 2000). Hunt, Boal ve Sorenson (1990)'ın ortaya koyduğu boyutlar arasında en az çalışılan boyutlar ise dini değerler (Sorbo 2006) ile tecrübe ve deneyim boyutlarıdır. Tecrübe ve deneyim boyutuna odaklanan az sayıdaki çalışma arasında, Rush ve Russell (1988), örgüt içindeki tecrübe ve deneyimi önemli bir etken olarak değerlendirirken, Epitropaki ve Martin (2004) tecrübe ve deneyimin algıda anlamlı bir fark yaratmadığını, Chong ve Wolf (2009) ise daha deneyimli çalışanların, deneyimi az olan çalışanlara göre mevcut liderden daha az etkilendiklerini tespit etmiştir.

Örgütsel performansın önemli çıktılarında biri olan (Quinones vd., 1995) ve etkin liderlik çalışmalarında da sıklıkla üzerinde durulan tecrübe ve deneyim boyutuna, örtük liderlik modelleri içinde bu derece az değinilmiş olması bir eksiklik olarak görülmektedir. Özellikle, liderliğin doğuştan gelen özelliklerden ziyade sonradan kazanıldığı yönündeki davranışçı anlayışın alana hakim olmasından bu yana, tecrübe ve deneyim, etkin liderlik için önemli bir faktör olarak değerlendirilmiştir (McCall vd., 1988; Ohlott, Ruderman ve McCauley, 1994). Tecrübe ve deneyim yalnızca liderin kendisi için değil, yüklenme teorisinde de belirtildiği şekilde (Calder, 1977) takipçiler için de önemli bir etken faktördür. Takipçilerin her geçen gün kazandıkları tecrübe ve deneyim ile liderlik algılarının değişeceği savunulan bir başka husustur (VandeWalle, 2001). Robbins ve Judge (2009) bireylerin algısını etkileyen faktörler arasında tecrübe ve deneyimin önemli bir etken olduğunu öne sürmektedir.

Öte yandan, öğrenme kuramları arasında deneyimsel öğrenme kuramı (Kobb, 1984) ve algı kuramları arasında kurgusal yaklaşım kuramı (Gregory, 1997) algıyı, özellikle tecrübe ve deneyim ile elde edilen bilgiye dayanılarak yapılan yorumlamalar olarak görmektedir. Tecrübe ve deneyim faktörünün etkin liderlik için önemli olduğu kadar, takipçide liderlik algısının şekillenmesinde de etken olduğu değerlendirilmektedir. Bu sebeple, çalışmanın ana sorunsalı “Kültür boyutu kontrol ediliyor iken tecrübe ve deneyimin bireyin örtük liderlik modeline etkisini incelemek” olarak belirlenmiştir.

Çalışma çok uluslu askeri örgüt bağlamında BM'nin Lübnan Geçici Görev Kuvveti (UNIFIL) içerisinde yürütülmüştür. Fiedler (1968), tecrübe ve deneyimin sivil örgütler için olduğu kadar askeri örgütler için de etkin liderliği açıklamada önemli bir unsur olduğunu savunmaktadır.

Çalışmayı tecrübe ve deneyime ilişkin yapılan diğer çalışmalardan ayıran iki özellik bulunmaktadır. İlk olarak çalışma, yukarıda belirtildiği gibi askeri bir örgütte icra edilen ilk çalışmadır. İkinci olarak ise, çalışma çok uluslu bir örgütte yürütülmüştür. Bu sebeple, örtük liderlik modeli içerisindeki iki boyutun (tecrübe/deneyim ve kültür) aynı anda incelendiği ilk çalışma niteliğindedir. Çalışmada iki model öngörülmesi ve ilk model dahilinde örtük liderlik modeli içerisindeki tecrübe ve deneyim boyutunun liderlik algısı üzerindeki etkisi, ikinci model dahilinde ise bu iki boyutun değişen kültür gruplarındaki etkisi incelenmiştir.

Liderlik davranışlarının algılanmasına yönelik Stogdill (1963)'in 12 boyutlu LBDQ XII İdeal Lider Davranışı Tanımlama Ölçeğinin dört boyutu kullanılmıştır. Kullanılan boyutlar, çalışana yönelik olma, üretime yönelik olma, çalışana özgürlük ve yapıyı hareket geçirmedi. İlk kez Halpin (1957) tarafından oluşturulan ve sonrasında Stogdill (1963) tarafından geliştirilen bu ölçek ideal lider davranışlarının neler olduğunu izleyici gözüyle ölçmeye çalışmaktadır. Ayrıca, anket çalışmasına ilave edilmiş ayrı bir ölçek dahilinde, personelin hem UNIFIL görevi içerisindeki deneyimi hem de askerlik mesleği içerisindeki tecrübesi yıl bazında ölçülmeye çalışılmıştır. Yapılan ölçümler, korelasyon ve regresyon analizi kullanılarak değerlendirilmiştir.

Bu kapsamda çalışma altı ayrı bölüm halinde dizayn edilmiştir. Giriş bölümünü takip eden ilk bölümde, algı kuramlarına ve algının şekillenmesinde tecrübe ve deneyim boyutuna değinilmiş, ve aynı zamanda örtük liderlik kuramı ve izleyenlerin liderlik algısını etkileyen faktörler tartışılmıştır. Çalışmanın çok kültürlü bir ortamda yürütülmüş olması ve bu ortamdaki liderlik algısı ile ilgilenmiş olması, üçüncü bölüm dahilinde kültürün örtük liderlik kavramına olan etkisinin değerlendirilmesini gerekli kılmıştır. Dördüncü bölümde, çalışmanın hipotezleri ve önerilen model belirtilirken, beşinci bölümde veri ve test yöntemi açıklanmaktadır. Altıncı ve yedinci bölümlerde, elde edilen sonuçlar ortaya konulmuş ve sonuçlara bağlı tartışmalar ile çalışmanın kısıtlarından ve müteakip dönemde yapılabilecek çalışmalardan bahsedilmiştir.

2. Algı ve Örtük Liderlik Kuramları ile Tecrübe ve Deneyim İlişkisi

Algı kuramlarının değişik başlıklar altında toplandığı ve ön plana çıkan üç kuramın Gestalt kuramı, kurgusal yaklaşım ve öğrenme kuramı olduğu yazında belirtilmektedir (Sığırı ve Gürbüz, 2013). Temelleri David Hume, Immanuel Kant, David Hartley'e kadar uzanan Gestalt kuramı, kişinin içinde bulunduğu durumun (durumsallık yaklaşımı) algıda en etken faktör olduğunu savunmaktadır. Kuramda anlık değerlendirme ön plana çıkmakta ve kişi an itibarıyla duyu organları ile hissettiği etkenleri algılayabilmektedir. Gruplandırılmalar, zemin-şekil, yakınlık, benzerlik, kapalılık, basitlik, süreklilik ve ortak kader kuralı şeklinde tanımlanan 7 etken vasıtasıyla yapılmakta ve bireylerin bu etkenlerden istifade ile basit çıkarımlarda buldukları savunulmaktadır. Kuramın sonraki yıllarda farklı alanlardaki uygulamaları "Kategorizasyon" ve "Liderlik Kategorizasyon Kuramı" gibi kuramların gelişimine de katkı sağlamıştır (Rosch, 1978; Lord, Foti ve Phillips, 1982). Bu kapsamda, örtük liderlik kuramının ortaya çıkışında etken kuramlar olarak görülen (Tabak, Şeşen ve Türköz, 2012) "Kategorizasyon" ve "Liderlik Kategorizasyon Kuramları"nın bilhassa gestaltçı yaklaşımdan etkilendiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Öte yandan Gregory (1997) tarafından ortaya atılan diğer bir algı kuramı olan kurgusal yaklaşım, algının bireyin zihninde zaman içinde oluştuğunu ve bu oluşumun her zaman yeni tecrübelerle geliştiğini savunmaktadır. Bu açıdan kurama göre algı, büyük oranda geçmiş tecrübelerle dayanmaktadır. Yaklaşım, tecrübe ve deneyime verdiği önem itibarıyla gestaltçı düşünceden ayrılmaktadır.

Kategorizasyon kuramı (Rosch, 1978), Liderlik Kategorizasyon Kuramı (Lord, Foti ve Phillips, 1982), Yükleme kuramı (Heider, 1985), Liderlik Yükleme kuramı (Calder, 1977) ve Bilgi İşleme kuramı (Lord ve Maher, 1993) kuramlarından etkilenecek ortaya çıkan örtük liderlik kuramı bireylerin liderden beklediği, nitelik ve davranışları ifade etmektedir. (Kenney, Blascovich ve Shaver, 1994). Kurama göre, birey yaşamı boyunca birçok faktörün etkisinde kalmakta ve bu faktörlerin girdisiyle kafasında bir örtük lider modeli oluşturmaktadır (Lord ve Maher, 1993). Kuramda, her ne kadar bireyin zaman içindeki deneyimleri, örtük liderlik kuramında bir girdi olarak görülmüşse de, kuram içindeki gestaltçı gruplandırma (kategorilendirme) düşünüşünün etkisi bu etkenin bugüne kadar yeterince değerlendirilmesine engel olmuştur. Bu sebeple, kurgusalci yaklaşımın önerdiği tecrübe ve deneyimin, örtük liderlik modelleri içerisinde daha sık değerlendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Konuya örtük liderlik kuramının önermeleri açısından bakıldığında da benzer bir sonuçla karşılaşmaktadır. Çünkü, örtük liderlik kuramı önermelerinde de tecrübe ve deneyim üzerinde durulduğu görülmektedir. Kuramın temel önermeleri genelde üç başlık altında toplanmaktadır (Tabak,Şeşen ve Türköz, 2012): (1) İnsanlar davranışları ve özellikleri itibarıyla diğerlerinin zihnindeki lider prototipleri ile uyuştukları oranda lider olarak kategorize edilir(Lord, Foti ve De Vaulder). (2) Örtük liderliğin oluşumunda, kültür, cinsiyet, kişisel özellikler, ailevi etkiler, çocukluk tecrübeleri vardır (Hunt, Boal ve Sorenson, 1990). (3) Örtük liderlik modelleri zaman içinde değişebilir. Bireylerin hedef ve ihtiyaçları değiştiğinde, yeni bilgiler

edindikçe bu model yeniden yapılandırılır (Brown ve Lord, 2001). Bu önermelerden bilhassa (2) ve (3)'ncü önerme, takipçilerin liderlik algılarının zaman içinde değişebileceğine işaret etmektedir. Örtük liderlik modeline etki eden, kültür, kişisel özellikler, dini değerler ve cinsiyet gibi özelliklerin zaman içinde farklılık göstermeyeceği düşünüldüğünde, aslında algının esas itibarı ile tecrübe ve deneyimden etkilenecek değişeceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Yukarıda belirtilen iki durum birlikte değerlendirildiğinde, hem kurgusal algı yaklaşımının hem de örtük liderlik kuramının, liderlik algısında değişime odaklı tecrübe ve deneyim boyutunun incelenmesini gerekli kıldığı görülmektedir. Bu sebeple, çalışmada temel amaç, bu iki değişkenin liderlik algısındaki yön ve şiddetini anlamak üzerinedir.

Öte yandan, çalışmanın çok uluslu örgüt dahilinde yürütülüyor olması, incelemede tecrübe ve deneyim dışında ikinci bir boyuta da odaklanılmasını gerekli kılmaktadır. Bu boyut kültür boyutudur. Başlangıçta, örtük liderlik modeli etken unsurlarından biri olarak tanımlanan kültür, küresel örgütlerin sayısındaki artış ile ilave bir liderlik yaklaşımı olarak gündeme gelmiştir. Bu sebeple, bir sonraki kısımda, örtük liderlik modeli içinde kültür boyutunun etkisi değerlendirilmiştir.

3. Örtük Liderlik Modeline Kültürün Etkisi

Örtük liderlik kuramının önermelerinde de belirtildiği gibi, prototipleri birbirinden farklılaştıran kültür, cinsiyet, kişisel özellikler, dini değerler ve kişisel tecrübeler gibi unsurlar vardır (Hunt, Boal ve Sorenson, 1990). Yazında, bu unsurların hemen her birine ilişkin ayrı araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Ancak dikkat çekici şekilde en fazla çalışma kültür alanında yapılmıştır. GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) bunlar arasında, yapılan en kapsamlı çalışma olarak görülmektedir.

GLOBE çalışmasının temel maksadı, farklı kültürlerin liderlik modellerini araştırmak, tüm kültürler için geçerli bir liderlik modeli oluşturulmasının mümkün olup olmayacağını belirlemek üzerinedir. (House vd., 1999). Ana sorunsalı, örtük liderlik modelinin hangi seviyeye kadar kültüre bağımlı olduğunun tespitidir.

Örtük liderlik modelleri içerisinde, kültür boyutu, hem küresel hem de yerel bağlamda (Tkeshelashvili, 2009; Paşa, 2000; Holmberg ve Akerblom, 2006; Ling, Chia ve Fang, 2000), üzerinde sıklıkla çalışan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kültürün bu derece yaygın çalışılmasının sebebi iş dünyasındaki küreselleşmedir. Her geçen gün gelişen teknoloji, hemen tüm işletmeleri faaliyetlerinde yerel alandan küresel alana doğru kaydırmaktadır. Küresel alan, hem pazarlama hem de üretimde küresel liderlere olan ihtiyacı artırmakta ve bu durum küresel liderlik ile ilgili çalışmalara ağırlık verilmesine sebep olmaktadır (House vd., 2001).

Ancak, kültürün, örtük liderlik modelinin değişkenlerinden biri olduğu ve farklı değişkenlerin etkilerinin de değerlendirilmesi gerçeği unutulmamalıdır. Zira, kitlesel algı, kültürde olduğu kadar, başta tecrübe ve deneyim olmak üzere diğer örtük liderlik boyutlarında da farklılaşmaktadır. Örneğin, Rush ve Russell (1988), yaptıkları çalışmada, örgütte daha az süreli tecrübe sahibi olanların daha çok süreli tecrübe sahibi olanlara göre daha farklı bir örtük liderlik modeline sahip olacaklarını savunmaktadır. Benzer şekilde, Epitropaki ve Martin (2004)'de, çalışmalarında, yaş, örgütteki pozisyon, örgütteki ve alandaki tecrübe ve deneyim boyutlarını incelemiştir. Ancak, Rush ve Russell (1988)'dan farklı olarak örgütte farklı pozisyonlarda görev almanın ya da örgütte geçirilen sürenin örtük lider algısı üzerinde önemli bir etkisi olmadığını bulmuşlardır. Bir diğer çalışmada, Chong ve Wolf (2009), toplulukçu değerler, yaş ve iş deneyiminin takipçilerin algısına etkilerini incelemiş, daha deneyimli çalışanların, deneyimi az olan çalışanlara göre mevcut liderden daha az etkilendiklerini, öte yandan yaşlı çalışanların gençlere oranla lider değişimini örgüt için daha problemlilik olarak gördüklerini tespit etmiştir. Bu sebeple, bu çalışmanın da temel sorunsalını oluşturan tecrübe ve deneyimin örtük liderlik algısı üzerindeki etkisi ilave çalışmalar ile değerlendirilmeye ihtiyaç duymaktadır.

3. Araştırma Sorusu ve Hipotezler

4.1. Araştırma Sorusu

Bu çalışmanın ana sorunsalı, çok uluslu askeri bir örgütte, mesleki deneyim ve tecrübenin bireyin örtük liderlik modeline etkisini incelemektir. Bu çalışmayı diğer çalışmalardan ayıran en temel özellik, önceki bölümde de belirtildiği gibi, çalışmanın bugüne kadar alanda fazlaca üzerinde durulmamış olan örtük liderlik modeli etkenlerinden tecrübe ve deneyim boyutlarına odaklanmış olmasıdır. Diğer bir özellik ise, belirtilen etkenin incelenmesinin çok uluslu askeri bir örgüt dahilinde (BM, UNIFIL Geçici Görev Kuvveti) yürütülmüş olmasıdır. Belirtilen iki yönüyle, çalışma bir yanda örtük liderlik modelinin etkenlerinden kültür boyutu ile diğer yandan tecrübe boyutu ile ilgilenen ve kültür grupları dahilinde de bu etkiyi dikkate alan ilk çalışma olma özelliğindedir.

4.2. Hipotezler

Genç yaşlarda ya da mesleki tecrübenin nispeten az olduğu dönemlerde bireyin, lideri o günkü birikimleri ile değerlendirmesi, ilerleyen yaşlarda ise bilişsel süreçlerde yaşanan değişiklik ile farklı kategorizasyon ve yüklemelere tabi tutması beklenir. Konuya bir de lider-üye etkileşimi açısından bakacak olursak, benzer bir çıkarıma gitmek yine mümkündür. Doğaldır ki, genelde, örgütte yeni olan yani tecrübesiz olan bir takipçiye liderlerin bakış açısı ve davranışları diğerlerine oranla farklı olur. Bu da kişinin örgüt ve örgüt çevresine alışmasının (oryantasyonunun) zaman alacağı düşüncesinden kaynaklanır. Tecrübesiz takipçi ile lider arasındaki ilişkideki bu farklılaşma, takipçinin lider ile farklı bir iletişim içerisine girmesine sebep olacaktır. Çünkü lider, zaman içerisinde tecrübesiz takipçinin de diğerleri ile aynı seviyeye gelmesini ve örgütsel performansa aynı oranda katkı sağlamasını beklemektedir. Bu sebeple, diğerlerine oranla farklılaşan bu etkileşim, tecrübesiz çalışan ile tecrübeli çalışan arasındaki liderlik algısını da etkileyebilecektir. Liderin başlangıçtaki yapı ve üretim odaklı davranışları takipçinin de liderlik algısını bu yönde etkileyecektir. Bu sebeple, beklenen, tecrübenin az olduğu ilk yıllarda takipçilerin, yapıyı harekete geçirmeyi ve üretim odaklılığı etkin liderlik algısı olarak benimsemesidir. Öte yandan, başlangıçta tecrübe azlığı sebebiyle, işe yönelik liderliği ideal olarak algılayan takipçi, müteakip dönemde bu durumu boğucu ve sıkıcı olarak algılayabilecektir. Geçen zaman ve kazanılan tecrübelerin takipçileri işte daha özgür hareket etmeye yönlendirebileceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, müteakip yıllarda takipçi için beklenen inisiyatif ve çalışan odaklı bir lider algısının oluşmasıdır. Bu yıllarda, liderin işe yönelik sergilediği tutumlar onun otoriter tutumları olarak değerlendirilebilecektir. Bu kapsamda, tecrübe boyutuna ilişkin test edilecek hipotezler aşağıda sunulmuştur:

Hipotez 1.a: Meslekte geçirilen süre, bireyin liderlik algısındaki, çalışana yönelik olma boyutu (consideration) ile pozitif yönde ilişkilidir.

Hipotez 1.b: Meslekte geçirilen süre, bireyin liderlik algısındaki çalışana özgürlük tanıma (Tolerance and Freedom) boyutu ile pozitif yönde ilişkilidir.

Hipotez 1.c: Meslekte geçirilen süre, bireyin liderlik algısındaki, yapıyı harekete geçirme (Initiating structure) boyutu ile negatif yönde ilişkilidir.

Hipotez 1.d: Meslekte geçirilen süre, bireyin liderlik algısındaki, üretime yönelik olma (production emphasis) boyutu ile negatif yönde ilişkilidir.

Çalışmada tecrübe ve deneyim boyutu ayrı değişkenler kullanılarak değerlendirilmiştir. Ayrı değişkenler ile değerlendirilme yapılmasının iki sebebi vardır. İlkin, mesleki tecrübenin, UNIFIL deneyimi ile paralel olmayacağı düşünülmektedir. Birbirine yakın mesleki deneyimlere sahip iki kişiden, UNIFIL deneyimi fazla olanın az olana göre örtük liderlik modelinde farklılıklar görüleceği beklenmektedir. Çünkü, herhangi bir birey UNIFIL deneyimi boyunca farklı uluslar ile etkileşime girmekte hatta zaman zaman farklı kültürden gelen liderlerin altında görev almaktadır. Farklı kültürden gelen bireylere hitap etme ve onlarla iş içi/dışı zaman geçirme, takipçide, bilhassa bütünleştirme ve arabuluculuk gibi algıların ön plana çıkmasına sebep olabilecektir. Zira, aile ve öz kültürden uzak bir ülkede görev yapan bireylerin, ülke özlemi ve iletişim farklılıkları sebebiyle başlangıçta işten çok bireye odaklanacakları ve bu sebeple bireye yönelik liderlik davranışlarını olumlu algılayacakları, sonrasında iletişim engellerinin azalması ve çevreye alışılması ile işe yönelik davranışları etkin liderlik davranışları olarak değerlendirecekleri düşünülmektedir. Bu kapsamda, çok uluslu örgütte artan deneyimin, başlangıçta birey odaklı, müteakiben iş odaklı liderlik algısını destekleyeceğini söylemek mümkündür. Bu bağlamda, deneyim boyutuna ilişkin test edilecek hipotezler aşağıda sunulmuştur:

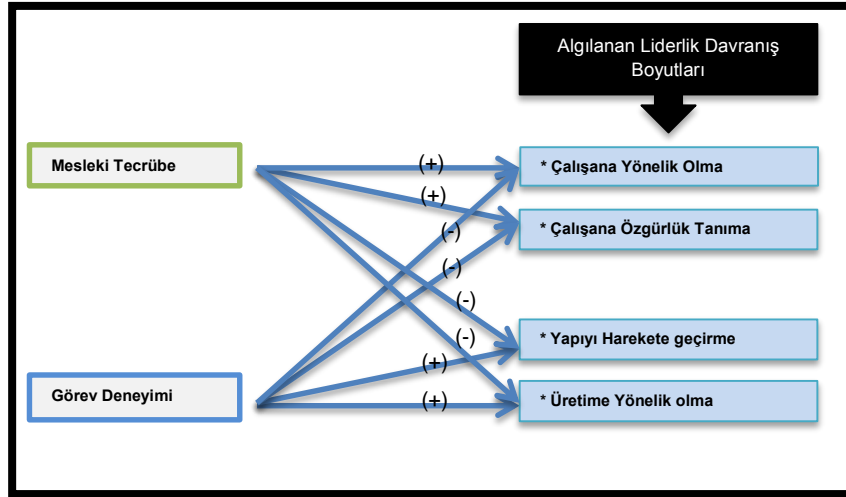
Hipotez 1.a: Görevde kazanılan deneyim, bireyin liderlik algısındaki yapıyı harekete geçirme (Initiating structure) boyutu ile pozitif yönde ilişkilidir.

Hipotez 1.b: Görevde kazanılan deneyim, bireyin liderlik algısındaki üretime yönelik olma (production emphasis) boyutu ile pozitif yönde ilişkilidir.

Hipotez 1.c: Görevde kazanılan deneyim, çalışana yönelik olma (consideration) boyutu ile negatif yönde ilişkilidir.

Hipotez 1.d: Görevde kazanılan deneyim, çalışana özgürlük tanıma (Tolerance and Freedom) boyutu ile negatif yönde ilişkilidir. Yukarıda belirtilen iki hipoteze ilişkin oluşturulan model Tablo-1'de sunulmuştur.

Tablo-1: Araştırma Modeli



Giriş bölümünde belirtildiği gibi araştırmanın odaklandığı ikinci husus kültürdür. Bu kapsamda, kültür gruplarına göre tecrübe ve deneyimin bireyin liderlik algısı üzerindeki etkisi deneyim ve tecrübe değişkenleri ile kültür grupları arasında ilave bir etkileşim değişkeni (interaction) oluşturularak yapılan ikinci regresyon analizi dahilinde değerlendirilmiştir.

5. Veri ve Test Yöntemi

5.1. Veri

Veri grubu Lübnan NAQURA'da (UNIFIL) görev yapmakta olan sivil ve asker (subay ve astsubay) Birleşmiş Milletler çalışanlarından seçilmiştir. Bu ortam, BM'nin genel yapısından sayı ve hacimce farklılık göstermektedir. BM UNIFIL görev kuvvetinde, halen görev yapan 40'a yakın ülke personeli bulunmaktadır. Söz konusu ülkelere ilişkin kültürel gruplandırmalar, Ronen ve Shenkar (1985), Hofstede (1980), Schwartz (1999)'in çalışmalarından istifade edilerek oluşturulmuştur.

Anket çalışmasına söz konusu ülkelerin tamamı katılmamıştır. Tablo-2'deki kültür gruplarından rastgele seçilen 356 personele e-mail yollanmış ve web üzerinden yapılan anket davetine 283 personel olumlu dönüş yapmış, bu personel arasından 250 personelin verisi çalışmada kullanılmıştır. Katılımcıların % 86'sını erkekler, % 14'ü kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların, %78'i askeri personel (subay ve astsubay), %22'si ise sivil personeldir. Ayrıca, katılımcıların %25'lik bölümünü 31-36 yaş, %20'lik bölümünü de 25-30 yaş arasındaki personel oluşturmaktadır.

5.2. Ölçek

Değerlendirme ölçeğinin seçiminde, tek ülke kültürü ile liderlik davranış arasındaki ölçmeyi hedefleyen ölçeklerden kaçınılmış küresel anlamda liderlik davranışını ölçmeyi hedefleyen ölçekler üzerinde odaklanılmıştır. Öte yandan çalışmamız farklı kültürlerle odaklanmak ve çok uluslu bir ortamda ortak liderlik algısını belirlemeye çalışmaktadır. Bu sebeple, algılanan liderlik boyutlarının belirlenmesinde, Stogdill (1963) tarafından geliştirilen Liderlik Davranışı Tanımlama Ölçeği kullanılmıştır. İlk kez Halpin (1957) tarafından oluşturulan bu ölçek, liderlik davranışlarını hem liderin kendi değerlendirmesi ile hem de takipçilerin değerlendirmesi ile ölçmeye çalışan iki ayrı ölçekten oluşmaktadır.

Çalışmanın ana sorunsalı, takipçinin değerlendirmesi ile ilgilendiğinden yalnızca takipçilerin değerlendirilmesini ölçen ölçek kullanılmıştır. Çalışmada, ölçekte yer alan toplam 12 boyuttan yalnızca, liderin, yapıyı harekete geçirme, üretime yönelik olma, çalışana yönelik olma, çalışana özgürlük tanıma boyutları kullanılmıştır. Bu kapsamda katılımcılara içinde demografik değişkenleri de içinde barındıran 47 sorulu bir anket uygulanmıştır. Ölçekte yer alan her bir boyutun güvenilirlik katsayısı ayrı hesaplanmıştır. Her bir boyuta ilişkin ordu mensuplarına yönelik yapılan çalışmada Stogdill (1963) tarafından test edilen Cronbach alpha güvenilirlik katsayıları ile yazarın uyguladığı anket neticesinde tespit edilen Cronbach alpha güvenilirlik katsayıları Tablo-5'de sunulmaktadır.

Tablo-2: Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayıları

Boyutlar	Cronbach alpha güvenilirlik katsayıları Yazar (2014)	Cronbach alpha güvenilirlik katsayıları Stogdill (1963)
Yapıyı Harekete Geçirme	0.918	0.79
Çalışana Özgürlük Tanıma	0.844	0.81
Çalışana Yönelik Olma	0.580	0.76
Üretime Yönelik Olma	0.833	0.70

Kaynak: Stogdill (1963) ve Yazar

Katılımcılara ilişkin demografik özellikler ve tecrübe/deneyim değişkenleri yazar tarafından geliştirilen ilave ölçek dahilinde ölçülmüştür. Bu kapsamda, ölçekte demografik özellikler yalnızca ülke, yaş, cinsiyet bazında; tecrübe ve deneyim ise, meslekte geçirilen süre ve UNIFIL görevinde geçirilen süre bazındadır.

6. Sonuçlar ve Tartışma:

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği, LISREL 8.51 yazılımı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Bu kapsamda uygulanan liderlik davranışı betimleme ölçeğinin çalışmada kullanılan dört boyutu DFA analizine tabii tutulmuştur. Analiz sonucunda ölçeklere ait uyum iyiliği değerleri Tablo- 7’de sunulmuştur. Sonuçlar, 0,90 değerini üzerinde olmamakla birlikte oldukça yüksek seviyededir.

Tablo-3: Uyum İyiliği Değerleri

Boyutlar	RMSEA	CFI	GFI
Liderlik Davranışı Betimleme Ölçeği (Dört boyutlu)	,06	,87	,78

RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation, CFI = Comparative Fit Index, GFI= Goodness of Fit Index.

Araştırmaya dahil edilen değişkenlerin ortalama değerleri ve standart sapmaları Tablo-8’de, korelasyon değerlerine yönelik bulgular Tablo-9’da sunulmuştur.

Tablo-4: Değişkenlerin Ortalama Değerleri ve Standart Sapmaları

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
YAP.HRK	250	1,4	5,0	3,883	,7954
ÇAL.ÖZG	250	1,5	4,9	3,478	,7236
ÇAL.YÖN	250	1,9	4,7	3,555	,4934
ÜRT.YÖN	250	1,7	4,8	3,382	,7429
TECRÜBE	250	1	9	3,97	2,304
DENEYİM	250	1	7	3,42	2,294
CİNSİYET	250	0	1	,86	,352
ASKERİ PER.	250	0	1	,80	,401
YAŞ	250	1	7	3,64	1,635
Arap	250	0	1	,14	,348
Yakın Doğu	250	0	1	,10	,301
Afrika	250	0	1	,12	,321
Alman	250	0	1	,14	,343
Latin Avrupa	250	0	1	,20	,401
Latin Amerika	250	0	1	,07	,252
Uzakdoğu	250	0	1	,18	,388
Güney asya	250	0	1	,06	,230
Valid N (listwise)	250				

Değişken ortalamalarına ilişkin sonuçlar incelendiğinde, bağımlı değişken olarak tespit edilen yapıyı harekete geçirme puan ortalaması 3,883 (SS=.79), çalışana özgürlük puan ortalaması 3,478 (SS=.72), çalışana yönelik puan ortalaması 3,555 (SS=.49), üretime yönelik puan ortalaması 3,382 (SS=.74) olarak bulunmuştur. Öte yandan, ankete katılan personelin tecrübe ortalaması 3,97 (12-15 yıl aralığında) iken, deneyim ortalaması 3,42 (8-11 ay aralığında) dir.

Tablo-5: Değişkenler arasındaki Korelasyonlar

		YAP.HRK	ÇAL.ÖZG	ÇAL.YÖN	ÜRT.YÖN	MILITARY	CİNSİYET	TECRÜBE	DENEYİM
YAP.HRK	Pearson Correlation	1	-,283**	-,300**	,818**	,025	,029	-,205**	,160*
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,698	,652	,001	,011
	N	250	250	250	250	250	250	250	250
ÇAL.ÖZG	Pearson Correlation	-,283**	1	,473**	-,283**	-,086	,049	,198**	-,143*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,177	,438	,002	,024
	N	250	250	250	250	250	250	250	250
ÇAL.YÖN	Pearson Correlation	-,300**	,473**	1	-,261**	-,054	-,070	,222**	-,176**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,395	,270	,000	,005
	N	250	250	250	250	250	250	250	250
ÜRT.YÖN	Pearson Correlation	,818**	-,283**	-,261**	1	,039	,005	-,130*	,152*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,538	,932	,039	,016
	N	250	250	250	250	250	250	250	250
MILITARY	Pearson Correlation	,025	-,086	-,054	,039	1	,194**	-,433**	-,576**
	Sig. (2-tailed)	,698	,177	,395	,538		,002	,000	,000
	N	250	250	250	250	250	250	250	250
CİNSİYET	Pearson Correlation	,029	,049	-,070	,005	,194**	1	,103	-,154*
	Sig. (2-tailed)	,652	,438	,270	,932	,002		,103	,015
	N	250	250	250	250	250	250	250	250
TECRÜBE	Pearson Correlation	-,205**	,198**	,222**	-,130*	-,433**	,103	1	,246**
	Sig. (2-tailed)	,001	,002	,000	,039	,000	,103		,000
	N	250	250	250	250	250	250	250	250
DENEYİM	Pearson Correlation	,160*	-,143*	-,176**	,152*	-,576**	-,154*	,246**	1
	Sig. (2-tailed)	,011	,024	,005	,016	,000	,015	,000	
	N	250	250	250	250	250	250	250	250

** . 0.01 düzeyinde anlamlı (2-tailed).

* . 0.05 düzeyinde anlamlı (2-tailed).

Değişkenler arasındaki korelasyon değerlerine bakıldığında, dört bağımlı değişkenin (üretime yönelik, çalışana yönelik, çalışana özgürlük, yapıyı hareket geçirme) tecrübe ve deneyim ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Tecrübe ile yapıyı harekete geçirme arasında yüksek düzeyde *olumsuz* yönde ($r=-.205$, $p<.01$), çalışana özgürlük arasında yüksek düzeyde *olumlu* yönde ($r=.198$, $p<.01$), çalışana yönelik olma arasında yüksek düzeyde *olumlu* yönde ($r=.222$, $p<.01$) ve üretime yönelik olma arasında düşük düzeyde *olumsuz* yönde ($r=-.130$, $p<.05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Öte yandan, deneyim ile yapıyı harekete geçirme arasında düşük düzeyde *olumlu* yönde ($r=.160$, $p<.05$), çalışana özgürlük arasında düşük düzeyde *olumsuz* yönde ($r=-.143$, $p<.05$), çalışana yönelik olma arasında yüksek düzeyde *olumsuz* yönde ($r=-.176$, $p<.01$) ve üretime yönelik olma arasında düşük düzeyde *olumlu* yönde ($r=-.152$, $p<.05$) bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin testine yönelik değerlendirme iki aşamada yürütülmüştür. İlk aşamada, cinsiyet ve asker olup olmama demografik değişkenlerinin yanında, tecrübe ve deneyim değişkenlerinin belirtilen dört bağımlı değişken (üretime yönelik olma, çalışana yönelik olma, çalışana özgürlük ve yapıyı harekete geçirme) üzerindeki olası etki ve açıklama güçleri her bir bağımlı değişken için yapılan regresyon

analizleri vasıtasıyla ölçülmüştür. İkinci aşamada, kültür grupları arasında, tecrübe ve deneyim etkisinin farklılaşp farklılaşmadığı benzer şekilde yapılan regresyon analizleri ile değerlendirilmiştir. Bu kapsamda ilk aşama yürütülen regresyon analizi sonuçları Tablo-10'da, ikinci aşamada yürütülen regresyon analizi sonuçları Tablo-11'de sunulmuştur.

Tablo-10'daki sonuçlar incelendiğinde, tecrübe ve UNIFIL deneyiminin, bireylerin liderlik algısı içindeki dört boyutu anlamlı derecede etkilediği görülmektedir. Artan mesleki tecrübe, çalışana yönelik olma ($\beta=,061$; $p<.01$) ve çalışana özgürlük tanıma ($\beta=,059$; $p<.01$) boyutlarını olumlu yönde etkilerken, yapıyı harekete geçirme ($\beta=-,087$; $p<.01$) ve üretime yönelik olma ($\beta=-,046$; $p<.05$) liderlik algısını olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla araştırmamızın ilk hipotezi kabul edilmiştir. Meslekte geçen her yıl içerisinde bireyin daha fazla tecrübe kazandığı ve durum ve ilişkilere daha pozitif yaklaştığı elde edilen sonuçlar kapsamında değerlendirilebilir. Öte yandan, meslekte geçirilen sürenin, bireyin işe yönelik motivasyonunda azalma göstermesine sebep olduğu ve bu sebeple liderlik algılarının işe yönelik tutumlardan negatif yönde etkilendiği söylenebilir.

Tablo-6: Tecrübe ve Deneyim Değişkenlerinin Bağımlı Değişkenler Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta	t value	Sig.	Adjusted R square	F value	Sig.
Yapıyı Harekete Geçirme	CİNSİYET	,189	1,318	,189	,082	5,427	0,000
	TECRÜBE	-,087	-3,653	,000**			
	DENEYİM	,092	3,582	,000**			
	MILITARY	-,338	-,441	,660			
	SİVİL	-,451	-,582	,561			
Çalışana Özgürlük	CİNSİYET	,037	,281	,779	,076	5,098	0,000
	TECRÜBE	,061	2,788	,006**			
	DENEYİM	-,090	-3,820	,000**			
	MILITARY	-,379	-,541	,589			
	SİVİL	-,074	-,105	,917			
Çalışana Yönelik	CİNSİYET	-,182	8,213	,038**	,113	7,322	0,000
	TECRÜBE	,059	-2,081	,000**			
	DENEYİM	-,068	4,030	,000**			
	MILITARY	-,258	-4,316	,581			
	SİVİL	-,148	-,553	,754			
Üretime Yönelik	CİNSİYET	,073	,534	,594	,047	3,438	0,005
	TECRÜBE	-,046	-2,011	,045*			
	DENEYİM	,086	3,485	,001**			
	MILITARY	-,282	-3,387	,699			
	SİVİL	-,521	-,706	,481			

**.,01 düzeyinde anlamlı *.05 düzeyinde anlamlı

Araştırmamızın ikinci hipotezi çok uluslu bir örgütteki deneyimin, liderlik algısı üzerine etkisini değerlendirmek üzerinedir. Bu kapsamda, artan çok uluslu örgüt deneyimi, yapıyı harekete geçirme ($\beta=,092$; $p<.01$) ve üretime yönelik olma ($\beta=,086$; $p<.01$) algısını olumlu yönde etkilerken, çalışana özgürlük tanıma ($\beta=-,090$; $p<.01$) ve çalışana yönelik olma ($\beta=-,068$; $p<.01$) algısını olumsuz etkilemektedir. Bu kapsamda, araştırmamızın ikinci hipotezi de kabul edilmiştir. Bu sonuçlar çerçevesinde personelin çok uluslu ortamda kazandığı deneyim ile daha fazla işe yöneldiğini söylemek mümkündür.

Tablo-11'deki sonuçlar incelendiğinde ise, tecrübe ve deneyimin hemen tüm kültürlerde aynı yönde etkiye sebep olmasına rağmen, etkinin şiddetinin kültürden kültüre değiştiğini göstermektedir. Burada etkinin yönüne ilişkin gözlemlenen tek fark Uzakdoğu kültürüdür. Genel model üzerinde tecrübe ile üretime yönelik olma negatif yönde ilişkiyken Uzakdoğu kültüründe bu ilişki pozitif yönlü olarak gelişmektedir ($\beta=,125$; $p<.01$). Genel modelde yer alan ilişkilerin kültür gruplarında değişmemesinin bir sebebi olarak, araştırmamızın askeri bir örgütte yürütülmüş olması söylenebilir. Hemen tüm ulusların askeri örgütlerinde görev yapan personelin genç yaş ve rütbelerde (tecrübe az iken) üretime yönelik davranışları etkin liderlik davranışı olarak algılanması olağan olarak değerlendirilebilir. Rütbe ve yaşın zaman içinde ilerlemesi ve iş stresi ve tükenmişlik duygusundaki artışın bu personeli daha fazla çalışana yönelik bir algıya yönelttiğinden söz edilebilir.

Tablo-7: Tecrübe ve Deneyim Değişkenlerinin Bağımlı Değişkenler Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta	t value	Sig.	Adjusted R square	F value	Sig.
<i>Yapıyı Harekete Geçirme</i>	ARAPTEC	-,174	-3,240	,001**	,191	4,678	0,000
	ARAPDEN	,146	3,084	,002**			
	YAKDOĞUTEC	-,034	-,561	,575			
	YAKDOĞUDEN	,102	1,412	,159			
	AFRIKATEC	-,110	-2,547	,012**			
	AFRIKADEN	,054	1,069	,286			
	ALMANTEC	-,113	-3,233	,001**			
	ALMANDEN	,124	2,707	,007**			
	LATAVRTEC	-,071	-1,766	,079			
	LATAVRDEN	,104	2,401	,017*			
	LATAMTEC	-,091	-1,558	,121			
	LATAMDEN	,036	,494	,622			
	UZAKTEC	,088	1,878	,062			
	UZAKDEN	,036	,631	,529			
	GÜNASTEÇ	-,320	-3,019	,003**			
	GÜNASDEN	,388	3,225	,001**			
<i>Çalışana Özgürlük</i>	ARAPTEC	,072	1,454	,147	,165	4,064	0,000
	ARAPDEN	-,002	-,042	,967			
	YAKDOĞUTEC	,101	1,799	,073			
	YAKDOĞUDEN	-,115	-1,726	,086			
	AFRIKATEC	,055	1,374	,171			
	AFRIKADEN	-,056	-1,205	,230			
	ALMANTEC	,033	1,011	,313			
	ALMANDEN	-,144	-3,400	,001**			
	LATAVRTEC	,104	2,790	,006**			
	LATAVRDEN	-,181	-4,527	,000**			
	LATAMTEC	,098	1,805	,072			
	LATAMDEN	-,113	-1,688	,093			
	UZAKTEC	,092	2,108	,036*			
	UZAKDEN	-,082	-1,557	,121			
	GÜNASTEÇ	,076	,775	,439			
	GÜNASDEN	-,074	-,670	,504			
<i>Çalışana Yönelik Olma</i>	ARAPTEC	,052	1,551	,122	,197	4,823	0,000
	ARAPDEN	-,017	-,584	,560			
	YAKDOĞUTEC	,108	2,875	,004**			
	YAKDOĞUDEN	-,102	-2,305	,022*			
	AFRIKATEC	,065	2,444	,015**			
	AFRIKADEN	-,048	-1,534	,126			
	ALMANTEC	,073	3,379	,001**			
	ALMANDEN	-,141	-4,994	,000**			
	LATAVRTEC	,035	1,386	,167			
	LATAVRDEN	-,090	-3,366	,001**			
	LATAMTEC	-,004	-,100	,920			
	LATAMDEN	-,055	-1,229	,220			
	UZAKTEC	,039	1,344	,180			
	UZAKDEN	-,045	-1,277	,203			
	GÜNASTEÇ	,061	,930	,354			
	GÜNASDEN	-,156	-2,096	,037**			

**.01 düzeyinde anlamlı *.05 düzeyinde anlamlı

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta	t value	Sig.	Adjusted R square	F value	Sig.
Üretime Yönelik Olma	ARAPTEC	-,106	-2,052	,041*	,138	3,484	0,000
	ARAPDEN	,115	2,524	,012**			
	YAKDOĞUTEC	-,037	-,631	,529			
	YAKDOĞUDEN	,056	,807	,420			
	AFRIKATEC	-,100	-2,401	,017*			
	AFRIKADEN	,061	1,253	,211			
	ALMANTEC	-,037	-1,090	,277			
	ALMANDEN	,102	2,307	,022*			
	LATAVRTEC	-,059	-1,505	,134			
	LATAVRDEN	,090	2,156	,032*			
	LATAMTEC	-,132	-2,346	,020*			
	LATAMDEN	,085	1,211	,227			
	UZAKTEC	,125	2,749	,006**			
	UZAKDEN	-,030	-,557	,578			
	GÜNASTEÇ	-,223	-2,181	,030*			
GÜNASDEN	,337	2,909	,004**				

**.,01 düzeyinde anlamlı *.05 düzeyinde anlamlı

Araştırma sonuçlarına bağlı olarak değerlendirilebilecek bir başka husus ise, örtük liderlik kuramının temellerine ilişkindir. Hatırlanacağı gibi, çalışmanın ikinci bölümünde örtük liderlik kuramı içerisinde tartışılan liderlik algısının fazlasıyla gestaltçı yaklaşımdan etkilendiği ifade edilmiştir. Gestaltçı yaklaşım, algının oluşumunda içinde bulunulan durumu ön plana çıkaran bir yaklaşım olarak görülmektedir. Burada “durum/koşul” ile kastedilen algının oluştuğu ortam yani kültürdür. Bu sebeple, zaman içerisinde örtük liderlik konularına ilişkin yapılan çalışmaların büyük kısmı, başta GLOBE çalışması olmak üzere, kültürün liderlik algısı üzerine etkisi üzerine odaklanmıştır. Ancak, çalışmanın sonuçları algı kavramının açıklanmasında, gestaltçı yaklaşımın yanında kurgusalçı yaklaşımdan da istifade edilebileceğini göstermektedir. Zira bu kuram algıda önceki tecrübeleri ön plana çıkaran ve bilinçaltının önemine değinen bir kuramdır.

Robbins ve Judge (2009) algıyı etkileyen faktörleri üç başlık altında özetlemektedir. Bunlar, duruma ilişkin faktörler, bireye ilişkin faktörler ve algılanan şeye (hedefe) ilişkin faktörlerdir. Bu çalışma yalnızca tecrübe ve deneyim üzerine odaklanmaktadır. Dolayısıyla belirtilen faktörlerden yalnızca birey ve duruma ilişkin faktörlerin bu çalışmada kullanıldığı söylenebilir. Kaldı ki, bireye ilişkin faktörlerin içinde tecrübe ve deneyim de çalışmada kullanılan yalnızca iki unsurdur ve bunun dışında Robbins ve Judge (2009) ilgi alanları, beklentiler ve tutumlardan da bahsetmektedir. Bu sebeple, tecrübe ve deneyim boyutunun etkisinin beklenenden az miktarda gözlenmesinin temel sebebinin bu olduğu değerlendirilmektedir.

7. Çalışmanın Kısıtları ve Müteakip Çalışmalar için Tavsiyeler

Bu çalışmada, tecrübe ve deneyim boyutu içinde ölçülmeyen bir husus, katılımcıların önceki liderlik tecrübe ve deneyimleridir. Anket uygulanan personelden bazıları daha önceden değişik yöneticilik konularında bulunmuş iken bir kısmı da bu konuma hiç gelmemiş ya da gelememiştir. Yöneticilik tecrübesi, mesleki tecrübe ya da deneyimden farklı bir husustur. Bu hususun liderlikte bireysel algının, diğer bir deyişle bireyin kendisini lider olarak algılamasının şekillenmesinde önemli bir yeri olduğu değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın yürütülmesinde, bireysel algıya ilişkin ölçüm yapılmamış, yalnızca takipçilerin algısına bir başka deyişle kitlesel algıya odaklanılmıştır. Ancak, liderlik algısının şekillenmesinde kitlesel algının yanı sıra bireysel algının da etken bir boyut olduğundan alanda sıklıkla bahsedilmektedir. Bu sebeple müteakip çalışmalarda, bireysel algının ölçülmesine yönelik çalışmaların yapılmasının ve ayrıca personelin önceki liderlik tecrübesinin ya da deneyiminin de düzenleyici bir değişken olarak değerlendirilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

Bireylerin algılarının önceki tecrübelerinden etkilendiği daha önce belirtilmiş olan bir husustur. Mesleki tecrübesi az olan kişiler, iyi liderlik özellikleri konusunda diğerlerine nazaran algıda daha az birikime sahiptir. Dolayısıyla, mesleğe yeni başlamış ya da yeterli derecede tecrübe edinmemiş kişilerin liderlik algıları hem tecrübe boyutu hem de deneyim boyutunun ölçülmesinde yalnızca muhatap aldıkları ilk amirlerine göre şekillenmiştir denilebilir. Mesleki tecrübe arttıkça, etkileşime girilen lider sayısı artacak ve etkin liderlik davranışları konusunda kişi daha doğru değerlendirmeler yapabilecektir.

Anket çalışmasına katılan personelin ilgili kültür gruplarından tamamen rastlantısal olarak seçildiğini söylemek yanlış olacaktır. Zira, ülkeler, UNIFIL bünyesinde görev yapan askeri personelini rastgele seçmemektedir. Birçok ülkenin, değişik etaplardan oluşan seçim süreci sonunda UNIFIL görevine personel gönderdiği değerlendirilmektedir. Öte yandan, anket grubu içinde yer alan sivil çalışanlar için de aynı şeyi söylemek mümkündür. Bu personel de, BM'nin personel seçim sisteminden geçmiş bireylerdir. Kısacası, anket seçimle gelmiş bireylerden rastgele seçilenlere uygulanmıştır denilebilir. Bu kapsamda, anket sonuçlarının ülke grubu bazındaki yanlılığı çalışmanın bir diğer kısıdını oluşturmaktadır.

Kaynakça

- 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(3), pp 335-371.
- Berber, A., ve Rofcanın,Y. (2012), "Perceivers As Cognitive Misers: Scale Development For Implicit Leadership Theories In The Context Of MBA Degrees From Turkey" *Karatekin Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 13(1), pp 15-44
- Brown, D.J. ve Lord, R.G. (2001), "Leadership and Perceiver Cognition: Moving Beyond First Order Constructs" İçinde M.London (Ed.), *How People Evaluate others in groups*, (pp.181-202). London:Erlbaum.
- Calder, B.J. (1977), "An Attribution Theory of Leadership". İçinde B.M.Staw ve G.R.Salancik (Ed.), *New Directions in Organizational Behavior*, (pp.177-204). Chicago: Saint Clair Pres.
- Chong, E. ve Wolf,H. (2009), "Factors Influencing Followers' Perception of Organisational Leaders" *Leadership and Organization Development Journal*. 31(5), pp 402-419.
- Dorfman, P., Hibino,S., Lee,J.K., Tate,U. ve Bautista,A. (1997), "Leadership in Western and Asian Countries: Commonalities and Differences in Effective Leadership Process Across cultures" *Leadership Quarterly*. 8(3),pp 233-274.
- Epitropaki, O. ve Martin,R. (2004), "Implicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability and Stability Over Time" *Journal of Applied Psychology*. 89(2), pp 293-310.
- Fiedler, E.F. (1968), "Leadership Experience and Leader Performance: Another Hypothesis Shot to Hell" *University of Illinois Technical Report No.70* (68-15).
- Gregory, R.L. (1997), "Knowledge In Perception and Illusion. *Philosophical Transactions of The Royal Society Lond.B.*" 352(1358), pp 1121-1127.
- Grove, C.N. (2005), "Introduction to the GLOBE research project on leadership worldwide" <http://www.grovetwell.com/pub-GLOBE-intro.html>. En son ulaşıldığı tarih: 17.01.2014.
- Halpin,A. (1957), "Leader Behavior Description Questionnaire—Form XII" Columbus, OH: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Hofstede, G. (1980), "Culture's consequences: International differences in work-related values" Beverly Hills, CA: Sage.
- Holmberg,I. ve Akerblom, S. (2006), "Modelling Leadership-Implicit Leadership Theories in Sweden" *Scandinavian Journal of Management*. 22, pp 307-329.
- House,R. ve 170 yazar. (1999), "Cultural Influences On Leadership And Organizations: Project GLOBE".
- House, R., Javidan, M., ve Dorfman, P. (2001), "Project GLOBE: An Introduction" *Applied Psychology: An International Review*. 50(4), pp 489-505.
- House,R., Javidanb,M., Hangesc, P. ve Dorfmand,P. (2003), "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE" *Journal of World Business*. 37,pp 3-10.
- Hunt, J.G., Boal, K.B. ve Sorenson,R.L. (1990), "Top Management Leadership: Inside the Black-Box" *Leadership Quarterly*. 1, pp 41-65.
- Judge, T. A., Bono J. E., Ilies, R. ve Gerhardt, M. W. (2002), "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review" *Journal of Applied Psychology*. 87, pp 765-780.
- Keller, T. (1999), "Images of the familiar: Individual Differences and Implicit Leadership Theories" *Leadership Quarterly*. 10(3), pp 590-607.
- Kenney,R.A., Blascovich,J. ve Shaver,P.R. (1994), "Implicit Leadership Theories: Prototypes for New Leaders" *Basic and Applied Social Psychology*. 15(4), pp 409-437.
- Kolb,D.A. (1984), "Experimental Learning, Experience As the Source of Learning and Development". New Jersey: Prentice Hall.
- Ling,W., Chia,R.S. ve Fang,L. (2000), "Chinese Implicit Leadership Theory", *The Journal of Social Psychology*.140(6), pp 729-739.

- Lord, R.G., Foti, R.J. ve Phillips, J.S. (1982), "A Theory of Leadership Categorization". İçinde J.G.Hunt, U.Sekera ve C.Schiesheim (Ed.), *Leadership: Beyond Establishment Views* (pp 104-121), Carbondale, Illinois: Southern Illinois University Press.
- Lord, R.G., Foti, R.J. ve De Vaulder. (1984), "A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing, and Leadership Perceptions" *Organizational Behavior and Human Performance*. 34, pp 343-378.
- Lord, R.G. ve Maher, K.J. (1993), "Leadership and Information Processing: Linking perceptions and Performance" New York: Routledge.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., ve Morrison, A. M. (1988), "The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job. Lexington", MA: Lexington Books.
- Ohlott, P. J., Ruderman, M. N., ve McCauley, C. D. (1994), "Gender Differences in Managers Developmental Job Experiences", *Academy of Management Journal*. 37, 46-67.
- Paşa, S.F. (2000), "Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri", İçinde Z.Aycan (Ed.), *Türkiye'de Yönetim ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara: Türk Psikoloji Derneği Yayınları.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2009), "Organizational Behavior", Pearson Prentice.
- Ronen, S. ve Shenkar, O. (1985), "Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis", *Academy of Management Review*. 10(3), pp 435-454.
- Rosch, E. (1978), "Principles of Categorization", İçinde E.Rosch ve B.B.Lloyd (Ed.), *Cognition and Categorizations* (s.27-48). Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.
- Rush, M.C. ve Russell, J.E.A. (1988), "Leader Prototypes and Prototype Contingent Consensus in Leader Behavior Descriptions" *Journal of Experimental Social Psychology*. 24, pp 88-104.
- Quinones, M.A., Ford, J.K. ve Teachout, M.S. (1995), "The Relationship Between Work Experience and Job Performance: A Conceptual And Meta-Analytic Review", *Personnel Psychology*. 48, pp 887-907.
- Schwartz, S.H. (1999), "A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work" *Applied Psychology: An International Review*. 48 (1), pp 23-47.
- Sığı, Ü. ve Gürbüz, S. (2013), "Örgütsel Davranış", Ankara: Beta Yayınları.
- Sorbo, K.A. (2006), "An Exploratory Study of the Relationship Between Religion and Implicit Leadership Theories: A Study of the Leadership Preferences of Muslim and Christian Students in Indonesia", *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Regent University School of Global Leadership and Entrepreneurship.
- Stogdill, R. M. (1963), "Revised Version of Leader Behavior Description Questionnaire—Form XII" Columbus, OH: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Tabak, A., Şeşen, H. ve Türközü, T. (2012), "Liderlikte Güncel Yaklaşımlar", Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tkeshelashvili, N. (2009), "The Effects of Culture on the Leadership Style in Georgia" *IBSU Scientific Journal*. 3(2), pp 115-129
- VandeWalle, N. (2001), "The Attributional Leadership Model Reconsidered: The Influence of Implicit Theories on Leader Attributions and Behavior", 2001 Academy of Management National Meeting "Social-Cognitive Approaches to Personality and Motivation in Organizational Behavior" Sempozyum Sunusu. Washington, D.C.
- Yancey, G.B. ve Watanabe, N. (2009), "Differences In Perceptions of Leadership Between U.S. and Japanese Workers" *The Social Science Journal*. 46, pp 268-281.

HİZMETKÂR LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ROLÜ

M. Fikret Ateş
Başkent Üniversitesi
mfates@baskent.edu.tr

ÖZET

Rekabet üstünlüğünün yadsınamaz gücü olan insan kaynağını yüksek başarıya yönlendirdiği ileri sürülen Örgütsel Özdeşleşme (OO)'nun bir takım faktörlere göre azalıp çoğaldığı kabul edilmektedir. Bu çalışmanın amacı, çalışmanın bağımsız değişkenleri Hizmetkâr Liderlik (HL), Örgütsel Adalet (OA) algısı ve Örgütsel Güven (OG)'in ayrı ayrı bağımlı değişken OO'yu nasıl etkilediğini araştırmak ve HL ve OA'nın OG'yi nasıl etkilediğini incelemektir. Ayrıca, OO ile HL ve OA arasındaki etkileşimde aracı değişken OG'in nasıl bir etkisinin olduğunu tespit etmektir. Araştırmada kullanılan veriler, HL için Dennis ve Bocernea (2006)'nın; OA için Colquitt (2001)'in; OO için Mael ve Ashforth (1992)'un; OG için ise Bromiley ve Cummings (1996)'in geliştirdiği ölçeklerden faydalanarak hazırlanan anket yardımıyla İzmir'deki sektörünün öncüsü bir elektronik firmasının 191 işgöreninden elde edilmiştir. Ölçeklerin geçerliliği SPSS AMOS 22 programıyla HL, OA ve OG değişkenlerinin çok faktörlü, OO değişkeninin de tek faktörlü yapılarıyla doğrulanmıştır. Ölçeklerin güvenilirlikleri için cronbach alpha (α) katsayılarına SPSS Statistics 22 programıyla bakılmış (HL=0.95; OA=0.93; OG=0.76 ve OO=0.87) ve ölçeklerin güvenilir oldukları görülmüştür. Yapısal Eşitlik Modeliyle yapılan hipotezlerin testlerinde; HL, OA ve OG'nin OO üzerinde ve HL ile OA'nın ise OG üzerinde olumlu ve doğrudan etkilerinin olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra, OG'nin HL-OO ve OA-OO arasındaki etkileşimlerde ise olumlu ve kısmi dolaylı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Adalet, Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Güven

1. Giriş

İşgörenlerin, örgütlerindeki tüm süreç, tutum ve davranışlara karşı olumlu bir tepki niteliğinde gösterdikleri OO düzeylerinde (Dutton vd., 1994) liderin varlığından (Liden vd., 2008) daha çok hangi liderlik yaklaşımının egemen olduğu önemlidir (Ürü Sanı vd., 2013). Bu nedenle, Greenleaf (2002)'in "sadece yol gösteren olmaktan öte, hizmet etmeye gönüllü olan" lideri betimlemede kullandığı HL kavramı OO'nun gelişmesini sağlayacak önemli bir faktör olarak görülmektedir (Page ve Wong, 2000; Dennis ve Winston, 2003).

İşgörenlerin, eşit ve adil olana karşı algıladıkları OA'nın varlığı OO'yu artırıp örgüte yönelik olumlu tepki göstermelerini sağlamaktadır (Pillai vd., 1999; Cohen-Charash ve Spector, 2001). Örgütlerine karşı OA algısı gelişmiş işgörenlerin OG duygusunun artması da OO düzeyini yükselterek hedeflenen başarımın yakalanmasını kolaylaştırdığı bildirilmiştir (Hopkins ve Weathington, 2006).

Alanyazında, değişkenlerin hepsi bir arada olmasa da birbirleriyle ayrı ayrı ilişkilerine dikkat çeken çalışmalar bulunmaktadır (Ehrhart, 2004; Liden vd., 2008). Çalışmada; HL takipçileri ya da OA algısı gelişmiş işgörenlerin, emeklerini gönüllü sundukları örgütlere karşı daha yüksek OO hissedecekleri varsayılmaktadır. Bununla birlikte, HL'e sahip ya da OA algısı gelişmiş işgörenlerin örgütlerine karşı OG duygusu geliştirdiklerinde daha yüksek OO düzeyine sahip olacakları ve hedefler doğrultusunda olumlu davranışlar sergileyecekleri varsayılmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda, çalışmanın bundan sonraki kısmında, değişkenler hakkında bilgiler verildikten sonra alt kısımlarda kavramların birbirleriyle etkileşimini anlatan çalışmalardan örnekler verilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

Yönetim tekniği değil yaşam tarzı olan (Parris ve Peachey, 2013) HL; çıkarları yerine takipçilerinin gelişimini önemseyip görevi yaşamının odağında tutan ve güven veren liderdir (Joseph ve Winston, 2005; Çevik ve Kozak, 2010; Zehiri vd., 2013). HL, takipçilerinin güçleri ile hedefleri arasındaki uyumu sağlayıp yeni hedeflere yönlendirmektedir (Patterson, 2003; Liden vd., 2008).

HL ile ilgili ileri sürülen modellerden birincisi Page ve Wong (2000)'un modeli olup, bu model, dürüstlük, sorumluluk, kendini adama ve insana saygı gibi örgütsel davranışların, ekonomik gelişmedeki önemini vurgulamakta ve liderliği kişilik, ilişki, iş ve süreç boyutlarında değerlendirmektedir. Modellerden ikincisi olan Dennis ve Winston (2003)'ün modeli HL yaklaşımını; güçlendirme, hizmet ve vizyon olarak üç boyut altında ele alırken, Dennis ve Bocernea (2006) HL'in özelliklerini; sevgi, güçlendirme, vizyon,

fedakarlık ve güven olarak belirtmiştir. Çalışmada, Dennis ve Bocernea (2006) hazırladığı 5 boyutlu HL ölçeği kullanılmıştır.

OA, işgörenlerin sahip olduklarını diğer işgörenler veya örgütlerle kıyasladıklarında örgütlerinin eşit ve adil olduğuna ilişkin algılarıdır (Greenberg, 1990). Colquitt (2001) OA'yı "dağıtım, işlemsel ve etkileşimsel" adalet olarak sınıflandırmıştır. Birincisi bölüşülen örgütsel yararların, ikincisi kendileriyle ilgili süreçlerin, üçüncüsü ise örgüt içi etkileşimin dürüst, adil, dengeli ve tutarlı olmasını ifade etmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). OA, örgütsel bağlılık, iş ve ücret doyumu, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir (Greenberg, 1993; Pillai vd., 1999; Colquitt, 2001; Wang vd., 2010; Turunç, 2011).

Bromiley ve Cummings (1996)'e göre bireysel güven, kişinin ilişkilerinde ve davranışlarındaki beklentileri ifade ederken, OG kişilerin örgütsel ilişkilerden ve davranışlardan beklentilerini ifade etmektedir. Bromiley ve Cummings (1996) OG'yi "duygusal, bilişsel ve niyetsel" olarak sınıflandırmışlardır. Güvenilecek lider/örgütü betimleyen birinci boyut, duygusal bağlılığın önemsemesi ikincisi, dürüst ve tutarlı olması üçüncüsü ise, fırsatçı olmaması anlamına gelir ki bu da OG'yi oluşturur (Tüzün, 2006). OG, işbirlikçi davranış geliştirme, başarımlar değerlendirme, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu oluşturma örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine katkıda bulunma gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır (Huff ve Kelley, 2003).

OO "örgütün başarı ya da başarısızlık tecrübelerini dâhil ederek gruba aidiyetin ve görüş birliğinin yani birlik olmanın algılanması" şeklinde tanımlanabilir (Ashforth ve Mael, 1989: 34). OO "kişinin kimliğini örgütle bütünleşmeyi başardığında" gelişir (Pratt, 1998). İşgörenlerin, örgütsel uygulamalarını içselleştirip kendilerini önemli hissettikleri örgütlerde kalma arzuları ve katılım gibi önemli duygu ve davranışlarda değişim yaratan bir güç olarak kabul edilen olumlu OO; işgücü devir hızını düşürmekte, çatışmaları azaltmakta, çalışan uyumunu, motivasyonu, katılımı ve iş memnuniyetini artırmaktadır (Dutton vd., 1994; Pratt, 1998; Riketta, 2003).

2.1. Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güvenin Örgütsel Özdeşleşme ile İlişkisi

HL yaklaşımının takipçilerde örgütlere karşı OO duygusu oluşmasıyla olumlu iş davranışları sergilediklerini ileri süren araştırma sonuçları bulunmaktadır (Page ve Wong, 2000; Patterson, 2003; Joseph ve Winston, 2005; Wong ve Davey, 2007; Liden vd., 2008; Vondrey, 2010; Sendjaya ve Cooper, 2011; Zhang vd., 2012).

Benzer şekilde, başarıya güdülenen işgörenlerin OA algılarının yüksekliği OO'nun önemli olumlu bir belirleyicisi olmakta ve örgütsel destek ile birlikte OO ile de ilişkili olduğu görülmektedir (Mael ve Ashforth, 1992; Ehrhart, 2004; Olkkonen ve Lipponen, 2006; Cheung ve Law, 2008).

Aynı zamanda, OA'nın OO'yu ve OG'yi doğrudan etkilediği görülmüştür (Kramer vd., 1996; Dutton vd., 1994; Lee, 2004; Zhang vd., 2012). Türkiye'de ise, HL, OA, OG, OO ile ilgili birbirinden bağımsız farklı araştırmalar bulunmaktadır (Cerit, 2009; Çevik ve Kozak, 2010; Aslan ve Özata, 2010; Turunç, 2011; Güçel ve Begeç, 2012; Baytok ve Ergen, 2013; Ürü Sanı vd., 2013, Zehiri vd., 2013).

2.2. Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Güven ile İlişkisi

HL yaklaşımı ve OA algısının oluşmasında işgörenlerin lider ve örgüt hakkında algıladıkları güvenin yadsınamaz bir yeri bulunmaktadır. Bu anlamda, OG, örgütsel desteğe, süreçlerdeki adalet ve tutarlılığa ilişkin işgören algılarıdır (Pillai vd., 1999; Ehrhart, 2004). Aynı zamanda OG, lidere ve örgüte güvenin birleşimidir (Nyhan ve Marlowe, 1997; Zaheer vd., 1998; Tan ve Tan, 2000). Başka bir deyişle yönetim açısından, HL meşruluğunu takipçilerinin kendisine duyduğu güvende bulmaktadır (Liden vd, 2008; Rezaei vd., 2012).

Böylece, OA algısı, kararların adil olması kadar, karar vericilerin güvenilirliğinden de etkilenmektedir (Van den Bos, 1998). Örgüt içi tüm süreçlerde ve hakların dağıtımında adil olmayı arayan ve böylece OA algısı gelişen işgörenlerin işletmesine ve liderine güvenme eğilimi şeklinde OG duygusu oluşacaktır (Shaw, 1997; Tan ve Tan, 2000; Tyler, 2000).

2.3. Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Adalet, Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Örgütsel Güvenin Rolü

HL ile OO ve OA ile OO arasındaki ilişkilerde önemli nokta HL ve örgüte duyulan güvenin OG için çok önemli olduğu, eksikliğin OO'yu engelleyeceği görülmektedir (Stuart ve Ashforth, 2000). Hopkins ve Weathington (2006)'ın çalışmalarına göre OG'nin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve OA arasındaki etkileşimlerde de dolaylı etkisi bulunmaktadır. Araştırmalar, OG'nin OA üzerinde önemli derecede doğrudan etkiye sahip olduğu ileri sürülmektedir (Bianchi ve Brockner, 2012).

Bununla birlikte, işgörenler işletmelerinin eşit, adil ve tutarlı olduğuna ilişkin bir yargıya varırsa OG düzeyleri yüksek olacağından OO'nun öncüllerinden en önemlisi elde edilmiş olacaktır (Whitener vd., 1998). Sonuçta OO söz konusu olduğunda, işgörenin fikir birliği içerisinde örgütte kendisini daha güvende hissettiğinden de söz etmesi olasıdır (Mael ve Ashforth, 1995). İşgörenlerin uzun süredir çalıştıkları işletme adına kendileri için "Biz" dışarıdakiler için "Onlar" kavramlarını kullanması o örgütte yaratılmış olan OG ve dolayısıyla OO'nin belirteçleridir (Cherim, 2002).

3. Araştırmanın Metodolojisi

3.1. Veri Toplama Yöntemi ve Örneklem

Araştırma anket yöntemiyle yapılmış olup anket formu 5 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgilere yönelik olarak; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kıdem ve çalışılan pozisyon olmak üzere 8 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise; HL ölçeği için 14, OA ölçeği için 20, OO ölçeği için 6 ve OG ölçeği için 12 soru olmak üzere toplam 60 soru yer almaktadır.

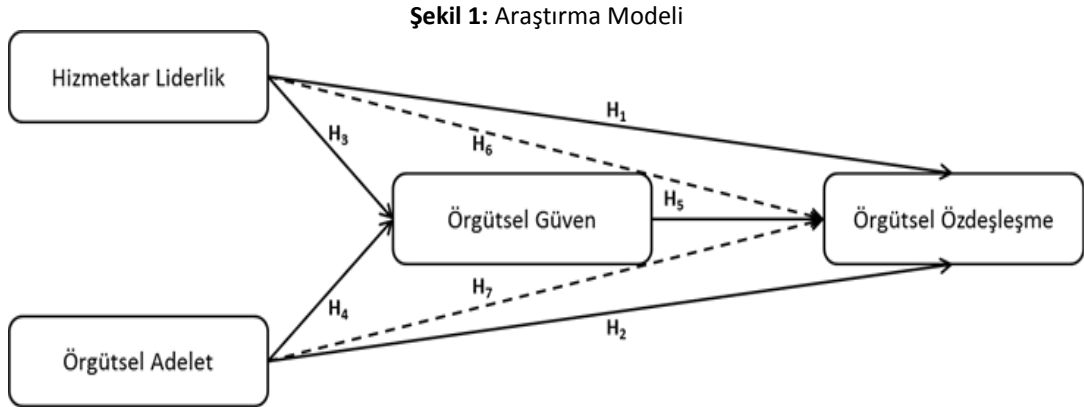
Anket formu, sektöründe önde gelen bir elektronik firmasının 252 çalışanına, şirket içi intranet ağı üzerinden web tabanlı olarak 20 Aralık 2014 tarihinde gönderilmiş ve çalışanlara araştırmanın 20 Şubat 2015 tarihinde sonuçlanacağı yönünde bilgi verilmiştir. 20 Şubat 2015 tarihinde mesai bitimine araştırmaya ilişkin veriler sistemden alınmış ve 191 çalışanın anket formunu elektronik ortamda cevapladığı görülmüştür.

Katılımcıların; % 37,2'si kadın (n=71); % 62,8'i erkektir (n=120). % 47,6'sı evli (n= 91); %52,4'ü bekârdır (n= 91). % 52,9'u lise mezunu (n=101), % 53,9'u 1-3 yıl arasında bu şirkette çalışmakta (n= 103), % 5,7'si 11-15 yıl arası iş tecrübesine sahip (n=7), %93,7'i çalışan, %6,3'ü yönetici pozisyonundadır.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu çalışma uygulamalı bir araştırma olup çalışmanın tasarımı nedensel olarak yapılandırılmıştır. Araştırmanın modeli ve hipotezler aşağıda gösterilmiştir.

Modeli:



Bu kuramsal çerçeve kapsamında, bağımlı değişkenlerle bağımsız değişkenlerin birbirlerine olan etkilerini belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

- H1:** Hizmetkâr Liderlik davranışı Örgütsel Özdeşleşme üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
- H2:** Örgütsel Adalet algısı Örgütsel Özdeşleşme üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
- H3:** Hizmetkâr Liderlik davranışı Örgütsel Güven üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
- H4:** Örgütsel Adalet algısı Örgütsel Güven üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
- H5:** Örgütsel Güven Örgütsel Özdeşleşme üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
- H6:** Örgütsel Güven, Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.
- H7:** Örgütsel Güven, Örgütsel Adalet ile Örgütsel Özdeşleşme ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

3.3. Araştırmanın Ölçekleri, Geçerlilik ve Güvenilirlik

3.3.1. Araştırmanın Ölçekleri

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği: Dennis ve Bocernea (2006) tarafından geliştirilen ve Aslan & Özata (2006)'nın Türkçeye uyarladığı ölçek toplam 14 soru ve 5 faktörden oluşmaktadır. Sevgi boyutunu ölçmek üzere üç (1-3), Güçlendirme boyutunu ölçmek üzere üç (4-6), Vizyon boyutunu ölçmek üzere üç (7, 9), Fedakârlık boyutunu ölçmek üzere iki (10,11) ve Güven boyutunu ölçmek üzere 3 (12-14) ifade kullanılmıştır. Soru formunda 5'li likert kullanılmıştır (1: Hiçbir Zaman, 5: Her Zaman). Aslan & Özata (2006) ölçeğin alt boyutlarının yapılan güvenilirlik analizine göre Cronbach Alpha (α) değerleri Sevgi için 0.91, Güçlendirme için 0.92, Vizyon için 0.92, Fedakârlık için 0.92, Güven için 0.93 ve tüm ölçek için 0.97 olarak hesaplanmış ve ileri düzeyde güvenilir bulunmuştur.

Örgütsel Adalet Ölçeği: Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ölçek; dağıtımsal adaleti dört (8-11), işlemsel adaleti yedi (1-7), kişilerarası adaleti dört (12-15) (bu boyutla ilgili dördüncü ifade terstir), bilgisel adaleti beş (15-20) olmak üzere OA toplam dört boyut, yirmi soru ölçmektedir. Ancak, Özmen vd. (2007) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan ölçekte orijinal ölçekte yer alan kişilerarası ve bilgisel adalet etkileşim adaleti olarak birleştirilerek; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyut ortaya konulmuştur. Soru formunda 5'li likert kullanılmıştır (1: Kesinlikle Katılmıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum). Özmen vd. (2007) tarafından yapılan güvenilirlik analizine göre Cronbach Alpha (α) değerleri, dağıtım adaleti algısı boyutu için 0.94, işlemsel adalet algısı boyutu için 0.86, etkileşim adaleti algısı boyutu için 0.88 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Özdeşleme Ölçeği: Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen Tüzün (2006)'nin Türkçeye uyarladığı tek faktörlü 6 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum). Mael ve Ashforth (1992) araştırmasında ölçeğin yapılan güvenilirlik analizine göre Cronbach Alpha (α) değerini 0.87 olarak bildirmiştir. Tüzün (2006) araştırmasında kullandığı ölçek içinyaptığı güvenilirlik analizine göre Cronbach Alpha (α) değerini 0.78 olarak bildirmiştir.

Örgütsel Güven Ölçeği: Bromiley ve Cummings (1996) tarafından geliştirilen ve Tüzün (2006)'nin Türkçeye uyarladığı ve 3 faktörlü ondokuz maddelik ölçeğin 2 faktörlü oniki maddelik kısa formu kullanılmıştır. Bromiley ve Cummings (1996)'nin ölçeğinde; bilişsel güven yedi (1, 2, 3, 7, 8, 9, 11), duygusal güven beş (4, 5, 6, 10, 12) ve davranışsal güven yedi (13, 14, 15, 16, 17, 18, 19) ifadeyle ölçülmüştür. Çalışmada kullanılan kısa şekli davranışsal boyutu göz ardı etmektedir. Kısa formun seçilme sebebi ise, uzun forma göre geçerlilik düzeyinin daha yüksek olmasıdır. Ölçek, geçerlilik testi için Bentler's Comparative Fit Index üzerinden, 0,98 sonuç almıştır. Soru formunda 7'li likert kullanılmıştır (1: Kesinlikle katılmıyorum, 7: Kesinlikle katılıyorum).

3.3.2. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek amacıyla SPSS AMOS 22 programıyla HL, OA ve OG değişkenleri için ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi OO değişkeni içinde tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklerin geçerliliklerinin testi için oluşturulan ölçüm modellerinin ürettikleri uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığından programın önerdiği modifikasyonlar yapılmıştır. Modifikasyon sonucunda HL değişkeninden 1, OG değişkeninden 4 ve OO değişkeninden de 1 olmak üzere toplam 6 ifade ölçekten çıkartılmıştır. Modifikasyonlar sonucunda ölçüm modellerinin ürettikleri uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan HL, OA ve OG değişkenlerinin çok faktörlü, OO değişkeninin de tek faktörlü yapıları doğrulanmıştır. Ölçeklerin uyum değerleri Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Faktör Yapısı	Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları						Cronbach Alpha
		$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2/df$	GFI	CFI	RMSEA	
HL Ölçeği	5 Faktörlü Yapı	135,512	60	2,259	0,91	0,96	0,081	0,95
OA Ölçeği	4 Faktörlü Yapı	377,219	166	2,272	0,84	0,93	0,080	0,93
OO Ölçeği	1 Faktörlü Yapı	7,649	5	1,530	0,99	0,99	0,053	0,76
OG Ölçeği	3 Faktörlü Yapı	57,188	19	3,010	0,93	0,94	0,081	0,87
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=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

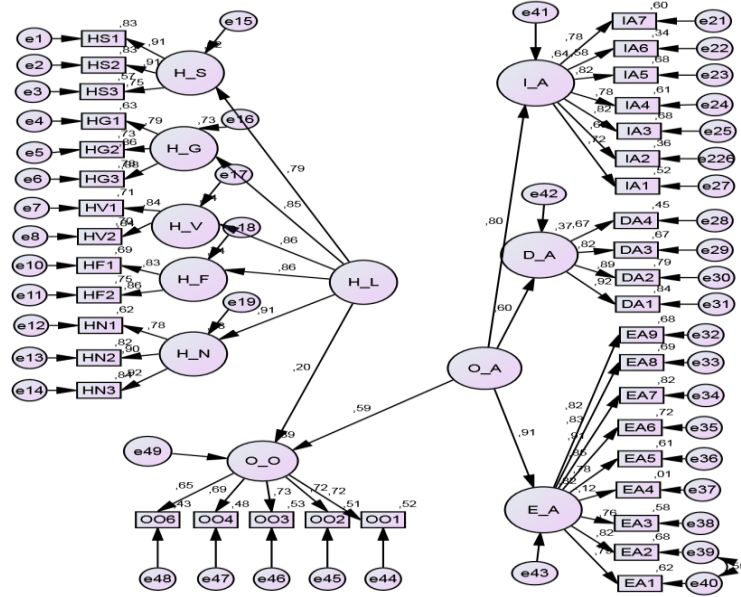
Ölçeklerin güvenilirliklerinin tespitine yönelik olarak SPSS Statistics 22 programıyla cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır. Katsayılar; HL ölçeğinde 0.95; OA ölçeğinde 0.93; OG ölçeğinde 0.76 ve OO ölçeğinde 0.87 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçlar ölçeklerin güvenilir olduklarını göstermektedir.

4. Verilerin Analizi ve Bulgular

4.1. Yapısal Eşitlik Modeli

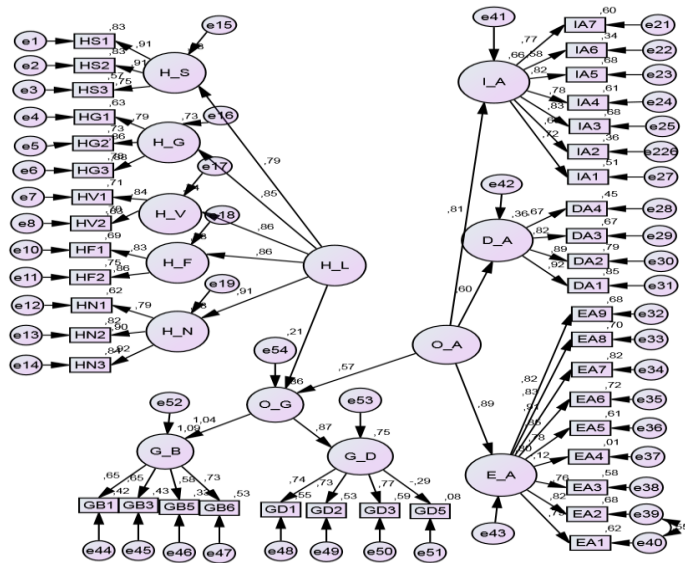
Araştırmanın 1 ve 2 numaralı hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2: Yapısal Eşitlik Modeli.1



Şekil 2'de görülen yapısal modelin uyum değerlerinin (χ^2 :1183,747; df:654; χ^2 /df:1,810; GFI:0,87; CFI:0,95; RMSEA:0,065) kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu gözlemlenmiştir. HL'nin OO'yu ($\beta=0,20$; $p<0,05$) ve OA'nın OO'yu ($\beta=0,59$; $p<0,05$) doğrudan etkilediği gözlemlenmiştir. Bu etkilere istinaden araştırmanın 1 ve 2 numaralı hipotezleri desteklenmiştir. Modele ait elde edilen R^2 değerleri incelendiğinde de, OO'nun %39'unun HL ve OA değişkenleriyle açıklandığı görülmektedir. Araştırmanın 3 ve 4 numaralı hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 3'te gösterilmiştir.

Şekil 3: Yapısal Eşitlik Modeli.2

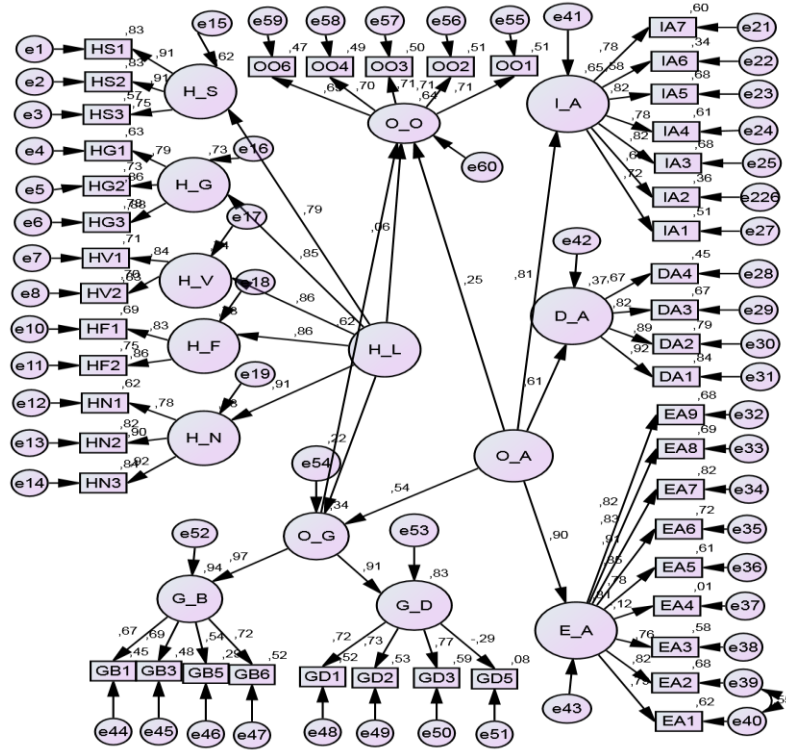


Şekil 3'te görülen yapısal modelin uyum değerlerinin ($X^2:1427,617$; $df:767$; $X^2/df:1,861$; $GFI:0,85$; $CFI:0,92$; $RMSEA:0,067$) kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu gözlemlenmiştir. HL'nin OG'yi ($\beta=0,21$; $p<0,05$) ve OA'nın OG'yi ($\beta=0,57$; $p<0,05$) doğrudan etkilediği gözlemlenmiştir. Bu etkilere istinaden araştırmamızın 3 ve 4 numaralı hipotezleri desteklenmiştir.

Modele ait elde edilen R^2 değerleri incelendiğinde de, OG'in %36'sının HL ve OA değişkenleriyle açıklandığı görülmektedir.

Araştırmamızın 5, 6 ve 7 numaralı hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 4'te gösterilmiştir.

Şekil 4: Aracılık Etkisi için Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli



Şekil 4'te görülen yapısal modelin uyum değerlerinin ($X^2:1833,428$; $df:974$; $X^2/df:1,882$; $GFI:0,85$; $CFI:0,92$; $RMSEA:0,068$) kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu gözlemlenmiştir. OG'nin OO'yu ($\beta=0,62$; $p<0,05$) doğrudan etkilediği gözlemlenmiştir. Bu etkiye istinaden araştırmamızın 5 numaralı hipotezi de desteklenmiştir.

OG'nin HL ile OO arasında ve OG'nin OA ile OO arasında dolaylı etkisi Baron ve Kenny (1986) tarafından öne sürülen 3 aşamalı yöntemle test edilmiştir. Yazarlara göre (1) bağımsız değişken bağımlı değişkeni etkiler, (2) bağımsız değişken aracı değişkeni etkiler, (3) aracı değişken birinci aşamadaki modele dâhil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkileri azalırken aracı değişken de bağımlı değişkeni etkiler. Şekil 2'de HL ve OA'nın OO üzerindeki etkileri ortaya çıkartılmıştır.

Şekil 3'te de HL ve OA'nın OG üzerindeki doğrudan etkileri ortaya çıkartılmıştır. Bu etkilere istinaden Baron ve Kenny (1986) tarafından öne sürülen birinci ve ikinci aşama sağlanmıştır. Bu durumda Şekil 4'te yazarlar tarafından öne sürülen üçüncü aşama test edilmiştir.

OG'nin OO'ya olan doğrudan etkisi ve HL'nin OO'ya olan doğrudan etkisinde β etkisinin 0.20'den 0.06'ya; OA'nın OO üzerindeki doğrudan etkisinde de β etkisinin 0.59'dan 0.25'e düşmesi nedeniyle kısmi dolaylı etkiden söz edilebilir. Bu bulgular ışığında Baron ve Kenny'nin (1986) öne sürdüğü üçüncü aşamada sağlandığından araştırmamızın 6 ve 7 numaralı hipotezleri de desteklenmiştir. Modele ait elde edilen R^2 değerleri incelendiğinde de, OO'nun %64'ünün HL, OA ve OG değişkenleriyle açıklandığı görülmektedir.

5. Tartışma ve Sonuç

Örgütsel Davranış alanyazını incelendiğinde araştırmacılar ve önde gelen kuramcılar günümüz örgütleri için geçerli bir model olarak HL yaklaşımının tanıtılması ve kullanılması maksadıyla yoğun bir çaba göstermektedirler. Görülen o ki, HL yaklaşımının yaygınlaşmasıyla bireylerin ve örgütlerin bir takım

değişimleri yaşaması kaçınılmaz gibi görülmektedir. HL yaklaşımının kişisel ve örgütsel yaşam alanında küçük ama güçlü birçok yenilik getireceği beklenebilir. Kuramsal olarak çok iyi açıklanabilen bu liderlik yaklaşımının henüz deneysel araştırmalarla desteklenmemiş olması bu çalışmanın oluşmasına katkı sağlamıştır. Bu çalışmada elde edilen sonuçların kendisinden önce gerçekleştirilmiş çalışmalarda elde edilen bulgularla paralellik gösterdiği görülmektedir.

Sonuçlar gösteriyor ki, örgütler ve yöneticiler tarafından desteklenen HL davranışlarıyla işgörenlerin OO düzeylerini artırmaktadır. Özellikle, davranışları HL ile benzeşen liderler takipçilerinin OO duygularını daha kolay yaşamalarını ve OO düzeylerini sürdürmelerini sağlamaktadır. HL, işgörenlerin yüksek başarıya yönlendirilmesinde yeni öneriler sağlamaktadır.

Analiz sonuçları incelendiğinde çalışanların, HL davranışlarının, OG'nin bilişsel ve duygusal alt boyutlarında anlamlı bir şekilde katkı saydığı ispatlanmıştır. HL davranışları, takipçilerin liderlerine ve örgütlerine yönelik güvenlerini arttırmaktadır. Güven, örgütler açısından en önemli sosyal sermayedir ve yönetim HL davranışlar göstermeleri, bu sermayenin gelişimine zemin hazırlamaktadır.

Araştırma bulgularına göre, HL'nin takipçileriyle kuracağı güvene dayalı yüksek nitelikli etkileşim, işe karşı tutumları olumlu yönde etkileyecektir. Ancak, arzulan nitelikte etkileşimi kuramayan örgütlerde işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin arttığı görülmüştür. OG, HL ve OO ilişkisinde ve OA ile OO arasındaki ilişkilerde dolaylı etkiye sahipken, güven açısından hem OA algısı hem de HL takipçi ilişkisinin niteliğinin önemi bir kez daha vurgulanmaktadır.

İşgörenlerin başarımlar-ödül-ceza-kazanç ilişkileri temel alındığında OG'nin OA ile OO arasındaki etkileşimde dolaylı etkisinin olması büyük bir olasılıkla beklenirken OG'nin HL ile OO arasındaki dolaylı etkinin görülmesi şaşırtıcı olmamıştır. Bu anlamda, HL ile takipçileri arasındaki güvene dayalı nitelikli ilişkinin mutlak surette bireysel başarımlar kadar örgütsel başarımları da beraberinde getireceği söylenebilir. Aksi takdirde, işgörenler güvenmedikleri ve hiçbir olumlu duygu hissetmedikleri örgütlerinden yüksek başarımları esirgeyeceklerdir.

Başta ABD olmak üzere dünyanın birçok ülkesinde çokuluslu şirketlerin HL yaklaşımının ahlak ve etiğe ilişkin ilham verici boyutları yoğun ilgiyle karşılanmış ve bu boyutları üzerinden geliştirilip yaygınlaştırılmaya çalışılmıştır. Doğu yönetim felsefesi içerisinde de kendisine yer bulan HL yaklaşımının özellikleri ve uygulanmasına, Türk tarihi, kültürü, coğrafyası bakımından bakıldığında çok da yabancı olunmadığı görülmektedir. Bilge Kağan'dan Yunus Emre'ye, hatta Mevlana'ya kadar insana hizmet etme anlayışı her zaman önemini ve kutsallığını korumuştur.

Bu çalışmada, güncel örgütsel davranış konularında çoklu yapısal eşitlik modelinin test edilmesi ve incelenen değişkenler arasındaki nedensel ve sonuçsal ilişkilerin ortaya konularak, alanyazına katkıda bulunulması amaçlanmıştır. Aynı zamanda, insan kaynakları konularında yaşanabilecek sorunlara proaktif bir yaklaşımla bilgi sunulması, işgücü ilişkilerinde yaşanan sorunları çözmede yardımcı olacak konuların paylaşılması ve örgüt başarımlarının artırılmasında rol oynayabilecek bazı konulara dikkat çekilmesi adına fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Buna karşılık çalışmanın planlandığı dönem açısından zamanın sınırlı olması ve örneklem grubunun tek bir işletmenin çalışanlarından oluşması araştırmanın sınırlılıkları olarak ifade edilebilir. Çalışmanın farklı sektör ve örneklem gruplarında tekrarlanması planlanmakta olup yapılacak bu çalışmalar sonucunda elde edilecek sonuçlar için daha geniş bir değerlendirme yapılması mümkün olabilecektir.

Kaynakça

- Ashforth, B.E. and Mael, F. (1989), "Social Identity Theory and Theorganization". *Academy of Management Review*, 14(1), pp.20-39.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2011), "Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması", *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:18(1), ss.139-154.
- Avcı, U. ve Ö. Turunç, (2012), "Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C:4, S:2, ss.45-55.
- Baron, R.M. and D.A. Kenny (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical". *Journal of Personality and Social Psychology* Vol. 51, No. 6, pp.1173-1182.
- Baytok, A. ve F.D., Ergen (2013), "Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt.5 Sayı 4., ss.105-132.
- Bianchi, E.C. & Brockner, J. (2012), "In The Eyes Of The Beholder?: The Role of Dispositional Trust in Judgments of Procedural and Interactional Fairness". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118, pp.46-59.

- Bromiley, P. and L.L. Cummings (1996), "The Organizational Trust Inventory (OTI)", Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Der.), *Trust in Organizations: Thousand Oaks: Sage*, pp.302-319.
- Cerit, Y. (2009), "The Effects Of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers' Job Satisfaction", *Educational Management Administration Dr Leadership*, 37(5), pp.600-623.
- Cherim S., (2002), "Influencing Organizational Identification During Major Change: A Communication Based Perspective", *Human Relations*, 55, pp.1117-1137.
- Cheung, M.F.Y. and Law, M.C.C. (2008), "Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification: The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hongkong". *Asia Pacific Business Review* Vol. 14, No. 2, pp.213-231.
- Cohen-Charash Y. and Spector P.E. (2001), "The Role of Justice in Organizations: A Meta- Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86, pp.278-321.
- Colquitt, J. A. (2001), "On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure". *Journal of Applied Psychology*, 86(3), pp.386-400.
- Çevik, S. ve Kozak, M.A. (2010), "Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik". *Adnan Menderes Üniversitesi, XI. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss. 80-87
- Dennis, R. and Winston, B.E. (2003), "A Factor Analysis of Page and Wong's Servant Leadership Instrument", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.24, (7/8), pp.455-459.
- Dennis, S.R. and Bocarnea, M.C. (2006), "Development of The Servant Leadership Assessment Instrument". *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 26 (7/8), pp.600-615.
- Dutton, Jane E., Dukerich, Janet M. and Celia V. Harquail (1994), "Organizational Images and Member Identification". *Administrative Science Quarterly*. 39, pp. 239-263.
- Ehrhart, M.G. (2004), "Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit Level of Organizational Citizenship Behavior". *Personnel Psychology*, 57(L), pp.61-94.
- Folger, R. and R. Cropanzano. (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications, Thousand Oaks London, New Delhi.
- Greenberg, J. (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow". *Journal of Management*, Vol. 16(2), pp.399-432.
- Greenberg, J. (1993), "The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice", in Cropanzano, R. (Ed.), *Justice in The Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, pp.79-103.
- Greenleaf, R.K. (2002), *Servant Leadership A Journey into The Nature of Legitimate Power and Greatness*. (25th Anniversary Edition), New York/USA: Paulistpress.
- Greenleaf, R.K.. (1977), *Servant Leadership a Journey into The Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, www.greenleaf.org
- Güçel, 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, ss.107-116.
- Hopkins, S. M., & Weathington, B. L. (2006), "The Relationships Between Justice Perceptions, Trust, and Employee Attitudes in a Downsized Organization". *The Journal of Psychology*, 140(5), pp.477-498.
- Huff, L. and L. Kelley (2003), "Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study". *Organization Science*, 14 (1), pp.81-90.
- Joseph, E.E. and Winston, E.B. (2005), "A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust and Organizational Trust", *Leadership & Organizational Development Journal*, 26(L), pp.6-21.
- Kramer, R.M., Brewer M.B. and B. Hanna (1996), "Collective Trust and Collective Action in Organizations: The Decision to Trust as a Social Decision". Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Ed), *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory and Research*, Sage Publications, London, pp.114-139.
- Lee, H. (2004), "The Role of Competence Based Trust and Organizational Identification in Continuous Improvement", *Journal of Managerial Psychology*, 19:6, pp.623-639.
- Liden, G.R., Wayne, J.S., Zhao, H. and Henderson, D. (2008), "Servant Leadership: Development of A Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment", *The Leadership Quarterly*, 19: pp.161-177.
- Mael, F. and Ashforth, B. (1992), "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of There Formulated Model of Organizational Identification", *Journal Of Organizational Behavior*, 13(2), pp.103-123.
- Mael, F. and B. Ashforth (1995) "Loyal From Day One: Bio Data Organizational Identification, and Turnover Among New Comers", *Personnel Psychology*, 48, pp.309-333.
- Nyhan, R.C. and Marlowe, H.A. (1997), "Development and Psycolometric Properties of The Organizational Trust Inventory", *Evaluation Review*, Vol. 21, No. 5, pp.614-535.
- Olkkonen, M-E and Lipponen, J. (2006), "Relationships Between Organizational Justice, Identification With Organization and Workunit, and Group-Related Outcomes". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 100, Issue. 2, pp.202-215.
- Özmen, Ö.N.T., Arbak, Y. ve Özer, P.S. (2007), "Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, 7(1), ss.17-33.
- Page, D., and Wong, P.T.P. (2000), "A Conceptual Framework Form Easuring Servant Leadership". In S. Adjiboloso (Ed.), *The Human Factor in Shaping The Course of History and Development* Lanham, MD: University Press of America, pp.69-110.

- Parris, D.L. ve J.W. Peachey (2013), "A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts", *J Bus Ethics* Vol: 113, pp.377–393.
- Patterson, K. (2003) *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Proceedings of The Servant Leadership Round Table. http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/home.shtml Erişim Tarihi: 20.03.2015.
- Pillai, R., C.A. Schriesheim and, E.S. Williams, (1999), "Fairness Perceptions and Trust as Mediators For Transformational and Transactional Leadership: A Two-Samples Study", *Journal of Management*, 25 (6), pp.897-933.
- Pratt, M.G. (1998), "To Be or Not To Be: Central Question in Organizational Identification", D.A. Whetten and P.C. Godfrey (Eds), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversation*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications. pp.171-208.
- Rezaei, M., S. Salehi, M.Shafiei, S. Sabet (2012) "Servant Leadership and Organizational Trust: The Mediating Effect of The Leader Trust and Organizational Communication". *Emerging Markets Journal* Volume 2, pp.70-78.
- Riketta, M. (2003), "Organizational Identification: A Meta-Analysis", *Journal of Vocational Behavior*, 66, pp.358-384.
- Sendjaya, S. and Cooper, B. (2011), "Servant Leadership Behaviour Scale: A Hierarchical Model and Test Of Construct Validity". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), pp.416-436.
- Shaw, R.B. (1997), *Trust in Balance: Building Successful Organizations On Results, Integrity and Concern*, Jossey-Boss Publishers, San Francisco.
- Stuart, A. and Ashforth, B.E. (2000), "Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges". *Academy of Management Review*. Vol. 25, No.1. pp.13–17.
- Tan, H ve C.S. Tan (2000), "Towards The Differentiation of Trust In Supervisor and Trust in Organization", *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126:2, pp.241-260.
- Turunç, Ö. (2011), "Örgütsel Adaletin Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü", "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 1, ss.143-166.
- Tüzün, İ.K., (2006), "Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma" Doktora Tezi (Yayınlanmamış), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tyler, T.R. (2000), "Social Justice: Outcome and Procedure". *International Journal of Psychology*, 35, pp.117-125.
- Ürü Sanı, F.O., S.C. Çalışkan, Ö. Atan ve U. Yozgat (2013), "Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış/Ege Academic Review*, Cilt:13, Sayı:1, ss.63-82.
- Van Den Bos, K., Wilke, H. A. M., & Lind, E. A. (1998), "When Do We Need Procedural Fairness? The Role of Trust in Authority". *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, P.1499.
- Vondey, M. (2010), "The Relationships Among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit and Organizational Identification", *International Journal of Leadership Studies*, 6(L), pp.3-27.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010), "The Impact of Organizational Justice on Work Performance: Mediating Effects of Organizational Commitment and Leader-Member Exchange". *International Journal of Manpower*, 31(6), pp. 660–677.
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A., and Werner, J.M. (1998), "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trust Worthy Behavior", *Academy of Management Review*, 23, pp.513-530.
- Wong, P.T.P. and Davey, D. (2007), Best Practices of Servant Leadership. Servant Leadership Research Round Table, School of Leadership Studies, Regent University. [Http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/wong-davey-2007-best-practices-in-servant-leadership.pdf](http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/wong-davey-2007-best-practices-in-servant-leadership.pdf) Erişim Tarihi: 14.03.2015.
- Zaheer A., Mcevely B., Percone V., 1998, "Does Trust Matter? Exploring The Effects Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance", *Organization Science*, 9, pp.141-159.
- Zehiri, C., Akyuz, B., Eren, M. S., & Turhan, G. (2013), "The Indirect Effects of Servant Leadership Behavior on Organizational Citizenship Behavior and Job Performance: Organizational Justice as a Mediator". *International Journal of Research in Business and Social Science*, 2(3), ss.2147-4478.
- Zel, U., (2006), *Kişilik ve Liderlik*, Nobel Yayın Dağıtım, İkinci Baskı, Ankara.
- Zhang, H., Kwan, H.K., Everett, A., and Jian, Z. (2012), "Servant Leadership, Organizational Identification, and Work-to-Family Enrichment: The Moderating Role of Work Climate for Sharing Family Concerns", *Human Resources Management*, 51, pp.747–776.

KADIN LİDERLİĞİNE KARŞI ÖRTÜK KALIP DÜŞÜNCELER VE ÖRTÜK ÖNYARGILAR: TÜRKİYE’DE KADIN BELEDİYE BAŞKANLIĞI BAĞLAMINDA KARŞILAŞTIRMALI ÇALIŞMA

Uzay Dural

Sabancı Üniversitesi
uzaydural@sabanciuniv.edu

Mahmut Bayazit

Sabancı Üniversitesi
mbayazit@sabanciuniv.edu

ÖZET

Bu araştırmada, çalışanların kadın liderliğiyle ilgili örtük tutumlarına odaklanarak örgüt çalışmaları bağlamında örtük tutumlara daha fazla ışık tutmaya çalıştık. Özellikle Türkiye’deki iş ortamında kadın liderliğiyle ilgili örtük tutumlar daha önce hiç çalışılmadığı için kadın liderliğiyle ilgili örtük tutumların düzeyi ve cinsiyet, yaş gibi gruplar arası farklılıkları betimlemeyi amaçladık. Öngörülerimizi test etmek için örneklemimizi Türkiye’deki Mart 2014 yerel seçimlerinde ilk defa seçilen kadın ve erkek belediye başkanlarının çalışanlar arasından seçtik (n = 254). Bu doğal deney ortamında ilk defa kadın lider ile çalışmaya başlayan kadın ve erkek belediye çalışanlarının, kadın liderliğiyle ilgili örtük tutumlarını, örtük liderlik teorilerini ve belediye başkanlarını nasıl değerlendirdiklerini anlamaya çalıştık. . Bu betimleyici çalışmanın kuramsal olarak örgüt ve liderlik yazınına kadın liderliğiyle ilgili örtük algılar ve önyargılar arasındaki farklar konusunda ışık tutması beklenmektedir. Araştırmamızın sonuçları uygulamada örtük kadın liderlik algılarının daha iyi anlaşılmasına, kadın liderlerin daha iyi performans göstermelerine ve hatta kalıplaşmış davranışın ötesine geçmelerine vesile olabilir.

Anahtar kelimeler: Kadın Liderliği, Örtük Liderlik Teorileri, Rol Uyum Kuramı, Yerel Yönetimler

1. Giriş

Günümüzde daha fazla sayıda kadın yönetim pozisyonlarına geçse de, kadınlar üst düzey pozisyonlarda daha az yer almakta ve lider olarak pek görülmemektedirler (Eagly, 2003; Dünya Ekonomik Forumu, 2014). Kadınların lider olarak görev almasına engel teşkil eden etmenlerden birinin sosyal bilişsel süreçler olduğu bilinmektedir. Kadın liderliğine karşı olan kültürel normların oluşturduğu kalıp düşünceler ve önyargılı tutumlar, kadınların lider olarak değerlendirilmesini engelleyen en önemli sosyal-bilişsel etmenlerden biridir (Eagly, 2003; Eagly & Diekmann, 2005; Eagly & Karau, 2002; Heilman & Eagly, 2008; Rudman & Glick, 2001; Schein, 2001; Sümer, 2005). Bu araştırmada, kadın liderliğine karşı çalışanların edindikleri kalıp ve önyargılı tutumları örtük düzeyde incelemeyi hedefliyoruz. Bu hedef kapsamında geliştirdiğimiz örtük testler vasıtasıyla çalışanların kadın liderliğiyle ilgili örtük tutumlarının Türkiye’deki işyeri ortamında yansımalarını irdeliyoruz.

Kadın liderliği bağlamında örtük tutumlar sosyal ve bilişsel psikoloji alanlarında incelenmişse de dünyada örgüt yazınında pek az çalışılmıştır (Becker & Cropanzano, 2010). Türkiye’de iş yerinde kadın liderliğiyle ilgili örtük tutumlar üzerine ise hiç çalışma yoktur. Hâlbuki örgüt ortamında ise örtük bilişlerin iş yerinde çalışan tercihleri ve kararlarını şekillendirdiği bilinmektedir (örneğin, Blair, 2002; Leavitt vd., 2011; Lord vd., 2001). Araştırmacılar çalışanların örtük tutumlarının iş yerinde daha fazla incelenmesini ve bulgulara göre örgütsel psikoloji alanındaki teorilerin yeniden gözden geçirilmesini önermektedir (Becker & Cropanzano, 2010; Leavitt vd., 2011). Liderlik bağlamında, örtük düzeydeki liderlik bilişlerinin çalışanların iş yerinde kimi lider olarak gördüklerini, aday kişiye liderlik atfedip atfetmediklerini ve var olan yöneticilerin etkinliğini nasıl değerlendirdiklerini etkilediği bulunmuştur (Lord vd., 1984; Lord vd., 2001). Liderle ilgili örtük bilişlerin çalışanın liderle olan ilişkisinin kalitesini de belirlediği gösterilmiştir (örneğin, Epitropaki & Martin, 2005). Bu araştırmalar genelde örtük liderlik teorileri bağlamında ele alınmıştır, ama kadın liderliğiyle ilgili örtük kalıp düşünce ve örtük önyargılar pek çalışılmamıştır.

Çalışmamızda, yeni liderlik anlayışını (Eberly vd., 2013) benimseyerek lider odaklı değil, çalışan bakış açısından kadın liderliği algılarının örtük bilişlerine bakmaktayız.

1.1. Teorik Zemin

1.1.1. Kadın Liderliğine Karşı Örtük Kalıp Tutumlar ve Örtük Önyargılar

Tutumlar sosyal çevredeki öğelerin ve kişilerin öznel değerlendirmeleridir (Allport, 1954). Kalıp tutumlar (stereotypes) kişinin ait olduğu sosyal grubun en belirgin özelliğine göre değerlendirmesini yansıtır. Kadın yöneticilerle ilgili kalıp tutumlar kadınları yöneticilik rol ve özellikleriyle özdeşleştirmektedir (Eagly & Karau, 2002; Rudman, 2005; Sümer, 2005). Önyargılar ise bir sosyal grupta yönelik olumsuz duygusal tepki

(örneğin, antipati) ve değerlendirmelerle ilgilidir (Allport, 1954; Eagly & Diekman, 2005). Kadın liderlerden hoşlanmama ve hatta onlardan nefret etme önyargıların kapsamındadır (Eagly & Karau, 2002; Rudman, 2005). Kalıp ve önyargılı tutumların *örtük* öğeleri ise otomatik, bilinç dışında işleyen, kontrolsüz ve istemsiz algılardır (Greenwald & Banaji, 1995). Örtük kalıp düşüncelerin ve önyargıların (Greenwald & Banaji, 1995) kadınların lider olarak görülmesini engelleyen derindeki sosyo-psikolojik mekanizmalardan en önemlisi olduğu düşünülmektedir (Rudman & Kilanski, 2000).

Bu araştırma, kadın liderliğiyle ilgili istemsiz ve otomatik olarak aktive olan, bilinç dışında işleyen bilişsel ve duygusal değerlendirmeleri “kadın liderliğine karşı örtük tutumlar” olarak tanımlamaktadır. Bu tanım bilişsel ve duygusal öğeleri içerir. Kadın liderliği yazınında örtük kalıp tutum ile örtük önyargılı tutumlar genelde ayrıştırılmamaktadır. Bu iki tutum oldukça örtüşse de psikolojik yönelim olarak birbirinden farklı kavramlardır (Amodio & Devine, 2006; Beamen vd., 2009). Örtük biliş yazınında bu iki kavramın ayrı olarak değerlendirilmesi ve modellenmesi önerilmektedir (XXXXX, XXX). Biz de araştırmamızda bu iki kavramı ayrı olarak değerlendirmekteyiz:

1.1.1.a. Örtük kalıp tutumlar: Bilişsel öğe kadın liderliğine karşı örtük kalıp tutumları içerir. Kadın ve liderlik özelliklerinin zihindeki yansımaları arasındaki otomatik çağrışım olarak tanımlanabilir. Bu araştırmada, kadın liderliğiyle ilgili örtük kalıp tutumlar, kadın ve liderlik simgeleri arasında zihinde otomatik ve bilinç dışında düşük düzeyde bağlantı olarak tanımlanmaktadır.

1.1.1.b. Örtük önyargılı tutumlar: Araştırmamızda kadın liderliğiyle ilgili örtük tutumların duygusal öğesini örtük önyargılı tutumlar oluşturmaktadır. Örtük önyargılı tutumları, kadın liderliğiyle ilgili otomatik, istemsiz ve bilinç dışı negatif duygusal değerlendirmeler olarak tanımlıyoruz. Örtük önyargılı tutumları, kadın liderliği ve negatif simgeler arası bilişsel bağlantının zihinde ne kadar güçlü olduğu olarak tanımlıyoruz (Rudman & Kilanski, 2000).

1.1.2. Kadın Liderliğine Karşı Kalıp Düşüncelerin ve Önyargıların Mekanizmaları

Kadın lider ile çalışmanın kadın liderliğiyle ilgili örtük tutumlara olası etkisini açıklamak için takipçi odaklı ve bağlama dayalı yeni liderlik teorilerini temel alıyoruz. Liderlik yazınındaki takipçi odaklı anlayışa göre (Eberly vd., 2013), liderlik, belirli iş ve örgüt şartlarında gelişen bir süreçtir. Kadın lider ile çalışmaya başlamak da bu bağlam değişikliklerinden biridir. Kadın lider altında çalışmanın örtük tutumlara etkisini iki farklı kuram - Rol Uyumu Kuramı (Eagly & Karau, 2002) ve Örtük Liderlik Teorileri Kuramı (Lord vd., 2001) – ile sorguluyoruz.

1.1.2.a. Rol Uyumu Kuramı. Rol Uyumu Kuramına göre kadınların toplumsal cinsiyet rolleri ile iş yaşamındaki liderlik rolleri uyuşmadığı için kadınlara lider özellikleri daha az atfedilmekte (kalıp düşünceler), kadınlar lider olarak görülse bile sevilmemektedir (önyargı) (Eagly & Karau, 2002; Eagly, 2003; Heilman & Eagly, 2008). Buna göre insanlar toplumsal cinsiyet rolleri ile yöneticilere atfedilen rolleri karşılaştırır. Bu iki rol arasında algılanan uyumsuzluk neticesinde kadınlar daha az ihtimalle lider olarak görülmekte ve kadın liderler daha fazla olumsuz şekilde değerlendirilmektedir. Buna göre, bazı insanlar liderlik rollerini erkek rolü ile daha çok bağdaştırırken kadın rolü ile daha fazla uyumsuz görme eğilimindedirler. Bu eğilim liderlik vasıfları değerlendirilirken kadın liderlere karşı çifte standart uygulanma ihtimalini güçlendirir (Foschi, 2000). Örneğin, eğer bir kadın, atılganlık göstererek liderlik rolüne uygun davranırsa, kadınların mütevazî göstererek toplumsal kadın cinsiyet rollerine uyum göstermesi konusundaki beklentilerin dışına çıkmaktadır. Ancak toplumsal cinsiyet rollerine uygun davranan bir kadın ise, davranışları liderlik rolü ile özdeşleştirilmediğinden lider olarak algılanmamaktadır. Bu yüzden kadın liderler erkek lidere göre daha az etkin olarak değerlendirilmekte ve örgütlerde üst düzey pozisyonlara daha az aday gösterilmektedirler (Eagly & Karau, 1991, 2002; Eagly vd., 1995).

Kuramın dinamik anlayışına göre uzun zaman içinde toplumsal kadın rolleri daha eril özellikler (örneğin, girişken olma, rekabetçi olma) ve liderlik rolleri ise daha dişil özellikler (örneğin, destekleyen, duyarlı lider) kazanmaktadır (Diekman & Eagly, 2000). Cinsiyet ve liderlik rollerindeki bu değişimler rol uyumsuzluğunu azaltarak insanların kadın liderliğine karşı katı tutum ve önyargılarını yumuşatmaktadır. Çalışmamızda da kadın liderliği örneği görmenin ve kadın lider ile çalışmanın liderlik rollerinden beklentileri değiştirerek örtük tutumları farklılaştırabileceğini düşünmekteyiz.

1.1.2.b. Örtük Liderlik Teorileri. Örtük Liderlik Teorileri ise genel olarak kişilerin örtük düzeyde işleyen liderlik prototipleri ile karşılarındaki yöneticinin özellikleri uyuşmadığı durumda yöneticinin lider olarak görülme olasılığının düştüğünü, lider olarak görülse dahi etkin bir lider olarak değerlendirilmeyebileceğini öngörmektedir (Lord vd., 2002; Foti vd., 2008). Örtük liderlik teorilerine göre (Lord, Foti & de Vader, 1984; Offermann, Kennedy & Wirtz, 1994), ideal liderlikle ilgili örtük düzeyde bilişsel

şemaları – yani, liderlik prototipleri – çalışanların liderden beklentilerini, değerlendirmelerini ve lider davranışlarını nasıl yorumladığını belirlemektedir. Liderlik prototipleri ile uyan bir kişinin lider olarak görülme olasılığı artmaktadır. Örtük liderlik teorilerinin daha dinamik bağlantıcı sistem (connectionist framework) anlayışına göre liderlik prototipleri sinir ağları gibi bilişsel ağ şeklinde yapılanmaktadır. Çevredeki anlık uyaranlara göre liderlikle ilgili bu bilişsel ağlar yeniden şekillenmektedir (Lord vd., 2001). Liderlikle ilgili bilişsel ağ içindeki yollar ve bilgiler dışarıdan gelen uyaranlara göre anlık olarak aktive olur.

Kadın liderliğine bakış bağlamında, rol uyumu kuramına benzer şekilde örtük liderlik teorileri de erkek ile liderliğin algısal olarak daha fazla örtüştüğünü ve bu yüzden erkeklerin daha yüksek oranda lider olarak görüldüğünü belirtir. Rol uyumu kuramından farklı olarak, örtük liderlik teorileri daha çok liderlikle insanların bilinç dışında işleyen ve otomatik aktive olan prototiplerin belirleyici olduğunu vurgulamaktadır. İş yerindeki rekabet ve bunun gibi durumlar çalışanların zihninde daha çok eril liderlik özelliklerini (örneğin, güç, otoriterlik, girişkenlik) aktive ettiği öne sürülmektedir. Eril liderlik prototiplerinin aktive olması ise erkek ile liderlik özelliklerinin bilişsel olarak daha düzeyde kalmasını ve böylece erkeklerin daha fazla lider olarak algılanmasına neden olduğu bildirilmektedir (Foti vd., 2008; Lord vd., 2001; Shondrick vd., 2010).

Teoriye göre farklı liderlik prototipleri bağlama göre daha fazla aktive olurken bir kadın liderle çalışmaya başlamak gibi bağlamdaki değişiklikler de örtük liderlik algılamalarında ve dolayısıyla kadın liderin değerlendirilmesinde farklılaşmaya neden olabilir (Shondrick vd., 2010). Çalışmamızda bir kadını lider pozisyonunda görmenin ve bir kadın lider ile çalışmanın yarattığı bağlamsal değişiklik neticesinde zihindeki kadın ile liderlik bağlarının daha fazla güçleneceğini öngörmekteyiz.

1.1.2.c. Kadın liderliğiyle ilgili örtük tutumlarda farklılaşma. Kadın liderliği ile gerçek yaşamda karşılaşmanın örtük tutumların farklılaşması için önemli bir yol olabileceği belirtilmektedir (Beamen vd., 2009; Blair, 2001; Dasgupta & Asgari, 2004; Rudman & Goodwin, 2004; Rudman & Kilanski, 2000), ama yazında bununla ilgili çelişkili görüşler mevcuttur. Önceki görgül çalışmalar kadın lider örneği görmenin deney ortamında kısa sürede (örneğin, Blair, 2001; Rudman & Goodwin, 2004; Rudman & Kilanski, 2000; Rudman vd., 2012) ve sahada ise uzun vadede (örneğin, Hindistan köylerinde yapılan çalışma, Beamen vd., 2009; kadın üniversitelerinde öğrencilerle yapılan çalışma, Dasgupta & Asgari, 2004) kadın liderlerle ilgili örtük tutumları değiştirebildiğini gösterir. Bu bulgular Allport'un (1954) kalıp yargılara sahip olunan grubun bu yargılara uymayan kişilerle karşılaşmanın önyargıları azalttığı savını desteklemektedir (Pettigrew & Tropp, 2006). Buna göre kişinin diğer gruplara karşı gösterdiği önyargı, o gruptan bireyleri sadece gözlemlemek (mere exposure) ile bile azalabilmektedir. Buna göre, kadın lider ile çalışmanın sonucunda kadın liderliğine karşı önyargı ve kalıp düşüncelerin de azalacağı öngörülebilir. Benzer şekilde, Rol Uyumu ve Örtük Liderlik Teorileri Kuramlarını da düşünerek liderlik rollerinin ve zihindeki liderlik imgelerinin kadın özellikleri ile daha yaklaşılarak kadın liderle ilgili daha olumlu kalıp düşünce ve daha az örtük önyargı oluşabileceği beklenebilir.

Bazı teorik modeller ise önyargı duyulan grup üyelerini ve kalıp inançlara ters düşen örnekleri sadece görmenin önyargıyı veya kalıp inançları değiştiremediğini öne sürer (Rydell & Gawronski, 2009). Bu örneklerin nasıl özellikler taşıdığına bağlı olarak gruplara karşı önyargılar ve kalıp inançlar değişmeyebilir ve hatta önyargılar daha da güçlenebilir (Rudman, 2005). Kadının liderlik vasfı çalışanların kişiyi lider olarak görmesini kolaylaştırabilir, ama kadın lidere karşı daha olumsuz tutum içine girmelerine neden olur. Cinsiyet önyargıları yazınında bu duruma geri tepme etkisi (backlash effect) adı verilir (Rudman, 2005; Rudman & Glick, 2001). Bunun nedeni erkeksi bir kadının (örneğin, yönetici pozisyonundaki bir kadının) kadından kültürel olarak beklenen kadınısı özelliklere karşı davranışlar göstermesi (yani erkeksi olan liderlik vasfına sahip olması) ve bireylerin bunu oldukça olumsuz olarak değerlendirip kadın lidere karşı daha fazla önyargılı davranmasıdır (Heilman, 2001). Yani, kadın lider ile çalışmanın ardından çalışanların kadın liderliğine karşı örtük kalıp düşünceler ve önyargılar artış gösterebilir.

Kadın lider ile çalışmaya rağmen çalışanların örtük tutumları değişmeyebilir. İş yerinde karşılaşılacak kadın lider istisnai bir durum olarak görülüp kadın liderliği değerlendirilirken bu durum görmezden gelinebilir. Bunun sonucunda kadın lider örneği gördüğü halde çalışanların önyargıları ve kalıp düşünceleri değişmeyebilir. Bu olguya alt-tipleme (sub-typing) adı verilmektedir (Hugenberg vd., 2010; Kunda & Oleson, 1995). Gawronski ve Bodenhausen'a (2011) göre çağrışımsal ve örtük düzeylerde ise bu yönelim kendini istisnai durumun bağlama bağlı olarak değerlendirilmesi (contextualization) olarak kendini gösterir. Liderlik bağlamında ise kadın liderle ilgili gerçek yaşamdaki deneyimler sadece o çalışma ortamına özel olarak değerlendirilip, örtük düzeyde kadın liderliğine genelleştirilmeyebilir (Gawronski & Bodenhausen, 2011; Rydell & Gawronski, 2009). Gawronski ve Bodenhausen'a (2011) göre kısa vadede iş ortamına özel olarak kadın liderliğine örtük düzeyde daha olumlu bakılabilir. Bu çalışmada da, kadın lider örneğini görmenin genel olarak kadın liderliğine bakış değil de daha çok bağlamsal – örgüt ortamına bağlı - örtük tutumlarda

farklılaşma yaratacağını ve daha genelleştirilmiş örtük tutumları etkilemeyebileceğini düşünmekteyiz. Örtük kalıpları da bu yüzden bağlama uygun – örgütsel rollerle ilişkili - şekilde ölçmekteyiz.

1.2. Çalışmanın Amacı & Araştırma Bağlamı

Önceki görgül çalışmalar, kadın liderliğine örtük tutumlardaki farklılaşmayı büyük çoğunlukla deneysel araştırma tasarımı ile incelemiş ve genelde saatler içindeki değişime odaklanmışlardır. Bu hem örtük tutum yazınında hem de örtük liderlik teorileri bağlamında oldukça eleştirildi (Beaman vd., 2009; Beaman vd., 2012; Dasgupta & Asgari, 2004; Eberly vd., 2013; Epitropaki & Martin, 2004; 2005; Foti vd., 2008). Deneysel tasarımlar genelde öğrencilere kadın lider fotoğrafları, isimleri veya simgeleri göstererek zihindeki kadın-liderlik imajlarını o an için aktive edip kadın liderliğiyle ilgili örtük önyargı ve kalıp düşüncelerde azalma olduğunu göstermişlerdir. Fakat bu deneysel tasarımlarla gerçek yaşamda kadın liderliği örneği görmenin örtük tutumları ne derece ve ne kadar uzun süre değiştirebildiği incelenememektedir. Gerçek yaşamda kadın liderliği örneğinin etkilerine bakan ise çok az saha çalışması vardır (Beaman vd., 2009; Dasgupta & Asgari, 2004).

Bu saha çalışmaları kadın liderliğine karşı olan örtük tutumların farklılaşabileceğini işaret ettiklerinden önemlidirler. Ancak iki çalışma da çalışma ortamında kadın liderliğine odaklanmamaktadır. Bu yüzden bu çalışmaların bulgularını işyeri ortamına genellemek doğru olmayabilir (Dasgupta & Stout, 2012). İş yerinde kadın bir lider figürü altında çalışmak, üniversitede kadın profesör/dekan görmek (örn., Dasgupta & Asgari, 2004) veya köy/belde meclis üyesi olarak kadın olmasından (Beaman vd., 2009) farklı psikolojik bir olgudur. Beaman ve arkadaşları (2009; 2012) örneğinde köy ve belde halkı çoğu zaman yönetim meclisinde kimin olduğunu bilmiyordu. Kadın üyelerle kişisel deneyim çok az düzeyde bulundu: köy halkının % 33 ile % 67'si kadın üyenin ismini biliyordu. Çok az oranda kişi (çoğunluğu erkek) meclis toplantılarına katılıyor ve doğrudan kadın üyeyi gözlemlene ve belki konuşma fırsatına sahipti. Bu çalışmada ise kadın lider altında çalışanlara odaklandığımız için kadın liderliğine dair daha zengin ve daha çok deneyime sahip bir örnekleme eldeleyebiliriz. Böyle bir ortamda çalışanlar kadın lideri daha rahat gözlemleyebilir, kadın liderin verdiği kararların sonuçlarını daha rahat görebilirler. Gerçek iş yaşamındaki bu insanların diğerlerine göre örtük tutumlarında ve örtük liderlik teorilerinde farklılaşma daha fazla gösterebilirler.

Bu yüzden bu araştırmada Türkiye'deki Mart 2014 yerel seçimlerinde ilk defa seçilen kadın belediye başkanları ile erkek belediye başkanlarının ekiplerinde seçim sonrası altı ay görev alan kadın ve erkek belediye çalışanların kadın liderliğiyle ilgili bağlama bağlı örtük kalıp yargılarında ve genelleştirilmiş örtük önyargılarında farklılaşp farklılaşmadıklarını inceledik.

2. Yöntem ve Araştırma Tasarımı

2.1. Örneklem

Çalışmanın örgüt örneğini beş kadın belediye başkanının belediyesi ve altı erkek belediye başkanının belediyesi oluşturdu. Türkiye'de 2014 Mart seçimlerinde 91 kadın belediye başkanı seçilmiştir (Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, 2014). Çalışmada, başkan ile çalışan arası hiyerarşik basamağı azaltmak için ilçe belediyelere odaklandık. Belediye tarihinde ilk defa kadın belediye başkanının seçilmesini diğer kriter olarak benimsedik. Kriterlere uyan 16 ilçe belediyeye telefon, e-posta veya belediyeleri çalışanları aracılığı ile davet gönderdik. Başkan kadın olan 5 belediye çalışmaya gönüllü olarak katılmayı kabul etti. Kadın belediye başkanının olduğu ilçe belediyelerinin belirlenmesinin ardından, seçilen belediyelerin şu özellikler açısından eşleştiği bir erkek belediye başkanının ilk defa seçildiği belediyeler kontrol grubu olarak belirlendi. Bunlar; a) aynı ilde bulunma, b) benzer ilçe büyüklüğü, c) ilçenin ekonomik gelişimi ve d) aynı siyasi partide bulunmadır. Kriterler yazın ve Türkiye'de yerel yönetimlerle çalışan akademisyenlerle görüşülerek belirlendi. Bu kriterler çerçevesinde kadın başkanı olan belediyelerle benzer erkek başkanı olan belediyelere telefon, e-posta ve tanıdık aracılığıyla davet gönderildi. Çalışmayı kabul eden başkan erkek olan 6 belediye çalışmaya kontrol grubu olarak dâhil edildi. Çalışmanın katılımcı sosyo-demografik özellikleri Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Gruplar Arası Eşleştirme Testleri

Katılımcı özellikleri	Kadın başkanların belediyeleri		Erkek başkanların belediyeleri		Eşleştirme testi χ^2 (df), p	
	Frekans	%	Frekans	%		
Cinsiyet	Kadın	48	36.9 %	65	44.2%	χ^2 (1) = .231, p > .05
	Erkek	48	36.9%	57	38.8%	
Yaş (yıl)	18-30	23	17.7 %	31	21.1%	χ^2 (3) = 6.692, p > .05
	31-35	24	18.5%	33	22.4%	
	36-40	21	16.2%	18	12.2%	
	41 ve <	16	12.3 %	41	27.9%	
Eğitim	Lise ve >	22	16.9%	39	26.5%	χ^2 (2) = 4.189, p > .05
	Yüksekokul	16	12.3%	33	22.4%	
	Lisans/lisansüstü	46	35.4%	49	33.3%	
Belediye kıdemi	18-24 ay	22	16.9%	23	15.6%	χ^2 (2) = 4.847, p > .05
	2-10 yıl	32	24.6%	42	28.6%	
	10 yıl ve <	24	18.5%	55	37.4%	
Sektörel deneyim	18-24 ay	16	12.3%	18	12.2%	χ^2 (3) = 5.498, p > .05
	2-10 yıl	34	26.2%	40	27.2%	
	10-20 yıl	16	12.3%	29	19.7%	
	20 yıl ve <	12	9.2%	33	22.4%	

Kadın belediye başkanı grupları ile erkek belediye başkanı grupları arası eşleştirmenin derecesini ölçmek amacıyla katılımcı özellikleri için Ki-Kare testi yapıldı. Tablo 1’de en son sütunda görüldüğü gibi katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu veya kıdem durumu açısından gruplar arası anlamlı düzeyde fark görülmedi. Bu da katılımcı özellikleri açısından iki grubun eşleştirildiğini desteklemektedir.

2.2. Değişkenler ve Ölçüm Araçları

Örtük kalıp tutumları ve örtük önyargıları örtük çağrışım testleri ile ölçüldü. Örtük Çağrışım Testleri (Implicit association test, IAT) bilinç dışında işleyen otomatik bilişsel çağrışımları 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 projede kadın liderliğiyle ilgili örtük kalıp yargılar Cinsiyet-Liderlik Örtük Çağrışım testi ve örtük önyargılar ise Kadın Liderlik Önyargısı Örtük Çağrışım Testi ile ölçüldü.

2.2.1. Cinsiyet-Liderlik Örtük Çağrışım Testi (Cinsiyet-Liderlik ÖÇT)

Bu test Bayazit ve arkadaşları (2014) tarafından kadın ve liderlik çağrışımlarını ortaya koymak için Inquisit 4.0.6 (2014) programı ile geliştirildi. Bilgisayar ortamında uygulanan zamana karşı yapılan eşleştirme testidir. Testin uyarılarını 6 kadın ismi (Ayşe, Elif, Esra, Fatma, Merve, Özlem), 6 erkek ismi (Ahmet, Arda, Emre, Hasan, Murat, Ömer), 6 takım lideri özelliği (yüreklandiren, koordine eden, ilham veren, yol gösteren, ileri görüşlü, vizyoner) ve 6 takım üyesi özelliği (itaatkâr, takım oyuncusu, uyumlu, söz dinleyen, işbirliğine yatkın, sadakatli) oluşturmaktadır.

Test, Greenwald ve arkadaşlarının (1998) standart işlemi takip etmektedir. Uygulama toplam 7 bloktan oluşur. Her blokta siyah ekranın sağ ve sol üst köşelerinde kategori isimleri yer alır (kadın - erkek veya takım lideri - takım üyesi). Uyarılar ekranın ortasında belirir. Cevap gelince rastgele başka bir uyarı ekranın ortasına gelir. Katılımcılardan ekranın ortasında beliren uyarıları sağ veya sol kategori ile mümkün olan en kısa sürede ve doğru şekilde eşleştirmeleri istenir. Örneğin, sol üstte erkek ve sağ üstte kadın kategorisi yazıyorsa, "Emre" uyarını gördüklerinde sol kategoriyi klavyede önceden belirlenen tuşa basarak seçmeleri gerekir. İlk blokta katılımcılar erkek ve kadın isimlerini eşleştirirler. İkinci blokta liderlik ve takipçi özellikleri eşleştirilir. Üçüncü blokta cinsiyet kategorisi ve özellik kategorisi bir arada verilir. Ekranda ya cinsiyet kategorisine uyan ya da liderlik-takipçi özelliklerine uygun uyarıcılar belirir. Örneğin, rastgele art arda gelen "Emre" için sol, "Ayşe" için sağ, "Vizyoner" için sol tuşa basmaları gerekir. Dördüncü blok bir öncekinin aynısıdır. Beşinci blokta kadın ve erkek isimlerinin yeri değişiktir. Altıncı ve 7. blokta kadın-lider ve erkek-takipçi kategorileri ekranda yer alır (Greenwald vd., 2003).

Deneme sayıları da yazındaki önerilere göre belirlenmiş ve öğrenme etkisini azaltmak için özellikle yer değişimi olduğunda 20 deneme sayısı 40'a çıkarılmıştır (Nosek vd., 2007). Ayrıca sağ-sol kategorilerini

dengelemek için katılımcıların yarısına erkek solda ve kadın kategorisi sağda başlarken, diğer yarısı kadın kategorisi solda ve erkek kategorisi sağda başlar. 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. Yüksek D puanı bu testte kadın lidere daha kalıpsal örtük düşünce ile baktığını gösterir.

2.2.2. Kadın Lidere Önyargı Örtük Çağrışım Testi (Önyargı-ÖÇT)

Bu test kadın lidere karşı örtük önyargıları ortaya koymak için Inquisit 4.0.6 (2014) programı ile projenin ön çalışması olarak 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.

2.2.3. Sosyo-Demografik Bilgi Formu

Çalışmaya katılan kişilerin çeşitli demografik bilgileri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, örgüt kademi, iş kademi, pozisyonu) hakkında veri toplamak için araştırmacılar tarafından hazırlanmış bir form kullanıldı. Sosyo-demografik form içinde ayrıca analiz modellerine konulacak kontrol değişkenleri de ölçüldü. Bu kontrol değişkenlerinden biri kadın liderliğine önceden maruz olunup olunmadığıdır.

2.3. İşlem

Katılımcı gizliliği sağlanması için isim vb. gibi kimliği belli edici bilgi toplamadık. Bilgilendirilmiş onam formunun işaretlenmesi ardından ilk önce katılımcıların örtük tutumlarını Cinsiyet-Liderlik Örtük Çağrışım Testi ve Önyargı Örtük Çağrışım Testi ile bilgisayarda ölçtük. Her test uygulaması kişi başına ortalama 6 dakika sürdü. Ardından kendilerinin dolduracakları anket formlarını katılımcılara verdik. Katılımcıların iş yoğunluklarını düşünerek anket formlarını bilgisayarlı örtük testlerin uygulanmasından bir gün sonra topladık. Her katılımcıya yardımlarından ötürü teşekkür edip ufak bir hediye verdik.

3. Bulgular

3.1. Cinsiyet-Liderlik ÖÇT ve Önyargı ÖÇT D Puanları, İç Tutarlılık ve Testler Arası İlişki

Cinsiyet-Liderlik ÖÇT ve Önyargı ÖÇT D puan ortalamaları ve standart sapmalar Tablo 2'de görülebilir. Ortalama ve standart sapmalara göre, belediye çalışanları 0 D puanından biraz yüksek düzeyde Cinsiyet-Liderlik ÖÇT D puanına sahiptir (Ortalama_{Cinsiyet-LiderlikÖÇT_D} = .08, Standart Sapma_{Cinsiyet-LiderlikÖÇT_D} = .31). Önyargı ÖÇT D puanları ise 0 D puanına göre biraz düşük düzeydedir (Ortalama_{ÖnyargıÖÇT_D} = -.14, Standart Sapma_{ÖnyargıÖÇT_D} = .53).

Tablo 2:Cinsiyet-Liderlik ÖÇT ve Önyargı ÖÇT D puanlarının Ortalama, Standart Sapma ve İç Tutarlılık Katsayıları

	Ortalama (Standart sapma)	2	3	4	5	6
1.Cinsiyet-Liderlik ÖÇT_D	.077 (.312)	.885*	.778**	-.203**	-.157*	-.223**
2.Cinsiyet-Liderlik ÖÇT_D_a	.089 (.426)	-	.395**	-.184**	-.124	-.223**
3.Cinsiyet-Liderlik ÖÇT_D_b	.064 (.319)	-	-	-.152*	.144*	-.138*
4.Önyargı ÖÇT_D	-.142 (.531)	-	-	-	.938*	.922**
5.Önyargı ÖÇT_D_a	-.150 (.603)	-	-	-	-	.731**
6.Önyargı ÖÇT_D_b	-.127 (.541)	-	-	-	-	-

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

Örtük algı testlerinin iç tutarlılık hesapları klasik ölçeklerden biraz farklıdır. ÖÇT testini geliştiren Greenwald ve arkadaşları (1998) iç tutarlılığını test etmek için testlerin ilk blokları için hesaplanan D puanı

(D_a) ve ikinci bloklar için hesaplanan D puanı (D_b) arası Pearson korelasyonuna bakılmasını önerir. Bu testin yarıya bölme (*split-half*) geçerliği olarak kabul görülür (Nosek vd., 2007). Önyargı ÖÇT D_a ve D_b arası Pearson korelasyon incelendiğinde yarıya-bölme geçerliği oldukça kabul edilebilir düzeydedir, $r = .731$, $p < .01$ (Greenwald vd., 1998; Nosek vd., 2007). Nitekim ÖÇT çalışmaları örtük testlerin iç geçerliğinin klasik testler gibi değerlendirilmemesini ve düşük düzeylerinde oldukça anlamlı olabildiğini gösterir. Cinsiyet-Liderlik ÖÇT iki blok D puanlarının (D_a ve D_b) korelasyonu ise biraz düşüktür, $r = .395$, $p < .01$. ÖÇT yazınında .20 düzeylerinin bile kabul görebildiğini biliyoruz (Nosek vd., 2007). Öğrenci örnekleminde yaptığımız önceki deneysel çalışmamızda da .40 düzeyinde iç geçerlik bulgumuzu düşünürsek (Bayazıt vd., 2014), testin geçerliğine desteklendiği görülür. Buna rağmen, bu tür düşük iç geçerlik bulgularında Nosek ve diğerlerinin (2007) önerisini dikkate alıp bundan sonraki tüm analizlerde Cinsiyet-Liderlik ÖÇT testinin ilk blok D puanını (Cinsiyet-Liderlik ÖÇT_D_a) analizlere kattık.

Cinsiyet-Liderlik ÖÇT ve Önyargı ÖÇT D puanları arası ilişkiye de Pearson korelasyon ile baktık. İki test arası ilişki anlamlı ama negatif çıktı, $r = -.184$, $p < .01$. Diğer değişkenler üzerinden negatif ilişkiyi doğrulabilecek etmenleri araştırdığımızda şunu bulduk: belediye çalışanlarının cinsiyeti kontrol edildiğinde, iki test arası kısmi korelasyon katsayısı istatistiki olarak anlamlı çıkmadı. Bu bulgu önceki görgül bulguları ve örtük kalıp yargı ile örtük önyargı arası kavramsal ayrışmayı ve testlerin geçerliğini desteklemektedir (Amodio & Devine, 2006). Cinsiyetin örtük testlerle ilişkisi ise ayrıntılı olarak aşağıda verilmektedir.

3.2. Belediye ve Çalışan Gruplarına Göre Özelliklerine Göre Cinsiyet-Liderlik ÖÇT ve Önyargı ÖÇT D Puanları Karşılaştırması

Belediye başkanı cinsiyeti ve çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre Cinsiyet-Liderlik ÖÇT ve Önyargı ÖÇT D puanları karşılaştırması için tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yaptık. Bulgular Tablo 6'da görülebilir.

3.2.1. Belediye Başkanının Cinsiyetine Göre Karşılaştırma

Başkan cinsiyetine göre Cinsiyet-Liderlik ÖÇT puanı için marjinal düzeyde anlamlı grup farkı bulduk, $F(1, 225) = 3.76$, $p = .052$. Erkek belediye başkanının belediyesinde çalışanlar (Ortalama = .12, Standart sapma = .30), kadın belediye başkanı altında çalışanlara (Ortalama = .05, Standart sapma = .47) göre daha yüksek düzeyde Cinsiyet-Liderlik ÖÇT puanına sahiptir. Başkan cinsiyetine göre Önyargı ÖÇT açısından gruplar arası farklılık istatistiki anlamlılık düzeyinde bulunmamıştır.

Tablo 3: Cinsiyet-Liderlik ÖÇT ve Önyargı ÖÇT Açısından Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri ve Başkan Cinsiyetine Göre Varyans Analizi ile Karşılaştırılması

	Cinsiyet-Liderlik ÖÇT					Önyargı ÖÇT				
	Ortalama (Std. S)	Ortalama Karesi	F	df	p	Ortalama (Std. S)	Ortalama Karesi	F	df	p
Başkan cinsiyeti										
Erkek (n=137)	.12 (.30)					-.12 (.55)				
Kadın (n=117)	.05 (.47)	.365	3.76	1	.052	-.17 (.51)	.169	0.60	1	.442
Katılımcı özellikleri										
Cinsiyet										
Kadın (n=105)	.17 (.29)					-.48 (.44)	18.70	98.70	1	.001
Erkek (n=113)	-.03 (.30)	1.97	22.23	1	.001	.16 (.43)				
Yaş (yıl)										
18-30 (n=54)	.10 (.25)					-.21 (.53)				
31-35 (n=57)	.10 (.30)					-.02 (.57)				
36-40 (n=39)	.02 (.38)	.11	1.21	3	.310	-.29 (.44)	.73	2.55	3	.061
41 ve < (n=57)	.14 (.29)					-.29 (.55)				
Eğitim durumu										
Lise ve > (n=61)	.11 (.30)					-.27 (.50)				
Yüksekokul (n=49)	.08 (.35)	.01	.09	2	.921	-.13 (.56)	.23	.76	2	.472
Lisans/lisansüstü (n=95)	.09 (.32)					-.18 (.56)				
Belediye kıdem										
18-24 ay (n=45)	.05 (.31)					-.30 (.57)				
2-10 yıl (n=74)	.12 (.31)	.06	.57	2	.562	-.06 (.50)	1.06	3.61	2	.029
10 yıl ve < (n=79)	.11 (.33)					-.28 (.57)				
Sektörel kıdem										
18-24 ay (n=34)	.05 (.28)					-.25 (.57)				
2-10 yıl (n=74)	.11 (.31)	.23	2.42	3	.070	-.10 (.53)	.46	1.52	3	.210
10-20 yıl (n=45)	.03 (.33)					-.20 (.56)				
20 yıl ve < (n=45)	.21 (.32)					-.33 (.54)				
Kadın yönetici ile önceki deneyim										
Var (n=75)	.09 (.31)	.01	.05	1	.820	-.14 (.55)	.21	.70	1	.404
Yok (n=137)	.08 (.32)					-.21 (.54)				

3.2.1. Çalışan Cinsiyetine Göre Karşılaştırma

Çalışan cinsiyetine göre ise Cinsiyet-Liderlik ÖÇT puanı için anlamlı düzeyde grup farkı bulduk, $F(1, 250) = 22.23, p < .01$. Erkekler ($Ortalama = -.03, Standart sapma = .30$) kadınlara ($Ortalama = .17, Standart sapma = .29$) göre daha düşük düzeyde Cinsiyet-Liderlik ÖÇT puanına sahiptir. Cinsiyet açısından Önyargı ÖÇT puanına göre de gruplar arası anlamlı düzeyde fark vardır, $F(1, 250) = 98.70, p < .01$. Önyargı ÖÇT için ise erkekler ($Ortalama = .16, Standart sapma = .43$) kadınlara ($Ortalama = -.48, Standart sapma = .44$) göre daha yüksek düzeyde Cinsiyet-Liderlik ÖÇT puanına sahiptir.

3.2.2. Belediye Başkan Cinsiyeti ve Çalışan Cinsiyeti Etkileşimi

Başkan cinsiyeti ile belediye çalışanlarının cinsiyetlerinin etkileşiminin Cinsiyet-Liderlik ÖÇT ve Önyargı ÖÇT D puanları üzerindeki etkisini incelemek için 2 X 2 Faktöriyel Varyans analizi yaptık. Analiz sonucunda modelin Cinsiyet-Liderlik ÖÇT üzerinde, $F(3, 187) = 5.31, p < .05, d = .08$, ve Önyargı ÖÇT üzerinde, $F(3, 187) = 33.47, p < .05, d = .35$, anlamlı etkisini bulduk. Önceki analizde olduğu gibi çalışan cinsiyetinin Cinsiyet-Liderlik ÖÇT ve Önyargı ÖÇT D puanı üzerinde anlamlı temel etkisi var iken, başkan cinsiyetinin temel etkisi ise anlamlı düzeyde değildir. Belediye başkanı cinsiyeti ile çalışan cinsiyeti arası etkileşim de her iki test için anlamlı düzeyde değildir.

3.2.3. Çalışan Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırma

Sosyo-demografik özellikleri üzerinde varyans analizlerinde belediye kıdemine göre Önyargı ÖÇT açısından anlamlı düzeyde gruplar arası fark bulduk, $F(1, 195) = 3.61, p < .05$. Mevcut belediyede 2-10 yıl arası çalışanların ($Ortalama = -.06, Standart sapma = .50$) Önyargı ÖÇT D puanı diğer gruplara göre daha yüksektir. Varyans analizi iki D puanına göre yaş grubu, eğitim düzeyi grubu, sektörel kıdem ve kadın yönetici ile önceki deneyim olması yönünden anlamlı fark bulunmamıştır. LSD çoklu karşılaştırma testinde sektörel kıdem grupları arasında Cinsiyet-Liderlik ÖÇT açısından anlamlı fark bulundu. Belediyecilik sektöründe 20 yıl ve üzeri kıdemi olanlar ($Ortalama = -.33, Standart sapma = .54$), belediyelerde 2-10 yıl arasında çalışanlara ($Ortalama = -.10, Standart sapma = .53$) göre daha düşük düzeyde Önyargı ÖÇT

göstermiştir. Bu grup (*Ortalama = .21, Standart sapma = .32*), 10-20 yıl arası çalışanlarla (*Ortalama = .03, Standart sapma = .33*) kıyaslandığında daha yüksek Cinsiyet-Liderlik ÖÇT puanına sahiptir. Diğer sektörel kıdem grupları arasında anlamlı fark yoktur.

4. Tartışma & Sonuç

Bu araştırmada kadın liderliğine karşı örtük tutumlarda değişim çalışanların gözünden iş ortamında bir saha çalışması ile incelenmiştir. Çalışma, belediye bağlamına uyarlanan Cinsiyet-Liderlik Örtük Çağrışım Testi ve Önyargı Örtük Çağrışım Testlerinin (ÖÇT) güvenilirlik sonuçlarını da raporlamaktadır. Buna göre, özellikle Önyargı ÖÇT iş yerlerinde kadın liderliğine karşı örtük önyargıların ölçülmesi için kullanılabilir güvenilir bir örtük testtir.

Belediye başkanı cinsiyetine göre çalışanların kadın liderliğiyle ilgili örtük tutumlarında farklılaşma görülmemiştir. Ortalamalar ve standart sapmalar incelendiğinde hem kadın başkan hem de erkek başkan belediyelerinde kadın ile belediye başkanlığı arası çağrışım ilişkisinin daha zayıf olduğu göze çarpmaktadır. Bu da genel olarak belediye ortamında kadın belediye başkanlığına daha fazla örtük kalıplarla bakıldığını gösterir. Sümer'in (2006) Türkiye'de öğrenci grubundan edindiği bulguları desteklemektedir. Rol uyum kuramının açıkladığı gibi cinsiyet rolleri ile liderlik rollerinin uyumsuz olarak algılanması buna neden olmuş olabilir (Eagly & Karau, 2002). Eskiden beri belediye başkanlığının çok düşük düzeyde kadınlar tarafından temsil edildiği de düşünüldüğünde (Kabasakal & Fikret-Paşa, 2005) bu sonuç şaşırtıcı değildir.

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 6 ay kadın belediye başkanı altında çalışmanın yeterli olmayabileceğidir. Belediye çalışanlarının örtük tutumları bir yıl gibi biraz daha uzun bir süreçte ve boylamsal bir saha çalışmasıyla incelendiğinde ise şimdiki bulguların geçerliği test edilmiş olacaktır.

Belediye başkanının cinsiyetinden bağımsız olarak kadın çalışanlar erkeklere göre daha az düzeyde kadın liderliğine karşı örtük önyargı gösterdiğini bulduk. Bu yazında yer alan bulguları desteklemektedir: kadınlar kendi cinsiyet grubuna ait herhangi bir üye figürüne bilinçaltında otomatik süreçlerde erkeklere göre daha olumlu bakmaktadır (Rudman & Goodwin, 2004). Başka bir deyişle, kadın liderlik imajı erkeklerde kadınlara göre daha fazla geri tepme tepkisi yaratmaktadır (Rudman & Glick, 2001). Bununla beraber, kadınlar erkeklere göre daha fazla düzeyde Cinsiyet-Liderlik ÖÇT D puanı aldı, yani daha yüksek düzeyde bağlama bağlı örtük kalıp düşünceye sahipler. Bu bir önceki bulgu ile çalışmakta olan oldukça ilginç bir bulgudur.

Bu betimleyici 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.

Kaynakça

- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Cambridge, MA: Perseus Books.
- Amodio, D. M., & Devine, P. G. (2006). "Stereotyping and evaluation in implicit race bias: evidence for independent constructs and unique effects on behavior". *Journal of personality and social psychology*, 91(4), 652.
- Bayazit, M., Czukor, G., Dural, U. & Özalp-Türetgen, İ. (2014). "Pick your words carefully! Leader gender, emotion regulation request and follower reactions". Presented in the 74th Annual Meeting of the Academy of Management - August 1-5, 2014 - Philadelphia, PA.
- Beaman, L., Chattopadhyay, R., Duflo, E., Pande, R., & Topalova, P. (2009). "Powerful women: does exposure reduce bias?". *The Quarterly Journal of Economics*, 124(4), 1497-1540.
- Beaman, L., Duflo, E., Pande, R., & Topalova, P. (2012). "Female leadership raises aspirations and educational attainment for girls: A policy experiment in India". *Science*, 335 (6068), 582-586.
- Becker, W. J., & Cropanzano, R. (2010). "Organizational neuroscience: The promise and prospects of an emerging discipline". *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 1055-1059.
- Blair, I. V. (2002). "The malleability of automatic stereotypes and prejudice". *Personality and Social Psychology Review*, 6(3), 242-261.
- Blair, I. V., Ma, J. E., & Lenton, A. P. (2001). "Imagining stereotypes away: the moderation of implicit stereotypes through mental imagery". *Journal of personality and social psychology*, 81(5), 828-41.
- Dasgupta, N. & 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.

- Dasgupta, N. & Stout, J. G. (2012), "Contemporary discrimination in the lab and field: benefits and obstacles of full-cycle social psychology". *Journal of Social Issues*, 68: 399–412.
- Diekmann, A. B., & Eagly, A. H. (2000). "Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present, and future". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1171–1188.
- Dünya Ekonomik Forumu (2014). Global gender gap report. Retrieved in 20th of May, 2014, from http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2013.pdf
- 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., & Diekmann, A. B. (2005). What is the problem? Prejudice as an attitude-in-context. In J. F. Dovidio, P. Glick, & L. A. Rudman (Eds.), *On the nature of prejudice: Fifty Years After Allport* (p. 19-35). Malden, MA: Blackwell.
- Eagly A. H. & Karau, S. J. (2002). "Role congruity theory of prejudice toward female leaders". *Psychological Review*, 109(3), 573–598.
- Eberly, M. B., Johnson, M. D., Hernandez, M., & Avolio, B. J. (2013). "An integrative process model of leadership: examining loci, mechanisms, and event cycles". *American Psychologist*. 68, 427-43.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2004). "Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability and stability over time". *Journal of Applied Psychology*, 89, 293–310.
- Epitropaki, O., & 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.
- Foti, R. J., Knee, R. E., & Backert, R. S. G. (2008). "Multi-level implications of framing leadership perceptions as a dynamic process". *Leadership Quarterly*, 19, 178–194.
- Gawronski, B., & Bodenhausen, G. V. (2011). "The associative-propositional evaluation model: Theory, evidence, and open questions". *Advances in Experimental Social Psychology*, 44, 59-127.
- Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (1995). "Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes". *Psychological Review*, 102, 4-27.
- Greenwald, A. G., McGhee, D. E., & Schwartz, J. K. L. (1998). "Measuring individual differences in implicit cognition: The Implicit Association Test". *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1464-1480.
- Greenwald, A. G., Poehlman, T. A., Uhlmann, E. L., & Banaji, M. R. (2009). "Understanding and using the Implicit Association Test: III. Meta-analysis of predictive validity". *Journal of personality and social psychology*, 97(1), 17.
- Heilman, M. E. (2001). "Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder". *Journal of Social Issues*, 57, 637-655.
- Heilman, M. E., & 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.
- Hugenberg, K., Blusiewicz, R. L., & Sacco, D. F. (2010). "On malleable and immalleable subtypes: Stereotype malleability in one subtype does not spill over to other prominent subtypes". *Social Psychology*, 41(3), 124-137.
- Inquisit 4.0.3 [Computer software]. (2013). Seattle, WA: Millisecond Software.
- Kunda, Z., & Oleson, K. C. (1995). "Maintaining stereotypes in the face of disconfirmation: constructing grounds for subtyping deviants". *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(4), 565-580.
- Leavitt, K., Fong, C. T., & Greenwald, A. G. (2011). "Asking about well-being gets you half an answer: Intra-individual processes of implicit and explicit job attitudes". *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 672-687.
- Lord, R. G., Brown, D.J., Harvey, J.L. & Hall, R.J. (2001). "Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions". *Leadership Quarterly*, 12: 311–38.
- Lord, R. G., Foti, R. J., & de Vader, C. L. (1984). "A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions". *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343–378.
- Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü (2014). List of mayors of municipalities in 30th March, 2014 local management election. Retrieved in 13th of May, 2014 from, http://www.migm.gov.tr/Dokumanlar/belediye_listesi_2013.xlsx
- Nosek, B. A., Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (2007). "The Implicit Association Test at age 7: A methodological and conceptual review". In J. A. Bargh (Ed.), *Automatic Processes in Social Thinking and Behavior* (pp. 265-292). Psychology Press.
- Pettigrew, T.F. & Tropp, L. R. (2006). "A meta-analytic test of intergroup contact theory". *Journal of personality and social psychology*, 90(5), 751-778.
- Rudman, L. A. (2005). "Rejection of women? Beyond prejudice as antipathy". In J. F. Dovidio, P. Glick, & L. A. Rudman (Eds.), *On the nature of prejudice: Fifty years after Allport* (pp. 106-120). Malden, MA: Blackwell.
- Rudman, L. A. & Glick, P. (2001). "Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women". *Journal of Social Issues*, 57(4), 743-762.
- Rudman, L. A. & Goodwin, S. A. (2004). "Gender differences in automatic in-group bias: Why do women like women more than men like men?" *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 494–509.
- Rudman, L.A. & Kilanski, S.E. (2000). "Implicit and explicit attitudes toward female authority". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1315-1328.

23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, MUĞLA

- Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E., & Nauts, S. (2012). "Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice toward female leaders". *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, 165-179.
- Rydell, R. J., & Gawronski, B. (2009). "I like you, I like you not: Understanding the formation of context-dependent automatic attitudes". *Cognition and Emotion*, 23(6), 1118-1152.
- 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.

YETİŞKİN BAĞLANMA STİLLERİNİN BABACAN LİDERLE ÇALIŞMA TERCİHİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ ANLAMAYA YÖNELİK DENEYSSEL BİR ÇALIŞMA

Gül Selin ERBEN
Beykent Üniversitesi
Selin.erben@gmail.com

Kutlu ÇALIŞKAN
Marmara Üniversitesi
kcaliskan@marmara.edu.tr

ÖZET

Son dönemde liderlik çalışmalarında odak, liderin özelliklerinden çok, takipçilerin özelliklerine yoğunlaşmıştır. Takipçilerin işe yönelik tutumları, yetkinlikleri, çevresel/kurumsal özellikler ile etkileşimlerini inceleyen araştırmalar artarken, psikolojik faktörler ile ilgili çalışmalar son derece sınırlıdır. Bu çalışmada, lidere yönelik tutumları açıklarken, temel bir çerçeve kuram olan “Yetişkin Bağlanma Stilleri” kuramı ele alınmıştır. Kişilerin, yaşamları boyunca kendilerini ne şekilde tanımladığı ve çevresi ile kurduğu ilişkiler birbirlerinden farklılık gösterir. Kişilik kuramları, bu farkları genel öğrenme kuramları ile açıklamaktadır. Bu kuramlardan en önde gelenlerden birisi de “Yetişkin Bağlanma Stilleri” kuramıdır. YBS kuramı, çocuklukta anne ve yakın çevre ile kurulan ilişkilerin, gelecekteki ilişkilerde belirleyici olduğunu öne sürer. Sevgi, güven, şefkat, paylaşım gibi duyguları koşulsuz anneden gören çocuk, bu duyguları sosyal ihtiyaçlar olarak tanımlayıp, ileride çevresi ile sağlıklı ilişkiler kurup, özerk bir yetişkin olarak kendini tanımlarken, bu duyguları edinemeyen veya koşullu edinen çocukların, ileriki yaşlarda çevresi ile kurduğu ilişkilerde aşırı uçta kaçınmacı veya bağımlı olabildikleri gözlemlenmiştir. Araştırmamızda, Türkiye’de de en çok tercih edilen liderlik tarzı (Aycan, 2006; Pellegrini&Scandura, 2008;2010) olan babacan liderliğe yönelik tutumlarda, bireylerin yetişkin bağlanma stillerinin etkisi deneysel bir model ile test edilmektedir. Bireylerin, güvenli, kayıtsız, saplantılı ve korkulu bağlanma stillerine göre, babacan liderlik tercihlerinde ve genel tutumlarında farklar olacağı bu araştırmanın temel varsayımdır. Elde ettiğimiz sonuçlar, varsayılan farkları ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yetişkin Bağlanma Stilleri, Babacan Liderlik, Deneysel Tasarım

1. Bir Kültür Özelliği ve Bir Liderlik Tarzı Olarak Babacanlık ve Babacan Liderlik.

Babacan/paternalist liderlik yalnızca bir liderlik özelliği değil, aynı zamanda Pakistan, Çin, Türkiye ve Hindistan gibi ülkelerin kültürel bir unsurudur (Aycan, 2011). Bir kültür özelliği olarak babacanlık gelişmiş ve endüstrileşmiş Batı ülkelerinde “ İyi niyetli diktatörlük” (Northouse,1997,s.39) , “meşru otorite” ”(Padavic&Earnest,1994, s.391), “baskıcı olmayan sömürü” (Goodell, 1985, s.252), , “en tatlı ikna” (Jackman, 1994,s.9), stratejik esneklik” (Padavic&Earnest,1994, s.397), paternalizm otonomiye karşı” (Cohen, 1985), paternalizm iyi niyete karşı” (Jackman,1994, s.11). şeklinde nitelenmektedir. Eğer konuyu Batı düşünce dünyasının dikatomik bakış açısıyla ele alırsak babacanlık “ kucaklanması ya da önlenmesi gereken bir şey mi”, ahlaki ya da gayri ahlaki mi”, “ güçlendirici ya da baskılayıcı” mı, “sömürücü ya da iyi niyetli” mi olduğuna karar vermemiz gerekmektedir. Dünyanın gelişmiş ülkeleri, oryantalistlik gözlüklerinin ardından baktıkları babacan kültüre eleştirel bir mesafeye yaklaşmışlardır. Ancak Said’in (1977) vurguladığı gibi Doğu (Orient) ya da Batı (Occident) için bir gerçek ya da doğa değildir. Buradan hareketle babacanlık, dar kalıplar altında çalışılmasından ziyade bu kültürel özellik tarihsel, ekonomik, dini, toplumsal ve hatta psikolojik faktörler bağlamında ele alınmalıdır.

Doğu kültürlerinin yaygın özelliği, aile ya da devlet oluşumu oldukça feodal ve patriarkaldır (erkek egemen). Toplumu ve insanları korumak ve gözetmek devletin sorumluluğundadır. Babacan kültür varsayımlarının, ekonomisi tarıma dayalı toplumlarda daha yaygın olduğu görülmektedir. Feodal toplumlarda, halkın sosyal hakları kanunlarla değil saygın aileler ya da hanedanlıklarca korunmaktadır. Kim,(1994,253)’in belirttiği gibi Asya kültürlerindeki babacanlığın temeli, bu kültürlerdeki patriarkal ilişkilerle örülü olan ailenin geleneksel değeridir. Babacanlıkla uyumlu bir takım kültürel varsayımlar vardır. Bunlar; toplulukçuluk, yüksek güç aralığı, yüksek belirsizlikten kaçınma, erkeksilik, iddialılık ve yaygın kültür olarak nitelenmektedir (Hofstede, 1980). Bir kültür örüntüsü olmasının yanı sıra bir liderlik özelliğidir. Bu liderlik tarzı 19. Yüzyıl Amerika’sında maden sahiplerinin ve burjuva girişimcilerinin işçilerinin ahlaki ve ruhsal iyilikleri ve “endüstriyel iyileştirme” ilkesi çerçevesinde işçilerinin sosyal ve ahlaki refahlarıyla ilgilendikleri görülmektedir(Kerfoot &Knights, 1993 akt Aycan).Ancak istihdam ilişkilerindeki ırkçılık, çalışanların sömürülmesi (Blumer, 1951), Amerika’nın Güneyindeki kölelik sistemi (Genovese, 1972) ve İngiltere’deki kırsal istihdam ilişkileriyle bağlantılandırıldığından (Newby, 1977)”, babacanlığa yönelik oldukça sert

eleştiriler ortaya konulmuştur (e.g. Black Detroit workers of the Ford Motor Company between “1937-1941, Meier&Rudwick, 1979 akt. Aycan).

Hofstede'nin geliştirmiş olduğu kültür ikilikleri, babacanlığın kültürel bağlamını anlamamıza yardımcı olmaktadır. Toplulukçu kültürlerde, başkalarına bağımlılık, başkaları için sorumluluk alma gibi özelliklerinden ötürü babacanlık olumlu karşılanmaktadır. Ancak bireyci kültürlerde liderlerin çalışanların özel hayatlarıyla da ilgilenmeleri özel alanın ihlali olarak algılanmaktadır. Ayrıca, babacanlık daha çok hiyerarşik toplumlarda kabul edilmektedir. Babacan liderliğin en önemli özelliklerinden biri ve liderin statüsüne ve otoritesine saygı olduğu için, güç dağılımında eşitsizliğin olduğu toplumlarda daha çok kabul görmektedir. Liderlerle takipçileri arasında kabul edilmiş eşitsiz ilişkinin ardında yatan temel varsayım, liderin takipçisi için en iyi olanı bildiği inancıdır.

Her ne kadar 1940-1980 arasında paternalizme yönelik oldukça katı eleştiriler yöneltile de son yıllarda, Batı ülkeleri kendi ulusal refah programlarında ve örgütsel bağlamda paternalizmi kucaklamışlardır (Aycan, 2006). “ Refah ev yoksullukla ilgili güncel tartışmalara bakıldığında, paternalizm Amerikalıların çoğu tarafından tercih edilen bir sosyal politikadır” (Mead, 1997).

Aycan'ın (2006) belirttiği gibi, örgütsel bağlamda “yeni paternalizm, iş yerini daha insani ve ahlaki kılmamanın yanında aynı zamanda katı ve sözleşmeye dayalı formal ilişkiler yerine daha esnek yönetim sistemleri için geliştirilmiştir”.

Babacan liderlerle onların takipçilerinin davranışlarının genel çerçevesini sunan pek çok ampirik ve teorik çalışma mevcuttur (Aycan, Kanungo vd, 2000; Kim,1994; Padavic ve Earnest, 1994; Redding& Hsiao,1990; Sinha,1990; Aycan, 1990; Fikret-Paşa, 1999; Padavic&Earnst,1994). Bu çalışmalara göre, babacan liderler;

- a- İş yerinde bir aile ortamı yaratırlar
- b- Astlarla yakın ve bireysel ilişkiler kurarlar
- c- Çalışanlarının iş dışı yaşamlarıyla da ilgilenirler
- d- Sadakat beklerler
- e- Otorite ve statü sahibidirler

Diğer yandan, babacan ilişkide çalışanların tepki ve davranışlarına ilişkin gerçekleştirilmiş kısıtlı çalışmaların bulgularına göre çalışanlar;

- a-İş yerlerini aile gibi algırlar
- b- Sadık olurlar
- c-Amirlerinin, yöneticilerinin iş dışı yaşamlarıyla ilgilenirler
- d-Otoriteyi kabul ederler.

İlgili yazında çalışanların babacan liderle çalışma tercihlerinde etkili olan makro/kültürel etmenlerini incelemiş ve ortaya konmuş ancak babacan liderlik tercihinde etkili olabilecek psikolojik faktörlerle ilgili tek bir çalışma bile mevcut değildir. Babacan liderlik bir takım duygusal unsurlar içerdiğinden babacan liderlik tercihinde yetişkin bağlanma stilleri gibi bireysel faktörlerin incelenmesi babacanlık liderliğin anlaşılması ve kavramsallaştırılması açısından yeni kapılar açacaktır.

2. Yetişkin Bağlanma Stilleri

Gelişim psikolojisi, bireyin, bebeklikten çocukluğa ve ergenliğe ilerleyen süreçte, öncelikli aile sonra da sosyal çevre ile kurduğu ilişkileri inceler. Gelişim sürecindeki bu ilişkilerin, bireyin yetişkinlikte çevresi ile olan etkileşimi üzerinde önemli bir belirleyici olduğunu öne süren pek çok kuram, sosyal psikoloji alanında da yer almaktadır. Bu kuramlardan birisi de “Yetişkin Bağlanma Stilleri” kuramıdır. Temel bir çerçeve kuram olan YBS, erken yaştaki çocuklukta, çocuğa bakan kişi/kişiler (genellikle anne) ile olan ilk deneyimlerin, ileriki yaşlarda çevresi ile olan ilişkilerinde önemli etkisi olduğuna değinir. Çocuk, sevgi, şefkat, fedakârlık gibi duyguları, karşılıksız olarak annesi ile olan ilişkisinde deneyimlense, bu duygular sosyal ihtiyaçlar olarak çocuğun zihninde şekillenir. Gelecekte de hem yakın ilişkilerinde, hem de sosyal çevresinde bu duyguları çekinmeden gösterir ve yine bu duygulanımları çevreden edinmek ister. Ancak, anne ile çocuk arasında duygusal bir bağ kurulmadığı durumlarda veya annenin eksikliğinde, olumlu duygulanımlardan uzak yetişen çocuğun, yetişkinlikte de, kurduğu ilişkilerde, iletişim ve ilişki sorunları görülebilir. Bağlanma'da, yakınlık çok önemlidir. Bowlby'e (1969) göre yakınlık, çocuğun çevresini keşfetmekte kullanabileceği güvenli bir temel, aynı zamanda tehlike anında korunabileceği güvenli bir sığınak sağlar. Çocuğun merak güdüsünü engellemeden, tehlike anında soğukkanlı kalabilmesini de sağlayan etkenler, annenin tutarlı tepkiler ortaya koyması, her zaman ulaşılabilir olması ve duyarlılığıdır. Eğer anne, duyarsız, aşırı müdahaleci ve önceden kestirilemeyen tepkiler gösterirse, çocuk kaygılı bağlanma davranışları gösterir. Diğer taraftan annenin reddedici ve ihmalkâr olması, çocuğun erken yaşta bağımsız olma ihtiyacını pekiştirirken, ileriki ilişkilerinde yalnız ve kaçınmacı davranışlar sergilemesine sebep olabilir.

Bağlanmada bireysel farklılık çalışmaları, Ainsworth, Blehar, Waters ve Wall'in (1978) erken yaşta çocukları, annelerinden ayrılma ve yeniden birleşme durumlarındaki duygusal tepkilerine göre farklı bağlanma stilleri içinde sınıflandırdığı araştırmaları ile başlamıştır. "Yabancı Ortam" yöntemi kullanılarak yapılan bu çalışmalarda, çocuk kısa süreli aralıklarda önce annesinden ayrılır, sonra bir yabancıya odaya girmesi ile çocuğun tepkileri ölçülür. Daha sonra annenin odaya dönmesi ile anneye yönelik tepkiler gözlemlenir. Yapılan çalışmaların sonucunda, Ainsworth ve arkadaşları anne ve çocuk arasındaki bağlanmayı; güvenli, kaygılı ve kaçınan olmak üzere üç temel kategoride sınıflandırmışlardır. Güvenli bağlanma stili içinde sınıflandırılan çocuklar, anneleri tarafından yalnız bırakıldıklarında, doğal olarak kısmen huzursuz olmakta ancak panik yaşamadan anneleri ile yakınlık ve temas aramakta, yeniden birleşmeden sonra da kolayca sakinleşmekte ve çevreyi keşfetmeye devam etmektedirler. Kaygılı bağlanma stili içinde sınıflandırılan çocuklar, anneleri ayrıldığında yoğun endişe, gerilim ve kızgınlık yaşamakta, yabancı ile iletişimi reddetmekte, anneye yeniden birleşmeden sonra da endişelerini sürdürüp, annelerine sıkıca yapışıp birlikte olmak istemektedirler. Kaçınan bağlanma stili sergileyen çocuklar ise, ayrılma anından çok fazla etkilenmemekte, yabancı kişi ile ilgilenmemekte ve yeniden birleşmeden sonra da anneleri ile temas kurmaktan kaçınmakta ve dikkatlerini daha çok oyuncaklarına vermektedirler. Batı ülkelerinde yürütülen çalışmalarda, çocukların yaklaşık %55-60'ı güvenli bağlanma, %15'i kaygılı bağlanma, %25'i ise kaçınan bağlanma stili içinde sınıflandırılmıştır (Sümer ve Güngör, 1999). Bowlby (1969), bağlanmanın beşikten mezara kadar uzanan, yaşam boyu bir süreç olduğunu ve erken yaşlarda oluşan zihinsel modellerin çok fazla değişime uğramadan yetişkinlikte de işlev gördüklerini ileri sürmektedir.

Son dönemde yapılan çalışmalar, yetişkin bağlanma stillerinin, çocukluk bağlanma stillerinden farklı olarak iki temel kavram üzerinden tanımlanmaktadır. "Benlik" ve "Başkaları" modeli, yetişkin bağlanma stillerini belirleyen temel değişkenlerdir. Benlik modelinin olumlu olması, çevreden bağımsız olarak gelişen özsaygı ve öz yeterlilik olarak tanımlanabilir. Benliğin olumsuz olması ise, düşük özsaygı ve sürekli başkalarından onay ihtiyacı olarak tanımlanır. Olumlu başkaları modeli, kişinin çevresi ile güven üzerine ilişkiler kurabilmesi ve başkalarının da kendisine güven duyup yakın olmasına izin vermesidir. Olumsuz başkaları modelinde, kişi çevresine güven duymaz ve kendisine yakın olmalarına da izin vermez.

Bartholomew ve Horowitz (1991), iki boyutun, iki uça çaprazlanmasından, dört temel yetişkin bağlanma stili tanımlamışlardır (Şekil 1.). Bizim de araştırmamızda, deney gruplarımızı belirlerken kullandığımız dörtlü modelin tanımları; 1. Güvenli Bağlanma; Olumlu benlik ve olumlu başkaları modelinin birleşimini içermektedir. Bu anlamda olumlu benlik sahibi kişiler, kendilerine güvenirken, aynı zamanda başkalarına da güven duymaktadırlar. Güvenli bağlanma sahibi yetişkinler, başkaları ile kolaylıkla yakınlık kurabilirken, özerk kalmayı da başarabilirler. 2. Saplantılı bağlanma; Olumsuz benlik modeli ile olumlu başkaları modelinin birleşimini içermektedir. Saplantılı bağlanma, kendini değersiz hissetme ve özgüven yoksunluğunu içerirken, başkaları ile ilişkili olumlu değerlendirmeleri yansıtır. Kendini sürekli ispat etme ihtiyacında olan saplantılı bağlanma stiline sahip kişiler, başkaları kendilerine ilgi gösterdikçe, kendilerini güvende hissederler.

Şekil 1: Dörtlü Bağlanma Modeli

Güvenli	Saplantılı
Yakınlık kurma konusunda rahat ve özerk Özgüven (+) Başkalarına Güven (+)	İlişkilerde takıntılı Özgüven (-) Başkalarına Güven (+)
Kayıtsız Yakınlığa karşı umursamaz Özgüven (+) Başkalarına Güven (-)	Korkulu Yakınlıktan korkan ve güvensiz Özgüven (-) Başkalarına Güven (-)

Sevgiyi, çocukluk yaşlarında koşullu olarak öğrenmiş bu bireylerde, ilişkili olma ve başkaları tarafından sevilme, takıntı derecesinde önem arz edebilir. 3. Kayıtsız Bağlanma; Olumsuz benlik modeli ile olumsuz başkaları modelinin birleşimidir. Yakınlık duygusundan yoksun kalma pahasına bağımsızlıklarına önem verirler. Yüksek özsaygıya sahiptirler, başkaları ile yakın ilişkiler geliştirmek bu kişiler için hiç kolay

değildir. Çevrelerine güvenmezler, bu sebepten dolayı da ilişkilerde uzak ve mesafeli olmayı tercih ederler. 4. Korkulu bağlanma; olumsuz benlik ve olumsuz başkaları modelinin birleşimidir. Güvenli bağlanma stilinin tam karşıtıdır. Bireysel olarak kendilerini değersiz hisseden bu bağlanma stiline sahip kişiler aynı zamanda başkalarına da güvenmezler. İlişkilerde hayal kırıklığı yaşamamak için çevreleri ile iletişim kurmaktan kaçınırlar.

Bu araştırmanın amacı, yukarıda belirttiğimiz her bir bağlanma stilinin, çalışanların, tercih ettikleri liderlik tarzına olan etkisini anlamaktır. Doğu kültürlerinde etkin bir liderlik tarzı olan babacan liderlik, Türkiye’de de en çok tercih edilen liderlik modelidir (Canbolat, Beraha, Çeliksoy ve Türker, 2010). Yetişkin bağlanma stillerinin, bireyin çevresi ile olan ilişkilerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu biliyoruz, çalışanın yöneticisi ile olan etkileşimini de ilişki olarak değerlendirdiğimizde, birtakım bağlanma stillerinin, liderlik tercihlerini etkileyeceğini varsayabiliriz. Babacan liderin temel iki özelliği olan, yakınlık ve otoriteyi incelediğimizde, saplantılı bağlanma stiline sahip çalışanlar için bu özellikler olumlu değerlendirilebilecekken, kayıtsız bağlanma stiline sahip çalışanlar ise, bu tarz bir liderlik yaklaşımını değerlendirdiklerinde, özerkliklerini kaybedebileceklerini düşünerek, uzak durmak isteyebilirler. Bu varsayımlarımızdan yola çıkarak hipotezlerimiz;

H¹. Babacan liderlik tarzını en fazla tercih edenler, diğer bağlanma stilleriyle kıyaslandığında, saplantılı bağlanmaya sahip kişiler olacaktır.

H². Babacan liderlik tarzını en az tercih edenler, diğer bağlanma stillerine göre kıyaslayınca, kayıtsız bağlanmaya sahip kişiler olacaktır.

H³. Güvenli bağlanma stiline sahip kişiler, babacan liderlik tercihlerinde, kayıtsız bağlanma stiline sahip kişilere kıyasla daha yüksek ortalamalar alırken, saplantılı bağlanma stiline sahip kişilere karşı daha düşük ortalama skorlar elde edeceklerdir.

3. Metod

Bu bölümde çalışmanın uygulama kısmına ilişkin olarak araştırma tasarımı, örneklem, kullanılan veri toplama araçları, uygulanan istatistikî analizler yer alacaktır.

3.1. Araştırma Tasarımı

Bu çalışmada, var olan araştırma sorularını test etmek amacıyla deneysel bir tasarım geliştirilmiştir. İlk aşamada Yetişkin Bağlanma Stilleri ölçeği, iş deneyimi bulunan dördüncü sınıf üniversite öğrencileri üzerinde uygulanmış, (sosyal bilimler) elde edilen sonuçlardan yola çıkarak bağlanma stillerine göre öğrenciler dört gruba ayrılmıştır (güvenli, saplantılı, korkulu, kayıtsız). İkinci aşamada, babacan liderin belirleyici özellikleri çerçevesinde hazırlanmış olan bir lider portresi, videoya kaydedilip dört ayrı gruba izletilmiştir. Deneysel çalışmada kontrol değişkenini sağlamak doğrultusunda gruptaki öğrenci sayıları eşit olup, video gösterimleri eş zamanlı gerçekleştirilmiştir. Bağlanma stillerine göre dört gruba ayrılmış olan öğrencilere izletilen video sonrasında babacan liderle çalışmayı ne derece tercih edecekleri lidere güven, kendini geliştirebilme olanağı, özerklik, yaratıcılığı kullanabilme gibi farklı boyutlar üzerinden sorulmuştur. Güvenli bağlanma stiline sahip öğrenciler kontrol grubu olarak alınmıştır. Saplantılı, korkulu ve kayıtsız bağlanma stillerine sahip öğrenciler de deney grubu olarak değerlendirilmiştir.

3.2. Örneklem

Belirli kriterler üzerinden tanımlanmış gruplara, rastgele örneklem yöntemi kullanılarak katılımcılar belirlenmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Babacan liderlik, beş temel boyut üzerinden hazırlanan senaryonun, bir oyuncu tarafından canlandırılması ile video’ya kaydedilmiş ve deney gruplarına izletilmiştir. Her bir boyutun işe vuruk tanımı dikkate alınarak hazırlanan metin, babacan liderin temel özelliklerini içermektedir (çalışanlarına yakın olmak, işyerinde aile ortamı yaratmak, çalışanların özel hayatları ile de ilgilenmek, otorite ve statü sağlamak, çalışanlarından sadık olmalarını beklemek).

Bartholomew ve Horowitz’in (1991), geliştirdiği “İlişki Anketi”, her biri bir bağlanma stilini ölçmeyi amaçlayan dört kısa paragraftan oluşmaktadır. Katılımcılardan, kendilerine en yakın hissettikleri tanımı seçmeleri istenmiştir. Daha sonra, seçilen bağlanma stili tanımları doğrultusunda, bağlanma stillerini belirleyen gruplar oluşturulmuş ve katılımcılar, araştırmanın ikinci basamağında, İlişki Anketi sonucu belirlenen gruplara çağrılmışlardır. Batı kültürlerinde yapılan çalışmalar, her bir bağlanma prototipinin, bir maddeyle (senaryo) ölçülmesine dayanan “İA”nın kabul edilir düzeyde güvenilirlik ve geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir. Sümer’in (2006), bir çalışmada da, bağlanma stillerine yönelik ölçüm

araçlarının karşılaştırması ve değerlendirmesinde, “İA”nın diğer ölçüm araçları ile benzer bir yapı geçerliliği gösterdiği belirtilmektedir.

Katılımcıların, babacan lidere yönelik tutumları; “tercih”, “güven”, “rahatlık”, “baskı”, “kariyer gelişimi”, “insiyatif kullanma” ve “yenilikçilik” boyutlarına göre altılı likert ölçeği üzerinden, “kesinlikle katılmıyorum” – “tamamen katılıyorum” aralığında ölçülmüştür.

3.4. İstatistikî Analizler

Bağlanma stillerine göre babacan liderle çalışmaya yönelik tutumların, gruplar arası farkını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Bu testin amacı, her bir bağlanma stiline babacan liderle çalışmaya yönelik tutumları arasında anlamlı bir fark olup olmadığının ortaya koymasındadır. Deney grubuyla kıyaslandığında, kontrol gruplarında, babacan lidere yönelik tutumlarda ne tür farklılıklar olduğu da tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Babacan liderlik tercihine ilişkin farkların, bağlanma stillerine göre hangi gruplar arasında olduğunu anlamaya yönelik olarak post-hoc/çoklu karşılaştırma analizi olan Fisher analizi gerçekleştirilmiştir.

4. Bulgular

Yetişkin Bağlanma Stillerine göre, babacan lidere olan tutumlarda herhangi bir fark olup, olmadığını sınamak için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Her bir grubun ortalamalar üzerinden skorları karşılaştırılmış, babacan lidere yönelik genel tutum ve alt boyutlarında, gruplar arası manidar farklar belirlenmiştir (Tablo. 1).

Tablo 1: Tek Yönlü Varyans Analizi – Babacan Lidere Yönelik Tutumların Gruplar Bazında Karşılaştırması

Babacan Lidere Yönelik Tutumlar	Gruplar arası Fark	p	Ortalama – Std. Sapma	F
Genel Tutum	Var	.000	Güvenli: 2,82 (0,91)	10,013
			Kayıtsız: 2,15 (0,70)	
			Saplantılı: 3,71 (0,95)	
Tercih	Var	.000	Güvenli: 3,00 (1,22)	9,872
			Kayıtsız: 2,10 (0,87)	
			Saplantılı: 3,95 (0,99)	
Güven	Var	.001	Güvenli: 3,33 (1,19)	6,089
			Kayıtsız: 2,47 (1,02)	
			Saplantılı: 3,90 (1,11)	
Rahatlık	Var	.003	Güvenli: 2,90 (0,94)	5,192
			Saplantılı: 3,90 (1,11)	
			Güvenli: 2,52 (0,98)	
Kariyer Gelişimi	Var	.001	Saplantılı: 3,40 (1,09)	5,860

Babacan Lidere yönelik tutumlar genel olarak değerlendirildiğinde, güvenli bağlanma stiline sahip grubun ortalama skoru 2,82 (0,91) olarak belirlenmiştir. Güvenli bağlanma stiline sahip grupla karşılaştırıldığında, kaçınmacı bağlanma stiline sahip grubun ortalama skoru daha düşük çıkmıştır (2,15 (0,70)). Saplantılı bağlanma stiline sahip grubun ortalama skoru, güvenli bağlanma stiline sahip grup ile kıyaslandığında daha yüksek çıkmıştır (3,71(0,95)). Her üç grubun ortalamaları anlamlı düzeyde farklar göstermektedir. Bu bulgular neticesinde her üç hipotez de desteklenmektedir.

Babacan Lidere yönelik tutumlara daha ayrıntılı baktığımızda, gruplara bu tarz bir lider ile çalışma tercihleri sorulduğunda, gruplar arası manidar farklar tespit edilmiştir. Kaçınmacı bağlanma stiline sahip grubun yönelimleri, güvenli bağlanmaya sahip grup ile kıyaslandığında daha düşük çıkarken (2,10(0,87)), saplantılı bağlanmaya sahip grubun yönelimleri, güvenli bağlanmaya sahip grupla kıyaslandığında oldukça yüksek çıkmaktadır (3,95(0,99)).

Babacan liderin uyandırdığı güven boyutunda, kayıtsız bağlanma stiline sahip grup (2,47(1,02)), güvenli bağlanma stiline sahip grup (3,33(1,19)) ile karşılaştırıldığında, babacan lidere çok daha az güven duymaktadırlar. Babacan lider ile rahat çalışabilirim ifadesini değerlendiren gruplardan, saplantılı bağlanma stiline sahip grup (3,90(1,11)), güvenli bağlanma stiline sahip grup (2,90(0,94)) ile karşılaştırıldığında en yüksek ortalama skorları elde etmişlerdir.

Babacan lidere yönelik tutumlar ve gruplar arası farklar yukarıda belirtilmiştir. Gruplar arası farkların bulunmadığı boyutlar; çalışan üzerinde baskı, insiyatif kullanma ve yenilikçi karar vermedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Araştırmamızda, babacan lidere yönelik tutum ve tercihlerin, kişilerin yetişkin bağlanma stillerine göre farklılık göstereceğini varsaymıştık. Bu doğrultuda geliştirdiğimiz üç hipotez de analizler sonucunda desteklenmektedir. Özellikle, saplantılı bağlanma stiline sahip bireylerin ortalamaları, diğer gruplar ile kıyaslandığında son derece yüksek çıkmıştır. Kendilerini değerlendirirken, çoğunlukla olumsuz ve özgüvensiz olan bu kişilerin benlik saygıları dış odaklıdır. Başkalarının kendilerine gösterdikleri ilgi oranında güven duygusu yaşarlar. Başkalarıyla ilişkide olma ve başkaları tarafında sevilme ihtiyacı yüksek olan saplantılı bağlanma stili sahibi kişilerin, babacan liderin yakın ve ilgili tutumundan hoşlanması muhtemeldir. Elde ettiğimiz sonuçlarda, lider tercihi, güven, rahatlık ve kariyer gelişimi boyutlarında, diğer gruplar ile kıyaslandığında en yüksek ortalamaları saplantılı bağlanma sahibi kişiler almıştır.

Saplantılı bağlanma stiline aksi olan kayıtsız bağlanma stilinde ise, küçük yaşta bağımsızlık ihtiyacı geliştiren kişilerin, kendilerine olan güvenleri yüksek iken, başkalarına güvenmeyip kayıtsız kalabilmektedirler. Bu tarz bir bağlanma stili, babacan liderin kendi özel alanına girmesine hiç sıcak bakmaz. Elde ettiğimiz sonuçlarda, kayıtsız bağlanma stiline sahip bireyler, diğer gruplar ile kıyaslandığında lidere yönelik genel tutumlar, tercih ve güven boyutlarında en düşük değerleri almışlardır.

YBS'nin, liderlik yaklaşımları ile ilişkilendirildiği sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Harms, 2011). Bu çalışmalar daha çok YBS'nin, liderlik tarzı üzerinde etkilerini incelemektedirler (Vansloten, 2011; Mikulincer, Izsak et.al, 2007). Elde ettiğimiz bulguları destekleyen çalışmalardan birisi, Michigan Üniversitesinde gerçekleştirilmiştir. VanSloten (2011), araştırmasında çalışanların bağlanma stillerine göre etkileşimci ve dönüştürücü lider ile olan ilişkisini incelemiştir. Dönüştürücü liderlerin, çalışanların yetkinliklerini geliştirmek doğrultusunda geliştirdikleri usta-çırak yaklaşımı, saplantılı bağlanmaya sahip kişiler tarafından olumlu karşılanırken, kaçınımacı bağlanmaya sahip kişiler tarafından olumsuz olarak değerlendirilmiştir.

Bağlanma stillerinin, çocukluktan başlayıp, ilerleyen yıllarda çevre ile kurulan ilişkilerde son derece belirleyici olduğunu dikkate alırsak, geliştirdiğimiz çalışmanın amacında birisi de, iş yaşamında çalışanların YBS'nin, tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini anlamaktır. Araştırma sonucu bulgularımızdan yola çıkarsak, önerilerimiz, günümüz yöneticilerinin, liderlik yaklaşımlarını belirlerken; çalışanları ile ilgili psikolojik faktörleri de dikkate alarak ilişkilerini düzenlemesi, lider – takipçi arasındaki çatışma ve iletişim problemlerinin çözümlenmesinde, YBS gibi psikolojik faktörlerin dikkate alınması, en yaygın eğitimlerden birisi olan yönetici yetkinlikleri gelişim programlarında, çalışanlar ile ilgili psikolojik faktörlerin (benlik kuramları, kişilik özellikleri) incelenmesidir.

Bundan sonraki çalışmalara yönelik önerilerimiz, aynı zamanda çalışmamızın kısıtlarından birisi de olan kültürel varsayımların da, YBS çalışmalarında değerlendirilmesi, yaşam değerlerinin YBS üzerinde değiştirici rolü olup olmadığının araştırılması ve farklı liderlik tarzları ile YBS'nin ilişkisinin geniş bir çerçeveden ele alınmasıdır.

Kaynakça

- Ainsworth, M. D. S. Blehar, M. C., Waters, E., & Wall, S. (1978). *Patterns of Attachment: A Psychological Study of the Strange Situation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Aycan, Z ve R.N. Kanungo.(2000), *Toplumsal Kültürün Kurum Kültürü ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri” Türkiye’de Yönetim ve Liderlik Uygulamaları*.
- Aycan, Z. 2006. Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In K. S. Yang, K. K. Hwang, & U. Kim (Eds), *Scientific advances in indigenous psychologies: Empirical, philosophical, and cultural contributions: 445–466*. London: Sage.
- Baggett, B.(1997). *Power Serve: 236 Inspiring Ideas on Servant Leadership*. Germantown, TN: Saltillo Press.
- Bartholomew, K., & Horowitz, L. (1991). Attachment styles among young adults: A test of a four category model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 226-241.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio. B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. In R. W. Woodman & W. A. Passmore (Eds.), *Research in organizational change and development*. Greenwich, CT: JAI Press
- Batten, J. (1997). Servant-leadership.: A passion to serve. In L.C. Spears (Ed), *Insights on Leadership S. Service, Stewardship, Spirit and Servant-leadership*. 38-53. New York: John Wiley.
- Berson, Y., Dan, O., Yammarion, F.(2006). Attachment Style and Individual Differences in Leadership Perceptions and Emergence. *The Journal of Social Psychology*.146(2). 165-182.
- Block, P.(1993). *Stewardship: Choosing Service over Self Interest*. San Francisco: Berrett-Kohler.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and Loss: Vol. 1. Attachment*. New York: Basic Books.

- Brennan, K. A., Clark, C. L. ve Shaver, P. R. (1998). Self-report measurement of adult romantic attachment: An integrative overview. J. A. Simpson ve W. S. Rholes, (Ed.), *Attachment theory and close relationships* içinde (46-76). New York: The Guilford Press.
- Boatwright, K., Lopez, F., Sauer, E., VanderWege, A., Huber, D. (2010). The Influence of Adult Attachment Styles on Workers' Preferences for Relational Leadership Behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*. 13(1). 1-14.
- Canbolat, E.Ö., Beraha, A., Çeliksoy, E., Türker, Y. (2010). Türk liderlik profili: Türk siyasi liderleri üzerine niteliksel bir çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. 2(2) 37-45.
- Fahr, J.L. ve B.S. Cheng. (2000), A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations" *Management and Organizations in the Chinese Context*. Londra, Macmillan Yayın.
- Hamedoğlu, M.H.,Kantor, J. , Gülay, E. (2012). The Effects of Locus of Control and Culture on Leader Preferences. *International Online Journal of Educational Science*. 4(2).319-324.
- Harms,P. (2011). Adults Attachment Styles In the Workplace. *Human Resource Management Review*.21. 285-296.
- Kim, U. M.: 1994, 'Significance of Paternalism andCommunalism in the Occupational Welfare System ofKorean Firms: A National Survey', in U. Kim, H. C.Triandis, C. Kagitcibasi, S. Choi and G. Yoon (eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Method, andApplications* (Sage Publications, London), pp. 251–266.
- Mikulincer, R., Shaver, P., Izsak, R., Popper,M. (2007). Leaders as Attachment Figures : Leaders' Attachment Orientations Predict Leadership-Related Mental Representations and Followers' Performance and Mental Health. *Journal of Personality and Social Psychology*. 93 (4). 632-650.
- Padavic, I. and W. R. Earnest: 1994, 'Business Dimensionsto Organizational Counseling', *Counselling Psychology Quarterly* 7(3), 275–285
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. 2008. Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3): 566–593.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., & Jayaraman, V. (2010). Crosscultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader–member exchange theory. *Group and Organization Management*, 35(4): 391–420.
- Pietromonaco, P. R., & Barrett, L. F. (1997). Working models of attachment and Daily social interactions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1409–1423.
- Popper, M., Mayselless, O., & Castelnovo, O. (2000). Transformational leadership and attachment. *Leadership Quarterly*, 11, 267–289.
- Redding, S. G. and M. Hsiao: (1990), 'An Empirical Study of Overseas Chinese Managerial Ideology', *International Journal of Psychology* 25(5/6), 629.
- Sinha, J. P. (1990), 'A Model of Effective Leadership Stylesin India', in A. M. Jaeger and R. N. Kanungo (eds.),*Management in Developing Countries* (Routledge, NewYork, NY), pp. 252–263.
- Sümer, N., Güngör, D. (1999). Yetişkin Bağlanma Stilleri Ölçeklerinin Türk Örnekleme Üzerinde Psikometrik Değerlendirilmesi ve Kültürlerarası Bir Karşılaştırma. *Türk Psikoloji Dergisi*. 14 (43). 71-106.
- Sümer, N. (2006). Yetişkin Bağlanma Stilllerinin Kategoriler ve Boyutlar üzerinden Karşılaştırması. *Türk Psikoloji Dergisi*. 21(57) 1-22.
- Turner, W.B. (2000) *Learning of Love: A Journey towards Servant Leadership*. Macon, GA: Smyth & Helwys.
- VanSloten, J.A. (2011). Attachment Orientation and Leadership Style: From Child's Play to Partnerships with the Person Upstairs. Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Bachelor of Arts.
- Vasloten, J. (2011). Attachment Orientation and Leadership Style: From Chils's Play to Partnership with the Person Upstairs. Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Bachelor of Arts.

ÜNİVERSİTELERDE YÖNETİCİLİK GÖREVİNE SAHİP AKADEMİSYENLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE KULLANDIKLARI ÇATIŞMA ÇÖZME STİLLERİ İLİŞKİSİ: İZMİR İLİ ÖRNEĞİ

Serap ŞAHİN
Ege Üniversitesi
sahinn.serap@gmail.com

Sedef Gülsüm AKSU
Dokuz Eylül Üniversitesi
sedef.aksu@deu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, yöneticilik görevine sahip akademisyenlerin kişilik özellikleri ile örgüt içindeki çatışmaları çözmek için kullandıkları çatışma çözme stilleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırma, İzmir İli'ndeki 7 devlet ve vakıf üniversitedeki Sosyal Bilimler Enstitüsüne bağlı bölümlerde yöneticilik görevine sahip toplam 143 akademisyen üzerinde yürütülmüştür. Araştırma sonucunda, gelişime açıklık ile uzlaşma, uyumluluk ile ödün verme ve bütünleştirme ve kaçınma, dışadönüklük ile ödün verme, sorumluluk ile uzlaşma, nevroitiklik ile ödün verme arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Gelişime açıklık ile hükmetme, dışadönüklük ile kaçınma, sorumluluk ile hükmetme ve nevroitiklik ile hükmetme arasında ise negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Demografik özelliklerden olan yaş ile hükmetme, cinsiyet ile bütünleştirme ve ödün verme arasında negatif yönlü anlamlı ilişki bulunurken görev ile kaçınma ve hükmetme arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Çatışma Çözme, Kişilik, Beş Faktör, Çatışma Çözme Stilleri.

1. Giriş

Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleriyle, çevrelerindeki diğer insanlarla ve onları engelleyen olgularla mücadele etmek ve istediği şeye ulaşabilmek için onlarla çatışmak zorundadır (Eren,2008:609). Çatışma büyümek, gelişmek ve ilerleyebilmek için olmazsa olmaz bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel amaçların gerçekleşmesi için örgütteki farklı bireyler arasındaki bu anlaşmazlıkların tamamen ortadan kaldırılması veya yönetimi sağlanarak bireyler arası iş birliği oluşturulması gerekmektedir. Günümüzde örgütlerde çeşitli nedenlerden dolayı ortaya çıkan çatışmaları yapıcı ve yaratıcı bir şekilde dönüştürmek yöneticilerin zamanını alan en önemli konulardan biridir. Örgüt içindeki çeşitli alanlardaki ve düzeylerdeki farklılıkların çatışmaya yol açması olağan bir durumdur. Doğru özelliklere sahip ve bu özelliklerini çatışma çözümede doğru şekilde kullanabilen yöneticiler yoluyla bu anlaşmazlıklar örgütlerde avantaja çevrilebilir.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Kişilik Kavramı

Kişilik en basit anlamıyla bir insanı diğerinden ayırt eden kendine has davranışlardır. Geniş tanımıyla ise, kişinin davranış kalıplarını kalıcı ve ayırt edici bir yönde etkileyen psikolojik özelliklerdir (Buchanan ve Huczynski, 2003:143). Kişilik genellikle, bireyin çevresiyle ve kendisiyle ilişkisinde gösterdiği kendine özgü, süreklilik ve bütünlük gösteren tutarlı davranışlar bütünüdür (Can, 2007:34). Kişilik, bireylerin diğerlerine karşı tepkileri ve diğerleriyle ilişki kurma yollarının toplamından oluşmaktadır (Goldberg,1990).

Paul Costa ve Robert McCrae tarafından 1985'te geliştirilen Beş Faktör Kişilik Kuramı bütün kişilik özelliklerini bünyesinde toplayan ve bu özellikleri geniş kapsamlı olarak açıklayan bir kuramdır. Bu noktada Beş Faktör Kişilik Kuramı, evrensel ve eksiksiz bütün kişilik özelliklerinin, gözleme dayalı olarak beş temel boyutta ele alınıp sınıflandırılması olarak tanımlanabilir (Judge, 2002:798).

Farklı araştırmacılar tarafından incelenen ve ortaya konan bu beş temel faktör genel olarak, dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, nevroitiklik ve gelişime açıklık olarak ifade edilmektedir. Bu temel boyutların özellikleri aşağıdaki gibi açıklanabilir (Kaşlı, 2009:25):

Faktör I-Dışa dönüklük (Extraversion): Bireylerin sosyal, girişken, konuşkan, samimi, dürüst, çabuk ilişki kurabilen, cesur, iddialı, enerjik, neşeli, iyimser, eğlenmeyi seven, insan odaklı ve sevgi dolu bir yapıya sahip olmalarını ifade etmektedir (Judge, 2002:798). Ayrıca sosyallik, insanlarla birlikte olmayı sevmeye, liderlik, güç gibi özellikler de bu faktörü temsil etmektedir (Somer vd., 2002: 23). Bu tür kişiliğe sahip bireylerin iletişim kurarken sıkıntı yaşamadıkları ve çevrelerindeki kişilerle kısa sürede ve rahat ilişki kurdukları söylenebilir (Sevi, 2009: 37-38; Costa vd., 1986:641). Dışa dönük kişilikler çatışmaları çözerken

kişiliklerinin dominant, iddiacı ve ikna edici yönünü kullanırlar ve hislerini açıkça ifade etmekten çekinmezler (Bono vd., 2002: 319).

Faktör II-Uyumluluk / Geçimlilik (Agreeableness): Kişilerin iyi huylu, ılımlı, işbirlikçi, yardımsever, duygusal, olgun, uyumlu, iyiliksever, başkalarına karşı dikkatli, kendine yetebilen, sempatik, fedakâr, alçak gönüllü, esnek, yumuşak kalpli, güvenilir, kibar, hoşgörülü, başkalarını seven, arkadaş canlısı gibi özelliklere sahip olmasıdır (Merdan, 2013:143; Digman, 1990: 424). Uyumlu bireylerin buldukları ortamın yapısına göre hareket ettikleri, herhangi olumsuz bir durum karşısında ılımlı ve sakin bir şekilde hareket ederek çözüm yoluna gittikleri söylenebilir (Sevi, 2009: 39-41). Uyumluluk, pozitif sosyal ilişkilerin göstergesi olarak kabul edildiğinden çatışmayla negatif bir ilişki içinde olacağı tahmin edilmektedir (Bono vd., 2002: 319).

Faktör III-Sorumluluk / Öz Denetim (Conscientiousness): Sorumluluk sahibi bireyler amaca yönelik dürtülerini iyi kontrol edebildikleri gibi ayrıntılara da dikkat etmektedirler (Merdan,2013:143). Sorumluluk sahibi bireyler güvenilir, kararlı, titiz, tertipli, organize olmuş, dakik, güçlü, iradeli bir yapıya sahiptirler, işlerinde verilen sorumluluğu titiz bir şekilde yerine getirmeye çalışırlar ve sorumluluk almaktan kaçınmazlar (Sevi, 209: 42-43). Başarı ihtiyacı ve kararlılık bu faktörün ilerletici yönü oluştururken, tedbirlik ve ahlaki titizlik engelleyici yönü oluşturmaktadır (Sommer vd., 2002:24).

Faktör IV-Nevrotiklik (Neuroticism): Bu faktörün tanımlayıcı özellikleri arasında yetersiz, güvensiz, çekingen, endişeli, heyecanlı, kaygılı, kendine güvenmeyen, kötümser ve duygusal gibi kişilik özellikleri yer almaktadır (Merdan,2013:143;Costa vd., 2001: 322). Bu kişilik özelliğine sahip bireyler sinirli, gergin ve evhamlı oldukları için çoğu zaman stres altına girmektedirler (Isır, 2006:83).

Faktör V-Gelişime Açıklık (Openness to Experience): Gelişime açık bireylerin, hayal gücü geniş, entelektüel, maceracı, zeki, meraklı, yaratıcı, yeniliklere açık gibi özellikler taşıdıkları söylenebilir (Costa vd., 1986:641). Ayrıca bu faktörün özellikleri arasında analitik düşünen, bağımsız, açık fikirli olma ile değişikliği sevmeye ve geleneksel olmama da sayılabilir. Gelişime açık bireyler işlerinde daha başarılı olmak amacıyla kendilerini yenileme, yetenek ve becerilerini geliştirme eğilimindedirler (Sevi, 2009:46).

Araştırmalar, beş faktör kişilik modelinin/yaklaşımının, iş yaşamında güdülenme, iş doyumunu, kariyer doyumunu, işten kaçma, işten ayrılma, müşteri ilişkileri, takım çalışması, örgütsel bağlılık, işgörenler arası ilişkiler (çatışma eğilimi ya da stres düzeyi gibi), performans (satış performansı gibi), yaratıcılık, stresle baş etme gibi birçok davranış boyutunu ölçme konusunda olumlu sonuçlar elde edildiğini göstermektedir.

2.2. Çatışma Kavramı

İki ya da daha fazla sosyal varlık(yani, bireyler, gruplar, örgütler ve toplumlar) hedeflerine ulaşmak için birbirleriyle temas halinde olduklarında, ilişkileri uyumsuz veya tutarsız hale gelebilir (Rahim,2001:1). Çatışmanın kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur çünkü çok farklı düzeyler, birimler veya yapılar arasında ortaya çıkabilir. Putnam ve Poole (1987) çatışmayı "hedefleri, amaçları ve değerleri farklı olan ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde birbirlerini potansiyel engel olarak gören birbirine bağlı kişilerin etkileşimi şeklinde tanımlamıştır. Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir (Koçel, 2013:646). Roloff(1987)'a göre örgütsel çatışma, kişinin çalışma arkadaşlarıyla veya örgütün hizmet veya ürün kullanan fakat birbirine bağlı olmayan bireylerle bağdaşmayan faaliyetlerde bir araya gelmeleri sonucu ortaya çıkar. Bir örgütte çatışma; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Eren, 2013:587).

Blake ve Mouton (1964) ilk defa kişiler arası çatışma çözme stillerini beş gruba ayıran kavramsal bir şema belirledi. Bunlar: baskı yapma, geri çekilme, yumuşatma, uzlaşma ve problem çözme. Bu çatışma çözme stillerini yöneticinin üretim veya insan odaklı tutumlarını temel alarak yönetimsel bir sistem (managerial grid) oluşturmuşlardır (Gönül, 2013). Thomas(1976) da Blake ve Mouton (1964) tarafından ortaya atılan modeli bir miktar farklılaştırarak yeniden yorumlamıştır. Çatışma çözme stillerini beş gruba ayırdı: rekabetçi yaklaşım, kaçınma, uzlaşma, işbirliği ve uyum. Bu ayrımı kişinin kendi isteklerine odaklı ve kişinin başkalarının isteklerine odaklı olmasıyla gerçekleştirmiştir. Pruitt (1983)'in çift endişe modeli ise çatışma çözme yöntemi olarak 4 farklı stil önermiştir: teslim olma, problem çözme, eylemsizlik ve mücadele etme. Pruitt uzlaşmayı ayrı bir stil olarak belirlemedi. Rahim ve Bonoma (1979) çatışma çözme stillerini kişinin kendine yönelik ve başkalarına yönelik olması olarak iki temel boyuta ayırmıştır. İlk boyut kişinin kendi isteklerini ne derecede tatmin ettiğini ikinci boyut ise başkalarının isteklerini ne derece tatmin ettiğini açıklar. Bu boyutlar kişinin çatışma sırasındaki motivasyonel yönelimini anlatır. Bu iki boyutun kombinasyonu sonucunda bireyler arası çatışmaları çözmeye beş stil belirlenmiştir (Rahim ve Bonoma, 1979: 1327). Ruble ve Thomas (1976) ve Van de Vliert ve Kabanoff (1990)'ın yapmış olduğu çalışmalar da genel itibarıyla bu boyutları destekleyici niteliktedir. Blake ve Mouton (1964) ile Thomas'ın (1976) çalışmalarının ardından, Rahim (1983) tarafından "Örgütsel Çatışma Ölçeği-II" geliştirilmiştir: bütünleştirme

(integrating), hükmetme (dominating), ödün verme (obliging), kaçınma (avoiding) ve uzlaşma (compromising). Söz konusu bu beş çatışma çözme stiline özellikleri şu şekildedir:

Bütünleştirme: tarafların çıkar ve ihtiyaçlarının gözetildiği, işbirliği ve bilgi akışının önemli olduğu, çatışmanın çözümü konusunda tarafların çaba gösterdiği bir yöntemdir. Bu stilde her iki taraf da kazanır (Altmæ ve Türk, 2008:63; Niederauder, 2006:21).

Ödün Verme: çatışma içinden olan taraflardan birinin kendi ihtiyaçlarını görmezden gelerek karşı tarafın ihtiyaçlarına önem vermesidir. Bu stilde ödün veren taraf kaybederken diğer taraf kazanır (Genç, 2007:153; Gül, 2008:314; Koçel, 2001:544).

Hükmetme: çatışma, taraflardan birinin kazanması diğerinin kaybetmesiyle sonuçlanır. Burada genellikle politik veya yönetsel güce sahip kişi kendi çıkarlarını gözetir, başkalarının kazançlarını dikkate almaz ve diğer tarafa bir dayatma yapar. Güce sahip olan tarafın kazanması diğer tarafın kaybetmesiyle sonuçlanır. Genellikle çatışmanın çabuk çözüme ulaştırılması gereken durumlarda kullanılır (Şimşek, 2007:308; Genç,2007:152; Altmæ ve Türk,2008:63).

Kaçınma: burada çatışma görmezden gelinir ve çatışmayla ilgili kararlar geciktirilir (Genç,2007:152). Taraflar çatışma ortamından çekilir ve her iki tarafın da kaybetmesiyle sonuçlanır.

Uzlaşma: bu çok sık kullanılan bir stildir. Bu yöntemde taraflar çıkarlarını az da olsa koruyabilirler ve orta derecede doyum sağlarlar. Burada kazanan ve kaybeden taraf yoktur (Gross ve Guerrero,2000:205; Gül,2008:313).

2.3. Kişilik Özellikleri ve Çatışma Çözme Stilleri

Farklı kişiliklerdeki insanlar farklı motivasyonlara sahiptir ve çatışma durumunda farklı sonuçları gözetip ve farklı sonuçlara değer verdikleri için farklı çatışma stillerini kullanırlar (Park ve Antonioni, 2007). Çatışma çözme stilleri üzerindeki kişiliğin etkisini keşfeden David Antonioni (1998) olmuştur. Antonioni (1998)'in bulguları, Beş Faktör Kişilik Kuramındaki faktörler ile çatışma çözme stilleri arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Yaptığı araştırmalar sonucunda dışa dönük, uyumlu ve gelişime açık kişiler çatışmaları çözerken daha pozitif yol tercih etmektedirler. Moberg (2001) Beş Faktör Kişilik Kuramındaki faktörlerin çatışma çözme stillerinin seçimini direkt olarak etkilediği görüşündedir. Ona göre farklı kişilik yapılarındaki insanlar çatışmaları farklı yollarla çözmeye gidecektir. Chanin ve Schneer (1984) yaptıkları araştırma sonucunda kişilik özellikleriyle bireyin kullandığı çatışma çözme stili arasında bir ilişki olduğu sonucuna varmışlar ve düşünerek karar veren kişilerin daha çok hükmetme, duygularıyla karar veren kişilerinse daha çok uzlaşma stili kullandığı sonucuna varmışlardır. Dışa dönüklük, çatışma çözüme bütünleştirici stilleri kullanmayı gerektirir. Çünkü insanlar başkalarının ihtiyaçlarına saygı duyarlarken aynı zamanda kendi ihtiyaçlarını gözetmek zorundadırlar (Antonioni, 1998). Düşük dışa dönüklük veya yüksek içe dönüklük kaçınma stiliyle ilişkili olabilir. Düşük düzeyde dışa dönük bireyler daha çok sessiz olma eğilimindedir ve bir problemi çözmek için insanlarla diyaloga girmekten kaçınırlar (Antonioni, 1998). Uyumlu kişiler sıcakkanlı, cömert, güvenilir ve iş birlikçi insanlardır. Bu yüzden ki uyumluluk çatışma çözme stillerinden kaçınma, uzlaşma ve iş birliği içerisinde olma ile pozitif ilişki içerisindedir (Park ve Antonioni, 2007). Düşük uyumluluk da hükmetme stiliyle ilişkili olabilir. Düşük uyumluluk; benmerkezcilik, dik başlılık, inatçılık ve agresiflik anlamına gelmektedir (Antonioni, 1998). Graziano vd. (1996) yapmış oldukları çalışmada düşük uyum skoruna sahip katılımcıların yüksek uyumluluk skoruna sahip olanlara nazaran çatışma çözme stili olarak daha güce dayalı yöntemleri seçtiklerini ortaya koymuşlardır. Yüksek kaygı ve duygusal dengesizlik nevrotik insanların dürtülerini kontrol etme yeteneğini azaltır (McCrae ve Costa, 1985). İş birliği ve uzlaşma stratejileri güçlü bir analiz ve karmaşık bir problem çözme yeteneği gerektirdiğinden nevrotik kişiler bu iki stratejiyi daha az kullanır (Park ve Antonioni, 2007). Nevrotikliği düşük kişilerin ise çatışmaya yaklaşmacı ve yüzleşmeci bir tutum izledikleri görülmektedir (Antonioni, 1998; Moberg, 2001). Sorumluluk disiplinli, çalışkan ve sorumluluk sahibi olmakla ilişkilendirilir. Sorumlu kişiler uzlaşma ve kaçınma stillerini daha az kullanır çünkü bu stratejilerin kendi hedeflerini gerçekleştirmelerini sağlayacak stratejiler değildir (Costa ve McCrae, 1992). Yüksek sorumluluk sahibi kişiler bu tür stratejilerin yerine her iki tarafında ihtiyaçlarını tatmin etmesini sağlayan iş birlikçi stratejileri tercih (Park ve Antonioni, 2007). Gelişime açık kişilerin tartışmacı yapılarından dolayı çok fazla çatışma yaşama eğiliminde oldukları (Bono vd., 2002) ve bunların çatışma çözümüne yönelik yaklaşımlar oluştururken, çatışmalardan kaçınarak çatışmayla yüzleştikleri görülmektedir (Basım vd., 2009).

Görüldüğü üzere literatürdeki araştırmalar ve çalışmalar kişilik özellikleri ile çatışma çözme stilleri arasında bir ilişki olduğu yönündedir. Bu çalışma da literatürde bahsedilen bu ilişkinin yönetim görevindeki akademisyenler için de geçerli olup olmadığını araştırmakta ve bu ilişkiyi desteklemeye çalışmaktadır.

3.Araştırma Modeli ve Hipotezler

3.1.Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile yönetim görevine sahip akademisyenlerin kişilik özellikleri ile kullandıkları çatışma çözme stilleri arasındaki ilişkiyi açığa çıkartmak amaçlanmaktadır. Temel amaç çerçevesinde alt amaçlar ise, cinsiyet, görev ve yöneticilik pozisyonunda toplam çalışma süresi ile kullanılan çatışma çözme stilleri arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmaktır. Bu amaç çerçevesinde araştırmanın temel hipotezleri şunlardır:

Hipotez 1: Kişilik tipleri ile çatışma çözme yöntemleri arasında ilişki vardır.

Hipotez 2: Demografik özellikler ile çatışma çözme yöntemleri arasında ilişki vardır.

3.2.Araştırmanın Örnekleme

İzmir İli'ndeki 7 devlet ve vakıf üniversitedeki Sosyal Bilimler Enstitüsüne bağlı bölümlerde yöneticilik görevine sahip toplam 300 akademisyene ulaşılmış, bunlardan geri dönüş yapan 143 cevap üzerinden analiz yapılmıştır.

3.3.Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Kişilik özelliklerini ölçen 26 sorudan oluşan ilk kısım oluşturulurken Costa ve McCare (1992)'nin yapısı olan, Türkçe'ye Sümer, Lajunen ve Özkan (2005) tarafından aktarılan ve Sığı, Şişman ve Gemlik'in(2010) Schmidt ve arkadaşlarının (2007) çalışmasından uyarladığı, günümüzde de en yaygın kabul görmüş kişilik özelliklerinden olan "Beş Büyük Kişilik Envanteri" kullanılmıştır. Çatışma çözme yöntemlerini ölçen 19 sorudan oluşan ikinci kısım oluşturulurken ise Rahim'in Örgütsel Çatışma Ölçeği II (ROCI-II)'den yararlanılmıştır. Ankette yer alan her bir ifade 5'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 15 paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde frekans dağılımları, faktör analizi, t testi ve korelasyon, regresyon analizi kullanılmıştır.

3.4. Araştırmanın Bulguları

Ankete katılanların sosyo-demografik özelliklerine bakıldığında cinsiyet açısından önemli bir farklılık olmadığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların 75,5%'i evli ve 26,6%'sı 35-40 yaş arasında ve büyük çoğunluğun 35 yaşın üzerinde olduğu görülmektedir. Yapılan frekans analizi sonucunda araştırmaya katılanlar arasında 21% oranla Bölüm Başkan Yardımcısı ve Anabilim Dalı Başkanı ve 27,3% oranla Bölüm Başkanı önemli yer tutmaktadır ve araştırmaya katılanların 29,4%'ünün yöneticilik pozisyonunda 2-4 yıl çalıştığı görülmüştür.

3.4.1. T-Testi

Çatışma çözme stil ifadelerine yapılan t testi sonucunda: katılımcıların "İs arkadaşlarıma ayrıcalık tanımam" ($\mu=2,55$, $p<0,05$), "İs arkadaşlarımla olan çatışmalarımı kendime saklamaya çalışırım" ($\mu=3,16$, $p<0,05$), "Rekabetçi bir durumda kazanmak için yönetim gücümü kullanırım" ($\mu=2,67$, $p<0,05$), "İs arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınırım" ($\mu=3,22$, $p<0,05$), "İs arkadaşlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım" ($\mu=2,70$, $p<0,05$) ve "Uzlaşma için ödün verebilirim" ($\mu=3,43$, $p<0,05$) ifadelerini cevaplarırken kararsız tutum gösterdikleri görülmüştür. Katılımcıların "İs arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan kaçınırım" ($\mu=2,15$, $p<0,05$), "Fikirlerimi kabul ettirmek için yetkimi kullanırım" ($\mu=2,28$, $p<0,05$), "İstediğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım" ($\mu=2,06$, $p<0,05$) ifadelerine katılım göstermemeleri yönetim görevine sahip akademisyenlerin çatışmaları çözerken zorlayıcı ve güç oyunlarına dayalı yöntemleri kullanmak yerine daha uzlaşmacı, işbirlikçi, orta yolu bulmaya çalışan yöntemler kullanmayı seçtiklerinin bir göstergesidir. Kişilik boyutlarını ölçmeye yönelik ifadelerle yapılan t testi sonucunda katılımcıların "Stresle kolay basa çıkabilirim" ($\mu=3,17$, $p<0,05$), "Kolayca keyfim kaçmaz" ($\mu=3,04$, $p<0,05$) ve "Gergin ortamlarda sakin kalabilirim" ($\mu=3,43$, $p<0,05$) ifadelerini cevaplarırken kararsız bir tutum sergiledikleri görülmüştür. Bu üç ifade dışındakiler 3'ün üzerinde ortalama değerine sahiptir yani katılımcılar diğer ifadelerle katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu da araştırmaya katılan akademisyenlerin arasında her kişilik tipine sahip bireylerin bulunduğunu göstermektedir.

3.4.2.Faktör Analizi

Ankette yer alan ölçeğin güvenilirliğini değerlendirmek üzere 95% güven aralığında Cronbach Alfa değeri incelendi. Kişilik ölçeğinin güvenilirlik yüzdesi 0,872; Çatışma çözme ölçeğinin güvenilirlik oranı ise 0,556 olarak bulundu. Anketin genel güvenilirliği 0,781'dir. Çıkarılan ifadelerden sonra her iki değişkene de

yapılan faktör analizi sonucunda ikisinin de beşer faktörde toplandığı görülmüştür. Kişilik Özellikleri Ölçeği'nin açıklama yüzdesi 68,94% iken çatışma çözme stillerinin açıklama yüzdesi 66,91%'dir.

Tablo 1: Faktör Analizi Çıktıları

Faktör	Değişkenler	Faktör	
Kişilik Özellikleri KMO=,696 Barlett=1638,5 p<0,05 Açıklama Yüzdesi=68,9 Cronbach Alfa: ,872	Gelişime Açıklık	Hayal gücüm kuvvetlidir.	,852
		Orijinal, yeni görüşler ortaya koyarım.	,814
		Enerji doluyum.	,671
		Keşfetmeyi ve icat etmeyi severim.	,567
		Düşünmeyi severim ve yeni fikirler geliştirebilirim.	,537
	Uyumluluk	Güvenilir biriyimdir.	,804
		Herkese karşı saygılı ve nazik olmaya özen gösteririm.	,790
		İnsanlara yardım etmeyi severim ve bundan bir çıkar gözetmem.	,762
		Başkalarıyla iş birliği yapmayı severim.	,646
	Dışadönüklük	Sosyal ve girişkenim.	,747
		Atılgan bir kişiliğe sahibim.	,691
		Konuşkan bir yapım vardır.	,626
		Verimli çalışırım.	,582
	Nevrotiklik	Çok değişik konuları merak ederim.	,565
		Stresle kolay basa çıkabilirim.	,889
		Kolayca keyfim kaçmaz.	,865
		Gergin ortamlarda sakin kalabilirim.	,768
	Sorumluluk	İşimi tam yapmaya özen gösteririm.	,809
Planlar yapar ve bunları takip ederim.		,763	
Çatışma Çözme Teknikleri KMO=,572 Barlett=1396,6 p<0,05 Açıklama Yüzdesi=66,9 Cronbach Alfa: ,556	Ödün Verme	İş arkadaşlarımın beklentilerini karşılamaya çalışırım	,895
		İş arkadaşlarımın ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım	,772
		İş arkadaşlarımın önerilerine uyarım.	,709
		Sorunların iş arkadaşlarımın beklentilerini karşılayacak şekilde çözülebilmesi için onlarla birlikte çalışırım.	,700
	Bütünleştirme	Görüşlerimi iş arkadaşlarımın görüşleriyle bütünleştirerek ortak karara varılmasını sağlarım.	,731
		Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varmak için iş birliği	,651
		Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.	,651
		Herkesçe kabul edilebilir çözüm bulunabilmesi için meseleleri çalışma arkadaşlarımla beraber ele almaya çalışırım.	,639
		Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için bir orta yol öneririm	,491
	Hükmetme	İstedğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım	,775
		Fikirlerimi kabul ettirmek için yetkimi kullanırım.	,701
		Çözumsuz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya	,684
		Meselenin beni ilgilendiren yönünü takip ederim.	,480
	Uzlaşma	Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım.	,782
		Uzlaşmalara varılabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde	,693
	Kaçınma	İş arkadaşlarımla anlaşmazlık içine düşmekten kaçınırım.	,840
		Sorunların herkesçe doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışmaya caba gösteririm.	,487
		İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan kaçınırım.	,453

3.4.3. Korelasyon Analizi

Yeniliğe açık, entelektüel ve açık fikirli olma özelliklerine sahip olan gelişime açıklık boyutu ile uzlaşma stili($r=0,419$, $p<0,05$) arasında beklendiği üzere pozitif yönlü anlamlı; hükmetme stili($r=-0,293$, $p<0,05$) ile de negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Uyumluluk kişilik özelliği ile ödün verme($r=0,476$, $p<0,05$), bütünleştirme($r=0,304$, $p<0,05$) ve kaçınma($r=0,278$, $p<0,05$) stilleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Dışadönüklük ile ödün verme stili($r=0,252$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki varken; kaçınma stili($r=-0,507$, $p<0,05$) ile negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Sorumluluk kişilik özelliği ile uzlaşma($r=0,325$, $p<0,05$) arasında pozitif; hükmetme($r=-0,249$, $p<0,05$) ile de negatif yönlü anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Nevrotiklik ile ödün verme($r=0,272$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuşken; hükmetme($r=-0,343$, $p<0,05$) ile negatif yönlü anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Tablo 2: Korelasyon Analizi Çıktıları

Kişilik Boyutu	Çatışma Çözme Stili	Korelasyon Katsayısı
Gelişime Açıklık	Uzlaşma	,419**
Gelişime Açıklık	Hükmetme	-,293**
Uyumluluk	Ödün Verme	,476**
Uyumluluk	Bütünleştirme	,304**
Uyumluluk	Kaçınma	,278**
Dışadönüklük	Ödün Verme	,252**
Dışadönüklük	Kaçınma	-,507**
Sorumluluk	Uzlaşma	,325**
Sorumluluk	Hükmetme	-,249**
Nevrotiklik	Ödün Verme	,272**
Nevrotiklik	Hükmetme	-,343**

Demografik özellikler ve çatışma çözme stilleri arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda yaş ile hükmetme stili ($r=-0,202$ $p<.05$) arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki, cinsiyet ile ödün verme ($r=-0,313$, $p<.05$), bütünleştirme ($r=-0,247$, $p<.05$) stilleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki mevcuttur.

4. Sonuç ve Öneriler

Yapılan analizler sonucunda kişilik ve demografik özellikleri ile çatışma çözme stilleri arasında bir ilişki bulunmuş ve bu bulgularla H1 ve H2 hipotezlerimiz desteklenmiştir. Elde ettiğimiz sonuçlardan örnek vermek gerekirse; yeni şeyler öğrenmeye keşfetmeye ve diğer insanlarla ilişki içinde bulunmaya müsait kişilik özelliği olarak tanımlanan gelişime açıklık özelliği ile uzlaşma stili arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bono ve ark(2002)'nin çalışmasına göre gelişime açık kişilerin tartışmacı yapılarından dolayı sık sık çatışma yaşamaktan ve bu çatışmalarda karşı tarafla müzakere ederek ve çatışmadan kaçınarak uzlaşmacı bir biçimde çözmeyi tercih ederler. Park ve Antonioni (2007)'nin de belirttiği üzere uyumluluk kişilik özelliği ile karşı tarafla iş birliği içerisinde olma özelliğini gerektiren bütünleştirme ve ödün verme stilleri arasında pozitif anlamlı bir ilişki analizimiz aracılığıyla da doğrulanmıştır. Antonioni (1998)'n çalışmasına paralel olarak bizim çalışmamızda da dışa dönüklük ile kaçınma arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Yani düşük düzeyde dışa dönük kişiler sessiz olma eğiliminde olup çatışma çözmede karşı tarafla diyaloga girmekten kaçınmaktadırlar. McCrae ve Costa(1992) ve Park ve Antonioni (2007)'nin çalışmalarındaki bulgularının aksine analizlerimiz sonucunda sorumluluk ile uzlaşma stili arasında pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu sonuca kişiliği etkileyen önemli faktörlerden olan kültürel farklılığın sebep olduğu düşünülmektedir. Literatürde nevroitiklik ile hükmetme stili arasında pozitif bir ilişki çıktığı ortaya konulmuş olsa da araştırmamızda negatif bir ilişki çıkmıştır. Demografik özellikler ile çatışma çözme stilleri arasındaki ilişkiye bakıldığında ise yaş ile hükmetme stili arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuca dayanarak bireylerin yaşları arttıkça hükmetme stilini pek de tercih etmedikleri sonucu çıkarılabilir. Cinsiyet ile de ödün verme ve bütünleştirme stilleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Kadın ve erkekler arasında bütünleştirme stilinin kullanımı konusunda bir fark olup olmadığını incelemek üzere yapılan çapraz tablo analizinde kadınların ödün verme ve bütünleştirme ile ilgili ifadelerle daha fazla katılıyorrum yanıtı verdikleri görülmüş ve korelasyon analizi sonuçlarına dayanarak kadın akademisyenlerin bu stilleri daha fazla kullandığı sonucuna varılmıştır.

Bu çalışma kişilik özellikleri ile çatışma çözme stilleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Araştırma sınırlı bir sürede gerçekleştirildiği ve sadece İzmir İli'ndeki sosyal bilimler enstitüsüne bağlı yönetici akademisyenlere yapıldığı için bazı kısıtlar içermektedir. Daha geniş bir örneklemi konu edinen kapsamlı çalışmaların yapılması bu alandaki literatüre katkısı sağlanması açısından önem arz edecektir.

Kaynakça

- Altmae, S., ve Türk, K. (2008). Conflict Management Modes and Leadership Styles Used By Estonian Managers and Specialists, *EBS Review*, No 25 2008/09, Pp.61-73.
- Antonioni, D. (1998). Relationship between The Big Five Personality Factors and Conflict Management Styles, *International Journal Of Conflict Management*, Vol. 9, No.4, Pp. 336-355.
- Basım, H. N., Çetin, F., Ve Tabak, A. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*,24(63), 20-34.
- Blake, R.R., Ve Mouton, J. (1973). The Fifth Achievement in Fred, E. Jandt (Ed.), *Conflict Resolution Through Communication*. New York: Harper & Row.
- Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A. Ve Lauver, K. J. (2002). The Role Of Personality In Task And Relationship Conflict. *Journal Of Personality*, 70 (3), 1311-1344.

- Buchanan, D.A. Ve Huczynski, A. (2003). *Organizational Behaviour: An Introductory Text*, Fifth Edition, Financial Times Management.
- Can, Y. (2007). "A Tipi Ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi Ve Bir Uygulama", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Chanin, M. N., Ve Schneer, J. A. (1984). A Study Of The Relationship Between Jungian Personality Dimensions And Conflict-Handling Behavior. *Human Relations*, 37(10), 863-879.
- Costa Ve Vd (1986), Gender Differences In Personality Traits Across Cultures: Robust And Surprising Findings,
- Costa, P. T., Ve Mccrae, R. R. (1992). Four Ways Five Factors Are Basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6), 653-665.
- Costa Jr, P., Terracciano, A., Ve Mccrae, R. R. (2001). Gender Differences in Personality Traits across Cultures: Robust and Surprising Findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(2), 322.
- Digman, J. M. (1990). Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model. *Annual Review Of Psychology*, 41(1), 417-440.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Genç, N. (2007). *Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim Ve Organizasyon*, Seçkin Yay., Ankara.
- Gönül Ö. A. (2013). *Örgütsel Çatışma Çözme Yöntemleri: A-Tipi Kişilik, Kontrol Odağı Ve Özgeci Davranış*. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Goldberg, L. R. (1990). An Alternative" Description of Personality": The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216.
- Graziano, W. G., Jensen-Campbell, L., Ve Hair, E. C. (1996). Perceiving Interpersonal Conflict and Reacting To It: The Case Of Agreeableness. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 70, 820-835.
- Gross, M.A. Ve Guerrero, L.K. (2000). Managing Conflict Appropriately And Effectively: An Application of the Competence Model to Rahim's Organizational Conflict Styles, *The International Journal Of Conflict Management*, Vol.11, No.3, And Pp.200-226.
- Gül, Z. (2008). *Çağdaş Yönetim Ve Örgütsel Başarım*, Seçme Yazılar, Ed. Şerif Şimşek Ve Adnan Çelik, Eğitim Kitabevi.
- Isır, T. (2006). "Örgütlerde Personel Seçim Süreci: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Kişilik Özelliklerinin Tespit Edilerek Personel Seçim Sürecinin İyileştirilmesi Üzerine Bir Araştırma", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Judge, T. A., ve Ilies, R. (2002). Relationship of Personality to Performance Motivation: A Meta-Analytic Review. *Journal Of Applied Psychology*, 87(4), 797.
- Kaşlı, M. (2009). "Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi Ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, 14. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Mccrae, R. Ve Costa, P. (1985). Comparison Of EPI and Psychoticism Scales With Measures Of The Five Factor Model Of Personality. *Personality and Individual Differences*, 6, 587-597.
- Merdan (2013), Beş Faktör Kişilik Kuramı İle İş Değerleri İlişkisinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi, S 7, S.140-159.
- Moberg, P.J. (2001) Linking Conflict Strategy To The Five-Factor Model: Theoretical And Empirical Foundations, *International Journal Of Conflict Management*, Vol.12, No.1, Pp47-68.
- Niederauder, S. (2006). *Üniversite Üst Düzey Yöneticilerinin Kişilik Tipleri Ve Çatışma Çözme Stilleri*, Dokuz Eylül Üniversitesi Doktora Tezi.
- Park, H. Ve Antonioni, D. (2007). Personality, Reciprocity And Strength Of Conflict Resolution Strategy. *Journal Of Research In Personality*, 41, 110-125.
- Pruitt, D. G. (1983). Strategic Choice In Negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27(2), 167-194.
- Putnam, L.L. Ve Poole, M.S. (1987), Conflict And Negotiation, In Porter, L.W. (Ed.), *Handbook Of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*, Sage, Newbury Park, CA, Pp. 549-99.
- Rahim, M. A. (1983). A Measure Of Styles Of Handling Interpersonal Conflict, *Academy Of Management Journal*, 26, Pp.368-376.
- Rahim, M. A., Antonioni, D. Ve Psenicka, C. (2001), "A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates' Styles of Handling Conflict, and Job Performance", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 12 No. 3, Pp. 191-211
- Rahim, M.A. (2002). Toward A Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management* 2002, Vol. 13, No. 3, Pp. 206-235.
- Rahim, M.A. Ve Bonoma, T. (1979). Managing Organizational Conflict: A Model For Diagnosis And Intervention, *Psychological Reports*, Vol.44, No.3, Pp.1323-1344.
- Roloff, M. E. (1987). Communication and Conflict. In C. R. Berger ve S. H. Chaffee (Eds.) , *Handbook Of Communication Science* (Pp. 484.-534). Newbury Park, CA: Sage.
- Schmitt, D. P., Allik, J., Mccrea, R. R. Ve Martinez, B.V.(2007), The Geographic Distribution of Big Five Personality Traits: Patterns and Profiles of Human Self-Description Across 56 Nations, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 38 No. 2, 173-212.

- Sevi, E.S., (2009). "Psikobiyolojik Kişilik Modeli Ve Beş Faktör Kişilik Kuramı: Mizaç Ve Karakter Envanteri (TCI) İle Beş Faktör Kişilik Envanterinin (5FKE) Karşılaştırılması", Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Klinik Psikoloji Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Sığrı, Ü., Şişman, F.A. Ve Gemlik, H.N. (2010). Çalışanların Kişilik Özellikleri İle Müzakerecilik Yetenekleri Arasındaki İlişkinin Analizi: Sigortacılık Ve Lojistik Sektörlerinde Bir Araştırma, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, Year:3 Number:5, Summer 2010, Pp.101-121.
- Somer, O. K. M. ve Tatar, A.(2000). Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin Geliştirilmesi-I: Ölçek Ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*,17(49), 21-33.
- Sümer, N., Lajunen, T., Ve Özkan, T. (2005), Big Five Personality Traits As The Distal Predictors of Road Accident Involvement. G. Underwood (Ed.), *Traffic and Transport Psychology*, Ch. 18, Elsevier Ltd.
- Şimşek, Ş. (2007). Yönetim Ve Organizasyon, 9.Baskı, Adım Matbaacılık.

HASTANELERDE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN SEBEPLERİ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Emine KALE

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniv.
e-mail: ekale@nevsehir.edu.tr

Nuran TINKILIÇ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniv.
e-mail: nurantnkl@windowslive.com

ÖZET

Bu çalışma Nevşehir Devlet Hastanesinde görev yapmakta olan çalışanların örgütsel çatışmalarının sebeplerinin ortaya çıkarılması ve çatışmayı azaltacak ya da yararlı hale getirecek çözüm önerilerinin belirlenmesi amacını taşımaktadır. Aynı zamanda bireylerin demografik özelliklerine göre çatışma sebeplerinin farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırma kapsamına Nevşehir Devlet Hastanesinde görev yapmakta olan tüm çalışanlar dahil edilmiştir. 580 hastane çalışanından araştırmaya katılmayı kabul eden 300 çalışana “bırak ve topla” tekniği ile anket dağıtılmış ve kullanılabilir 138 geri dönüş elde edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; katılımcıların en çok çatışma yaşadıkları hususlar; “kişiler arası ayrımcılık yapılması”, “yapılan görevlerin alınan eğitime uygun olmaması”, “çalışanların sorunlarına çözüm getirilmemesi”, çalışanın bilgisi olmadan görev yeri değişikliği yapılması”, “görev tanımlarının dışında işlerin verilmesi” şeklindedir. Çatışmayı azaltmak için çalışanlar; etkin bir iletişim sistemi, etkin bir takım çalışması, görev tanımlarının açık olması, yetki ve sorumluluk denkliği ve açıklığı, iş yükünün azaltılması, herkesin kadrosuna göre görev verilmesi, malzeme eksikliğinin giderilmesi, yöneticinin objektif davranması şeklinde çözüm önerileri geliştirmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Çatışma, Hastane, Çatışma

1. Giriş

Çatışma; birbirine zıt, amaç, tutum, duygu ya da davranışların iki ya da daha fazla kişi ya da grup arasında anlaşmazlık, uyumsuzluk, gerginlik ya da karşıtlığa yol açması durumudur (Tosi vd., 1995: 436; Aşan ve Aydın, 2006: 205). Örgüt içindeki çatışma, bağımlılığı olan işlerde, çalışmanın gerekliliğinden ya da bireylerin farklı statüler, tutumlar, amaçlar, ihtiyaçlar, değerler ve algılamalara sahip olmalarından dolayı ortaya çıkabilir (Stoner ve Freeman, 1989: Rahim,2002). Pondy (2011) örgütsel çatışmanın beş aşamada gerçekleştiğini belirtmektedir. Bunlar; gizil çatışma (durumsal), algılanan çatışma (bilişsel), hissedilen çatışma (duygusal), gerçekleşen çatışma (davranışsal), çatışma sonuçları (durumsal) şeklindedir. Gizil çatışma; çatışmalı davranışın ön koşullarını içermektedir. Kaynak kullanımındaki rekabet, özerklik güdüler, altbirim amaçlardaki farklılık gibi. Algılanan çatışma; bireylerin çatışma yaratan durumlara yönelik zihinsel algılamalarını içermektedir. Bireylerin birbirlerini yanlış anlamaları sonucu ortaya çıkmaktadır. Hissedilen çatışma; bireylerin duygusal durumlarından (gerilim, huzursuzluk, kaygı, düşmanlık gibi) ve örgütsel stres kaynaklarından etkilenmektedir. Başka bir açıdan hissedilen çatışma, gizil çatışmadaki ön koşullara yönelik hislerini kapsamaktadır. Gerçekleşen çatışma; sözlü ya da fiziksel bir açık davranış kapsayacağı gibi iş aksatma gibi pasif davranış kapsayabilmektedir. Çatışma sonuçları; işbirlikçi ve çözüme götürücü şekilde olabileceği gibi, çözüm olmadığı durumlarda çatışma daha da şiddetlenebilir ve gizil çatışmadaki koşullarda daha fazla açığa çıkar.

Örgütsel çatışma, kişiler arası, grup içi ve gruplar arası ilişkilerde, onların farklı değer ve hedeflerinin olduğu her durumda yaşanabilir (Karahana, 2007). Hastaneler en karmaşık örgütler arasında yer aldıklarından, büyük bir çatışma potansiyeline sahiptirler. Hastaneler açısından örgütsel çatışma, hasta tedavisi sürecinde yer alan personel arasındaki anlaşmazlık, uyumsuzluk, rol karmaşıklığı, görev belirsizliği başta olmak üzere değişik çatışma unsurlarını içeren kapsamlı bir kavram olarak değerlendirilebilir (Almost 2006; Akca ve Erigüç, 2007). Hastanelerde yapılan önceki çalışmalara göre çatışma nedenleri; iletişim yetersizliği, matriks örgüt yapısı, sınırlı kaynak kullanımı, işlerin birbiriyle bağlantılı olması, örgütsel görev, rol ve sorumluluklardaki belirsizlik, yönetim tarzı, kontrol alanı ile ilgili belirsizlikler, ekip çalışmasının etkin olmaması, algılama farklılıkları, bireysel özellikler, statü farklılıkları, amaç, çıkar ve değer farklılıkları şeklindedir (Hendel vd. 2005; Karahana, 2007; Akca ve Erigüç, 2007; Şahin 2009; Nayeri ve Negarandeh

2009; Manisalı 2013). Çatışma nedenlerinin bilinmesinin yanı sıra çözüm önerilerine ilişkin çalışan bakış açılarının bilinmesi de önemlidir. Bu çalışmanın, çözüm önerilerine ilişkin diğer araştırma sonuçlarının yanında, çalışanların geliştirdiği çözüm önerilerini ele alması açısından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Araştırmanın Metodolojisi

Bu çalışma Nevşehir Devlet Hastanesinde görev yapmakta olan çalışanların örgütsel çatışmalarının sebeplerinin ortaya çıkarılması ve çatışmayı azaltacak ya da yararlı hale getirecek çözüm önerilerinin belirlenmesi amacını taşımaktadır. Aynı zamanda bireylerin demografik özelliklerine göre çatışma sebeplerinin farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın hastane verimliliğinin artması ve sorunların azaltılması açısından yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın evrenini Nevşehir Devlet Hastanesi çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmaya Nevşehir Devlet Hastanesinde görev yapmakta olan tüm çalışanlar dahil edilmiştir. 580 hastane çalışanından araştırmaya katılmayı kabul eden 300 çalışana “bırak ve topla” tekniği ile anket dağıtılmış ve kullanılabilir 138 geri dönüş elde edilmiştir.

Ankette katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik soruların yanı sıra, çatışma sebeplerini belirlemeye yönelik Karahan (2007) ve Manisalı'nın (2013) çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuş likert ölçeği kullanılarak hazırlanmış 40 ifadenin yer aldığı soru formu kullanılmıştır. Katılımcıların çatışma sebeplerine yönelik ifadelerle katılma dereceleri ölçülmüştür (1. Kesinlikle katılmıyorum, 5. Kesinlikle katılıyorum). Bu ölçeğin güvenilirliği cronbach alpha: 0,89 olarak bulunmuştur.

Ayrıca ankette yaşanan çatışmaların sebeplerini ve çalışanların çatışmaya ilişkin çözüm önerilerini belirlemeye yönelik açık uçlu sorulara yer verilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler, frekans, yüzde, T-testi ve Anova testi kullanılarak analiz edilmiştir.

3. Bulgular

Tablo 1, araştırmaya katılan katılımcılara yönelik demografik verileri göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğu 21-40 yaş (%37,7) arasındaki kişilerden oluştuğu, bunu 30 yaş ve altı (%32,6) kişilerin takip ettiği görülmektedir. %57'si erkek katılımcılardan oluşurken, %43'ü kadın katılımcılardan oluşmaktadır. Yarıya yakın kısmı (%47,8), fakülte mezunudur. Çoğunluğu evlidir (%72,5) ve 10 yıl ve altı (%39,9) çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcılar daha ziyade teknisyen (%28,3) ve hemşire (%27,5) meslek grubundan oluşmaktadır.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Değişkenler	F	(%)	Değişkenler	F	(%)
Yaş			Medeni Durum		
30 yaş ve altı	45	32,6	Bekar	38	27,5
21-40 yaş arası	52	37,7	Evli	100	72,5
41-50 yaş arası	30	21,7	Toplam	138	100,0
51 yaş ve üzeri	11	8,0	Meslekteki çalışma yılı	55	39,9
Toplam	138	100,0	10 yıl ve altı	43	31,2
Cinsiyet	59	42,8	11-20 yıl arası	40	29,0
Kadın	79	57,2	21 yıl ve üstü	138	100,0
Erkek	138	100	Toplam		
Toplam			Meslek		
Eğitim	30	21,7	Teknisyen (laborant, ATT, odiom., tıbbi	39	28,3
Lise ve dengi okul	38	27,5	teknolog)	24	17,4
Meslek Yüksekokulu	66	47,8	Hekim	38	27,5
Yüksekokul/Fakülte	4	29	Hemşire (sağlık memuru dahil)	17	12,3
Master/Doktora	138	100,0	Hizmetli	10	7,2
Toplam			Tıbbi sekreter	7	5,1
			Memur	3	2,2
			Şoför	138	100,0
			Toplam		

Katılımcıların çatışma sebeplerine yönelik ifadelerle katılma durumları frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgulara göre; en çok çatışma sebebi olarak görülen ifadeler, “kişiler arası ayrımcılık yapılması”, “yapılan görevlerin alınan eğitime uygun olmaması”,

“çalışanların sorunlarına çözüm getirilmemesi”, “çalışanın bilgisi olmadan görev yeri değişikliği yapılması”, “görev tanımlarının dışında işlerin verilmesi” şeklindedir. En çok çatışma yaratan unsurların görev tanımlarına ve verilen görevlerle ilgili olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun sebebinin hastanelerde görev tanımlarının yeterli düzeyde olmadığı ve/veya uygulanmadığı olduğu ifade edilebilir.

En az çatışma sebebi olarak görülen ifadeler ise; “kontrolün sıkı olması”, “hastanede toplantıların azlığı”, ilişkilerin resmi olması”, sosyal faaliyetlerin azlığı” şeklindedir. Hastanelerde resmi ortam ve sosyal faaliyetlerin sınırlılığı çatışma sebebi olarak görülmektedir.

Cinsiyet açısından çatışma sebeplerine ilişkin farklılıklar incelendiğinde; çalışanlar arasındaki iletişim yetersizliği, çalışanların görüş ve fikirlerine yönetimce önem verilmemesi, görev tanımlarının belirgin yapılmaması, çalışanlara yetkilerinden fazla sorumluluk verilmesi, birimler arasında güç ve hakimiyet kurma mücadelesi, birimler arasında ortak malzeme kullanımı, yapılan işlerin fazlalığı, servisler arasında ayrımcılık yapılması, yetersiz kontrolün olması, toplantıların azlığı, ilişkilerin resmi olması, tıbbi istemlerin zamanında ve yazılı biçimde iletilmemesi, tek başına yapılamayacak işlerin verilmesi konularında çatışma sebeplerine yönelik farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu farklılık kadınlar lehinedir yani kadınlar bu konularda daha fazla çatışma yaşamaktadırlar.

Yaş açısından çatışma sebepleri incelendiğinde; çalışanlar arasındaki iletişim yetersizliği, çalışanların görüş ve fikirlerine yönetimce önem verilmemesi, görev tanımlarının belirgin yapılmamış olması, çalışanlara yetkilerinden fazla sorumluluk verilmesi, ortak malzeme kullanımı, tıbbi istemlerin yazılı ve zamanında iletilmemesi, görev tanımlarının dışında iş verilmesi konularında 30 yaş altı çalışanlar ile 41-50 yaş arası çalışanlar açısından farklılık bulunmuştur. Yapılan Tukey testi sonucuna göre; 30 yaş altı çalışanlar bu konularda en fazla çatışma yaşayan grubu oluştururken, 41-50 yaş arası çalışanlar en az çatışma yaşayan grubu oluşturmaktadır. Kontrolün sıkı olması ile bir görevi yerine getirirken kuralları çiğnemek zorunda olma konularında ise; 30 yaş altı çalışanlar ile 31-40 yaş arası çalışanlar açısından farklılık bulunmuştur. Yapılan Tukey testi sonucuna göre; 30 yaş altı çalışanlar bu konularda en fazla çatışma yaşayan grubu oluştururken, 31-40 yaş arası çalışanlar en az çatışma yaşayan grubu oluşturmaktadır. Görüldüğü üzere en çok çatışma yaşayan grubu daha ziyade gençler oluşturmaktadır.

Katılımcıların eğitim durumu açısından çatışma sebeplerindeki farklılığa yönelik Anova testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre; birimler arasında ortak malzeme kullanımı, yapılan işlerin fazlalığı, yetersiz kontrolün olması, görev tanımının dışında iş verilmesi, aynı anda iki veya daha fazla kişinin emir vermesi, kime bağlı olarak çalışılacağı net olmaması, iş ile ilgili inisiyatif kullanamama konularında lise mezunları ile fakülte mezunları arasında farklılık bulunmaktadır. Fakülte mezunları en fazla çatışmayı yaşarken lise mezunları en az çatışma yaşayan grubu oluşturmaktadır. Lise mezunlarının emir alma ve verilen işleri yönelik daha kabullenici tutumlarından dolayı çatışmaya daha az girmektedirler.

Birimler arasında güç ve hakimiyet kurma mücadelesi, servisler arasında ayrımcılık yapılması ve bireylerin yetkisi olmadığı halde otorite kurmaya çalışması konularında meslek yüksekokulu mezunları ile master/doktora mezunları arasında farklılık bulunmaktadır. MYO mezunları en fazla çatışma yaşayan grubu oluştururken, master/doktora mezunları en az çatışma yaşayan grubu oluşturmaktadır. Master/doktora daha üst kademe olma ve kendilerini daha iyi ifade ettiklerinden dolayı bu konularda daha az çatışma yaşamaktadırlar.

Medeni durum açısından çatışma sebeplerine yönelik farklılıkları tespit etmek için yapılan T-testi sonuçlarına göre; çalışanlar arasında iletişim yetersizliği, çalışanların görüş ve fikirlerine hastane yönetimince önem verilmemesi, görev tanımlarının belirgin olmaması, çalışanların yetkilerinden fazla sorumluluk verilmiş olması, kişiler arası ayrımcılık yapılması, yetersiz kontrol, tıbbi istemlerin zamanında ve yazılı iletilmemesi, görev tanımlarının dışında iş verilmesi, görev ve sorumluluklarının sınırlarının belirgin olmaması ve bireylerin yetkisi olmadığı halde otorite kurmaya çalışması konularında bekar ve evliler arasında farklılık ortaya çıkmıştır. Bu konuların tamamında bekar çalışanlar evlilere nazaran daha fazla çatışma yaşadıkları görülmektedir. Bunun sebebi evlilerin iş dışındaki sorumluluklarının fazla olmasından dolayı çatışmadan kaçınması ve daha dengeleyici davranmaları şeklinde belirtilebilir.

Katılımcıların çalışma yılları ve meslekleri açısından çatışma sebeplerine ilişkin farklılıklar incelenmiş ve fark görülmediği tespit edilmiştir.

Katılımcılar örgütsel çatışmalarını engellemek için çözüm önerileri geliştirmişlerdir. En çok belirtilen çözüm önerileri sırasıyla; etkin bir takım çalışması (%81,2), çalışanlar arasında iletişimin artırılması (%77,5), görev tanımlarının daha açık olması (%76,8), yetki ve sorumlulukların belirlenmesi (%76,5), iş yükünün azaltılması (%71), iyi bir motivasyon ve ödül sistemi (%61,6), beklentilerin daha açık ifade edilmesi (%60,9), hizmet içi eğitimin artırılması (%60,1), kaynakların ve malzemelerin adil dağıtımı (%60,1), aynı anda birden fazla iş verilmemesi (%58,7), sadece tek bir amire karşı sorumlu (%48,6), sosyal olanakların artırılması olma (%47,8), çatışma yaşayan tarafların durumu müzakere etmeleri (%44,2), çalışma saatlerinin azaltılması

(%38,4), işle ilgili daha fazla inisiyatif kullanma (%32,6), çatışmada bir tarafın alttan alması (%18,8), resmîyetin azaltılması (%15,2) şeklindedir. Bu çözüm önerileri çalışanların sorunlarıyla da paralellik göstermektedir.

Katılımcılara en son yaşadıkları rol çatışmasının sebebine yönelik olarak sorulan açık uçlu soru iletilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplara göre en çok görev haricinde iş verilmesi (%28,1) konusunda çatışma yaşanırken, bunu karşı tarafın yanlış anlaması (%21,9), istenmediği halde nöbet yazılması (%9,4), görev tanımlarının belirgin olmaması (%9,4), karşı tarafın birey üzerinde üstünlük kurmaya çalışması (%9,4), iletişim eksikliği (%6,3), nöbet iznini istediği zaman kullanamaması ya da ücret olarak alamaması (%6,3), aşırı iş yükü (%3,1), fazla çalışma saatleri (%3,1), ayrımcılık (%3,1) takip etmektedir. Görüldüğü üzere çatışma sebepleri yanlış anlaşılmalarda ve görev ve iş sınırlarının belirgin olmaması, üst yönetimle ilgili unsurlar üzerinde odaklanmaktadır.

Katılımcıların son yaşadıkları rol çatışmasına yönelik çözüm önerileri incelendiğinde; herkesin kendi kadrosundaki işi yapması (%25), etkili iletişim sağlamak (%20,8), çalışanların eksikliklerinin giderilmesi (%16,7), yöneticinin objektif davranması (%12,5), ödül-ceza sisteminin getirilmesi (%8,3), nöbet iznini istediği zaman kullanabilmesi ve ücret olarak alabilmesi (%8,3), işin aciliyetine göre sırayla yapılması (%4,2) şeklinde devam etmektedir. Örgütsel çatışmalarının sebep ve çözüm önerileri incelendiğinde en çok rollerin belirsizliği ve iletişim yetersizlikleri göze çarpmaktadır.

4. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği'ne bağlı Nevşehir Devlet Hastanesi'nde görev yapmakta olan çalışanların örgütsel yapıya bağlı rol çatışmalarına ilişkin sorunları ve çözüm önerilerini kapsamaktadır. Aynı zamanda rol çatışma sebeplerine ilişkin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Katılımcıların en son yaşadıkları rol çatışmalarının sebepleri ve bu çatışmayı çözmek için önerdikleri çözüm önerilerine yer verilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; katılımcıların en çok rol çatışması yaşadıkları hususlar; "kişiler arası ayrımcılık yapılması", "yapılan görevlerin alınan eğitime uygun olmaması", "çalışanların sorunlarına çözüm getirilmemesi", "çalışanın bilgisi olmadan görev yeri değişikliği yapılması", "görev tanımlarının dışında işlerin verilmesi" şeklindedir. Hastanelerdeki örgütsel yapının karmaşıklığı ve rol tanımlarının yetersiz oluşu bu çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır. Bu bulgular önceki çalışmalarla nispeten paralellik göstermektedir. Önceki çalışmalarda iletişim problemleri de çok önemli çatışma nedeni olarak görülmektedir (Aktaş 2002; Aslan 2004; Karahan 2007; Manisalı 2013).

Demografik veriler açısından çatışma sebeplerinin farklılaşp farklılaşmadığı T-testi ve Anova testi ile belirlenmeye çalışılmıştır. T-Testi sonuçlarına göre kadınlar (örn: iletişim yetersizliği, çalışanların görüş ve fikirlerine yönetimce önem verilmemesi, görev tanımlarının belirgin yapılmaması, çalışanlara yetkilerinden fazla sorumluluk verilmesi, birimler arasında güç ve hakimiyet kurma mücadelesi) ve bekarların (örn: iletişim yetersizliği, çalışanların görüş ve fikirlerine hastane yönetiminde önem verilmemesi, görev tanımlarının belirgin olmaması, çalışanların yetkilerinden fazla sorumluluk verilmiş olması, kişiler arası ayrımcılık yapılması) daha fazla çatışma yaşadıkları görülmüştür. Aslan'ın (2004) çalışmasının sonuçları bu çalışmayla paralellik göstermektedir. Onun çalışmasına göre; yetki ve sorumluluk dengesizliği, görev tanımı eksikliği, kararlara katılım eksikliği, çalışmaların takdir edilmesindeki eksiklik, konularında kadınların erkeklere nazaran daha fazla çatışma yaşadıkları görülmektedir.

Yapılan Anova testi sonuçlarına göre en çok çatışma yaşayan grup 30 yaş ve altı çalışanlar oluşturmaktadır. Bu çalışanlar; iletişim yetersizliği, çalışanların görüş ve fikirlerine yönetimce önem verilmemesi, görev tanımlarının belirgin yapılmamış olması, çalışanlara yetkilerinden fazla sorumluluk verilmesi, ortak malzeme kullanımı, tıbbi istemlerin yazılı ve zamanında iletilmemesi, görev tanımlarının dışında iş verilmesi, kontrolün sıkı olması ile bir görevi yerine getirirken kuralları çiğnemek zorunda olma konularında en çok çatışma yaşamaktadırlar. Bu bulgulara benzer şekilde Karahan'ın (2007) çalışmasında hekim ve hemşirelerin yaşları ilerledikçe daha az çatışma yaşadıkları belirtilmektedir. Aslan'ın (2004) çalışmasına göre ise; iletişimsizlik, yetki ve sorumluluk dengesizliği, görev tanımı eksikliği, kararlara katılım eksikliği, çalışmaların takdir edilmesindeki eksiklik, iş doyumunun yetersizliği, gelir yetersizliği, görevlerin yeteneklere uygunsuzluğu, görevlerin aldıkları eğitime uygunsuzluğu, iş bağımlılığı, etkin ekip çalışmasının uygulanmaması, sosyal faaliyetlerin yetersizliği konularında gençlerin daha fazla örgütsel çatışma yaşadıkları görülmektedir.

Eğitim durumu açısından çatışma sebepleri incelendiğinde; birimler arasında ortak malzeme kullanımı, yapılan işlerin fazlalığı, yetersiz kontrolün olması, görev tanımının dışında iş verilmesi, aynı anda iki veya daha fazla kişinin emir vermesi, kime bağlı olarak çalışılacağı net olmaması, iş ile ilgili inisiyatif

kullanamama konularında fakülte mezunlarının daha fazla çatışma yaşadıkları görülmektedir. Ek olarak, birimler arasında güç ve hakimiyet kurma mücadelesi, servisler arasında ayrımcılık yapılması ve bireylerin yetkisi olmadığı halde otorite kurmaya çalışması hususlarında ise en çok çatışma yaşayan grup meslek yüksekokulu mezunları olmaktadır. Benzer şekilde Aslan'ın (2004) çalışmasında iletişim eksikliği, yetki ve sorumluluk dengesizliği, görev tanımı eksikliği, kararlara katılım eksikliği, çalışmaların takdir edilmesindeki eksiklik, görevlerin aldıkları eğitime uygun olmaması, iş bağımlılığı, etkin ekip çalışmasının olmaması konuların en çok çatışma yüksekokul mezunlarında olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışanların yaşadıkları çatışmalara yönelik çözüm önerileri incelendiğinde; etkin bir takım çalışması, çalışanlar arasında iletişimin artırılması, görev tanımlarının daha açık olması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, iş yükünün azaltılması konuları en çok göze çarpmaktadır. Benzer şekilde, katılımcıların son yaşadıkları rol çatışmasına yönelik çözüm önerileri; herkesin kendi kadrosundaki işi yapması, etkili iletişim sağlamak, çalışanların eksikliklerinin giderilmesi, yöneticinin objektif davranması şeklinde görülmektedir.

Bu araştırma sonuçlarına göre şu önerilerde bulunulabilir:

- Hastane yöneticilerinin sorunlara ilişkin çözüm stratejileri ile ilgili olarak hizmet içi eğitim almaları faydalı olabilir.
- Mesleklerine yeni başlayanların iletişim, rol tanımları ve oryantasyonuna yönelik eğitim programları geliştirilmesi ve bu programlara dahil edilmesi etkili olabilir.
- Belirli periyotlarda (aylık, üç aylık ve yıllık periyotlarda) örgüt içi toplantılar yapılarak, her meslek grubundan çalışanların katılımı eşliğinde, en fazla önem arz eden sorundan en az önem arz eden soruna kadar en somut yaklaşımlar ve çözüm kriterleri ortaya konmalıdır.
- Örgüt yöneticilerinin ve birim sorumlularının iş birliği öncülüğünde görev ve sorumlulukların tanımlarının net yapılması, personel yetersizliğinden kaynaklanan aşırı iş yükünün asgariye indirilmesi, iş tanımlarının ve taleplerinin yazılı yapılması hususunda kesin ve net olarak önlem almaları önerilebilir.
- İletişim eksikliği, bireyler arası ayrımcılık yapılması, yetkisi dışında otorite kurma eğilimi, bir biri ile uyuşmayan beklentilerin varlığı, ekip çalışmasının ve ekip birliğinin yetersizliği, çalışanlara objektif davranılmaması, çalışanın kendi kendine inisiyatif kullanabilme yeteneğinin ortaya konmaması gibi sorunlara yönelik olarak yönetimin ve örgüt çalışanlarının” Kişisel Gelişim ve Örgütsel Birlik” konularında uzman kişiler tarafından hizmet içi eğitim alması önerilebilir.
- Malzeme ve personel yetersizliğinin giderilmesi konusunda geçici önlemler yerine kalıcı ve etkin önlemlerin (malzeme takibinin düzenli ve ihtiyaca uygun yapılması, işe uygun personelin temin edilmesi, kaynakların etkili ve verimli kullanımını sağlayacak kişilerin görevlendirilmesi v.s) alınması önerilebilir.
- Yöneticilerin, örgüt çalışanlarının moralini, motivasyonunu ve kararlılığını yüksek düzeyde tutmak için adil, objektif, tarafsız, şeffaf ve dengeleyici bir tutumla ödüllendirme yoluna gitmeleri önerilebilir.

Bu çalışma, Nevşehir İli ve sadece tek hastane çalışanları ile sınırlı olduğundan sonuçların genellenebilmesi açısından başka çalışmalara da gereksinim bulunmaktadır. Sonraki çalışmalar rol çatışmalarının diğer sebepleri üzerine yoğunlaşabilir. Ayrıca rol çatışmalarının bireysel ve örgütsel sonuçlara yönelik etkileri incelenebilir.

Kaynakça

- Akca, C. ve Erigüç G. (2006), “Hastane Çalışanlarının Yöneticileri ve Çalışma Arkadaşları İle Yaşadıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 9 (2), ss. 126-153.
- Aktaş, M. (2002), “Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çatışmanın Boyutları, Örgütsel Yapı ve Başarıda Etkinliğin Sağlanması Yönelik Bir Model Önerisi”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Almost, J. (2006), “Conflict within Nursing Work Environments: Concept Analysis”, Journal of Advanced Nursing 53(4), 444-453.
- Aslan, S. (2004), “Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çatışma, Teori ve Örnek Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 11, ss: 599-617.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006), Örgütsel Davranış (Ed. H. Can), Arıkan Basım Yayımları, İstanbul.
- Hendel, T., Fish M. ve Galon, V. (2005), “Leadership Style and Choice of Strategy in Conflict Management among Israeli Nurse Managers in General Hospitals”, Journal of Nursing Management 13, pp. 137-146.
- Karahan, A. (2007), Hastane İşletmelerinde Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışmalar ve Afyon Kocatepe Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Örneği, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Afyon.

23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, MUĞLA

- Manisalı, A. (2013), Hekim-Hemşire Arasındaki Çatışma Nedenleri, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Nayeri, N.D. ve Negarandeh, R. (2009), "Conflict among Iranian Hospital Nurses: A Qualitative Study", *Human Resources for Health* 2009, 7(25), pp.1-8
- Pondy, L. R. (2011), "Organizational Conflict, Concept and Models", M. Godwyn ve J. H. Gittell (ed.), *Sociology of Organizations: Structures and Relationships içinde*, USA: Pine Forge Press, pp.427-440.
- Rahim, M. A. (2002), "Toward A Theory of Managing Organizational Conflict, *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), pp.206-235.
- Stoner, J. E. ve Freeman, R.E. (1989), *Management, Fourth Edition*, Prentice Hall, USA.
- Şahin, D. (2009), Ankara Keçiören Eğitim ve Araştırma Hastanesi Hemşirelerinin Rol Çatışması-Rol Belirsizliği ve Tükenmişlik Durumları, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Tosi, H.L., Rizzo, J.R. ve Carroll, S.J. (1995), *Managing Organizational Behavior*, Third Edition, Blackwell Business, USA.

İŞ-AİLE YAŞAM ÇATIŞMASI, İŞ TATMİNİ VE İŞ STRESİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ: BİR KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ

Sabahattin TEKİNGÜNDÜZ

Mersin Üniversitesi
steikingunduz@mersin.edu.tr

Aysu KURTULDU

Trakya Üniversitesi
aysukurtuldu@trakya.edu.tr

Sibel ÖKSÜZ

Sağlık Bakanlığı
asibeloksuz@yahoo.com

ÖZET

Bireyler çalışma ve aile hayatlarında farklı roller üstlenmektedirler. Kimi bireyler aile veya iş hayatında yaşanan sorunları diğer rollerine yansıtarak çatışmaya zemin hazırlarken, kimi bireyler iki farklı rol arasında bir denge yakalayarak çatışmadan uzak durmaya çalışmaktadırlar. İş aile yaşam çatışması, bireylerin çalışan, ebeveyn, yönetici gibi rollerin farklı yansımalarından meydana gelen çatışma halidir. Bu çalışmanın amacı, iş-aile yaşam çatışması, iş tatmini ve iş stres değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırma, Ankara'da bulunan bir eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapan hastane çalışanları ile 2013 yılı Temmuz ayında yapılmıştır. Çalışma kesitsel bir saha araştırması olup, ölçüm tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette kişisel bilgi formu, iş-aile yaşam çatışması ölçeği, iş stresi ölçeği ve iş tatmini ölçeği yer almaktadır. Çalışmaya 201 hastane çalışanı gönüllü olarak katılmıştır. Çalışmanın verileri değerlendirilirken, kişisel bilgilerin frekans ve yüzde dağılımları alınırken; iş-aile yaşam çatışması, iş stresi ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiye korelasyon analizi ile bakılmıştır. Ayrıca iş-aile yaşam çatışması ve iş stresinin, iş tatmini üzerine etkisi ile iş-aile yaşam çatışması ve iş tatmininin, iş stresi üzerine etkisi çoklu doğrusal regresyon analizi ile gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analizlerin sonuçlarına göre, iş-aile çatışması ile iş stresi arasında pozitif ilişki, aile-iş çatışması ile iş tatmini ve iş stresi arasında pozitif anlamlı ilişki bulunmuştur. Ayrıca aile-iş çatışmasının iş tatminini pozitif yönde, iş stresini ise negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hastane Çalışanları, İş-Aile Çatışması, Aile-İş Çatışması, İş Tatmini, İş Stresi, Sağlık Hizmetleri

1. Giriş

İşgörenler yaşamlarını sürdürebilmek için çalışmak zorunda olmalarının yanı sıra aile yaşamlarındaki sorumluluklarını da yerine getirmek durumundadırlar. Başlangıçta iş ve aile birbirinden bağımsız alanlar gibi görüle de, günümüzde bu alanların karşılıklı bağımlı olduğu bilinen bir gerçek haline almıştır. İş-aile yaşam çatışması, iş veya ailedeki rolün, diğer rollerin etkisi sebebiyle daha zor hale geldiği roller arası çatışma durumudur. Kronik bir stres faktörü olarak tanımlanan ve çatışmanın olduğu yer ve zamana bağlı olarak çoklu sosyal durumlardan etkilenen (Young, 2015: 311) iş-aile yaşam çatışması, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması olarak iki boyuttan oluşmaktadır. İş-aile çatışması 'aile ve işteki rollerin baskısıyla ortaya çıkan bir rol çatışması' şeklinde tanımlanmaktadır (Carlson vd., 2000: 249). Aile-iş çatışması ise, aile ve iş yaşamındaki sorumluluklar birbiriyle uyumlu olmadığında ortaya çıkan bir rol çatışmasıdır (Boles vd., 2001: 376).

Sağlık hizmeti sunan kurumlar farklı meslek gruplarının takım çalışması yürüttükleri, yoğun iş süreçlerinin yaşandığı ve kesintisiz hizmet sunumunun gerçekleştirildiği örgüt yapılarıdır. Sağlık çalışanları, hasta bireyleri sağlığına kavuşturmak ve hasta yakınlarına gerekli yardımı vermek için mesailerini harcamaktadırlar. Sağlık çalışanlarının tutum ve davranışları hasta ve hasta yakınlarının sağlık kuruluşuna karşı algılarını şekillendirirken; kurum içerisinde sahip olunan imkânlar ve çalışma ortamının özellikleri sağlık çalışanlarının iş tatmini, iş stresi, bağlılık, sadakat, güven gibi birbirinden farklı durumlarını etkilemektedir. Sağlık kurumlarının doğası gereği ortaya çıkan uzun süreli, yoğun ve stresli çalışma ortamında karşılaşılan durumlar zaman zaman aile hayatına yansıma gösterirken; aile hayatında yaşanan olayların da iş hayatını etkilediği düşünülmektedir. Çalışanların iş ve aile hayatları arasında denge kurmaları bu nedenle önem arz etmektedir.

İş tatmini, çalışanların işe, iş çevresine ve işte yüklendiği rollere karşı tutum ve düşüncelerini ifade etmektedir (Ouyang vd., 2015:147). İş tatmininin çalışanın işten ayrılma kararı vermesinde önemli rol oynadığı bilinmektedir. İş tatmininin yüksek olması, kişisel gelişim için motivasyonu artırırken, çalışana strese karşı korumakta ve benlik saygısını pozitif yönde etkilemektedir (Warmelink vd., 2015:483). Literatürde iş tatmini ile ilgili faktörler farklı yazarlar tarafından farklı boyutlar altında ele alınmaktadır. Kimi yazarlar iş tatmini ile ilgili faktörleri işin yapısı, ücret, yükselme olanağı, yönetim ve iş arkadaşları olarak beş boyut altında ele alırken (Tella vd., 2007); kimi yazarlar ise ücret, yükselme, yöneticiler, ek imkânlar, olası ödüller,

çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı, iletişim gibi dokuz boyut altında ele almaktadırlar (Spector, 1997).

Bir eylem ya da durumun kişi üzerinde yarattığı fiziksel veya psikolojik zorlanmaya verilen tepki olarak tanımlanan stres (Cam, 2004), organizmanın çevreyle olan etkileşimi sonucu ortaya çıkmakta ve hem çalışanları hem de kurumları olumlu/olumsuz etkilemektedir (Aktaş, 2001: 27). İş hayatında karşılaşılan stres, modern hayatta artarak yaygınlaşan bir durum haline gelmiştir. İş stresi ile ilgili temel hipotez, rol stresi, denetim eksikliği, sosyal destek eksikliği gibi iş yaşamındaki psikososyal stres faktörlerinin kişinin hayatı ve örgüt çıktıları üzerine zararlı etkiye sahip olabileceği yönündedir (Arshadi vd., 2013:706). Performans, iş tatmini, örgütsel başarı, verimlilik, artan sağlık harcamaları ve yasal durumlar ile yakından ilişkili olan stresin yılda milyarlarca dolar ekstra maliyete sebep olduğu tahmin edilmektedir (Batıgün ve Şahin, 2006: 32; Lovelace, 2007: 374).

Gerçekleştirilen bu çalışmada, iş-aile yaşam çatışması, iş stresi ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiler, iş-aile yaşam çatışması ve iş stresinin, iş tatmini üzerine etkisi; iş-aile yaşam çatışması ve iş tatmininin, iş stresi üzerine etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Çalışma, zaman ve maliyet kısıtlılıkları sebebiyle Ankara'da bulunan bir eğitim ve araştırma hastanesinde gerçekleştirildiği için sonuçlarının genellenmesi söz konusu değildir.

2. Gereç ve Yöntem

Çalışma kesitsel bir saha araştırması olup, ölçüm tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Ankara'da bulunan bir eğitim ve araştırma hastanesinde (dal hastanesi) görev yapan 410 çalışandan 201'i (%49) çalışmaya gönüllü olarak katılmıştır. 2013 yılı Temmuz ayında yapılan çalışmada, kişisel bilgi formu, iş-aile yaşam çatışması ölçeği (iş-aile çatışması boyutu ve aile-iş çatışması boyutu), iş stresi ölçeği ve iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Çalışma iş-aile yaşam çatışması, iş tatmini, iş stresi, performans ve işten ayrılma başlıklarında olmak üzere çok amaçlı olarak planlanmıştır. Bu yazıda iş-aile yaşam çatışması, iş tatmini ve iş stresi değişkenleri değerlendirilmiştir.

Çalışmada iş-aile yaşam çatışması ölçeği olarak Netemeyer, Boles ve McMurrian (1996) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı iş-aile çatışması için 0,93; aile-iş çatışması için 0,88 olarak tespit elde edilmiştir. İş stresi ölçeği olarak House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. İş stresi için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,82 olarak bulunmuştur. İş tatminini ölçmek için Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Anketi'nden uyarlanan beş maddeli ölçek kullanılmıştır. İş tatmini için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,82 olarak elde edilmiştir. Kullanılan ölçekler Türkiye de çeşitli çalışmalarda kullanılan, geçerlik ve güvenilirliği ortaya konulmuş ölçeklerdir.

Çalışmanın verileri değerlendirilirken, kişisel bilgilerin frekans ve yüzde dağılımlarından yararlanılmıştır. Bunun yanında iş-aile yaşam çatışması, iş stresi ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiye korelasyon analizi ile bakılmıştır. Ayrıca iş-aile yaşam çatışması ve iş stresinin, iş tatmini üzerine etkisi ile iş-aile yaşam çatışması ve iş tatmininin, iş stresi üzerine etkisi çoklu doğrusal regresyon analizi ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada değişkenler arasındaki çoklu şişme, varyans şişmesi (VIF) ve tolerans değerleri incelenmiştir. Sonuçlar her iki regresyon modelinde, değerlerin uygun düzeyde olduğunu göstermiştir (Durbin Watson katsayısı <2,5; VIF değerleri<10; tolerans değerleri >0,2).

3. Bulgular

Çalışmada katılımcıların %53'ünün bayan, %77'sinin evli, %41'inin ön lisans ve üstü mezunu olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, çalışmaya katılanların yaş ortalaması 37,3 iken, kurumda ortalama çalışma süresi 7 yıldır.

Tablo 1: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

	Ort.	St. Sapma	α^*	1	2	3	4
İş-aile Çatışması	2,64	1,26	0,93	1			
Aile-iş Çatışması	2,33	1,17	0,88	,472**	1		
İş tatmini	2,75	1,05	0,82	,049	,242**	1	
İş stresi	2,91	1,10	0,82	,642**	,462**	-,091	1

* Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Analiz sonuçları incelendiğinde, iş-aile çatışması ile aile-iş çatışması ve iş stresi ($p<0.01$); aile-iş çatışması ile iş tatmini ve iş stresi arasında pozitif ilişki gözlenmiştir. İş tatmini ile iş stresi arasında ise anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir (Tablo 1).

Tablo 2: İş Tatmin Belirleyicileri

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p	Tolerance	VIF
	Beta (β)	Std. Hata	Beta (β)				
Sabit	2,718	,209		13,015	,000		
İş-aile Çatışması	,093	,075	,112	1,241	,216	,549	1,823
Aile-iş Çatışması	,313	,070	,347	4,465	,000	,734	1,362
İş Stresi	-,324	,086	-,338	-3,781	,000	,555	1,803
Regresyon Modeli Özeti:							
R= ,356,							
R ² = ,127,							
F=9,526,							
p= 0,0001,							
Durbin-Watson= 2,055							

İş tatminini yordayan değişkenleri belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, iş-aile çatışması, aile-iş çatışması ve iş stresi iş tatminindeki toplam varyansın % 13'ünü açıklamaktadır. Modele alınan aile-iş çatışması (pozitif yönde) ve iş stresi (negatif yönde) değişkenlerinin iş tatminine etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Standardize edilmiş beta katsayıları incelendiğinde modele en anlamlı katkısı pozitif yönlü aile-iş çatışmasının yaptığı belirlenmiştir (Tablo 2).

Tablo 3: İş Stres Belirleyicileri

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p	Tolerance	VIF
	Beta (β)	Std. Hata	Beta (β)				
Sabit	1,695	,194		8,744	,000		
İş-aile çatışması	,463	,051	,531	9,122	,000	,774	1,292
Aile-iş çatışması	,245	,056	,260	4,346	,000	,731	1,368
İş tatmin	-,209	,055	-,200	-3,781	,000	,937	1,068
Regresyon Modeli Özeti:							
R= ,695,							
R ² = ,483,							
F=61,312,							
p= 0,0001,							
Durbin-Watson= 1,696							

Çalışmada iş stresini yordayan değişkenleri belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. İş stresindeki toplam varyansın % 48'ini iş-aile çatışması, aile-iş çatışması ve iş tatmini açıklamaktadır. Modele alınan tüm değişkenlerin iş stresine etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Standardize edilmiş beta katsayıları incelendiğinde modele en büyük katkısı iş aile çatışması (pozitif yönlü) yaparken, iş tatminin modele negatif yönlü etkisi olduğu gözlenmiştir (Tablo 3).

4. Sonuç

Artan rekabet ve teknolojik gelişmeler, yaşanan ekonomik dalgalanmalar, krizler ve küreselleşmenin etkisi ile yüz yüze kalan işletmelerin değişimin hızlı yaşandığı pazarlarda devamlılığını sağlayabilmesi için sahip olunan anahtar faktörlerden birisi insan kaynağıdır. Modern hayatta bireyler iş yerlerinde hem kişisel hem de örgüt açısından fayda sağlayacak işler ortaya koyabilmek için çaba sarf ederken; aile hayatlarında farklı rollere bürünmektedirler. Sahip olunan farklı roller arasında denge sağlanamadığında çatışma ortaya çıkmakta ve bunun sonucunda iş hayatında motivasyon ve tatmin duygusu azalmaya başlarken, stres artmakta, aile hayatında da sıkıntılar yaşanabilmektedir.

Yapılan bu çalışmada, iş tatminini aile-iş çatışması pozitif yönde, iş stresini ise negatif yönde etkilemektedir. Yapılan farklı çalışmalarda hem benzer bulgulara hem de farklı bulgulara rastlanmıştır. Bachrach ve diğerlerinin (1991) hemşireler ve mühendislerden oluşan iki grup ile yaptıkları çalışmada, iş-aile arasındaki rol çatışmasının iş tatmini ve tükenmişlik üzerine doğrudan etkisi olduğu belirlenmiştir. Mauno ve diğerleri (2015) sağlık sektöründe gece ve gündüz vardiyasında çalışan hemşirelerle yaptıkları çalışmada, iş tatmini ve iş-aile çatışması arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Zhao ve diğerlerinin (2012) çalışmasında; çalışanların aile içindeki rollerinin işlerindeki rollerine olumsuz etki etmesinin iş tatmin düzeyinin düşürdüğü ifade edilmiştir. Ayrıca ailenin diğer fertlerinin, işyerindeki yöneticilerin ve çalışanların bireye olan müdahalelerinin iş tatminini düşürdüğü ileri sürülmektedir. Valcour'un (2007) çalışmasında; çalışma saatleri arttıkça iş ve aile dengesinin sağlanamadığı, bunun sonucunda iş tatminlerinin azaldığı ve iş-aile çatışma düzeylerinin arttığı sonucu elde edilmiştir. Ferguson ve diğerlerinin (2012) çalışmasında, iş-aile arasındaki dengenin, tatmin üzerinde önemli rol oynadığı belirlenmiştir. Arslan'ın (2012: 110) çalışmasında, sadece iş-aile çatışması boyutunun, iş tatmini üzerinde etkisi belirlenmiştir. Yapraklı ve Yılmaz'ın (2007: 178) çalışmasında, iş-aile çatışmasının iş tatmini üzerine etkisi olduğu, rol çatışması ve rol belirsizliğinin ise iş tatmini üzerinde bir etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Yapılan bu çalışmada, hem iş-aile çatışmasının hem de aile-iş çatışmasının iş stresini pozitif yönde, iş tatminini ise negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Çalışmamızda katılımcıların dörtte üçü evli ve %53'ü kadınlardan oluşmaktadır. Aile içinde sosyal desteğin yetersiz olması, çocukların sorumlulukları gibi diğer unsurlarda iş-aile çatışması yaşanmasına neden olabilmektedir. Yaşanan iş-aile çatışması ve yukarıda sayılan nedenlerden kaynaklı olarak iş tatmininin düşmesine, stres düzeyinin yükselmesine yol açabilmektedir. Literatürde de, iş-aile çatışmasından eşlerden kadınların erkeklere göre daha fazla etkilendiği görülmüştür. Bunun nedeni olarak da kadın işgörenlerin üstlendiği birden fazla rol ve aile sorumlulukları gösterilmektedir (Küçükusta, 2009: 245). Ayrıca, çalışmada, iş-aile çatışması ile iş stresi arasındaki ilişki aile-iş çatışması ile iş stresi arasındaki ilişkiden daha güçlü bulunmuştur. Literatürde de benzer bir beklentinin olduğu görülmektedir (Efeoğlu, 2006: 46). Stoeva ve diğerlerinin (2002) Hong Kong'da çeşitli devlet kurumlarında görev yapan 148 üst düzey memurla yaptığı çalışmada, iş stresi ve iş-aile çatışmasının pozitif ilişkili olduğu vurgulanmıştır. Swimberghe ve diğerlerinin (2014) çalışmasında, iş-aile çatışmasının satış elemanlarının örgütsel ve kişilerarası ilişkilerini doğrudan etkilediği belirlenmiştir. İş-aile çatışması ile iş stresi arasında pozitif ilişki gözlenirken, evde yaşanan bir sıkıntının iş yerini de etkilediği ve aile-iş çatışmasının ve iş stresi düzeyinin artmasının müşterilerle olan güçlü ilişkileri etkilediği belirlenmiştir. Frone ve diğerlerinin (1997:162) çalışmasında, aile-iş çatışmasının iş stresi ve iş yükü aracılığıyla dolaylı olarak iş-aile çatışmasını etkilediği belirlenirken; iş-aile çatışmasının da ebeveyn baskısı aracılığı ile dolaylı olarak aile-iş çatışmasını etkilediği belirlenmiştir. Efeoğlu'nun (2006:121) çalışmasında, sadece iş-aile çatışmasının iş stresini etkilediği, iş-aile yaşam çatışmasının her iki boyutunun da iş tatminini etkilemediği belirlenmiştir. Çelik ve Turunç'un (2010:234) çalışmasında aile-iş çatışmasının iş stresi üzerine etki etmediği belirlenmiştir.

Literatürde gerçekleştirilen diğer çalışmalarda da, iş-aile yaşam çatışmasının iş tatmini, yaşam tatmini, iş stresi, işten ayrılma niyeti gibi değişkenleri etkilediği gözlenmektedir (Thomas ve Ganster, 1995; Netemeyer vd., 1996; Adams vd., 1996; Kossek vd., 1998; Grandey vd., 1999; Bruck vd., 2002; Turunç vd., 2010). Allen ve diğerlerinin yaptıkları (2000) çalışmada da iş-aile yaşam çatışmasının hem işle ilgili olan iş tatmini üzerine hem de stres üzerine etkisi gözlenmiştir.

Hastaneler 7 gün 24 saat kesintisiz hizmetin verildiği, zaman zaman şiddet olaylarının yaşandığı, farklı çalışma sistemlerini içinde barındıran, aşırı iş yükünün olduğu hizmet kurumlarıdır. Aynı zamanda diğer hizmet kurumlarına göre kadın istihdamın fazla olduğu çalışma alanlarıdır. Hastanelerin bu özelliklerinden kaynaklı olarak çalışanların iş stresi ve iş-aile yaşam çatışmasının fazla görüldüğü birimler olarak değerlendirilebilir. Yöneticiler, iş tatminini artırmak, iş stresini ve iş-aile yaşam çatışmasını en az düzeye düşürmek için astlarına 'açık kapı politikası' uygulayarak çalışanların rahat edebileceği katılımcı bir çalışma ortamı sağlanmalıdır. Çalışanlar yöneticileriyle fikirlerini rahatça paylaşmalı ve çalıştıkları işletmede kendilerine değer verildiğini hissetmelidir. Sağlık kurumları gibi çok fazla çalışanın olduğu karmaşık örgütlerde sağlık çalışanlarının o kurum için değerli olduğunu bilmesi tatminin arttıracaktır ve hem iş hem aile yaşamında daha mutlu olabilecektir. Aynı zamanda çalışana yönelik sunulacak örgütsel ve sosyal desteğin iş tatminini arttıracığı, iş stresi ve iş-aile yaşam çatışmasını düşüreceği düşünülmektedir. Çalışmamıza evli ve kadın çalışanların katılım oranının yüksek olduğundan hareketle "aile dostu çalışma alanı" fikri göz önüne alınarak çalışma koşulları yönünden gerekli düzenlemelerin yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Adams, G., King, L.A., King, D.W. (1996), "Relationships Of Job and Family Involvement, Family Social Support and Work-Family Conflict with Job and Life Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol 81 (4), pp. 411-420.
- Aktaş, A.M. (2001), "Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi Ve Kişilik Özellikleri", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 56/4, s. 25-42.
- Allen, T.D., Herst, D.E.L., Bruck, C.S.I., Sutton, M. (2000), "Consequences Associated with Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research", *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, pp. 278-308.
- Arshadi N., Damiri H. (2013), "The Relationship of Job Stress with Turnover Intention and Job Performance: Moderating Role of OBSE", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (84), pp. 706 – 710.
- Arslan, M. (2012), "İş-Aile Ve Aile-İş Çatışmalarının Kadın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisi", *Birey ve Toplum*, Cilt 2 , Sayı 3, s.99-113.
- Bacharach, S., Bamberger P., Conley S. (1991), "Work home Conflict among Nurses and Engineers: Mediating the Impact of Role Stress on Burnout and Satisfaction at Work", *Journal of Organizational Behavior*, (12), pp. 39-53.
- Batıgün, A.D., Şahin, N.H. (2006), "İş Stresi Ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik Ve İş Doyumu", *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17(1), s.32-45.
- Boles, J., Howard, G., Howard, D.H. (2001), "An Investigation Into The Inter Relationships of Work Family Conflict, Family Work Conflict and Work Satisfaction", *Journal of Managerial Issues*, Vol. XIII, No:3, pp. 376-390.
- Bruck, C., Allen, T., Spector, P. (2002), "The Relation Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction: A Finer-Grained Analysis", *Journal of Vocational Behaviour*, 60, pp. 336-353.
- Cam, E. (2004), "Çalışma Yaşamında Stres Ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, ISSN: 1303-5134.
- Carlson, D., Kacmar, M., Williams, L. (2000), "Construction and Initial Validation of a Multi Dimensional Measure of Work-Family Conflict", *Journal of Vocational Behaviour*, 56, pp. 249-276.
- Çelik M., 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), s.217-245.
- 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, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana.
- Ferguson, M., Carlson, D., Zivnuska, S., Whitten, D. (2012), "Support at Work and Home: The Path to Satisfaction Through Balance", *Journal of Vocational Behavior*, (80), pp. 299-307.
- 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.
- Grandey, A., Cropanzano, R. (1999), "The Conservation of Resources Model Applied to Work-Family Conflict and Strain", *Journal of Vocational Behavior*, 54, pp. 350-370.
- Kossek, E., Ozeki, C. (1998), "Work-family Conflict, Policies and The Job-Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior Human Resources Research", *Journal of Applied Psychology*, Vol 83, pp. 139-149.
- Küçükusta, D. (2009), "Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesi Sorunları ve Çözüme Yönelik Yaklaşımlar", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 9, Sayı 3, s.243-268.
- Lovelace K.J., Manz C.C., Alves J. C. (2007), "Work Stress And Leadership Development: The Role of Self-Leadership, Shared Leadership, Physical Fitness And Flow In Managing Demands And Increasing Job Control", *Human Resource Management Review*, (17), pp. 374-387.
- Mauno, S., Ruokolainen, M., Kinnunen, U. (2015), "Work Family Conflict and Enrichment from the Perspective of Psychosocial Resources: Comparing Finnish Healthcare Workers by Working Schedule", *Applied Ergonomics*, (48), pp. 86-94.
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S., Mcmurrin, R. (1996), "Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales", *Journal of Applied Psychology*, 80, pp. 400-409.
- Ouyang, Z., Sang J., Li P., Peng J. (2015), "Organizational Justice And Job Insecurity As Mediators Of The Effect Of Emotional Intelligence On Job Satisfaction: A Study From China. Personality and Individual Differences", Vol. 76, pp. 147-152.
- Spector, P.E. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Sage Publications Ltd, United Kingdom.
- Stoeva, A., Chiu, R., Grrenhows, J. (2002), "Negative Affectivity, Role Stress and Work Family Conflict", *Journal of Vocational Behavior*, (60), pp. 1-16.
- Swimbergh, K., Jones, R., Darnat, M. (2014), "Deviant Behavior in Retail, When Sales Associates 'GoBad', Examining the Relationship Between the Work Family Interface, Job Stress and Sales Person Deviance", *Journal of Retailing and Consumer Services*, (21), pp. 424-431.
- Tella, A., Ayeni, C.O., Popoola, S.O. (2007), "Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria", *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, pp.1-16.
- Thomas, L.T., Ganster, D.C. (1995), "Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective", *Journal of Applied Psychology*, 80, pp. 6-15.

23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, MUĞLA

- 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, 14 (1), pp. 209-232.
- Valcour, M. (2007), "Work Based Resources Moderators of the Relationship Between Work Hours and Satisfaction with Work Family Balance", Journal of Applied Psychology, (92), pp. 1512-1523.
- Warmelink, J.C., Hoijtink, K., Noppers, M., Wiegers T.A., De Cock T.K., Hutton, E.K. (2015), "An Explorative Study Of Factors Contributing To The Job Satisfaction Of Primary Care Midwives", Midwifery, (31), pp. 482-488.
- Yapraklı, Ş., Yılmaz, M.K. (2007), "Çalışanların İş Stresi Algılarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi: Erzurum'da İlaç Müessesileri Üzerinde Bir Saha Araştırması", İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1, s.155-183.
- Young, M. (2015), "Work Family Conflict in Context: The Impact of Structural and Perceived Neighborhood Disadvantage on Work-Family Conflict", Social Science Research, pp. 311-327.
- Zhao, X., Namasivayam, K. (2012), "The Relationship of Chronic Regulatory Focus to Work Family Conflict and Job Satisfaction", International Journal of Hospitality Management, (31), pp. 458-467.

AHLAKİ ÇÖZÜLMENİN (*MORAL DISENGAGEMENT*) KİŞİ-ÇEVRE UYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ: KAYSERİ'DEKİ YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Emre ERBAŞ
Erciyes Üniversitesi
eerbas@erciyes.edu.tr

Nilüfer Şahin PERÇİN
Nevşehir H. B. V. Üniversitesi
nilufer.percin@nevsehir.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, ahlaki çözülme (*moral disengagement*) algısı ile kişi-çevre uyumu arasındaki ilişkiyi açıklamaktır. Ahlaki çözülme ile kişi-çevre uyumu arasındaki ilişkiyi incelemek için Kayseri ilinde faaliyet gösteren yiyecek-İçecek işletmelerinin çalışanlarından veri toplanmıştır. Araştırma verileri on yiyecek-İçecek işletmesinin bir yıl ve daha uzun süredir faaliyette bulunan 284 çalışandan anket ile temin edilmiştir. Araştırmada ahlaki çözülme; çalışanların etik olmayan örgütsel davranışlara ilişkin algılamaları göz önüne alınarak ölçülmüştür. Kişi-çevre uyumu ise kişi-meslek, kişi-grup, kişi-örgüt ve kişi-iş olmak üzere dört boyutta ölçülmüştür. Korelasyon analizi sonuçlarına göre ahlaki çözülmenin kişi-çevre uyumu boyutları ile negatif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Ahlaki Çözülme, Kişi-Çevre Uyumu, Kayseri.

1. Giriş

Ahlaki çözülme, ulusal yazında henüz çalışılmamış bir konu olup, iş yaşamında karşılaşılan önemli sorunlardan etik olmayan davranışların açıklanmasında kullanılan bir değişken olarak kabul edilmektedir. Ahlaki çözülme, bireylerin kendilerini yapacakları yanlış davranışların doğru olmadığını bilmelerine rağmen, bu davranışı kendi içlerinde belirli bir mantık çerçevesinde rasyonelleştirerek sürdürmeleri eğilimleri olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1999). Buna göre, birey, bu rasyonelleştirmeler sonucu, yapacağı etik dışı davranışın getireceği psikolojik rahatsızlıktan kurtulmaktadır (Saidon, Galbreath ve Whiteley, 2012). Ahlaki çözülme, örgütlerde istenmeyen ve özellikle etik olmayan davranışları tetikleyici bir değişken olarak kabul edilmektedir (Detert, Trevino ve Sweitzer, 2008; Moore, Detert, Trevino, Baker ve Mayer, 2011: 35; Christian ve Ellis, 2014: 194). Örgütlerde çalışanların ahlaki çözülme eğilimine yatkın olmalarının, etik dışı davranışlarda bulunma ihtimalini güçlendirdiği savunulmaktadır (Barsky, 2008: 67). Örneğin, Christian ve Ellis (2014), ahlaki çözülmenin, örgütsel sapma davranışına zemin kazandırıcı bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedirler. Ahlaki çözülme Bandura'nın sosyo-bilişsel teorisinin bir uzantısı olarak yine kendisi tarafından ortaya konan bir teoridir (Bandura, 1986). Bandura (1990, 1991), yüksek ahlaki çözülme eğilimine sahip bireylerin, özdenetimlerini (*self-regulation*) pasifleştirerek, kendi içlerinde yaşayacakları çelişkiden arınarak, ahlaki çözülme eğilimine herhangi bir rahatsızlık veya suçluluk hissetmeden girebildiklerini belirtmektedir. Yine bu kurama göre, bireyde özdenetim yetkinliği etkin bir şekilde faaliyet gösterdiğinde, birey kendi içsel ahlaki inanışları ile ters düşecek bir davranıştan kendi kendisini kınayarak uzak durması gerekmektedir. İşte tam burada ahlaki çözülme teorisi bu özdenetimin nasıl çöktüğünü ifade eden bir teori konumunda kendini göstermektedir (Moore ve diğerleri, 2011; Reynolds, Dang, Yam ve Leavitt, 2014). Bu noktadan hareketle, sosyal-bilişsel kurama göre, ahlaki çözülme, bireylerin özdenetimlerini pasifleştirmede anahtar olarak kabul edilmektedir (Christian ve Ellis, 2014: 194). Ahlaki çözülme teorisine göre bireyler özdenetimlerini dört temel bilişsel anlamda pasifleştirmektedir (Thonberg ve Jungert, 2013): a) ahlaki çözülme sonucunda bireyin degecek bir çıkar sağlayabileceğine inanması (ahlaki gerekçe), b) davranışın daha az olumsuz bir şekilde ifade edilmesi (örtmeceli etiketleme), c) daha kötüsü de var şeklinde kıyaslamaya gitme (faydacı karşılaştırma) ve d) karşıdakinin suçlanarak daha az sorumlu ve suçsuz hissetme (kurbanın suçlanması) şeklinde sıralanmaktadır.

Diğer yandan işyerinde çalışanlar biyolojik ihtiyaçlardan psikolojik arzulara, güdülere ya da hedeflere kadar pek çok farklı ihtiyaç içinde olabilirler ve bu ihtiyaçlar ile örgütlerin bu koşulları sağlaması arasındaki uyum, birey-çevre uyumu olarak tanımlanmaktadır (Irak, 2012: 15). Kişi-çevre uyumu, bu çalışmada çok boyutlu bir yaklaşım olarak ele alınmakta ve kişi-meslek, kişi-grup, kişi-örgüt ve kişi-iş olmak üzere dört farklı bileşenden oluşmaktadır. Çünkü, alandaki araştırmaların pek çoğu birey-örgüt ve birey-iş uyumu üzerinde odaklanmış ve çevrenin diğer düzeyleri pek fazla ele alınmamıştır. Mevcut çalışmada, çalışanların çalıştıkları örgütlere uyum sağlayabilmek adına, etik dışı davranışlarda bulunabilmeleri ve bu yüzden kişi-çevre uyumunda suni bir yapıya neden olabilecekleri düşünülmektedir. Mastraci, Newman ve Guy'un (2006) belirttiği gibi, çalışanlar duygu ve davranışlarını örgütün beklentilerine göre göstermek zorunda hissedebilmektedirler. Dolayısıyla çalışan ve çevre arasında yaşanan uyumsuzluklar doğal olarak

kabul edilmekte ve hatta işin gerektirdikleri ile çalışan arasındaki uyumsuzluğun motive edici olabildiği belirtilmektedir (Argyris, 1964). Bireyler çıkarları ve inanışları örtüşmediğinde bilişsel bir çelişki (*cognitive dissonance*) yaşarlar ve psikolojik bir rahatsızlık yaşarlar (Festinger, 1957). Bu nedenle, bireyler çıkarları doğrultusunda inanışlarını ahlaki çözüme eğilimine girerek tekrar düzenler ve bu çelişkiyi en aza indirmek isterler (Bandura, 1990; Detert vd., 2008). Bunun yanında çalışanlar, kendi değerleri ve çevrenin değerleri arasında oluşan uyumsuzluk sonucunda oluşabilecek bilişsel yoksunluk, doyumsuzluk ve stres (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991; Edwards ve Shipp, 2007) gibi etkilerden kaçınmak istemektedirler.

Bu bilgiler bağlamında, çalışanların çevrelerine (diğer bireylere, mesleklerine, işlerine ve örgütlerine) uyumsuzluklarını telafi edebilmek ve çalıştıkları işletmelerde iş hayatlarını devam ettirebilmek adına ahlaki çözüme eğilimine girip girmedikleri ve bu eğilimlerinin kişi-çevre uyumu üzerinde etkili olup olmadığının açıklanması önem taşımaktadır. Çünkü bireylerin iş hayatında taşıdıkları birtakım amaçları gerçekleştirebilmek adına sahip oldukları işe uyumlu olmasalar bile ekonomik ve sosyal birçok nedenden ötürü mevcut işlerinde tutunmak zorunda hissetmektedirler. Bunun için çalışanların, iş çıktılarında başarı göstermek adına ahlaki olarak çözüme eğilimine girdikleri söylenebilir. Buradan hareketle bu çalışmada yanıt aranan temel hipotez "Ahlaki çözüme kişi-çevre uyumu üzerinde negatif bir etkiye sahiptir." şeklindedir.

Araştırmada kullanılan veriler Moore ve diğerleri (2011) tarafından geliştirilen ve sekiz ifadeden oluşan tek boyutlu ahlaki çözüme ölçeğinden ve Vogel ve Feldman'ın (2009) kullandığı 20 ifadeden oluşan kişi-çevre uyumu ölçeğinden oluşturulan anket yardımı ile toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini Kayseri'de faaliyet gösteren 284 yiyecek-içecek sektörü çalışanıdır. Araştırma bulgularına göre, çalışanların ahlaki çözüme eğilimlerinin orta düzeyde olduğu, ahlaki çözüme ile kişi-çevre uyumu boyutlarından kişi-örgüt, kişi-iş ve kişi-grup davranışları arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu ve ayrıca ahlaki çözümlenin kişi-çevre uyumunu % 9,5 düzeyinde açıklama gücüne sahip olduğu gözlemlenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiye bakıldığında ise Beta katsayısı olan -0.309 değeri, ahlaki çözüme ile kişi-çevre uyumu arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişkinin olduğuna işaret etmekte ve araştırmanın temel hipotezini desteklemektedir. Elde edilen sonuçların hem ilgili yazına, hem de uygulayıcılara fayda sağlayabileceği düşünülmektedir.

2. Araştırmanın Metodu

Çalışmanın temel amacı, yiyecek-içecek işletmelerinde çalışanların ahlaki çözüme eğilimleri ile kişi çevre uyumları arasındaki ilişkiyi incelemek ve ahlaki çözüme eğilimleri ile kişi-çevre uyumu algısı arasında ne tür bir ilişki olduğunu ortaya koymaktır. Bu amaçla, Kayseri'de faaliyet gösteren on yiyecek-içecek işletmesinin bir yıl ve üzeri istihdam edilen çalışanlardan anket yardımı ile 2014 Ocak ve 2014 Şubat tarihleri arasında veri toplanmıştır. Yiyecek-içecek endüstrisinde işgören devir oranının yüksek olması nedeni ile araştırma verileri ancak en az bir yıldır aynı işletmede çalışanlardan veri toplanmasına müsaade etmiştir. Araştırma verilerinin toplandığı tarihlerde Kayseri ilinde faaliyet gösteren yiyecek-içecek işletmesinde yaklaşık 4000 çalışan istihdam edilmektedir. Bu işletmelerin bünyesinde en az 20 çalışanı barındırmasına dikkat edilmiştir. Bunun nedeni, işletmede kişi-grup uyumunun araştırılabilmesinin mümkün olmasına duyulan ihtiyaçtır. Bu kriteri taşıyan işletmelerde yaklaşık 1000 çalışan istihdam edilmektedir. Araştırma, kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen bu işletmelerde çalışan yöneticiler ve çalışanlara uygulanmıştır. Evreni 1000 olan bir birimde 0.95 güven aralığında örneklem sayısı 278 olarak tespit edilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50). Araştırmada çalışanlara dağıtılan anket formlarının 284 tanesi geçerli kabul edilerek araştırmaya dâhil edilmiştir.

Araştırmada kullanılan veriler, Moore ve diğerleri (2011) tarafından geliştirilen ve sekiz ifadeden oluşan tek boyutlu ahlaki çözüme ölçeğinden ve Vogel ve Feldman'ın (2009) kullandığı kişi-meslek, kişi-grup, kişi-örgüt ve kişi-iş olmak üzere dört boyuttu temsile eden ve 20 ifadeyi kapsayan kişi-çevre uyumu ölçeği yardımı ile toplanmıştır. Kişi-çevre uyumu ölçeğinde yer alan ifadelerin Türkçe'ye çevirisi birçok çalışmada gerçekleştirilmiş ve geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları da yapılmıştır (Özgener, Demirtaş ve Ulu, 2013). Ahlaki çözüme ölçeğini oluşturan ifadelerin Türkçe'ye çevirisi yapılmış ve "geri çeviri" yöntemiyle dilsel eşdeğerlilik sağlanmıştır. Daha sonra yapısal geçerliliğinin test edilmesi için faktör analizine tabi tutulmuştur. Çalışmada, ahlaki çözüme eğilimi ile kişi-çevre uyumu boyutları arasındaki ilişkiyi test etmek içinse korelasyon analizi uygulanmıştır.

3. Araştırmanın Bulguları

3.1. Demografik Özellikler

Ankete katılanların %87'i erkek ve %55'i evli durumundadır. Eğitim durumlarının ise ağırlıklı olarak (%53) ortaöğretimden oluştuğu, sektörde ortalama 10 yıllık tecrübeye sahip oldukları ve 35 yaş ortalamasına sahip oldukları tespit edilmiştir.

3.2. Ahlaki Çözümeye İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında ahlaki çözülmeye ilişkin ifadeler faktör analizi uygulanmış ve değişkenlerin tek faktörlü yapılarını koruyup korumadıkları tespit edilmiştir. Bu kapsamda, çalışmanın odağını oluşturan ahlaki çözülmeye konusu ile ilgili toplam sekiz ifade analiz edilmiştir. Analiz sonucu KMO değeri 0,782 olarak belirlenmiştir. P değeri ise (0.001), faktör analizinin yapılmasının anlamlı olacağını ifade etmektedir. Faktör analizi sonucunda “arkadaşlarımı haksız bile olsalar savunmaktan asla çekinmem” ifadesi bir boyutta tek başına yer aldığı için analizden çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır.

Tablo 1: Ahlaki Çözülmeye İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör ve değişkenler	Faktör Yüğü	Öz Değer	Varyansın açıklanma oranı	Cronbach's Alfa
Ahlaki Çözülmeye		3,052	% 43,6	0,778
Bir şeyi sahibinin izni olmasa bile işimi görebilmek için geçici olarak almakta bir mahsur görmüyorum.	,614			
Başkaları kendini abartılı bir şekilde yansıtırorsa benim de kendimi abartmamda bir sakınca yoktur.	,721			
Bana yaptırılan işin sonuçları olumsuz ise sorumluluk bana değil, bana o işi yaptıran aittir.	,472			
Eğer herkes yalan söylemenin kötü bir durumu düzeltmede en iyi olduğuna hem fikirse yalan söylemekte sakınca görmem.	,754			
Eğer işimi görüyorsa başkasının fikrini kendi fikrimmiş gibi ifade etmemde bir sıkıntı görmüyorum.	,742			
Kötü davranan birinin kendisine de kötü davranılmasında hiçbir sakınca görmüyorum.	,674			
Eğer birine yanlış davranılıyorsa buna kendisi sebep olmuştur.	,598			

Tekrarlanan faktör analizi sonrası Tablo 1'de görüleceği üzere ölçeğin tek faktörlü yapısının yedi ifade ile sağladığı gözlemlenmiştir. Bu faktörün toplam varyansı açıklama oranı %43,6'dır.

3.3. Ahlaki çözülmeye – Kişi-çevre uyumu ilişkisine yönelik bulgular

Ahlaki çözülmeye eğilimleri ile kişi-çevre uyumu arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi ile her dört kişi-çevre uyumu boyutunun ahlaki çözülmeye ile ilişkisi tek tek analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Korelasyon Analizi Tablosu

	Kişi-meslek uyumu	Kişi-grup uyumu	Kişi-örgüt Uyumu	Kişi-iş Uyumu
Ahlaki çözülmeye	,013 (0.834)	-,239** (0.001)	-,178** (0.004)	-,275** (0.001)

**0.01 anlamlılık düzeyinde

Korelasyon analizine göre, ahlaki çözülmeye ile kişi-çevre uyumu boyutlarından yalnızca kişi-meslek boyutu hariç diğer boyutlarla anlamlı ilişki bulunmuştur. Ahlaki çözülmeye ile kişi çevre boyutlarından kişi-grup, kişi-örgüt, kişi-iş boyutları arasında negatif ve anlamlı ilişki bulunmaktadır.

4. Sonuç

Bu çalışmada, Kayseri ilindeki yiyecek-içecek işletmelerinde ahlaki çözülme ile kişi-çere uyumu arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaçla Kayseri’de faaliyet gösteren on yiyecek-içecek işletmesinin bir yıl ve üzeri istihdam edilen çalışanlardan anket yardımı ile veri toplanmıştır. Ahlaki çözülme eğilimine ilişkin ifadeler faktör analizine tabi tutulmuş ve ölçeğin tek faktörlü yapısı bir ifadenin çıkarılması ile korunmuştur. Bunu takiben, ahlaki çözülmenin her bir kişi-çevre uyumu boyutlu ile olan ilişkisini ortaya çıkarabilmek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Ahlaki çözülme için uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre, özdeğeri 3,052 olan ve toplam varyansın %43,6’sını açıklayan uyarlanan ölçeğe benzer şekilde tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Korelasyon analizine ve merkezi eğilim ölçütlerine göre iki çarpıcı sonuç ön plana çıkmaktadır. Birincisi, çalışanların kişi-çevre uyumu boyutlarına yönelik algılamaları ve ahlaki çözülme eğilimlerinin orta düzeyde ve benzer olması dikkat çekmektedir. İkincisi ise, kişi-çevre uyumu boyutları ile ahlaki çözülme eğilimi arasında ters yönlü bir ilişkinin tespit edilmesidir. Bu iki sonuca dayalı olarak, çalışanların kişi-çevre uyumuna dikkat ettikleri fakat aynı zamanda ahlaki çözülme eğilimine de sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, araştırmamızın temel hipotezinde belirtildiği üzere, çalışanların ahlaki çözüme eğilimine sahip olmalarının örgütlerde suni bir uyuma neden olabileceği savunulabilir. Çünkü bireylerin iş hayatında taşıdıkları birtakım amaçları gerçekleştirebilmek adına sahip oldukları işe uyumlu olmasalar bile ekonomik ve sosyal birçok nedenden ötürü mevcut işlerinde tutunmak zorunda hissetmektedirler. Ahlaki çözülme teorisine göre bireyler etik olmayan davranışlarından rahatsız olmamak adına özdenetimlerini dört temel bilişsel anlamda pasifleştirmektedir (Thonberg ve Jungert, 2013): a) ahlaki çözülme sonucunda bireyin degecek bir çıkar sağlayabileceğine inanması (ahlaki gerekçe), b) davranışın daha az olumsuz bir şekilde ifade edilmesi (örtmeceli etiketleme), c) daha kötüsü de var şeklinde kıyaslamaya gitme (faydacı karşılaştırma) ve d) karşıdakinin suçlanarak daha az sorumlu ve suçsuz hissetme (kurbanın suçlanması) şeklinde sıralanmaktadır. Bunun için çalışanların, bu seçeneklerden yararlanarak iş çıktılarında başarı göstermek adına ahlaki olarak çözülme eğilimine girdikleri ve kendilerinden beklenen uyum davranışlarını gösterme çabasında oldukları söylenebilir.

Sonuç olarak, örgütlerin çalışanlardan uyumlu olmalarını beklerken, çalışanların beklenen uyumu sağlamada kullandıkları kaynakları dikkatli bir şekilde takip etmeleri gerekmektedir. Özellikle çalışanların kendilerinden beklenen uyumu etik olmayan davranışlar sergileyerek karşılama çabaları ve bu uyumun kayasının araştırılmadan örgütçe destek görmesi, çalışanlar arasında haksızlığa neden olabilecek uygulamaların örgütçe destekleniyor izlenimi verecek, bu nedenle çalışanlar arasında haksız rekabetin yaygınlaşması sonucu birtakım olumsuzlar da beraberinde ortaya çıkacaktır. Bu durumun kişi-çevre uyumunun suni bir zeminde kalmasına neden olabileceği de unutulmamalıdır. Diğer yandan ahlaki çözülme kavramının, özellikle örgütsel sapma davranışının bir öncüsü olarak, örgütlerde etik olmayan davranışların açıklanmasında kullanılabilecek önemli bir konu olmasına yerel literatürde ilk kez dikkat çekilmiştir.

Kaynakça

- Argyris, C. (1964), *Integrating the Individual and the Organization*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Bandura, A. (1990), "Mechanisms of Moral Disengagement". W. Reich (der.), *Origins of Terrorism: Psychologies, Ideologies, Theologies, and State of Mind içinde*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 161-191.
- Bandura, A. (1991), "Social Cognitive Theory of Moral Thought and Action". W. M. Kurtines ve J. L. Gewirtz (der.), *Handbook of Moral Behavior and Development: Theory, Research, and Applications içinde*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, Vol. 1, pp. 71-129.
- Bandura, A. (1999), "Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities", *Personal and Social Psychology Review*, 3, pp. 193-209.
- Barsky, A. (2008), "Understanding the Ethical Cost of Organizational Goal-setting: A Review and Theory Development", *Journal of Business Ethics*, 81(1), 63-81.
- Christian, J. S. ve Ellis, A. P. J. (2014), "The Crucial Role of Turnover Intentions in Transforming Moral Disengagement Into Deviant Behavior at Work", *Journal of Business Ethics*, 119, 193-208.
- Detert, J. R., Trevino, L. K. ve Sweitzer, V. L. (2008), "Moral Disengagement in Ethical Decision Making: A Study of Antecedents and Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 93, 374-391.
- Edwards, J. R. ve Shipp, A. J. (2007). "The Relationship Between Person-environment Fit and Outcomes: An Integrative Theoretical Framework". C. Ostroff ve T. A. Judge (der.), *Perspectives on organizational fit içinde*, New York: Lawrence Erlbaum Associate pp. 209-258.
- Festinger, L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press, Stanford.
- Irak, D. U. (2012), "İşyerinde Birey-Çevre Uyumu: Kuramsal Yaklaşımlar ve Örgütsel Psikolojideki Yeri", *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), ss.12-22.
- Mastracci, S. H., Newman, M. A. ve Guy, M. E. (2006), "Appraising Emotional Work: Determining Whether Emotional Labor is Valued in Government Jobs", *American Review of Public Administration*, 36(2), pp. 123-138.

23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, MUĞLA

- Moore, C., Detert, J. R., Trevino, L. K., Baker, V. L. ve Mayer, D. M. (2011), "Why Employees Do Bad Things: Moral Disengagement and Unethical Organizational Behavior", *Personnel Psychology*, 65, pp. 1-48.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. ve Caldwell, D. F. (1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-organization Fit", *Academy of Management Journal*, 34(3), pp. 487-516.
- Özgener, Ş., Demirtaş, Ö. ve Ulu, S. (2013), Kişi-çevre Uyumu ile Sosyal Tembellik İlişkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü, *I. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı (s.404-412)*, Sakarya.
- Reynolds, S. J., Dang, C. T., Yam, K. C. ve Leavitt, K. (2014), "The Role of Moral Knowledge in Everyday Immorality: What Does It Matter if I Know What is Right?", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123, pp. 124-137.
- Saidon, I. M., Galbreath, J. ve Whiteley, A. (2012). "Organizational Ethical Climate An Interpersonal Deviance: The Mediating Role of Moral Disengagement", *3rd International Conference on Business and Economic Research Proceeding*, 12-13 March, Indonesia, pp.1057-1075.
- Thonberg, R. ve Jungert, T. (2013), "Bystander Behavior in Bullying Situations: Basic Moral Sensitivity, Moral Disengagement and Defender Self-efficacy", *Journal of Adolescence*, 36(3), pp. 475-483.
- Vogel, R. M. ve Feldman, D. C. (2009), "Integrating the Levels of Person-environment Fit: The Roles of Vocational Fit and Group Fit", *Journal of Vocational Behavior*, 75, pp. 68-81.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. Detay Yayıncılık, Ankara.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE KARIYER ENGELLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL PRESTİJİN ROLÜ: DENİZLİ TEKSTİL SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Soner TASLAK
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi,
sonertaslak@mu.edu.tr

M.Hürmet ÇETİNEL
Uşak Üniversitesi
hurmet.cetinel@usak.edu.tr

Eyüp Bayram ŞEKERLİ
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi,
eyupbs@gmail.com

ÖZET

Bu çalışma iş hayatında karşılaşılan sosyal ve işe dayalı kariyer engelleri ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki üzerinde algılanan örgütsel prestijin bir rolü olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma bir saha araştırması olarak kurgulanmış, Denizli’de faaliyet gösteren tekstil imalatı işletmelerinin çalışanları, araştırma evreni olarak benimsenmiştir. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiş 200 çalışan araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Çalışmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi ve aracı değişkenin bu ilişkideki rolünü belirleme açısından korelasyon ve hiyerarşik regresyon modelleri analizi uygulanmıştır. Sonuç olarak algılanan örgütsel prestijin kariyer engelleri ile çalışanların normatif bağlılıkları arasındaki ilişkide bir düzenleyici etkisinin olduğu ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Kariyer Engeli, Algılanan Örgütsel Prestij.

1. Giriş

İşletmelerin sahip olduğu personeli kariyer gelişimleri açısından desteklemesi sonucunda, çalışanlar daha nitelikli ve bilinçli bir duruma gelecektir. Örgütsel hedef ve amaçların başarılması, örgütün rakiplere karşı rekabet üstünlüğü sağlaması sahip olduğu beşeri güce bağlıdır. Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmeye karşı hissettikleri aidiyet duygusu olarak belirtilebilir. Kariyer engeline ise, çalışanların işletmede kariyer gelişimlerinde bir takım sorunlar ile karşılaşması söz konusudur. Örgütsel prestij, çalışanın örgüte olan bakış açısı ve örgütü nasıl algıladıkları ile ilgilidir. Bu bağlamda, kariyer engeli ile karşılaşmayan ve işletme tarafından desteklenen çalışanların örgütsel bağlılıklarının artacağı ve algılanan örgütsel prestij de olumlu olabileceği ifade edilebilir.

2. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, karşılaşılan kariyer engellerinin işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini ne derece etkilediği ve algılanan örgütsel prestij bu ilişki üzerinde bir aracılık rolüne sahip olup olmadığını belirlemektir. Bu çalışma, işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde kariyer engellerinin etkisini belirlemeyi ve bu ilişki üzerinde “algılanan örgütsel prestij”in aracılık rolünü ortaya koymayı amaçlamaktadır. İnsan ve toplum için var olan örgütlerin sahip olduğu en önemli kaynak, hiç kuşkusuz, stratejik önemi her geçen gün artan insan kaynağıdır. Dolayısıyla örgütler sahip oldukları bu stratejik kaynaktan en üst düzeyde faydalanmaya çalışmaktadır. Bu amaçla örgütler, insan kaynaklarının kendini geliştirebilmesine yönelik örgütsel ortam hazırlamak ve başarılı olan işgörenlerine kariyerlerini geliştirme olanakları yaratmak durumundadır. Aksi durumda, kaliteli işgöreni örgüte çekemeyeceği gibi, elinde bulundurduğu işgörenleri de kaybetme riskleriyle karşı karşıya kalacaktır. Buna karşın örgütün kariyer olanakları da kısıtlıdır. Her işgöreni tatmin edebilecek bir kariyer fırsatı yaratamayacağı gibi, kariyer engelleriyle karşılaşan işgörenlerin işten ayrılma, kariyerlerine diğer örgütlerde devam etme eğilimlerini de göğüslemek durumunda kalacaktır. Burada cevaplanması gereken soru ise, “birçok işgörenin kariyer gelişimlerinden memnun olmadıkları halde örgütsel bağlılık göstermeleri, -diğer faktörler sabit kabul edildiğinde- algıladıkları örgütsel prestijle açıklanabilir mi?” sorusudur.

3. Alanyazın Taraması

Alanyazın incelendiğinde, örgütsel bağlılık ve kariyer engellerini ayrı olarak ele alan çok sayıda çalışma yer almasına rağmen, ilgili yazında kariyer engelleri ile örgütsel bağlılık olgusunu birlikte inceleyen çalışmalar (Güzel, 2009; İnandı vd.,2013) çok az sayıda yer almaktadır. Kariyer engelleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ikilem içerisinde algılanan örgütsel prestij rolünü inceleyen çalışmalara rastlanılmamıştır. Araştırmanın, bu yönleriyle örgütsel davranış alan yazınına, katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada ele alınan temel kavramlardan birisi olan kariyer engelleri, çalışanların iş yaşamında beklediği yükselme, yetki, prestij ve ücret gibi sonuçlara ulaşmasını engelleyen ve çalışanın kendisinden kaynaklanmayan etkenleri ifade etmektedir (Anafarta ve Diğerleri, 2008:115). Kariyer engelleri literatürde

farklı şekillerde ölçülmüştür. Bunlardan bazıları McWhirter (1992) farklı kariyer engellerini altı grupta toplamıştır. Bunlar; iş yaşamında cinsiyet ve etnik ayrımcılık, yetersiz yetenek, ilgi yetersizliği, aile ile ilgili konular, fırsat eşitsizliği ve ekonomik zorluklar olarak sınıflandırılmaktadır.

Kariyer engelleri ölçümü ile ilgili diğer bir çalışma ise Swanson vd., (1996) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, Swanson (1996) tarafından geliştirilen ve Güzel (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan Kariyer engelleri sınıflandırılmasından yararlanılmıştır. Bu bağlamda kariyer engelleri sosyal nedenlere bağlı kariyer engelleri ile işe dayalı nedenlere bağlı kariyer engelleri olarak sınıflandırılmıştır. Örgütsel kariyer sistemlerinden yeterince yararlanamayan ve engellerle karşılaşan çalışanların örgüte karşı tutumlarının belirlenmesinde ise örgütsel bağlılık olgusunun ortaya çıkması muhtemeldir.

Örgütsel bağlılık, çalışanın işe olan sadakati, iş ile uyumu ve iş ile özdeşleşmesini ifade eder. Çalışanların iş tatmini, iş sonuçları, işe karşı istekleri beklentilerinin üzerinde gerçekleştiği durumda örgütsel bağlılık oluşmaktadır (Chen ve C.Chen, 2008:282). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte kalma isteğini sürdürmesi, örgütün amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak ifade edilebilir (Doğan ve Kılıç, 2007: 38). İlgili yazında örgütsel bağlılık ile ilgili olarak da çok fazla sınıflandırma mevcuttur. Ancak bu çalışmada, yazında oldukça fazla yer alan Allen ve Mayer (1990) sınıflandırılması ele alınmaktadır. Allen ve Mayer (1990) tarafından yapılan sınıflandırma da örgütsel bağlılık üç şekilde yer almaktadır. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüt ile özdeşleşmesi ve örgüt ile arasında duygusal bir bağ kurmasıdır (Allen ve Meyer: 1990:2). Devam bağlılığı, çalışanların iş yaşamı içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile sahip olduğu statü, ücret gibi kazanımlarını örgütten ayrıldı an kaybedeceği düşüncesi ile ortaya çıkan bağlılıktır (Yalçın ve İplik, 2005:398). Normatif bağlılık ise, çalışanların örgütsel bağlılık hissetmesinde, yaptıklarının doğru ve ahlaki bir görev duygusu olduğuna inanmaları etkilidir (Obeng ve Ugboro, 2003: 84).

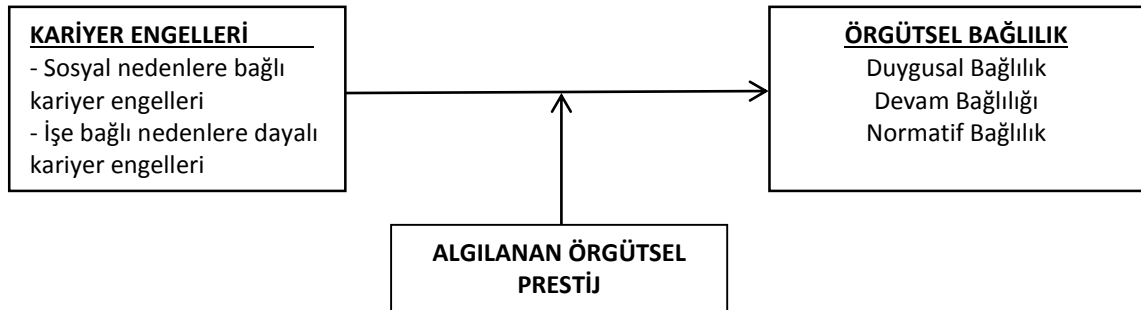
Çalışmada yer alan diğer kavram ise algılanan örgütsel prestijdir. Algılanan örgütsel prestij kavramı ilk olarak March ve Simon (1958) tarafından geliştirilen modelde yer almıştır (Tak ve Çiftçioğlu, 2009: 101). Örgütsel prestij çalışanın bağlı olduğu örgütü diğer örgütler ile karşılaştırarak yapmış olduğu değerlendirmelerdir (Meal ve Ashforth, 1992: 103-123). Çalışmada, örgütsel prestij algısını değerlendirmek için Meal ve Ashforth (1992) tarafından ele alınan sınıflandırmaya yer verilmiştir.

Algılanan örgütsel prestije yönelik yazında yer alan çalışma sayısı günden güne artmaktadır. İlgili yazında bulunan bazı çalışmalar (March ve Simon (1958; Mael ve Ashforth, 1992; Tak ve Çiftçioğlu, 2009; Gümüş ve Öksüz, 2009; Yeşiltaş vd., 2011) farklı örgütsel davranış konuları ile ele alınmıştır. Algılanan örgütsel prestij, çalışanların örgüte bakış açısına yansıdığı için çalışanların örgüt içindeki davranışlarında etkili olabilmektedir (Yeşiltaş vd., 2011: 171).

4. Araştırma Modeli

Araştırmada işgörenlerin örgütsel bağlılıkları bağımlı değişken, karşılaşılan kariyer engelleri ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık, duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarıyla; bağımsız değişken olan kariyer engelleri ise, sosyal nedenlere dayalı kariyer engelleri ve işe bağlı nedenlere dayalı kariyer engelleri boyutlarıyla incelenmiş ve analizlere dahil edilmiştir. Araştırma bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki üzerinde aracı değişken olarak "algılanan örgütsel prestij" in rolünü sorgulamaktadır (bkz. Şekil 1).

Şekil 1: Araştırma Modeli



5. Araştırma Metodolojisi

Araştırma bir saha araştırmasıdır. Denizli ili tekstil imalatı sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan mavi ve beyaz yakalı işgörenler, araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Denizli İli genelinde faaliyet gösteren tüm tekstil işletmelerine ulaşmanın emek, zaman ve maliyet açısından güçlükleri dikkate alındığı

için belirlenen bir örneklem üzerinde çalışılmıştır. Örneklem, zaman ve maliyet dezavantajı içermesine rağmen sonuçların doğruluğu, kabul edilebilirliği ve genelleştirilebilirliği yüksek olan tesadüfi örnekleme yöntemlerinden “basit tesadüfi örnekleme” yoluyla belirlenmiştir.

Araştırmada birincil verilerin elde edilebilmesi amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Alanyazın incelemesi sonucunda elde edilen ölçeklerden oluşturulan bir anket formu dört bölümden ve toplam 51 sorudan oluşmaktadır. Araştırmada anketlerin cevaplanmasında 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan her bir ifade (1) “kesinlikle katılmıyorum”, (2) “katılmıyorum”, (3) “kararsızım”, (4) “katılıyorum”, (5) “kesinlikle katılıyorum” şeklinde 5 aşamalı Likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir. Anket formu dört bölüm halinde tasarlanmıştır. Anket formunun ilk bölümünde örgütsel bağlılıkla ilgili 18 soru bulunmaktadır. Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık” ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçek, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık alt ölçeklerinden oluşmaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde, algılanan örgütsel prestij ile ilgili 8 soru yer almaktadır. Mael ve Ashforth (1992)’ un geliştirmiş olduğu AÖP (Algılanan Örgütsel Prestij) ölçeğinden yararlanılmıştır. Anket formunun üçüncü bölümünde, kariyer engeline ilişkin 19 soru yer almaktadır. Swanson vd. (1996) tarafından geliştirilen “Kariyer Engelleri Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek ise, Sosyal nedenlere bağlı kariyer engelleri, işe dayalı nedenlere bağlı kariyer engelleri olarak alt boyutlardan oluşmaktadır. Anket formunun son bölümünde ise, katılımcılara ait demografik özelliklerin yer aldığı sorular bulunmaktadır. Ölçeklerin güvenilirlik katsayısı olarak ölçülen (Cronbachalpha değeri) 0,95 güven aralığında ve 0,05 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiş, bu sonuç ölçme aracının güvenilirliğini göstermektedir. Denizli merkezde faaliyette bulunan tekstil imalat işletmeleri çalışanlarına toplam 200 anket uygulanmıştır. Bunların 7 tanesi değerlendirmeye alınmamış, 193 anket analiz için kullanılmıştır.

Analizlerde ilk olarak tanımlayıcı istatistik bulgularına ulaşılmış, daha sonra ise araştırmada kullanılan kontrol değişkenleri, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon tablosu ortaya konulmuştur. Son olarak bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkide algılanan örgütsel prestijin etkisi hiyerarşik regresyon analizleri ile belirlenmiştir.

6. Bulgular

Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistik yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır

Örneklem Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular: Örneklemi oluşturan çalışanların yaş aralığı olarak yoğunlukla (%51,8) 25-34 yaş arasında oldukları; cinsiyet açısından erkeklerin yoğunlukta olduğu (%59,1); kurumda çalışma süresine göre en kalabalık grubun 5 yıldan fazla bir süredir çalışanların (%48,7) olduğu; toplam mesleki tecrübe açısından ise (%32,1) 6-10 yıl arasında tecrübeye sahip olan grubun ağırlıklı olduğu gözlenmiştir.

Bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistik bulguları: Çalışmanın bu bölümünde aşağıdaki Tablo 1’de bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait tanımlayıcı istatistik bilgileri verilmiştir. Buna göre 193 gözlemden elde edilen sonuçlar karşılaşılan kariyer engellerinin orta düzeye yakın olduğunu göstermektedir.

Tablo 1: Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin tanımlayıcı istatistik değerleri ve dağılım diyagramı

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Duygusal Bağlılık	193	3,515	0,870	1,500	5,000
Devam Bağlılığı	193	3,349	0,786	1,670	5,000
Normatif Bağlılık	193	3,295	0,765	1,330	5,000
Örgütsel Prestij	193	3,562	0,493	2,250	4,500
Sosyal Nedenlere Bağlı Kariyer Engelleri	193	2,022	0,858	1,000	4,500
İşe Dayalı Nedenlere Bağlı Kariyer Engelleri	193	2,004	0,665	1,000	3,800

Araştırmaya katılan çalışanların “duygusal bağlılık” düzeyi yüksek ($3,515 \pm 0,870$); “devam bağlılığı” düzeyi orta ($3,349 \pm 0,786$); “normatif bağlılık” düzeyi orta ($3,295 \pm 0,765$); “örgütsel prestij” düzeyi yüksek ($3,562 \pm 0,493$); “sosyal nedenlere bağlı kariyer engelleri” düzeyi ($2,022 \pm 0,858$) ve “işe dayalı nedenlere bağlı kariyer engelleri” düzeyi orta düzeye yakın ($2,004 \pm 0,665$) olduğu saptanmıştır.

Değişkenler arası Korelasyon analizi: Tablo 2, analizlerde ele alınan değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarını göstermektedir. Analizlerde yaş, cinsiyet, kurumdaki kıdemi ve toplamda mesleki

kıdemi kontrol değişkeni olarak; duygusal, devam ve normatif bağlılıklar bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Karşılaşılan sosyal ve işe dayalı kariyer nedenlerini tek bir değişkenden birleştirerek "kariyer engelleri" adıyla analizlerimize bağımsız değişken olarak katılmıştır. Ayrıca çalışanların algıladıkları örgütsel prestij, aracılık rolü açısından analizlere dahil edilerek bu rolü test edilecektir.

Tablo 2. Örgütsel bağlılık, kariyer engelleri ve örgütsel prestij arasındaki ilişkiler

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Yaş	1								
2. Cinsiyet	,223**	1							
3. Kurum kıdem	,556**	,045	1						
4. Mesleki kıdem	,783**	,138	,611**	1					
5. Duy.Bağ.	,260**	,065	,101	,340**	1				
6. Dev.Bağ.	,218**	-,019	,100	,133	,159*	1			
7. Nor. Bağ.	,247**	,170*	,095	,164*	,533**	,209**	1		
8. Kariyer Engeli	,253**	-,160*	-,004	-,213**	-,468**	-,344**	-,461**	1	
9. Al. Örg. Prestij	,338**	-,022	,315**	,328**	,407**	,268**	,463**	-,398**	1

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

Tablo 2 incelendiğinde bağımlı değişken olarak analizlere katılan örgütsel bağlılık boyutları ile bağımsız değişkenler (kariyer engelleri ve algılanan örgütsel prestij) arasında güçlü bir korelasyon gözlenmektedir. Kariyer engelleri ile bağlılık boyutları arasında *doğrusal ve pozitif yönlü bir ilişki* ($p<0,01$); algılanan örgütsel prestij ile bağlılık boyutları arasında ise *doğrusal ve negatif yönlü bir ilişki* ($p<0,01$) mevcuttur. Bununla birlikte kontrol değişkenleri içinde "Yaş"ın bağlılık boyutlarıyla doğrusal yönlü pozitif güçlü bir ilişki ($p<0,01$) içerdiği de söylenebilir.

Bağımsız-bağımlı değişken ilişkisinde aracılık değişken etkisi: Tablo 3, kariyer engellerinin duygusal bağlılıkla ilişkisi üzerinde algılanan örgütsel prestij rolünü açıklayan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 3: Kariyer Engelleri Duygusal Bağlılık İlişkisinde Algılanan Örgütsel Prestijin Düzenleyici Rolü

Değişken	Duygusal Bağlılık			
	Model Aşamaları			
	1	2	3	4
Sabit	3,124	4,346	3,810	3,573
Yaş	,016	-,082	-,109	-,109
Cinsiyet	,009	-,031	-,001	-,001
Kurum kıdem	-,171*	-,077	-,134	-,134
Mesleki Kıdem	,430***	,366***	,360***	,358***
Kariyer Engelleri		-,416***	-,325***	-,293
Algılanan Örgütsel Prestij			,339***	,251
Kariyer engelleri * AÖP				-,029
R ²	,133***	,288***	,329***	,329
Düzeltilmiş R ²	,115***	,269***	,307***	,304
F	7,240***	15,124***	15,208***	12,967
Δ R ²	,133	,154	,041	,000

* p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001. D-W: 1,029

Buna göre ilk aşamada kontrol değişkenleri, ikinci aşamada bağımsız değişken olarak kariyer engelleri ve üçüncü aşamada ise düzenleyici değişken olarak çalışanların örgütsel prestij algılamaları hiyerarşik regresyon analizine katılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinin son aşamasında ise merkezileştirme işleminden geçirilen etkileşim terimleri (kariyer engelleri × algılanan örgütsel prestij) analize eklenmiştir. Buna göre Tablo 3'den de görülebileceği gibi, bağımsız değişken olan kariyer engelleri ve düzenleyici değişken olan algılanan örgütsel prestij çalışanların duygusal bağlılıkları üzerindeki birlikte etkisi anlamlı değildir.

Tablo 4 kariyer engellerinin devam bağıllığı ile ilişkisi üzerinde algılanan örgütsel prestij rolünü açıklayan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 4: Kariyer Engelleri Devam Bağıllığı İlişkisinde Algılanan Örgütsel Prestijin Düzenleyici Rolü

Değişken	Devam Bağıllığı			
	Model Aşamaları			
	1	2	3	4
Sabit	3,013	3,828	3,172	3,218
Yaş	,321**	,242*	,229*	,229*
Cinsiyet	-,077	-,108	-,095	-,095
Kurum kıdem	-,014	,061	,034	,034
Mesleki Kıdem	-,099	-,149	-,153	-,152
Kariyer Engelleri		-,332***	-,289***	-,299
Algılanan Örgütsel Prestij (AÖP)			,113	,109
Kariyer engelleri * AÖP				,009
R²	,057*	,155***	,164	,164
Düzeltilmiş R²	,037*	,133***	,137	,133
F	2,839*	6,871***	6,099***	5,200
Δ R²	,057	,098	,009	,000

* p <.0,05 ** p <.0,01 *** p <.0,001. D-W: 1,239

Buna göre yine ilk aşamada kontrol değişkenleri, ikinci aşamada bağımsız değişken olarak kariyer engelleri ve üçüncü aşamada ise düzenleyici değişken olarak çalışanların örgütsel prestij algılamaları hiyerarşik regresyon analizine katılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinin son aşamasında ise merkezileştirme işleminden geçirilen etkileşim terimleri (kariyer engelleri × algılanan örgütsel prestij) analize eklenmiştir. Sonuç olarak, bağımsız değişken olan kariyer engelleri ve düzenleyici değişken olan algılanan örgütsel prestij çalışanların devam bağıllıkları üzerindeki birlikte etkisi anlamlı değildir.

Tablo 5 kariyer engellerinin normatif bağıllık ile ilişkisi üzerinde algılanan örgütsel prestij rolünü açıklayan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 5: Kariyer Engelleri Normatif Bağıllık İlişkisinde Algılanan Örgütsel Prestijin Düzenleyici Rolü

Değişken	Normatif Bağıllık			
	Model Aşamaları			
	1	2	3	4
Sabit	2,563	2,730	2,952	3,021
Yaş	,279*	,177	,137	,144
Cinsiyet	,117	,075	,118	,116
Kurum kıdem	-,035	,062	-,022	-,032
Mesleki Kıdem	-,049	-,114	-,124	-,157
Kariyer Engelleri		-,428***	-,295***	,610
Algılanan Örgütsel Prestij			,349***	,696***
Kariyer engelleri * AÖP				,843***
R²	,077**	,241***	,329***	,347***
Düzeltilmiş R²	,058**	,221***	,307***	,323***
F	3,933**	11,874***	15,208***	14,064***
Δ R²	,077	,164	,088	,038

* p <.0,05 ** p <.0,01 *** p <.0,001. D-W: 1,387

Hiyerarşik regresyon modeline ilk aşamada yine kontrol değişkenleri, ikinci aşamada bağımsız değişken olarak kariyer engelleri ve üçüncü aşamada ise düzenleyici değişken olarak çalışanların örgütsel prestij algılamaları dahil edilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizinin son aşamasında ise merkezileştirme işleminden geçirilen etkileşim terimleri (kariyer engelleri × algılanan örgütsel prestij) analize eklenmiştir. Sonuç olarak, bağımsız değişken olan kariyer engelleri ve düzenleyici değişken olan algılanan örgütsel prestij çalışanların normatif bağıllıkları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip oldukları dolayısıyla algılanan örgütsel prestij modele eklenmesiyle birlikte modelin açıklayıcılığının arttığı, bağımlı ve bağımsız değişken ilişkisinin daha da güçlendiği, etkileşim teriminin de modeli daha güçlü kıldığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla burada karşılaşılan kariyer engelleri ile çalışanları normatif bağıllıkları arasındaki ilişkide *algılanan örgütsel prestij* bir düzenleyicilik rolü bulunduğu rahatlıkla söylenebilir.

7. Sonuç

Çalışanların iş yaşamında karşılaştıkları kariyer sorunları bir dii problemleri de beraberinde getirebilmektedir. İş ve yaşam doyumunda düşme, işe odaklanamama, verimlilik düşüşleri, çatışmalara daha yatkın hale gelme, stres, iş-aile çatışmaları, örgütsel vatandaşlık davranışının zayıflaması ve örgütsel bağlılıkların azalması bu problemler arasında ilk akla gelenlerdendir. Kariyerine çalıştığı örgütte planladığı gibi devam edemeyeceğini gören ya da anlayan bir personelin kariyerine başka bir örgüt alternatifleriyle devam etmesi yeni kariyer kalıbının da bir özelliğidir. Ancak çoğu durumda uygulamada görülmektedir ki çalışanlar her karşılaştığı kariyer sorununda örgütünü hemen terk etmemekte, sabırla beklemeyi buna paralel biçimde belli bir süre örgütsel bağlılıklarını devam ettirmeyi de tercih etmektedirler. Bu saha araştırması da kariyer engeli ile karşılaşan personelin örgütsel bağlılık tutumunu değerlendirme ve bu ilişki üzerinde bireyi örgüte bağlayabileceği düşünülen örgütsel prestij algılamasının etkisi olup olmadığını araştırmaya yönelmiştir.

Elde edilen bulgular, algılanan örgütsel prestij, kariyer engelleri ile duygusal bağlılıkları ilişkisinde anlamlı bir etkisinin olmadığı; aynı şekilde kariyer engelleri ile devam bağlılığı arasındaki ilişki üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı; bu sonuçlara ters biçimde kariyer engelleri ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde etkilediği belirlenmiştir. Kariyer engelleri tek başına bireylerin normatif bağlılıklarını olumsuz etkileyerek azaltmaktadır. Ancak örgütsel prestij algısı bu ilişkiyi zayıflatmakta, özellikle kariyer engeli ile etkileşim içerisinde bu ilişkiyi kuvvetlendirmekte ve bireylerin normatif bağlılıklarını açıklamakta önemli bir değişken haline geldiği Tablo 5’de açıkça görülmektedir.

Bu durumda yapılacak değerlendirme bireylerin işyerine karşı duydukları sorumluluk, ayrılmamayı doğru bir davranış ve ahlaki bir sorumluluk olarak görme eğilimi, çalışanların örgütsel prestij algısı tarafından desteklendiği yönünde olacaktır. Çalışanların algılandıkları örgütsel prestij, her ne kadar kariyer engeli ile karşılaşsalar da örgüte duyulan bir güveni beraberinde getirmekte; sabırlı olduğu ve örgütüne karşı sorumluluk içerisinde bağlılığını sürdürdüğü takdirde kariyer engellerini aşabileceği yönünde güçlü bir inancın ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Çalışmadan çıkartılacak bir diğer sonuç ise kariyer engellerinin ciddi anlamda bireylerde duygusal ve rasyonel yönde oluşan bağlılığı düşürdüğü yönündedir. Bu ilişki üzerinde bireylerin algıladığı örgütsel prestij anlamlı bir etkisinin olmaması da göz önünde bulundurulması gereken önemli bir bulgudur. Buradan anlaşılacağı üzere çalışanların örgütsel prestij algısı ne olursa olsun, kariyer engelleri ile karşılaştıkça duygusal anlamda işe ve iş yerine karşı bir soğuma olacağı, kendisine daha iyi bir alternatif bularak kariyerine işletme dışında devam etme tutumunun ortaya çıkacağı rahatlıkla söylenebilir.

Günümüzde insan kaynağı üzerinde rekabetin şiddetlenmesi ile örgütsel bağlılık tutumlarının da önemi artmaktadır. Dolayısıyla işletmeler yetkin personeli işletmeye çekme, yetkin personelini ise işletmede tutabilme adına çalışanlarına kariyer hedefleri koymalı, onların kariyerlerini birlikte planlamalı, zaman zaman karşılaşılabilecek kariyer sorunları yaşandığında ise personelin biran önce işletme dışı alternatiflere yönelmesini önleyici tedbirler almalıdırlar. Bu bağlamda, karşılıklı olarak şartları bozulmayan psikolojik anlaşmalar, çalışanlarına eksikliklerini görme ve yetkinliklerini arttırmaya yönelik eğitim programlarından yararlanma fırsatı tanıma, performansın içsel ya da dışsal biçimde ödüllendirilmesi ve etkin bir beklenti yönetimi ile çalışanların örgüte karşı hissettikleri sorumluluklar güçlendirilmelidir. Bu sonuç olarak bireylerin algıladığı örgütsel prestiji de güçlendirecektir. Bu şekilde güçlü bir prestij algısı ile kariyer engellerinin bağlılıkları azaltma etkisinin önüne geçilebilecektir.

Kaynakça

- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990): “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1).
- Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008), Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma, *Antalya, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (25). 111- 137.
- Chen, H.F. ve Chen, Y.C. (2008). “The Impact of Work Redesign and Psychological Empowerment on Organizational Commitment in a Changing Environment: An Example from Taiwan's State-Owned Enterprises”, *Public Personnel Management*; Fall 37(3):279-302.
- Doğan, S. Ve Kılıç, S. (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), Temmuz-Aralık 2007,37-61.
- Gümüş, M. ve Öksüz, B. 2009. Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü, *Journal of Yasar University*, Vol:4(16): 2637-2660.
- Güzel, B. (2009), “ Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Doktora Tezi*.
- İnandı, Y., Tunç, B. ve Uslu, F. (2013), “ Eğitim Fakültesi Öğretim Elemanlarının Kariyer Engelleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki”, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi Uluslar arası E- Dergi Cilt :3 Sayı:1 2013*.

23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, MUĞLA

- Mael, F. ve Ashforth, B.E. (1992) Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test Of The Reformulated Model of Organizational Identification, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 13, 1992, 103-123.
- March, J.G. ve Simon, H. A.(1958), "Organizations", John Wiley& Sons, Inc.
- McWhirter H. E. (1992). A Test of The Career Commitment and Aspirations of Mexican American High School Girls. A Dissertation of Doctorate, Arizona State University. AAT 9307115.
- Obeng, K. ve Ugboro, I. (2003), " Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study", *Journal of The Transportation Research Forum*, 57 (2), 83-98.
- Swanson, J. L., Daniels, K. K., and Tokar, D. M. (1996). Assessing perceptions of career related barriers: The Career Barriers Inventory. *Journal of Career Assessment*, 4, 219-244.
- Tak, B. ve Çiftçioğlu, A. (2009), " Algılanan Örgütsel Prestij İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (18), 2009, 100-116.
- Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2005), " Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yeşiltaş, M., Türkmen, F., Ayaz, N.(2011), "Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Prestijin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi ", *Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi* 1

İŞ GÜVENCESİZLİĞİ VE DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ: KRONİK ÖNLEME ODAĞININ VE ÖRGÜTE DUYGUSAL BAĞLILIĞIN BIÇIMLENDİRİCİ ROLÜ

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

Engin Bağış ÖZTÜRK
Dokuz Eylül Üniversitesi
engin.ozturk@deu.edu.tr

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

ÖZET

Bu çalışmanın amacı algılanan iş güvencesizliği ve duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkide kronik önleme odağının ve örgüte duygusal bağlılığın biçimlendirici rolünü incelemektir. İş güvencesizliğinin önleme odağı yüksek çalışanlarda, önleme odağı düşük çalışanlara kıyasla, duygusal tükenmişliği daha fazla etkileyeceği; ancak bu biçimlendirici etkinin örgüte olan duygusal bağlılık arttıkça zayıflayacağı öne sürülmektedir. Bir sağlık kurumunun 312 çalışanı üzerinde gerçekleştirilen kesitsel alan çalışmamız bu hipotezlerimizi desteklemektedir. Buna göre önleme odağı yüksek çalışanlarda iş güvencesizliğinin psikolojik sağlık üzerindeki olumsuz etkisini azaltmak için örgüte duygusal bağlılık bir araç olarak kullanılabilir.

Anahtar Kelimeler: İş Güvencesizliği, Duygusal Tükenmişlik, Önleme Odağı, Duygusal Bağlılık

1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Piyasa ve iş koşullarının değişmesi ve örgütlerin yeniden yapılanma süreçlerinin etkisi ile çalışanların işlerini güvence altında tutmaları oldukça zorlaşmıştır (Davy, Kinicki, ve Scheck, 1997; Önder ve Wasti, 2002). Bu durum, iş güvencesizliğinin günümüz koşullarında çalışanlar için kaçınılmaz bir durum olmasına neden olmuştur. Dahası çalışmalar iş güvencesizliğinin çalışanların psikolojik sağlığına olumsuz etkisi olduğunu göstermektedir (Keim, Landis, Pierce, ve Earnest, 2014; Sverke ve Hellgren, 2002). Bununla birlikte iş güvencesizliğinin psikolojik sağlığa olan etkisi çalışandan çalışana farklılık gösterebilir (Westman, Etzion, ve Danon, 2001; Witte, 1999). Ancak bu ilişkiyi biçimlendiren faktörler yeterince bilinmemektedir. Oysaki iş güvencesizliğinin psikolojik sağlık üzerindeki etkisini biçimlendiren faktörleri ortaya çıkarmak bu ilişkiyi kuramsal açıdan daha iyi anlamaya ve çeşitli yönetim mekanizmaları geliştirmeye katkı sağlayacaktır.

Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı algılanan iş güvencesizliği ve çalışanın psikolojik sağlığı (düşük duygusal tükenmişlik) arasındaki ilişkide kronik önleme odağının (prevention focus) ve örgüte duygusal bağlılığın biçimlendirici rolünü incelemektir.

2. Çalışmanın Teorik Çerçevesi

Araştırmalar iş güvencesine verilen önem ve bireylerin öz-düzenleme (self-regulation) biçimleri arasında bir ilişkiye işaret etmektedir (Probst ve Brubaker, 2001). Buna göre, güvenlik ve emniyet ihtiyaçları ile ilişkili olarak öz düzenleme yapan, kronik önleme odağı yüksek, bireyler iş güvencesine daha fazla önem vermektedir (Sassenberg ve Scholl, 2013). Dolayısıyla, önleme odağı yüksek çalışanlarda iş güvencesinde meydana gelebilecek kayıplar daha fazla tedirginlik yaratacaktır. Özellikle önleme odağının yüksek olduğu durumlarda kayıplara karşı negatif duyguların daha yoğun hissedildiği düşünülürse (Higgins, 1997), kronik önleme odağı yüksek çalışanlarda iş güvencesizliği daha olumsuz algılanacak ve bu sebeple çalışanların duygusal tükenmişliğini daha çok arttıracaktır.

H1: İş güvencesizliği ile duygusal tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2: Önleme odağı arttıkça iş güvencesizliği ile duygusal tükenmişlik arasındaki pozitif ilişki artacaktır.

Önleme odağının iş güvencesizliği ve duygusal tükenmişlik ilişkisindeki bu istenmeyen etkisi çalışanın örgüte duygusal bağlılığı yükseldikçe azalabilir. Duygusal bağlılık çalışanların örgütlerine karşı aidiyet ve pozitif duygular hissetmeleri ve örgütün amaç, hedef ve değerleriyle özdeşleşmeleri olarak tanımlanır (Meyer, Allen, ve Smith, 1993). Örgüte duygusal olarak bağlı çalışanlar gösterecekleri çabanın karşılığını örgütten alacaklarına ve örgütün kendilerine adil davranacağına inanırlar (Meyer, Stanley, Herscovitch, ve Topolnytsky, 2002). Bu nedenle, örgüte duygusal bağlılıkları arttıkça önleme odağı yüksek çalışanların iş güvencesizliğinden duydukları tedirginlik azalabilir. Örgüt ile özdeşleştiklerinden ve örgüte duydukları güvenden dolayı iş güvencesizliğinin gösterecekleri çaba ile giderilebileceğini düşünebilirler. Buna karşılık, örgüte duygusal bağlılıkları düşük çalışanların, iş güvencelerinin kendi eylemlerinden

etkileneceği algısı daha düşüktür. Bu nedenle, örgüte duygusal bağlılık yükseldikçe, önleme odağının iş güvencesizliği ve duygusal tükenmişlik ilişkisini arttırıcı etkisi azalacaktır.

H3: Önleme odağının iş güvencesizliği ile duygusal tükenmişlik arasındaki pozitif ilişkiyi arttırıcı etkisi örgüte olan duygusal bağlılık arttıkça düşecektir. Bu üç-yönlü etkileşime göre, örgüte olan duygusal bağlılık yükseldikçe, önleme odağı iş güvencesizliği ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkiyi daha az etkileyecektir.

3. Çalışmada Kullanılan Yöntem

Çalışmanın hipotezleri, Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren bir sağlık kurumdan soru formu yoluyla toplanan veriler ile sınanmıştır. Kurumun toplam 700 çalışanı iç müşteri memnuniyeti projesi aracılığı ile çalışmaya davet edilmiştir. Anketi cevaplayan toplam 365 kişiden 312 tanesinin formları analiz edilmeye uygun bulunmuştur.

Çalışmaya katılım kurumun hem idari (%31,8) hem de sağlık (%68,2) personeli tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya katılanların yaşları 18-40 arasındadır, toplam çalışma süresi 2 ay ile 11 yıl ($M=4.19$, $SD= 3.26$) arasında değişmektedir ve cinsiyet dağılımı kadın ağırlıklıdır (%70,5).

Demografik kontrol değişkenleri (cinsiyet, yaş ve kıdem) ve duygusal tükenmişlik hariç, tüm çalışma değişkenleri 5'li Likert ölçeği (1: Hiç Katılmıyorum - 5: Tamamen Katılıyorum) kullanılarak ölçülmüştür. Aynı Likert aralığına sahip tüm sorular ortak yönetim varyansını asgariye indirmek amacıyla rastgele karıştırılmıştır (Podsakoff, MacKenzie, Lee, ve Podsakoff, 2003).

3.1. Ölçüm Araçları

İş Güvencesizliği: De Witte'nin (2000) geliştirdiği 4 soruluk ölçek ile ölçülmüştür ($\alpha=0.71$).

Duygusal Tükenmişlik: Maslach ve Jackson'ın (1981) geliştirdiği ve Wilk ve Moynihan'ın (2005) uyarladığı 4 maddelik ölçek kullanılmıştır ($\alpha=0.91$).

Duygusal Bağlılık: Meyer, Allen, ve Smith'in (1993) geliştirdiği 6 maddelik ölçek ile ölçülmüştür ($\alpha=0.83$).

Düzenleyici Odak: Lockwood, Jordan, and Kunda'nın (2002) geliştirdiği ölçekte önleme odağı 4 madde ($\alpha=0.67$) yükselme odağı ise 5 madde ($\alpha=0.76$) ile ölçülmüştür.

Kontrol değişkenleri: Cinsiyet, çalışma süresi ve yükselme odağı kontrol değişkeni olarak ölçülmüştür. Ancak bu değişkenler ve bağımlı değişken (duygusal tükenmişlik) arasındaki basit korelasyon sonuçlarına göre (Becker, 2005) anlamlı bir ilişki olmadığı için bu değişkenler sonraki analizlerde kullanılmamıştır.

3.2. Bulgular

Doğrulayıcı Faktör Analizi

Hipotezlerin sınanmasından önce ölçeklerin uyum ve ayırt edici geçerlilikleri doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile incelenmiştir. Birden fazla gizil değişkenin var olması ve alternatif modellerin değerlendirilmesinin gerekliliği (Brown, 2006) sebebiyle iç içe geçmiş DFA yaklaşımı kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre planlanan 5 faktörlü model yapısının uyum iyiliği indeksinin daha düşük faktör sayısına sahip diğer tüm modellerden daha yüksek olduğu görülmüştür ($p<.05$).

Hipotezlerin Sınanması

Hipotezlerin sınanması için hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Bu analizde 3 model geliştirilmiştir. İlk modelde değişkenlerin (iş güvencesizliği, önleme odağı ve duygusal bağlılık) ana etkisine bakılmıştır. İkinci modelde iş güvencesizliği, önleme odağı ve duygusal bağlılık değişkenlerinin ikili etkileşimlerine bakılmıştır. Son model ise bu değişkenlerin arasındaki 3 yönlü ilişkiye bakmıştır.

Tablo 1'de gösterildiği gibi Model 1'de iş güvencesizliği duygusal tükenmişliği olumlu ve anlamlı şekilde tahmin etmektedir ($b=.219$, $p<.001$) ve Hipotez 1'i desteklenmektedir. İkinci hipotez için Model 2'ye bakıldığında iş güvencesizliği ve önleme odağı arasındaki etkileşimin duygusal tükenmişliği olumlu ve anlamlı şekilde tahmin ettiği ($b=.171$, $p<.01$) ve hipotez 2'yi desteklediği görülmektedir. Model 3'e bakıldığında ise 3 yönlü ilişkinin Hipotez 3'ü destekler şekilde duygusal tükenmişliği olumsuz yönde ve anlamlı şekilde açıkladığı ($b=-.242$, $p<.001$) ve açıklanan varyansı arttırdığı ($\Delta R^2=.031$, $p<.001$) görülmektedir.

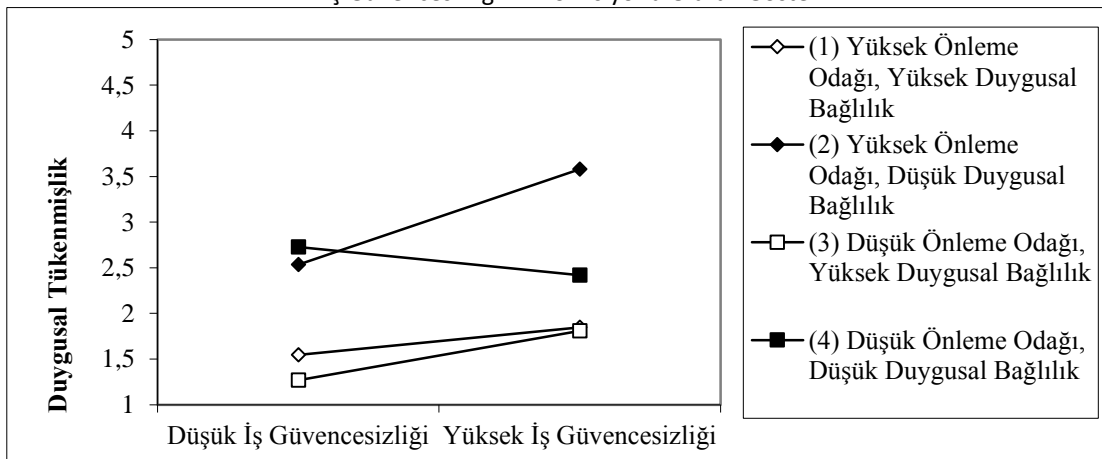
Tablo 1: İş Güvencesizliği, Önleme Odağı ve Duygusal Bağlılığın Duygusal Tükenmişlik Üzerindeki Etkilerinin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Model 1		Model 2		Model 3	
	b	SH	b	SH	b	SH
<i>Ana Etkiler</i>						
İş Güvencesizliği	.219	.064***	.202	.064**	.216	.063***
Önleme Odağı	.227	.058***	.232	.058***	.171	.058**
Duygusal Bağlılık	-.609	.061***	-.623	.060***	-.624	.059***
<i>İki Yönlü Etkileşimler</i>						
İş Güvencesizliği X Önleme Odağı			.171	.061**	.164	.060**
İş Güvencesizliği X Duygusal Bağlılık			-.009	.061	.014	.060
Önleme Odağı X Duygusal Bağlılık			-.059	.061	-.090	.060
<i>Üç Yönlü Etkileşim</i>						
İş Güvencesizliği X Önleme Odağı X Duygusal Bağlılık					-.242	.061***
n	312		312		312	
F	56.94***		31.01***		30.11***	
R ²	.357		.379		.409	
Düzeltilmiş R ²	.350		.367		.396	
R ² deki değişim			.022***		.031***	

Not: Standardize edilmemiş katsayılar bildirilmiştir.

*p< .05 **p< .01 ***p<.001; b= beta katsayısı; SH: Standart Hata

3 yönlü etkileşimin yorumlanabilmesi için basit eğimler analizi yapılmış (Aiken ve West, 1991) ve sonrasında basit eğim farklılıkları analiz edilmiştir (Dawson ve Richter, 2006). Bunun için örgüte bağlılığın yüksek ve düşük olduğu (1 standart sapma üstünde ve altında) durumlarda önleme odağının iş güvencesizliği ve duygusal tükenmişlik ilişkisinde biçimlendirici rolüne bakılmıştır. Hipotez 3 ile uyumlu olarak duygusal bağlılığı düşük çalışanlarda yüksek ve düşük önleme odağı düzeylerini gösteren doğrular analiz edildiğinde (Şekil 1; Doğru 2 ve Doğru 4) doğruların eğimleri arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur (t= 4.788, p= .000). Buna karşılık duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar için yüksek ve düşük önleme odağı düzeylerini gösteren (Şekil 1; Doğru 1 ve Doğru 3) doğruların eğimleri arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir (t= -.807, p= .420). Bu sonuç, çalışanların düşük duygusal bağlılık durumunda önleme odağı arttıkça iş güvencesizliği ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkiyi arttırmaktadır. Buna karşılık duygusal bağlılığın yüksek olduğu durumlarda önleme odağının artıcı etkisi ortadan kalkmaktadır yani duygusal bağlılığın tampon etkisi gösterdiğini savunan Hipotez 3 desteklenmektedir.

Şekil 1: Yüksek Ve Düşük Önleme Odağı Ve Duygusal Bağlılık Durumlarında Duygusal Tükenmişliğin İş Güvencesizliğinin Fonksiyonu Olarak Gösterimi

Not: Düşük İş Güvencesizliği (-1 SS); Yüksek İş Güvencesizliği (+1 SS)

4. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, bireysel bir değişken olarak önleme odağının iş güvencesizliği ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkiyi arttırdığını (bildiğimiz kadarıyla) yazında ilk kez göstermektedir. Toplulukçu kültürlerde bireylerin daha çok güvenlik ve emniyet ihtiyaçları doğrultusunda (önleme odağı) öz-düzenleme yaptığını

dikkate aldığımızda (Kurman, Liem, Ivancovsky, Morio, ve Lee, 2014), bulgularımız ülkemizde iş güvencesizliğinin çalışanların psikolojik sağlığı üzerinde olumsuz etkiler gösterebileceğine işaret etmektedir. Diğer taraftan bulgularımız örgütlerin çalışanların duygusal bağlılığını arttırıcı politikalar geliştirerek önleme odağının bu olumsuz etkisini giderebileceğini işaret etmektedir.

Kaynakça

- Davy, J. a, Kinicki, A. J., & Scheck, C. L. (1997). A test of job security ' s direct and mediated effects on withdrawal cognitions. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 323–349.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *The American Psychologist*, 52(12), 1280–1300. doi:10.1037/0003-066X.52.12.1280
- Keim, A. C., Landis, R. S., Pierce, C. a, & Earnest, D. R. (2014). Why do employees worry about their jobs? A meta-analytic review of predictors of job insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(3), 269–90. doi:10.1037/a0036743
- Kurman, J., Liem, G. A., Ivancovsky, T., Morio, H., & Lee, J. (2014). Regulatory Focus as an Explanatory Variable for Cross-Cultural Differences in Achievement-Related Behavior. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, November, 1–20. doi:10.1177/0022022114558090
- Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(4), 854–864. doi:10.1037/0022-3514.83.4.854
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(April 1980), 99–113. doi:10.1002/job.4030020205
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. doi:10.1037/0021-9010.78.4.538
- 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, 20–52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Önder, Ç., & Wasti, S. A. (2002). İş güvencesi endeksi ve iş güvencesi memnuniyeti ölçeği: güvenilirlik ve geçerlik analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 23–47.
- Probst, T. M., & Brubaker, T. L. (2001). The effects of job insecurity on employee safety outcomes: cross-sectional and longitudinal explorations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(2), 139–159. doi:10.1037/1076-8998.6.2.139
- Schreurs, B., van Emmerik, H., Notelaers, G., & De Witte, H. (2010). Job insecurity and employee health: The buffering potential of job control and job self-efficacy. *Work & Stress*, 24(January), 56–72. doi:10.1080/02678371003718733
- Sverke, M., & Hellgren, J. (2002). The Nature of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty on the Brink of a New Millennium. *Applied Psychology*, 51(January 1999), 23–42. doi:10.1111/1464-0597.0077z
- Westman, M., Etzion, D., & Danon, E. (2001). Job insecurity and crossover of burnout in married couples. *Journal of Organizational Behavior*, 22(May), 467–481. doi:10.1002/job.91
- Witte, H. De. (1999). Job Insecurity and Psychological Well-being: Review of the Literature and Exploration of Some Unresolved Issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(January 2015), 155–177. doi:10.1080/135943299398302

ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: ETİK İKLİMİNİN ARACILIK ROLÜ

Abdullah ÇALIŞKAN
acaliskan90@gmail.com

Ömer TURUNÇ
Süleyman Demirel Üniversitesi
oturunc21@yahoo.com

Özet

Bu çalışmanın amacı örgütsel adaletin üç boyutunun, çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi ve bu etkide etik iklimin aracılık rolünün tespit edilmesidir. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişki; faktör analizi, regresyon analizi ve sobel testleri gibi istatistiksel yöntemler ile analiz edilmiştir. Çalışmada Ankara ilinde faaliyet gösteren ve savunma sanayi sektöründe yer alan özel işletmeler ele alınmıştır. Bu konuda hazırlanan anket formu ile 896 çalışandan toplanan veriler kullanılarak çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda, örgütsel adaletin üç boyutunun da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği ve etik iklimin bu ilişkide kısmi aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Etik İklim, Aracılık Etkisi.

1. Giriş

Son zamanlarda yapılan çalışmalar göstermektedir ki, bir örgütün başarısı yalnızca çalışanların yeteneklerini nasıl en üst düzeyde geliştirebildikleri ile değil, aynı zamanda çalışanlarının örgüte ne oranda bağlı oldukları ile de değerlendirilmektedir. Bu nedenle çalışanların, örgütün amaç, hedef ve değerlerini benimsemesi ve kabul etmesi, kendi değerleri, amaç ve hedefleri ile özdeşleştirilmesi, örgütün başarısı ve etkinliği için tüm gücüyle çaba sarfetmesi, örgüte sağladığı faydalar ile örgütten aldıkları arasındaki eşitliği hissetmesi ve örgüt üyeliğini devam ettirme arzusu olarak ifade edilen örgütsel bağlılık kavramı, araştırmaya ilişkin değişkenlerin hem bir öncülü, hem de sonucu olarak çalışmalara konu olmaktadır. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde, örgütün değer ve normları ile çalışanlar arasında bir uyum oluşmakta, bu da bireylerin örgütün amaç ve hedeflerini daha kolay ve içten kabullenmesini sağlamaktadır.

Örgütsel bağlılığın sağlanması yolunda da önemli unsurlardan birisi, çalışanların adaletli bir ortamda çalıştıklarına dair olan inançlarıdır. Yaşamının önemli bir bölümünü iş ortamında geçiren çalışanlar için yönetim tarafından, kaynakların dağıtımı, terfi sistemi, personel politikalarının adaletli olması gibi uygulamalar da örgütsel bağlılık için önemli bileşenlerdir. Çalışanlarda örgütsel bağlılığı sağlamanın öncülleri arasında yer alan adalet kavramı ve örgütsel adalet düşüncesi Adams tarafından geliştirilen Eşitlik teorisinde kendini bulan ve bireyin örgüte yapmış olduğu yatırımları sonucunda elde ettiği kazanımların durumuna göre şekillenen algının bir ifadesidir. Bu algıya göre çalışan birey, kendi katkısı ve kazanımlarının oranı ile, örgüt içerisinde veya dışında, referans olan diğerlerinin katkısı ve kazanımlarının oranında bir eşitsizlik gördüğünde, bunu örgüt içerisindeki adaletsizlik olarak algılamakta ve bu eşitsizliği gidermek adına çeşitli davranışlarda bulunmaya yönelmekte, bu da başta örgüte olan bağlılıkları olmak üzere birçok istenlik davranışta düşüğe neden olmaktadır.

Çalışanların bireysel algılarına dayanan etik iklim ise, örgüte ve örgütteki çalışanlara yönelik tavır ve davranışların belirleyicisi olan önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Etik iklim, çalışma hayatında iş çıktılarına etkileyen önemli bir faktör olarak görülmektedir ve etik sorunların üstesinden nasıl gelinebileceği hakkında çalışanlara çeşitli alternatifleri değerlendirme fırsatı verecek örgütsel değerleri içeren bir mekanizmadır. Bu düşünceler ışığında, çalışanların örgütsel bağlılığının artırılması, işletmeler için bir problem sahası olarak görülmüş ve bu davranışın olumlu yönde geliştirilmesine etkisi olduğu düşünülen bazı değişkenlerin incelenmesinin gereği ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda çalışmanın temel problem sahası; savunma sanayi sektöründeki işletmelerde örgütsel adalet algısının, bireylerin örgütsel bağlılığının artırılmasındaki etkilerini belirlemek ve etik iklimin bu etkide aracılık rolünü saptamak olarak belirlenmiştir.

2. Yöntemi

Dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere örgütsel adaletin üç boyutunun, örgütsel bağlılık üzerine etkisini ve bu etkide etik iklimin aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmada evreni, Ankara'da faaliyet gösteren savunma sanayi sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından örneklem elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle her bir değişkenin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ardından değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiştir. Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi ile hipotezler ve aracılık etkileri test edilmiştir. Aracılık bulguları Sobel testi ile sınanmıştır. Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola

çıkılarak oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur. Bu kapsamda yapılandırılan araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur.

Hipotez 1: Dağıtım adaleti örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 2: Prosedür adaleti örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 3: Etkileşim adaleti örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 4: Dağıtım adaleti etik iklimi pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 5: Prosedür adaleti etik iklimi pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

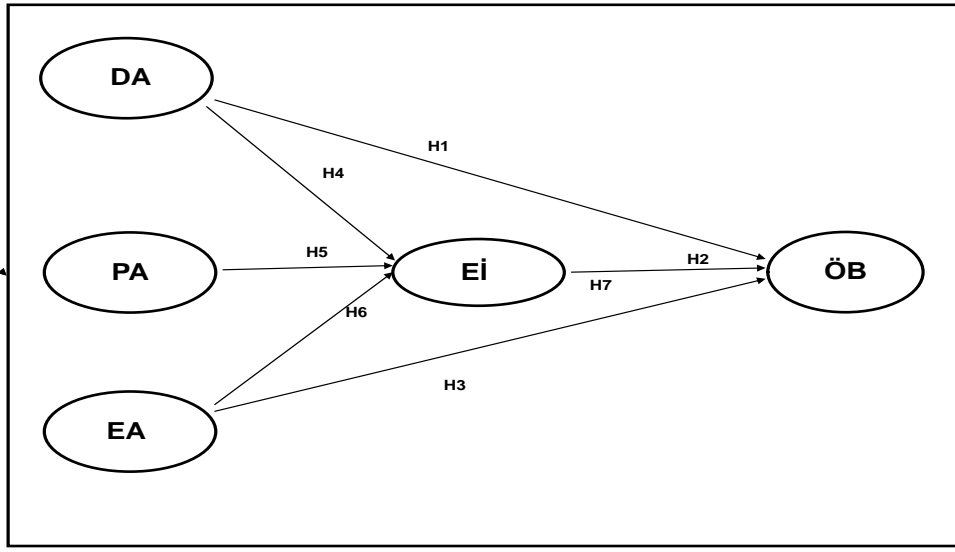
Hipotez 6: Etkileşim adaleti etik iklimi pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 7: Dağıtım adaletinin çalışanların örgütsel bağlılığına etkisinde etik iklimin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 8: Prosedür adaletinin çalışanların örgütsel bağlılığına etkisinde etik iklimin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 9: Etkileşim adaletinin çalışanların örgütsel bağlılığına etkisinde etik iklimin aracılık etkisi vardır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



3. Katkısı

Araştırmada, günümüzde pek çok değişkenin optimize edilerek ulaşılmaya çalışılan örgütsel başarımlar sürecinde önemli olduğu düşünülen örgütsel bağlılık bağımlı değişkenini etkileyen değişkenler modellenmeye çalışılmıştır. Savunma sanayi sektörü gibi yoğun olarak nitelikli işgücü istihdam eden bir sektörde örgütsel performansı artırabilmek için nelerin yapılması gerektiğini modellemeye çalışan bu araştırmada iki önemli değişken ve bir aracı değişken analiz edilerek en doğru perspektif belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular ile çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılmasında organizasyon içerisinde adalet olgusunun sağlanmasının önemli bir rolü olduğu ortaya konulmuştur. Nitekim araştırma sonuçlarına göre örgütsel adaletin her üç boyutunun da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel adaletin üç boyutu olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin örgütsel bağlılığa etkisinde etik iklimin kısmi aracılık rolü olduğu bulgusuna da ulaşılmıştır. Sadece örgütsel adaleti sağlamakla değil, adalet algısı ile birlikte etik iklim gibi aracı değerlere odaklanmanın da çalışanların örgütsel bağlılığında artış sağlıyor olmasının ortaya konulması, bu çalışmanın önemli bir sonucudur.

4. Kapsamı

Yapılan çalışmaya, işletme içerisinde yüksek adalet algısının pozitif tutum ve davranışlara neden olduğu, bireylerin örgütsel bağlılıklarının artırılmasında önemli rol oynadığı düşüncesi temel teşkil etmiştir. Örgütsel adaletin boyutları olarak ele alınan değişkenlerin, çalışanların örgütsel bağlılığının artırılmasında etkisi olduğu bilinmesine rağmen, başka değişkenler aracılığıyla etkili olabileceği düşüncesinden yola çıkılarak etik iklim gibi önemli bir değişkene de araştırma modelinde yer verilmiştir.

Çalışanların adalet algılarını ölçmek üzere Moorman (1991) tarafından geliştirilen ve Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geçerleme çalışması yapılan üç boyutlu (dağıtım adaleti, prosedür adaleti,

etkileşim adaleti) adalet ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte sorular “Çalıştığım işletmede işle ilgili kararlar tarafsız olarak alınır”, “Çalıştığım işletmede işle ilgili karar verilmeden önce tüm çalışanların fikri alınır”, “Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim.”, “Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.”, “İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm bana karşı kibar ve düşünceli davranır.” ve “İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm bana saygı ve itibar gösterir.” şeklindedir. Ölçek, dağıtım adaleti için beş, prosedür adaleti için altı, etkileşim adaleti için dokuz olmak üzere toplam 20 ifadeden oluşmaktadır.

İşletmelerde çalışanların algılanan örgütsel bağlılık düzeyini belirlemek üzere Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen ve altı sorudan oluşan duygusal bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Sorular “Bu örgüte karşı duygusal bir bağ hissediyorum.”, “Çalıştığım örgütün problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.” şeklindedir.

İşletmelerde etik iklim algısını belirlemek üzere, Luria ve Yagil (2008) tarafından geliştirilen 6 maddeli ölçekten yararlanılmıştır. Etik iklim ölçeğinde sorular “Yöneticimize göre kurallara uyan iyi bir çalışandır.” ve “Yöneticimiz çalışanlardan işini ihmal edeni rapor etmesini bekler.” şeklindedir. Bu çalışmada Luria ve Yagil (2008)'in çalışmasında kullanılan ölçeğin Türkçe geçerlemesi tarafımızdan yapılmış ve yerli literatürün hizmetine sunulmuştur.

5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma ile dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere örgütsel adaletin üç boyutunun, çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi ve bu etkide etik iklimin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu amaçla Ankara’da faaliyet gösteren savunma sanayi sektörü çalışanları üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma ile analize dâhil edilen değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri hiyerarşik regresyon analizi yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma ile savunma sanayi sektörüne ilişkin örgütsel adalet-örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik açıklayıcı bulgular elde edilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde örgütsel adaletin, örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu ve örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Bu bulgu kuram ile ve benzer araştırmalar ile uyumludur (Mowday vd., 1982; McFarlin ve Sweeney,1992; Lowe ve Vodanovich, 1995; Randal ve Mueller,1995; Cohen-Charash vd., 2001; Colquitt vd., 2001; Marchiori ve Henkin, 2004; Thompson ve Heron, 2005). Örgütsel adaletin, çalışanların örgüte bağlılığı ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda örgütsel adaleti benimseyen ve uygulama gayreti içerisinde olan işletmelerin çalışanlarının, işletmeye olan bağlılıklarının yüksek olması beklenmektedir. Nitekim araştırma sonuçları da, bu beklentileri doğrular tarzda örgütsel adaletin, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırdığını göstermektedir.

Etik iklimin, örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu ve örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgu kuram ve benzer araştırmalar ile uyumludur (Schwepker, 2001; Ferrell vd., 2005; Lau ve Wong, 2009). Yöneticiler etik iklimle ilişkin örgütsel normların gelişmesini desteklemelidir. Örgütün tüm paydaşları için iyi olanın yapılması yönünde normlar geliştirmek, çalışanların örgüte bağlılığının artmasını sağlayabilmektedir. Bunun yanında, etik karşıtı, egoist iklimlerin gelişmesini önlemek liderlere düşen öncelikli görev olarak şekillenmektedir. Çünkü örgüt içerisinde bu tarz iklimlerin gelişmesi durumunda, bu iklimlerin üreteceği bireysel davranış biçimlerinin, örgütsel amaçlara ve çalışma arkadaşlarının yararına yönelik değil, bireysel amaçlara yönelik davranışlar olacağı öngörülmektedir.

Örgütsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılığına etkisinin olduğu, bu etkinin bazı değişkenler aracılığı ile de çıktı değişkenlere yansıtılabildiği düşünülmüştür. Bu noktadan hareketle örgütsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılığına olan etkisinde etik iklimin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu kapsamda elde edilen bulgulardan örgütsel adaletin üç boyutunun da, örgütsel bağlılığa etkisinde etik iklimin kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, organizasyon içi adalet duygusunun yüksekliği çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini etkilemekte, örgütsel bağlılığı olumlu etkilenen bireyler kendilerinden istenen ve beklenen rollerini iyi oynayabilmekte, rolünü iyi oynayan çalışanların örgütsel performans katkılarını yüksek olmaktadır. Bu kapsamda günümüz lider ve yöneticilerine işletmelerde örgütsel adaleti oluşturacak ve artıracak uygulamaları benimsemeleri durumunda, çalışanların örgütsel bağlılığının artacağı, bağlılığı yüksek, kendini örgütüne adanmış çalışanların bireysel performanslarını yükseltmek suretiyle, örgütsel performansın artırılmasına katkı sağlayacakları tavsiyesinde bulunulabilir.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın savunma sanayi sektöründe yapılmış olması diğer sektörlerde yer verilmemesi araştırmanın önemli bir kısıtıdır. Bu nedenle araştırmaya diğer sektörlerin dâhil edilmesi durumunda bu çalışmada elde edilen sonuçlardan farklı sonuçlara ulaşılabilir. Araştırmanın boyamsal olamaması diğer bir önemli kısıtıdır. Belirli aralıklarla elde edilecek araştırma sonuçlarının daha açıklayıcı olabileceği değerlendirilmektedir. Akademisyenlere, bu çalışma paralelinde

yapılacak müteakip araştırmalarda, Türkiye’de farklı sektörlerdeki, farklı ölçekte ve farklı örgüt kültürleri olan işletmelerden sağlanan verilerin analizi suretiyle, çalışanların örgütsel adalet algılarının, örgütsel bağlılıkları ve etik iklim üzerindeki etkisinin araştırılması ve konuyla ilgili daha geniş bir perspektif sağlanması hususu önerilebilir.

Kaynakça

- Allen, Natalie J., Meyer, John P., (1990), “Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers’ Commitment and Role Orientations”, *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858.
- Allen N.J., Meyer J.P., (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of occupational and organizational psychology*, Cilt:63, Sayı:1, s.1-8. Randall, C. ve C. W. Mueller (1995), “Extensions of Justice Theory: Justice Evaluations and Employees’ Reactions in A Natural Setting”, *Social Psychology Quarterly*, 58, 178–194.
- 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, ss.1173-1182.
- Bartels, Kynn K., Harrick, Edward, Martell, Kathryn, Strickland, Donald, (1998), “The Relationship Between Ethical Climate and Ethical Problems within Human Resource Management”, *Journal of Business Ethics*, 17(7), May, 799-804.
- Cohen-Charash-Charash, Y. ve P. E. Spector (2001), “The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278–321.
- Colquitt, J. A., D. E. Conlon, M. J. Wesson, C. O. L. H. Porter ve K. Y. Ng (2001), “Justice At The Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–445.
- Cropanzano, R. ve J. Greenberg (1997), “Progress in Organizational Justice: Tunneling Through The Maze”, Ed. C. L. Cooper ve I. T. Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley, New York, 317–372.
- Cullen, John, B., Victor, Bart, Stephens, Carroll, (1989), “An Ethical Weather Report: Assessing the Organization’s Ethical Climate”, *Organizational Dynamics*, 18(2), Autumn, 50-62.
- Cullen, John, B., Victor, Bart, Bronson, James W., (1993), “The Ethical Climate Questionnaire: An Assessment of Its Development and Validity”, *Psychological Reports*, 73, 667-674.
- Cullen, John B., Parboteeah, Praveen K., Victor, Bart, (2003), “The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis”, *Journal of Business Ethics*, 46, 127-141.
- Decotius, Thomas A., Summers Timothy P., (1987), “A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment”, *Human Relations*, 40(7), 445-470.
- Dickson, Marcus W., Smith, Brent D., Grojean, Michael W., Ehrhart, Mark, (2001), “An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome of Leader Values and the Practices That Reflect Them”, *The Leadership Quarterly*, 12, 197-217.
- Ferrell, O.C., Fraedrich, J., Ferrell, L., (2005), *Business Ethics, Ethical Decision Making*, Sixth Ed., Houghton Mifflin Company, Boston, New York.
- Folger, R. ve M. A. Konovsky (1989), “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions”, *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-145.
- Folger, R. ve R. Cropanzano (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management* Beverly Hills, Ca: Sage.
- Kanter, R.M., (1968). “Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, *American Sociological Review*, Vol.33, No.4, s.499–516.
- Kraeger, Barbara, (1993), *The Relationship Between Individually Perceived Organizational Climate and Faculty Members’ Organizational and Professional Commitment in Two Institutions of Higher Learning*, Unpublished PhD Thesis, Hofstra University.
- Luria, G. ve Yagil, D. (2008), “Procedural Justice, Ethical Climate And Service Outcomes in Restaurants,” *International Journal Of Hospitality Management*, 27, s. 276–283.
- Lau, V. P. ve Wong Y. Y. (2009), “Direct And Multiplicative Effects Of Ethical Dispositions And Ethical Climates On Personal Justice Norms: A Virtue Ethics Perspective,” *Journal Of Business Ethics*, 90, s. 279–294.
- Lowe, R. H. ve J. Vodanovich (1995), “A Field Study of Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisfaction and Organizational Commitment”, *Journal of Business and Psychology*, 10, 99-114.

- Lemmergaard, Jeanette, Lauridsen, Jorgen, (2008), "The Ethical Climate of Danish Firms: A Discussion and Enhancement of the Ethical-Climate Model", *Journal of Business Ethics*, 80, 653-675.
- Martin, Kelly, D., Cullen, John B., (2006), "Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review", *Journal of Business Ethics*, 69, 175-194.
- Mathieu, John E., Zajac, Dennis M., (1990), "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Marchiori, D. ve A. Henkin (2004), "Organizational Commitment of Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates and Conditions", *Medical Teacher*, 26(4), 353-358.
- Mcfarlin, D. ve Sweeney, P. (1992), "Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- Meyer, J. P. ve N. J. Allen (1997), *Commitment in The Workplace: Theory, Research, and Application*.
- Moorman, R. H. (1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76(6) , 845-855.
- Moorman, R. H. (1993), "The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on The Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", *Human Relations*, 46(6),759-776.
- Mowday, R. T., L. W. Porter ve R. M. Steers (1982), *Employee- Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, Inc.: New York.
- Mowday, R. T., R. M. Steers ve L. W. Porter (1979), "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Niehoff, R. T. ve R. H. Moorman (1993), "Justice As A Mediator of The Relationship Between methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Schwepker, C. H., (2001), "Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce", *Journal of Business Research*, 54, 39-52.
- Thompson, M. ve P. Heron (2005), "The Difference A Manager Can Make: Organizational Justice and Knowledge Worker Commitment", *International Journal of Human Resource Management*, 16, 383-404.

İŞ GÜVENLİĞİ BİR KÜLTÜR MÜDÜR? ÖLÜM KADER MİDİR?: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN GÜVENLİK KÜLTÜRÜ ÜZERİNE ETKİLERİ TEORİK BİR İLK ADIM

Burcu Akdeniz
Dumlupınar Üniversitesi.
burcu.akdeniz@dpu.edu.tr

Gülten Eren Gümüştekin
Tunceli Üniversitesi
ggumustekin@tunceli.edu.tr

Ediz Sait YÖRÜ
edizsaid@hotmail.com

ÖZET

İş sağlığı ve güvenliği konusu gerek tüm ülkede tepki yaratan Soma Maden Ocağı faciası gibi çok sayıda işçinin ölümüyle sonuçlanan büyük vakalar gerek anahaber bültenlerine yansıyan, güvenliği hiçe sayarak herkesi şaşkınlığa düşüren işçi manzaraları nedeniyle son zamanlarda sıkça tartışılan bir konu haline almıştır. İş sağlığı ve güvenliğini geliştirmek yönündeki çabaların başarısı için güvenlik kültürünün insanların hayatlarında yer edinmesi ve örgüt kültürüyle bütünleştirilmesi gereklidir. Bu konuyla ilgili yasal bağlamda yapılan çalışmalar bir yana, literatüre bakıldığında iş sağlığı ve güvenlik kültürü konularında sınırlı sayıda çalışma bulunduğu gözlenmektedir. Bu çalışmanın amacı güvenlik kültürü kavramını tanımak ve iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili çalışmalara sağlayabileceği katkıları ortaya koymaktır. Güvenlik kültürünün örgüt kültürüyle ilişkisinin ortaya konmasının örgütlerin çalışma koşullarının iyileştirilmesine, iş kazaları ve hastalıklarının neden olduğu maliyetlerin azaltılması ve örgütün itibarının korunması yönünde olumlu katkılar sağlayacağı sonucuna varılmıştır. Bu çalışmada örgüt kültürü ile güvenlik kültürü arasındaki ilişkileri ortaya koyacak ve üniversiteleri örneklem evreni alacak ampirik bir tez çalışmasına teorik bir zemin hazırlamanın yanısıra iş sağlığı ve güvenliği konusunda yapılabilecek faydalı çalışmalara esin kaynağı olabilmek hedeflenmektedir. Bu amaçla Dumlupınar Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu çalışanları üzerinde literatürden seçilen ölçekler uygulanarak ön çalışma yapılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Güvenlik, İş Kazaları, İş Sağlığı, İş Güvenliği, Güvenlik Kültürü, Örgüt Kültürü.

1. Sorunsalı

Dünyada her 15 saniyede bir işçi iş kazası yahut meslek hastalığı nedeniyle hayatını kaybetmekte, 160 işçi ise iş kazasına maruz kalmaktadır. ILO verilerine göre her yıl yaklaşık 313 milyon iş kazası meydana gelmekte ve yaklaşık 2.3 milyon işçi ölmektedir. Kötü iş sağlığı ve güvenliği koşullarından kaynaklanan bu durumun beraberinde getirdiği ekonomik yük küresel anlamda GSH'nin yaklaşık yüzde 4'üne tekabül etmektedir (ILO, 2014).

Ülkemizde büyük sayılarda işçi ölümleriyle sonuçlanan Soma maden ocağı kazası (www.haberturk.com, 12.01.2015) ve İstanbul'da bir rezidans inşaatında 10 işçinin 32. kattan zemine çakılarak ölümüyle sonuçlanan asansör kazası (www.milliyet.com.tr, 06.09.2014) gibi facia niteliğindeki iş kazalarının yanı sıra, balkona tabela asmaya çalışan ve bunu hiçbir önlem almadan cambaz edasında hareketlerle yapan işçi vakasında (www.cnnturk.com, 27.11.2014) olduğu gibi işçilerin son derece güvensiz davranışları, ailesi uykuda iken evden çıkarak komşu evin havuzunda hayatını kaybeden 3,5 yaşındaki Pamir Dikdik'in tartışmalı vakası (www.haberturk.com, 06.01.2015), yol yapım çalışmalarına verilen önem ve artan trafik cezalarına rağmen bir türlü önü alınamayan trafik kazaları gibi bir çok olay değerlendirildiğinde güvenlik kültürünün gerek örgütler gerekse toplumun geneli için acilen geliştirilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

İş kazalarının birçok faktörün birleşimi sonucunda meydana geldiği belirtilmektedir. Bu faktörler genellikle güvensiz çalışma koşulları ve güvensiz davranışlar olarak iki kategoride ele alınmaktadır. 2002 tarihli Sağlık ve Güvenlik Yöneticileri Raporu – HSE kazaların yaklaşık %80'inde insan davranışının önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. Bir çok çalışma, yaralanma ve ölümlerle sonuçlanan iş kazalarının güvensiz çalışma koşullarından ziyade çalışanların güvensiz davranışlarından kaynaklandığını belirtmektedir. Bu yaklaşımın çıkış noktası güvensiz çalışma koşullarının geçerli olduğu ortamlarda çalışanlar tarafından yaptıkları işin getirdiği risklerin kabullenilmesi ve işlerinin doğal bir parçası gibi görülmeye başlanması durumudur (Choudhry and Fang, 2008: 567-568). Sonuç itibarıyla iş kazalarının sebepleri olarak ortaya konan bu iki kategorinin etkileşim halinde olduğu, ikisinin de temelinde, koşulları yaratan ve bu koşullar altında davranış sergileyen insan faktörünün bulunduğu, insanın ise içinde yaşadığı kültür tarafından derinden etkilendiği söylenebilir.

Kültürün insan davranışlarını şekillendirici etkisi genel kabul gören bir konudur. Koçel (2011: 135-136) kültürü genel anlamıyla "öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve anlam taşıyan

semboller toplamı” olarak tanımlamakta, genel toplumsal kültürü makro-üst kültür kabul ederken örgüt kültürünü ise bir mikro-alt kültür olarak nitelendirmektedir. Örgüt kültürünün örgüt içerisindeki davranışları düzenleyerek doğrular ve yanlışlar, yaşamın değerli olan yönleri, yasalara uygun davranışlar gibi birçok konuda belirleyici etkisi olduğunu belirtmiştir. Hofstede (1991: 18) örgüt kültürünün çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarını şekillendirdiğini belirtirken onu “bir örgütün finansal varlıklarına beş yıllık bir süreçte neler olabileceğini tahmin etmek için kullanılacak psikolojik varlıkları” şeklinde tanımlamaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın soruları:

1. Güvenlik kültürü geliştirilebilir mi?
2. Güvenlik kültürünün örgütlerde geliştirilmesinde örgüt kültürü nasıl bir rol oynamaktadır?

2. Yöntemi

Araştırmada öncelikle literatür taraması ile konu hakkındaki temel bilgiler gözden geçirmiş ve çalışmanın değişkenleri tanımlanmıştır. Sonrasında daha sonra yapılacak kapsamlı bir çalışmaya öngörü sağlaması amacıyla Dumlupınar Üniversitesi (DPU) Yabancı Diller Yüksek Okulu (YDYO)’nun örneklem alındığı bir uygulama gerçekleştirilmiştir. DPU YDYO çalışanlarından oluşan katılımcılara Yahyagil (2004) tarafından uyarlanan ve sonrasında Özer (2011) tarafından kullanılan Denison Örgüt Kültürü Ölçeği ile Dursun (2011) tarafından derlenen Güvenlik Kültürü Ölçeği anket yöntemiyle uygulanmıştır.

3. Katkısı

Ülkemizde iş sağlığı ve güvenliği konusunda önemli eksiklikler gözlenmekte, alınan teknik ve yasal önlemlerin insanların düşünce ve davranış yapılarında köklü değişiklikler sağlanmadıkça hayata geçirilmesi mümkün görünmemektedir. Dolayısıyla güvenlik kültürünün gerek toplumsal zeminde gerekse örgütlerin her kademesinde insanların hayatlarında yerleştirilmesi ve örgüt kültürüyle bütünleştirilmesinin bu çabalara önemli katkıları olacağı düşünülmektedir.

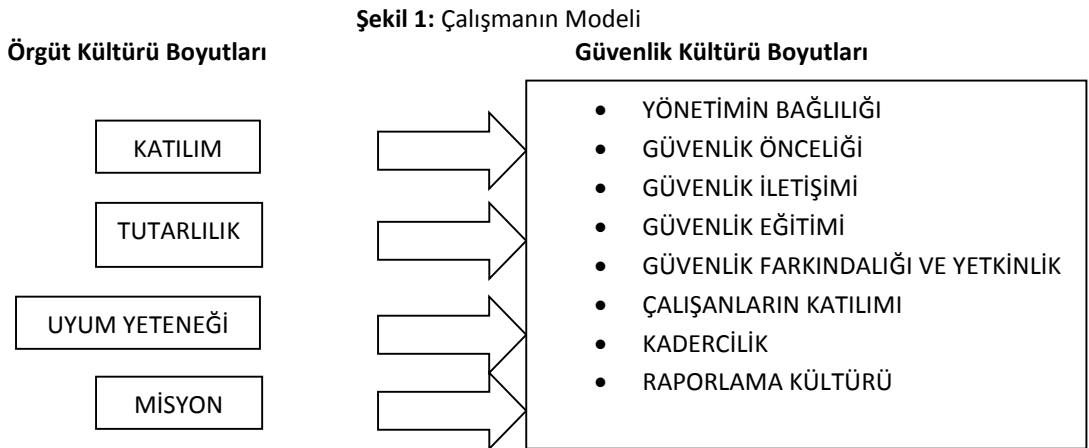
4. Kapsamı

Bu çalışma güvenlik kültürü kavramını tanımlamakta ve örgüt kültürü ile ilişkisini ortaya koyarak iş sağlığı ve güvenliği çalışmalarına sağlayabileceği katkıları sorgulamaktadır.

5. Çalışmanın Uygulanması

5.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler:

Araştırmanın modeli aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:



Çalışmada güvenlik kültürü değişkenleri ile örgüt kültürü değişkenleri arasında kurulan hipotezler ise şu şekildedir:

- H1: Örgüt kültürünün katılım boyutu ile güvenlik kültürü alt boyutları arasında ilişki vardır.
- H2: Örgüt kültürünün tutarlılık boyutu ile güvenlik kültürü alt boyutları arasında ilişki vardır.
- H3: Örgüt kültürünün uyum yeteneği boyutu ile güvenlik kültürü alt boyutları arasında ilişki vardır.
- H4: Örgüt kültürünün misyon boyutu ile güvenlik kültürü alt boyutları arasında ilişki vardır.

5.2. Çalışmanın Evreni: Çalışmanın Evreni olarak Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu personeli seçilmiş veri toplamak üzere hazırlanan anket formları 50 akademik, 9 idari ve 9 hizmet alım (sözleşmeli şirket) personeli olmak üzere toplam 68 kişiye ulaştırılmıştır. Bunlardan toplamda 54 adet form geri gelmiş ve 50 tanesinin analizlere dâhil edilmesi mümkün olmuştur.

Bu örneklemin seçilmesinin nedenlerinin başında, iş sağlığı ve güvenliği anlamında yüksek risk grubuna dâhil bir örnekleme uygulanacak daha geniş kapsamlı bir çalışma için ön çalışma yapılıyor olması gelmektedir. Başka bir neden ise, bu örneklemin araştırmacıların zaman sınırlamasını göz önünde bulundurarak hızlı ve etkili bir şekilde iletişime geçebilmelerine imkân sağlamasıdır. Ayrıca örneklem, küçük bir örneklem evreni olmasına rağmen farklı demografik özelliklere sahip katılımcıların bir arada incelenebileceği bir kitle teşkil etmektedir. Yine araştırmacıların katılımcılar ile yakın ilişki içerisinde olmaları ve yüz yüze görüşmenin de mümkün olması sayesinde ölçeklerin katılımcılar tarafından etkili bir şekilde anlaşılabilir ve sağlıklı veriler toplanması mümkün olmuştur.

5.3. Veri Toplama Yöntemi: Örgüt kültürü konusunda veri toplamak amacıyla Denison Örgüt Kültürü Ölçeği (1995) ve Dursun'un (2011) literatürde kullanılan güvenlik kültürü ölçeklerinden derleyerek hazırladığı Güvenlik Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca anket formunun birinci bölümüne katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili bazı sorular eklenmiştir. Anket formları katılımcıların bir kısmına kişisel olarak elden teslim edilerek yüz yüze yapılan görüşmeler ile yorumları dinlenmiş ve soruları dinlenerek gerekli açıklamalar yapılmıştır. Bazı katılımcılar ise tek başlarına anketleri yanıtlayarak daha sonraki bir zamanda teslim etmeyi tercih etmişlerdir.

Analiz Yöntemleri: Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin ile Dursun'un Güvenlik Kültürü Ölçeğini değerlendirmek amacıyla veriler SPSS 18.0 (Statistical Package for Social Sciences) istatistik programında analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde, frekans dağılımı, güvenilirlik analizi, faktör analizi ve korelasyon analizi kullanılmıştır.

6. Araştırmanın Bulguları

Tablo 1: Demografik veriler

DEMOGRAFİK VERİLER		N	%
Cinsiyet	Kadın	28	56
	Erkek	22	44
	Toplam	50	100
Yaş	20-30	24	48
	31-44	21	42
	45 üstü	5	10
	Toplam	50	100
Eğitim Düzeyi	İlkokul/İlköğretim	5	10
	Lise	8	16
	Üniversite	22	44
	Lisansüstü	15	30
	Toplam	50	100
Medeni Durum	Evli	29	58
	Bekar	20	40
	Boşanmış/Dul	1	2
	Toplam	50	100
İşteki Konum	Yönetici	6	12
	Çalışan	44	88
	Toplam	50	100
Çalışılan Bölüm	Akademik	32	64
	İdari	9	18
	Hizmet Alım (Şirket) Personeli	9	18
	Toplam	50	100
Çalışma Hayatı Boyunca İş Kazası	Evet	2	4
	Hayır	48	96
	Toplam	50	100
Bu İşyerinde İş Kazası	Evet	0	0
	Hayır	50	100
	Toplam	50	100
Bu İşyerinde İş Kazasından Kıl Payı Kurtulma	Evet	6	12
	Hayır	44	88
	Toplam	50	100

Örgüt Kültürü Ölçeği

Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiş ve güvenilirlik değerinin (Cronbach's Alpha) yüksek olduğu (,945) tespit edilmiştir. KMO örneklem yeterliliği ,725 ($p < 0,001$) olarak bulunmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda literatürle uyumlu olarak örgüt kültürünün alt boyutları katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon olarak ortaya çıkmıştır. Böylece öz değeri birden büyük ve yüklem değeri ,40'ın üzerinde olan dört faktör elde edilmiştir. Elde edilen dört faktör toplam varyansın %52,85'ini açıklamaktadır. Cronbach Alfa ile hesaplanan güvenilirlik katsayıları ,941 ile ,948 arasındadır. Anılan boyutların alt boyutları ise araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Bu ölçekteki 4, 5 ve 25 numaralı maddeler faktör yük değerlerinin düşüklüğü nedeniyle değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Güvenlik Kültürü Ölçeği

Güvenlik Kültürü Ölçeğinin güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiş ve açıklanan toplam varyans 81,886, faktörlerin Cronbach's Alpha ile hesaplanan güvenilirlik katsayıları ,944 ile ,948 arasındadır. Faktör analizi sonuçlarına göre Güvenlik Kültürü Ölçeğinin KMO değeri ,634 olarak bulunmuştur. Elde edilen yedi faktör toplam varyansın %69,917'sini açıklamaktadır.

Güvenlik kültürü boyutlarından yönetimin bağlılığı ve güvenlik önceliği tek bir boyut şeklinde ortaya çıkarken güvenlik iletişimi, güvenlik eğitimi, güvenlik farkındalığı ve yetkinlik, çalışanların katılımı, raporlama kültürü ve kadercilik boyutları ile beraber toplamda yedi boyut elde edilmiştir. Boyutların literatürdeki örneklerine nazaran beklendiği gibi çıkmaması katılımcıların iş güvenliği konusuna ilgilerinin düşüklüğü ile açıklanabilir. Nitekim bazı katılımcılar sözlü, bazıları formlardaki yorum kısımlarında bu durumu ifade etmişlerdir. Öte yandan iş güvenliğinin örneklem için seçilen kurumda daha fazla önemsenmesi gerektiği görüşünü dile getiren katılımcılar da bulunmaktadır. Özellikle 27. maddede ve 29. maddede geçen "güvenlik yönetmeliği" ifadesinin katılımcıların çoğunluğu için pek bir anlam ifade etmediği çünkü ilgili kurumda katılımcılar tarafından bilinen böyle bir yönetmelik bulunmaması bu maddelerin yeterince anlaşılabilmesi ve beklenen boyutların hiçbirine dâhil edilememesi ile sonuçlanmıştır. Benzer bir şekilde 25. maddede belirtilen "güvenlik kuralları" ifadesi de katılımcılar için kafa karıştırıcı olmuştur çünkü kurumda böylesi somut kurallar bulunmamakta, bulunsay bile katılımcıların çoğunluğu tarafından bilinmemektedir.

Korelasyon Analizi Sonuçları

Katılım ile Güvenlik Kültürü Boyutları Korelasyon Analizi Sonuçları

Tabloda da görüldüğü gibi örgüt kültürünün katılım boyutu ile güvenlik kültürünün güvenlik iletişimi, güvenlik eğitimi, yönetimin bağlılığı ve güvenlik önceliği, güvenlik farkındalığı ve yetkinlik ve güvenlik katılımı boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ancak kadercilik ve raporlama kültürü boyutları ile örgüt kültürünün katılım boyutu arasında istatistiksel yönden anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Dolayısı ile çalışmanın Hipotez 1'i kabul edilmiştir.

Tablo 2: Katılım Boyutu ile Güvenlik Kültürü Boyutları Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlation									
		Katılım	Kadercilik	Raporlama	İletişim	Güven. eğitimi	Yön. bağlılık ve güv. öncelik	Farkındalık	Güvenlik katılım
Katılım	Pearson Correlation	1	,141	,252	,473**	,398**	,542**	,478**	,473**
	Sig. (2-tailed)		,328	,078	,001	,004	,000	,000	,001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50

**Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

Tutarlılık ile Güvenlik Kültürü Boyutları Korelasyon Analizi Sonuçları

Tabloda da görüldüğü gibi örgüt kültürünün tutarlılık boyutu ile güvenlik kültürünün yedi boyutu arasında istatistiksel yönden anlamlı pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Dolayısı ile çalışmanın Hipotez 2'si kabul edilmiştir.

Tablo 3: Tutarlılık Boyutu ile Güvenlik Kültürü Boyutları Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlation									
		Tutarlılık	Kadercilik	Raporlama	İletişim	Güven eğitimi	Yön. Bağlılık ve güv. öncelik	Farkındalık	Güvenlik katılımı
Tutarlılık	Pearson Correlation	1	,384**	,416**	,624**	,566**	,764**	,625**	,624**
	Sig. (2-tailed)		,006	,003	,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50

**Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

Uyum Yeteneği ile Güvenlik Kültürü Boyutları Korelasyon Analizi Sonuçları

Tabloda da görüldüğü gibi örgüt kültürünün uyum yeteneği boyutu ile güvenlik kültürünün güvenlik iletişimi, güvenlik eğitimi, yönetimin bağlılığı ve güvenlik önceliği, güvenlik farkındalığı ve yetkinlik ve güvenlik katılımı boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ancak kadercilik ve raporlama kültürü boyutları ile örgüt kültürünün uyum yeteneği boyutu arasında istatistiksel yönden anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Dolayısı ile Hipotez 3 kabul edilmiştir.

Tablo 4: Uyum Yeteneği Boyutu ile Güvenlik Kültürü Boyutları Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlation									
		Uyum	Kadercilik	Raporlama	İletişim	Güven eğitimi	Yön. Bağlılık ve güv. öncelik	Farkındalık	Güvenlik katılımı
Uyum	Pearson Correlation	1	,023	,203	,464**	,496**	,499**	,326*	,464**
	Sig. (2-tailed)		,874	,158	,001	,000	,000	,021	,001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50

**Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

Misyon ile Güvenlik Kültürü Boyutları Korelasyon Analizi Sonuçları

Tabloda da görüldüğü gibi örgüt kültürünün misyon boyutu ile güvenlik kültürünün kadercilik hariç olmak üzere altı boyutu arasında istatistiksel yönden anlamlı pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Dolayısı ile Hipotez 4 kabul edilmiştir.

Tablo 5: Misyon Boyutu ile Güvenlik Kültürü Boyutları Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlation									
		Misyon	Kadercilik	Raporlama	İletişim	Güven Eğitimi	Yön. bağlılık ve Güv.öncelik	Farkındalık	Güvenlik Katılımı
Misyon	Pearson Correlation	1	,030	,436**	,617**	,464**	,699**	,467**	,617**
	Sig. (2-tailed)		,836	,002	,000	,001	,000	,001	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50

**Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

7. Değerlendirme ve Sonuç

Çalışma için seçilen ölçüklerin kendi içerisinde güvenilirlik ve geçerlilikleri literatüre de paralel bir şekilde yüksek çıkmış olmasına rağmen boyutların beklendiği gibi çıkmaması örneklemin yeterince büyük olmaması ve iş sağlığı ve güvenliği anlamında yeterince hassas bir kitleden seçilmemiş olması ile açıklanabilir. Öte yandan araştırmanın hipotezleri ile ilgili korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında örgüt kültürü ve güvenlik kültürü değişkenleri arasında bulunan ilişki çalışmanın geleceği açısından umut vericidir. Araştırmacılar bu ön çalışma ile daha sonra yapılacak geniş kapsamlı bir çalışma için temel teşkil edecek değerli bir anlayışa ulaşmıştır. İleriki çalışmalarda daha uygun ve kapsamlı bir örnekleme uygulanacak bu ölçükler ile daha anlamlı sonuçlara ulaşılması beklenmekte, analizlere örgüt kültürü ve güvenlik kültürünün boyutlarının ayrıntılı bir şekilde incelendiği, demografik özelliklerin de analizlere dâhil edildiği derinlemesine bir çalışma ile devam edilebileceği düşünülmektedir.

Sonuç olarak güvenlik kültürü konusunda çeşitli çalışmalar yapılmasının mümkün olduğu ve ülkemizin önemli sorunlarından kabul edilen iş sağlığı ve güvenliği konusundaki çabalara böylece değerli katkılar sağlanabileceği düşünülmektedir. Çalışmanın sonucunda güvenlik kültürünün, iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının başarısının artırılmasında etkili olacağı görüşüne ulaşılmıştır. Güvenlik kültürünün örgüt

kültürüyle ilişkisinin ampirik çalışmalarla ortaya konması örgütlerin çalışma koşullarının iyileştirilmesinde, iş kazaları ve hastalıklarının neden olduğu maliyetlerin azaltılmasında ve örgütün itibarının korunmasında fayda sağlayacaktır. Güvenlik kültürü konusunda yapılacak çalışmalar sadece akademik literatüre değil ülke ekonomisine ve toplumsal refaha da önemli katkılar sağlayacaktır.

Kaynakça

- Akalp, Gizem ve Nurettin Yamankaradeniz (2013), "İşletmelerde Güvenlik Kültürünün Oluşumunda Yönetimin Rolü ve Önemi", Sosyal Güvenlik Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, s. 96-109.
- Aktay, Necdet (2011), İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi ile İş Güvenliği Kültürü Arasındaki İlişki, İş Müfettişi Yardımcılığı Etüdü, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Teftiş Kurulu Başkanlığı, İstanbul.
- Choudhry, R. M. and Dongping, F. (2008), "Why Operatives Engage in Unsafe Work Behavior: Investigating Factors on Construction Sites", Safety Science 46 (2008), pp. 566-584.
- Benjamin O. Alli (2001), İş Sağlığı ve Güvenliği Temel Prensipleri, ILO, Cenevre.
- Dursun, S. (2011), Güvenlik Kültürünün Güvenlik Performansı Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı.
- Dursun, S. (2012), İş Güvenliği Kültürü, Beta, İstanbul.
- Hofstede, G. (1991), Culture and Organizations, Software of the Mind, McGraw Hill, New York.
- <http://www.cnnurk.com/video/turkiye/ayaklarindan-sarkitilan-isci-tabela-montaji-yapti>, 27.11.2014.
- <http://www.csgb.gov.tr/csgbPortal/ShowDoc/WLP+Repository/per/dosyalar/duyurular/iskazalari>, 25.03.2015.
- <http://www.haberturk.com/gundem/haber/1027170-havuzda-bogulan-pamirin-anne-ve-babasi-sanik-oldu>, 06.01.2015.
- http://www.haberturk.com/etiket/soma_maden_kazas%C4%B1, 12.01.2015.
- http://ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/occupational-safety-and-health/WCMS_356966/lang-en/index.htm, 25.03.2015.
- <http://www.milliyet.com.tr/mecidiyekoy-deki-insaatta-asansor-gundem-1936469/>, 06.09.2014.
- <http://app.csgb.gov.tr/isggm/oshaturkey/nav.php#ad-image-3>, 12.01.2014.
- İşler, M. C. (2013), İş sağlığı ve güvenliği eğitimleri ile güvenlik kültürünün iş kazası ve meslek hastalıklarının önlenmesindeki etkisi, İş Müfettişi Yardımcılığı Etüdü, ÇSGB İş Teftiş Kurulu Başkanlığı, Ankara.
- ILO, (2014) "Safety and Health at Work", 12.01.2015, <http://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang-en/index.htm>
- Koçel, T. (2011), İşletme Yöneticiliği, Beta, İstanbul.
- Özer, F. (2011), Örgüt Kültürü ve Liderlik Tiplerinin Firma Performansına Etkisi: Kültürlerarası Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İngilizce İşletme Ana Bilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı.
- Sekizinci Ulusal İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kongresi, Genel Bilgiler, <http://www.mmo.org.tr/etkinlikler/isag/>, 14.01.2014.
- TÜİK, (2013) Hanehalkı İşgücü Araştırması, Bölgesel Sonuçlar 2004-2013, http://www.tuik.gov.tr/jsp/duyuru/upload/yayinrapor/HIA_2013.pdf, 10.01.2014.
- Yılmaz, A. (2014), "İş Kazaları ve Kültür: İş kazalarının önlenmesinde Kültürel Yaklaşım", Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 9/5 Spring 2014, pp. 2105-2124.

TÜRK KÜLTÜRÜNDE İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN ÇOK BOYUTLU ÖLÇEKLEME ANALİZİ İLE İNCELENMESİ

S. Arzu WASTİ
Sabancı Üniversitesi
awasti@sabanciuniv.edu

K. Duygu ERDAŞ
Sabancı Üniversitesi
duyguerdas@sabanciuniv.edu

ÖZET

Bu çalışmada, Türkiye’de işyeri nezaketsizliğinin (workplace incivility) nasıl kavramsallaştırıldığı ve kişilerin farklı nezaketsiz davranışları hangi kıstaslara göre birbirinden ayırdıkları incelenmektedir. Bu amaçla öncelikle 35 öğrencinin katılımıyla bir kart gruplama çalışması düzenlenmiş ve elde edilen veriler çok boyutlu ölçekleme analizi ile değerlendirilmiştir. Kart gruplama çalışmasında elde edilen sonuçların yorumlanmasına yardımcı olması için ikinci aşamada 62 çalışanın katılımıyla bir nitelik değerlendirme çalışması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar, bireylerin işyerinde karşılaştıkları nezaketsiz davranışları çeşitli kıstaslara göre birbirinden ayırdıklarına ve her nezaketsiz davranışın aynı şekilde algılanmadığına işaret etmektedir. Onur kültürü değerlerine paralel olarak, Türkiye bağlamında bireylerin özellikle işyerindeki imaj ve itibarlarına zarar vereceğini düşündükleri nezaketsiz davranışları daha ağır ve incitici olarak değerlendikleri göze çarpmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Onur Kültürü, Nezaketsiz Davranışlar, Çok Boyutlu Ölçekleme Analizi

1. Giriş

Uluslararası yazında işyeri nezaketsizliği kavramına gösterilen ilginin son yıllarda artış gösterdiği gözlenmektedir ancak bu alandaki çalışmaların büyük çoğunluğunun Kuzey Amerika’da gerçekleştirildiği, farklı kültürlerde işyeri nezaketsizliği kavramını irdeleyen çalışmaların ise az olduğu dikkati çekmektedir (Bunk ve Magley, 2013; Chui ve Dietz, 2014; Gallus, Bunk, Matthews, Barness-Farrell ve Magley, 2014; Taylor, Bedeian, Cole ve Zhang, basımda). Oysa nezaketsizliğin kişiler arasında gerçekleşen nispeten göreceli bir olgu olduğu düşünüldüğünde, baskın kültürel yönelimlerin işyerinde nezaketsiz davranışlara yönelik algı ve değerlendirmeleri etkilemeleri beklenebilir. Bu çalışmada, işyeri nezaketsizliği kavramının Türkiye bağlamında nasıl değerlendirildiği kültürel bir bakış açısıyla incelenecektir.

2. Kuramsal Çerçeve

İşyeri nezaketsizliği, çalışma ortamında karşılıklı saygı normlarını ihlal eden, hedef alınan kişiye zarar verme niyeti bakımından belirsiz olan düşük şiddetli sapma davranışlarını ifade etmektedir (Andersson ve Pearson, 1999: 457). Alay etme, aşağılama, karşıdakinin sözünü kesme, küçültücü imalar işyeri nezaketsizliğinin yazında sıklıkla bahsedilen örneklerini oluşturmaktadır (Cortina, Magley, Williams ve Langhout, 2001; Cortina, Kabat-Farr, Leskinen, Huerta ve Magley, 2011; Lim, Cortina ve Magley, 2008). Davranış şiddetinin (ağırlığının) düşük ve niyetin belirsiz olması, işyeri nezaketsizliğini diğer sapma davranışlarından ayıran özelliklerdir. Nezaketsiz davranışta bulunan kişi kasıtlı olarak bu davranışı göstermiş olsa da bir yanlış anlaşılma olduğu ya da karşı tarafın alınganlık gösterdiğini söyleyerek bu niyetini kolaylıkla inkâr edebilir (Andersson ve Pearson, 1999; Pearson, Andersson ve Wegner, 2001). Niyetle ilgili belirsizliğin, nezaketsiz davranışa hedef olan kişi açısından bir stres kaynağı olduğu ifade edilebilir çünkü hedef olan kişi, durumu tam olarak anlayamamakta dolayısıyla nasıl tepki vermesi gerektiği konusunda da kararsız kalmaktadır (Lim vd., 2008). İş yeri nezaketsizliğinin, şiddet ve saldırganlık gibi diğer sapma davranışlarına kıyasla daha düşük şiddetli olması bu davranışların örgüt içerisinde tespit edilmesini ve engellenmesini de zorlaştırabilmektedir. İş yeri nezaketsizliğinin performans (Porath ve Erez, 2009), iş tatmini (Cortina vd., 2001), örgütte kalma niyeti (Griffin, 2010) gibi değişkenler üzerindeki olumsuz etkileri de düşünüldüğünde, konu hakkında bilimsel araştırmalar yapılmasının önemli olduğu düşünülebilir (Pearson vd., 2001). İşyeri nezaketsizliği konusundaki araştırmaların çoğunluğunun gerçekleştirildiği Kuzey Amerika yüksek bireycilik ve düşük güç mesafesi değerlerine sahipken, Türkiye gerek güç mesafesi gerekse toplulukçuluk yönelimi bakımından yüksek değerlere sahiptir (Hofstede, 2001). Güç mesafesi, güç dağılımındaki dengesizliğin farklı kültürel değerlere sahip bireyler tarafından ne derece meşru görüldüğünü ifade etmektedir (Hofstede, 2001). Türkiye gibi yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde, bireylerin amirlerinden gördükleri nezaketsiz davranışları, kendileri ile aynı statüdeki çalışma arkadaşlarından gördükleri nezaketsiz davranışlardan ayırmaları beklenilebilir. Türkiye ayrıca toplulukçu değerler ile onur kültürünün harmanlandığı bir ülke olarak nitelendirilmektedir (Üskül, Oyserman ve Schwarz, 2010). Toplulukçu onur

kültüründe, kişinin onuru hem kendi gözünde hem de toplumun gözünde olan değerini yansıttığından başkalarından görülen saygı çok önemli addedilmektedir (Leung ve Cohen, 2001). Sosyal imaj ve itibar kavramlarını temel alan onur kültüründe, bireyler başkalarının saygısını kazanmak ve bu saygıyı muhafaza etmek kaygısı taşırlar. Dolayısıyla kişi, onurunu tehdit eden her türlü davranışa karşı güçlü bir mücadele vermek zorundadır (Üskül vd.,2010). Kişilerin öz değerlerinin başkalarından gördükleri saygıyla bağdaştırıldığı onur kültürlerinde nezaketsiz davranışların kişiler için taşıdığı anlamın, bu kültürel değerlerin aynı derecede baskın olmadığı Kuzey Amerika gibi toplumlardan farklılık göstermesi beklenebilir (Üskül, Cross, Sunbay, Gercek-Swing ve Ataca, 2012). Tüm bu noktaları temel alarak bu çalışmanın amacı, Türk kültürü içerisinde yaşayan bireylerin işyerinde nezaketsiz davranışları nasıl algıladığını ve bu davranışları hangi kıstaslara göre değerlendirdiklerini incelemektir. Bu bağlamda, bireylerin farklı nezaketsiz davranışları ne şekilde birbirlerinden ayırdıklarını tespit etmek amacıyla öncelikle bir kart gruplama çalışması, ardından ise bir nitelik değerlendirme çalışması düzenlenmiştir. Elde edilen veriler çok boyutlu ölçekleme analizi ve regresyon analizleri ile incelenmiştir.

3. Kart Gruplama Çalışması

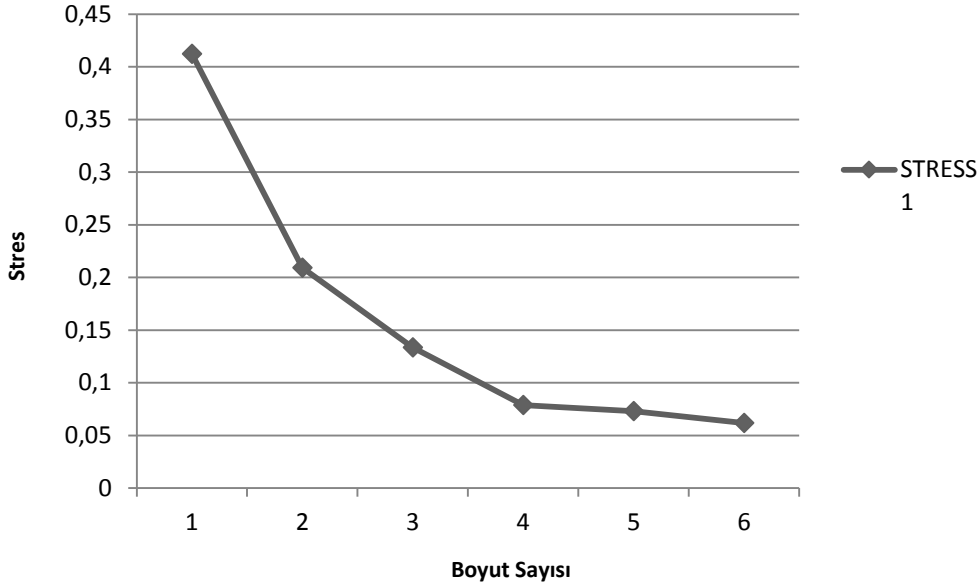
3.1. Yöntem

Araştırmanın ilk aşaması 35 üniversite öğrencisinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların % 57.1'i erkek olup yaş ortalaması 22.1 (s.s.= 1.52) olarak hesaplanmıştır. Veri toplama yöntemi olarak katılımcıların oluşturacakları grup sayısının araştırmacı tarafından önceden belirlenmediği serbest kart gruplama yöntemi tercih edilmiştir (Giguere, 2006; Rosenberg ve Kim, 1975). Bu çalışmada, katılımcılara davranış gösteren kişi (amir ya da çalışma arkadaşı), davranışın aleniliği (baş başa iken ya da herkesin içinde olması) ve davranışın türü (azarlanma, dışlanma vb.) açısından farklılaşan nezaketsiz davranışların yazılı olduğu 32 adet kart, gerekli talimatlarla birlikte verilmiştir. Serbest kart gruplama yöntemine uygun olarak, katılımcıların bu davranışları aralarındaki benzerliklere göre istedikleri sayıda gruplara ayırmaları ve belirledikleri her bir gruba, o grup içerisindeki davranışların neye göre benzeştiğini gösteren birer başlık vermeleri istenmiştir. Katılımcılar kartları gerekli gördükleri sayıda gruplara ayırdıktan sonra kendilerine verilen zarfa koyarak araştırmacılara iade etmişlerdir.

Kart gruplama çalışması sonucu elde edilen veriler çok boyutlu ölçekleme yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Çok boyutlu ölçekleme analizi nesnelere arasındaki benzerliğin geometrik düzlemde uzaklık/yakınlık olarak görselleştirilmesini sağlayan bir yöntemdir (Ferguson, Kerrin ve Patterson, 1997). Veriyi analize hazırlamak için öncelikle, 35 katılımcının davranışlar arasındaki benzerliklerle ilgili değerlendirmeleri birleştirilerek bir matris oluşturulmuştur, bunun için iki davranış aynı grup altında toplayan katılımcıların yüzdesi tüm olası nezaketsiz davranış çiftleri için hesaplanmıştır. Neticede 32x32'lik bir simetrik kare matrisi elde edilmiş ve çok boyutlu ölçekleme analizi bu matris üzerinde gerçekleştirilmiştir.

3.2. Bulgular

Tek boyuttan altı boyuta kadar olan muhtemel çözümler için ayrı ayrı analizler yapılmış; her bir çözümün uygunluğu stress istatistikleri incelenerek değerlendirilmiştir. Düşük stress değeri, ilgili çözümün uygunluğuna işaret etmektedir (Kruskal ve Wish, 1964). Stress değerindeki değişimi daha iyi gözlemleyebilmek için y ekseninde stress değerlerinin x ekseninde ise boyut sayısının gösterildiği bir grafik oluşturulmuştur. Şekil 1'de görüldüğü gibi tek boyutlu çözümden üç boyutlu çözüme geçildiğinde stress değerinde önemli bir düşüş olmuştur. Tek boyutlu çözüm için stress değeri 0.42 iken; üç boyutlu çözüme bu değer 0.08 olarak hesaplanmıştır.

Şekil 1: 1-6 Boyut Arası Çözümler için Stress Değerindeki Değişim

Çok boyutlu ölçekleme analizi sonuçları üç boyutlu çözümünün veriyi yeterli biçimde temsil ettiğine işaret etmektedir. Ancak stress değeri dışında yorumlanabilirlik de uygun boyut sayısına karar vermede önemli bir ölçüttür. Dolayısıyla araştırmanın ikinci aşamasında üç boyutlu çözümün yorumlanmasına yardımcı olması amacıyla bir nitelik değerlendirme çalışması düzenlenmiştir.

4. Nitelik Değerlendirme Çalışması

4.1. Yöntem

Araştırmanın ikinci aşamasını oluşturan nitelik değerlendirme çalışmasına hizmet, eğitim, danışmanlık, sağlık ve üretim gibi çeşitli sektörlerden 62 çalışan katılmıştır. Katılımcıların % 58'si kadın, yaş ortalaması 33, ortalama iş deneyimleri ise 10.9 yıldır. Eğitim düzeyine göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların %60'nın lisans mezunu, %34'nün yüksek lisans mezunu ve %6'sının doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Katılımcılardan 32 adet nezaketsiz davranışı, 23 nitelik bakımından değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcılar 7'li Likert ölçeğini kullanarak söz konusu davranışın ne derece olağan, rekabetçi, sinsice, onur kırıcı, utanç verici, açık/aleni, itibar zedeleyici, dışlayıcı, kışkırtıcı, haysiyetsizce/onursuzca olduğunu, ne derece kişinin umursanmadığını gösterdiğini, kişinin özeline müdahaleyi içerdiğini, anlayışla karşılanabileceğini ve değersiz hissettirdiğini değerlendirmişlerdir. Bu nitelikler belirlenirken, kart gruplama çalışmasında katılımcıların farklı gruplara verdikleri başlıkların yanısıra yazında saldırganlık ve iş yerinde sapma davranışlarını konu edinen çalışmalardan (Severence vd.,2013; Robinson ve Bennett, 1995) yararlanılmıştır.

4.2. Bulgular

Hangi niteliğin hangi boyutla ilişkilendirildiğini tespit etmek için katılımcıların nezaketsiz davranışlara yönelik nitelik değerlendirmeleri ve çok boyutlu ölçekleme analizi sonucu elde edilen üç boyutlu çözümün koordinat değerleri kullanılarak regresyon analizleri yapılmıştır (Bknz: Tablo 1).

Regresyon analizi sonuçlarına göre boyutlardan sadece bir tanesi ile anlamlı ilişkiler gösteren (beta katsayıları ve *F*-değerlerine göre) nitelikler söz konusu boyutu tanımlamada kullanılmıştır (Kruskal ve Wish, 1978). Takip eden bölümde çok boyutlu ölçekleme analizi sonucu elde edilen üç boyut, nitelik değerlendirme çalışmasında elde edilen bu bulgular çerçevesinde yorumlanacaktır.

Tablo 1: Regresyon Analizi

	R^2	$F(3,31)$	Boyut 1	Boyut 2	Boyut 3	
iş ortamında olağandır?	.119	1.261	.337^a	.024	.069	
rekabetçi bir tavidir?	.393**	6.055**	.130	.067	-.610***	
sinsicedir?	.360**	5.239**	.231	-.293	-.469**	
onur kırıcıdır?	.422**	6.802**	-.507**	.312*	-.258	
utanç vericidir?	.345**	4.917**	-.494**	.126	-.292	
açık/alendir?	.263*	3.336*	-.364*	.307	-.191	
Bu olayda gösterilen davranış ne derece	itibar zedeleyicidir?	.348**	4.979**	-.466**	.248	-.264
dışlayıcıdır?	.279*	3.607*	-.174	.461**	-.189	
kişinin umursanmadığını gösterir?	.353**	5.090**	.110	.576**	-.095	
değersiz hissettirir?	.540***	10.941***	-.380*	.614***	-.135	
kişinin özeline müdahaleyi içerir?	.835***	47.346***	-.356**	-.840**	.044	
anlayışla karşılanabilir?	.238	2.918	.145	.034	.465*	
gayri ihtiyari/istem dışıdır?	.461**	7.994**	.156	.284	.597**	
kışkırtıcıdır?	.266*	3.384*	-.205	.178	-.439*	
art niyetlidir?	.257*	3.233*	-.045	-0.51	-.503**	
kırıcı/gücendiricidir?	.304*	4.085*	-.376*	.310	-.259	
haysiyetsizcedir/ onursuzcadır?	.180	2.047	-.169	-.055	-.385*	

^a <.10, *p<.05, ** p<.01, ***p<.001

Çok boyutlu ölçekleme analizinin belirlediği her bir boyutun bir negatif bir de pozitif ucu bulunmaktadır. Belirli bir boyut tanımlanmaya çalışılırken, öncelikle negatif ve pozitif uçlarda birbirlerine yakın biçimde kümelenen nezaketsiz davranışların hangileri olduğu incelenmiştir. Bir arada kümelenen davranışlar, katılımcıların belirli nitelikleri dolayısıyla birbirlerine benzer olarak değerlendikleri davranışlardır. Nitelik değerlendirme çalışmasıyla da, kişilerin nezaketsiz davranışlar arasındaki benzerlik ya da farklılıklara karar verirken kullandıkları bu niteliklerin neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre çok boyutlu ölçekleme analizi sonucu belirlenen ilk boyutun bir ucunda amirin çalışanı sesini yükseltmesi, amirin çalışanı herkesin içinde azarlaması, aşağılaması, dalga geçmesi gibi davranışlar bulunmaktadır. Onur kırıcı ($\beta = -.507$, $p < .01$), utanç verici ($\beta = -.494$, $p < .01$), itibar zedeleyici ($\beta = -.466$, $p < .01$), kırıcı/gücendirici ($\beta = -.376$, $p < .05$) ve açık/aleni ($\beta = -.364$, $p < .05$), bu uçtaki davranışları açıklayan nitelikler olarak sıralanmaktadır. Diğer uçta ise iş arkadaşının bilgi saklaması, fikir çalması, iş engellemesi, yanlış bilgi vermesi gibi iş yerinde nispeten daha olağan görülen ($\beta = .337$, $p = .068$) davranışlar bulunmaktadır. Dolayısıyla ilk boyut, incitici nezaketsiz davranışlara karşılık işyerinde olağan görülen nezaketsiz davranışlar olarak adlandırılmış ve katılımcıların, onur ya da imajlarına zarar veren ve utanç verici olarak niteledikleri nezaketsiz davranışları, psikolojik ya da sosyal açıdan bu derece ağır sonuçları olmayan nezaketsiz davranışlardan ayırdıkları sonucuna varılmıştır.

İkinci boyut müdahaleci davranışlara karşılık dışlayıcı davranışlar olarak adlandırılmıştır. Bu boyutun pozitif ucunda amirin çalışanı selam vermemesi, görmezden gelmesi, çalışanın söylediklerini dinlememesi gibi davranışlar yer almaktadır. Bu ucu açıklayan nitelikler arasında dışlayıcı ($\beta = .461$, $p < .01$), değersiz hissettiren ($\beta = .614$, $p < .001$) ve umursanmadığını gösteren ($\beta = .576$, $p < .01$) bulunmaktadır. Bu boyutun karşı ucunda ise özel hayata müdahaleyi içeren nezaketsiz davranışlar bulunmaktadır. Özel hayata müdahaleyi içermesi bu boyutu anlamlı olarak açıklayan tek nitelik olarak görülmektedir ($\beta = -.840$, $p < .001$). Bu boyut katılımcıların, müdahaleci nezaketsiz davranışları, dışlayıcı nezaketsiz davranışlardan ayırttıklarına işaret etmektedir. Üçüncü boyut ise kabul edilebilir nezaketsiz davranışlara karşılık kabul edilemez nezaketsiz davranışlar olarak adlandırılmıştır. Bu boyutun bir ucunda, bir konuşma esnasında iş arkadaşının çalışanı sesini yükseltmesi, iş arkadaşının sosyal aktivitelere çalışanı davet etmemesi gibi davranışlar yer almaktadır. Bu uçtaki davranışlarla ilişkilendirilen nitelikler ise gayri ihtiyari/istem dışı ($\beta = .597$, $p < .01$) ve anlaşılabilir ($\beta = .465$, $p < .05$). Karşıt uçtaki davranışlar arasında ise iş arkadaşının aşağılaması, dalga geçmesi ve çalışan hakkında küçük düşürücü yorumlarda bulunması yer almaktadır. Rekabetçi ($\beta = -.610$, $p < .001$), sinsice ($\beta = -.469$, $p < .01$), kötü niyetli ($\beta = -.503$, $p < .01$) ve kışkırtıcı ($\beta = -.439$, $p < .05$) bu uçtaki davranışlarla ilişkilendirilen niteliklerdir. Bu boyut katılımcıların nezaketsiz davranışları

gruplandırırken davranışın kasıtlı olup olmadığını ya da kötü niyetle yapılıp yapılmadığını göz önünde bulundurduklarını göstermektedir.

5. Genel Bulgular ve Tartışma

Araştırma sonuçları, bireylerin karşılaştıkları nezaketsiz davranışları çeşitli kıstaslara göre birbirlerinden ayırdıklarına ve her nezaketsiz davranışın aynı şekilde algılanmadığına işaret etmektedir. Onur kültürü değerlerine paralel olarak, Türkiye bağlamında bireylerin özellikle işyerindeki imaj ve itibarlarına zarar vereceğini düşündükleri nezaketsiz davranışları daha ağır ve incitici olarak değerlendikleri göze çarpmaktadır. Kişinin öz-değerinin belirlenmesinde başkalarından gördükleri saygı ve onaylanmanın önemli bir rol oynadığı onur kültürlerinde (Leung ve Cohen, 2011) bireylerin, toplum içindeki saygınlıklarını tehlikeye atan nezaketsiz davranışlara karşı daha hassas olmaları beklenen bir sonuçtur. Ayrıca güç mesafesinin fazla yani ast ile üst arasındaki farklılığın meşru ve gerekli kabul edildiği bir toplum olan Türkiye’de bireylerin özellikle üstlerinin nezaketsiz davranışlarını, denkleminin nezaketsiz davranışlarından ayırdıkları ve bu davranışlar üstlerinden geldiğinde daha incitici olarak değerlendirdikleri görülmektedir.

Katılımcıların dışlanma davranışlarını, özel hayata müdahale davranışlarından ayırmaları ve dışlanmanın bireye kendini daha değersiz hissettirdiğine dair bulgu, toplulukçu değerler ile paralellik göstermektedir. Türkiye gibi toplulukçu kültürler, bireyci kültürlerle kıyasla daha fazla ilişki odaklıdır. Bireyci kültürlerde, kişilerin kendilerini diğerlerinden bağımsız ve özerk olarak değerlendirmelerine karşın toplulukçu kültürlerde kişiler kendilerini tanımlarken diğer bireylerle olan ilişkilerini ve bağlarını kullanmaktadırlar (Triandis, McCusker ve Hui, 1990). Dolayısıyla dışlanma yoluyla, sosyal ve ilişkisel bağlardan mahrum bırakılmak toplulukçu yönetime sahip bireyler için daha yıkıcı sonuçlar doğurmaktadır. İş yeri nezaketsizliği kavramının, davranışın altında yatan niyet ya da kasıt bakımından belirsiz bir nitelik taşımasının (Andersson ve Pearson, 1999) bu davranışları yoruma daha açık hale getirdiği savunulabilir. Bu çalışmada elde edilen bulgular, kişilerin nezaketsiz davranışları yorumlarken davranışın bilerek yapılıp yapılmadığı konusunda da bir sorgulama yaptıklarını ve nezaketsiz davranışları bu bakımdan da birbirlerinden ayırdıklarını göstermektedir. Son olarak, bu çalışma işyeri nezaketsizliğini değerlendirmek için yaygın olarak kullanılan ölçeklerde varsayılanın aksine, bireylerin tüm nezaketsiz davranışları eşit olarak görmediğini göstermesi açısından, Hershcovis ve Reich’in (2013) saldırganlık davranışı alanında kullanılan yöntem ve ölçeklere yönelik eleştirilerini desteklemektedir.

6. Sonuç

Batıda geliştirilen kavram ya da ölçekler farklı ülkelerde kullanılırken o kavramın yapısal geçerliliğini etkileyebilecek kültürel ve çevresel farklılıklara da dikkat edilmesi gerekmektedir (Rousseau ve Fried, 2001). Böylesi bir yaklaşım benimsenerek, bu çalışmada işyeri nezaketsizliği kültürel bir bakış açısıyla incelenmeye çalışılmıştır. Bu çalışma, bireylerin nezaketsiz davranışları kafalarında farklı şekillerde gruplandırdıklarını ve bu gruplandırmanın kültürel eğilimlerden etkilenebileceğini göstermesi açısından, çoğunluğu Kuzey Amerika’da yapılmış araştırmalara dayanan yazına önemli bir katkıda bulunmuştur.

Kaynakça

- 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.
- Bunk, J.A., ve Magley, V.J. (2013), "The role of appraisals and emotions in understanding experiences of workplace incivility", *Journal of Occupational Health Psychology*, 18 (1), 87-105.
- Chui, C. W. S. ve Dietz, J. (2014), "Observing Workplace Incivility Towards Women: The Roles of Target Reactions, Actor Motives, and Actor-Target Relationships", *Sex Roles*,71(1-2), 95-108.
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M. ve Magley, V. J. (2011), "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.
- Ferguson E., Kerrin M. ve Patterson F. (1997), "The use of multidimensional scaling: a cognitive mapping technique in occupational settings", *Journal of Managerial Psychology*, 12(3), 204-214.
- Gallus, J. A., Matthews, R., Bunk, J., Barnes-Farrell, J. ve Magley, V. (2014), "An eye for an eye?: Exploring the relationship between workplace incivility experiences and perpetration", *Journal of Occupational Health Psychology*, 19 (2), 143-154.
- Giguere, G. (2006), "Collecting and Analyzing Data in Multidimensional Scaling Experiments: A Guide for Psychologists Using SPSS", *Tutorial in Quantitative Methods for Psychology*, 2(1), 27-38.
- Griffin, B (2010), "The multilevel relationships between incivility, justice and retention", *Work and Stress*, 24(4), 309-323.

- Guerra, V. M., Giner-Sorolla, R., ve Vasiljevic, M. (2012), "The importance of honor concerns across eight countries", *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(3), 298-318.
- Hershcovis, M.S. ve Reich, T.C. (2013), "Integrating workplace aggression research: Relational, contextual, and method considerations", *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 26-42
- Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across Nations*. London: Sage Publications.
- Leung, A. K., 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.
- 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.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., ve Wegner, J. W. (2001), "When workers flout convention: A study of workplace incivility", *Human Relations*, 54(11), 1387-1419.
- 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.
- Robinson, S. L., ve Bennett, R. J. (1995), "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multi-Dimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, 38(2): 555-572.
- Rosenberg, S. ve Kim, M. P. (1975), "The Method of Sorting as Data-Gathering Procedure in Multivariate Research", *Multibehavioral Research*, 10, 489-502.
- Rousseau, D. M. ve Fried, Y. (2001), "Location, location, location: Contextualizing Organizational Research", *Journal of Organizational Behavior*, 22(1): 1-13.
- Severance, L., Bui-Wrzosinska, L., Gelfand, M. J., Nowak, A., Lyons, S. L., Rafaeli, A., ve diğerleri. (2013), "The psychological structure of aggression across cultures", *Journal of Organizational Behavior*, 34(6): 835-865.
- Kruskal, J. B. ve Wish, M. (1978), *Multidimensional Scaling*, Sage University Paper series on Quantitative Application in the Social Sciences, 07-011. Beverly Hills and London: Sage Publications.
- Taylor, S. G., Bedeian, A. G., Cole, M. S., ve Zhang, Z. (basimda), "Developing and testing a dynamic model of workplace incivility change", *Journal of Management*.
- Triandis, H.C., McCusker, C., ve Hui, C.H. (1990), "Multimethod probes of individualism and collectivism", *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 1006-1020.
- Üskül, 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.
- Üskül, A. K., Oyserman, D., ve Schwarz, N. (2010), "Cultural emphasis on honor, modesty or self-enhancement: Implications for the survey response process", J. Harkness ve diğerleri (der.), *Survey methods in multinational, multiregional and multicultural contexts* (pp. 191-201). New York: Wiley.

İŞYERİNDE SANAL TEMBELLİK DAVRANIŞI VE ETKİN ZAMAN YÖNETİMİ İLİŞKİSİ: BİR KAMU KURUMUNDA ARAŞTIRMA

Esra Genç
Ankara Üniversitesi
esrgenc@ankara.edu.tr

Enver Aydoğan
Gazi Üniversitesi
aydogan@gazi.edu.tr

ÖZET

Zaman yönetimi günümüz işletmelerindeki en büyük rekabet silahlarından birisidir. Örgütün zamanından alıkonulan bir dakika bile büyük önem taşımaktadır. Teknolojinin yaygınlaşması ile beraber internet, bilgisayarlar ve akıllı telefonlar insan hayatının her anını işgal eder hale gelmiştir. İnternet ve bilgisayar teknolojileri iş yapma yöntemlerini pratikleştirerek ve kısaltarak işletmeler için vazgeçilmez bir iş görme vasıtası haline gelmiştir. Ancak internet yararlarının yanı sıra birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. İşgörenlerin interneti mesai saatleri içinde iş dışı amaçlarla kullanmaları günümüzde sık karşılaşılan bir durum haline gelmiştir. Literatürde sanal tembellik adı verilen bu davranış işletmelerde zaman, maliyet ve verimlilik kayıplarına neden olmakta, işletmeyi çeşitli yasal yaptırımlarla karşı karşıya bırakabilmektedir. Bu çalışmanın amacı, işyerinde sanal tembellik davranışı ve etkin zaman yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırma sonucunda, zaman yönetimi ölçeğinin alt boyutu olan zaman tuzaklarının sanal tembellik davranışını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sanal Tembellik Davranışı, Zaman, Zaman Yönetimi

1. Giriş

Sanal tembellik, işgörenlerin çalışma saatleri içinde işverenlerinin internet erişimlerini işle alakalı olmayan amaçlar için kullanmasıdır (Lim, 2002). Sanal tembellik davranışı, çalışanların her türlü iş dışı internet kullanımını kapsamaktadır. Haber sitelerinde gezinme, oyun oynama, internet üzerinden alışveriş yapma, kişisel yatırımlar için interneti kullanma, kumar oynama, müzik ve film benzeri dosyaları bilgisayara indirme, işle alakalı olmayan e-posta gönderimi ve alımı bazı sanal tembellik davranışı örneklerindedir. Çalışma kapsamında ilk önce sanal tembellik davranışı ve zaman yönetimi ilgili tanımlara, açıklamalara ve yapılmış olan önceki araştırmalara yer verilmiştir. Sonrasında ise sanal tembellik ve etkin zaman yönetimi ilişkisinin araştırılmasına yönelik olarak yapılan araştırmanın analiz sonuçlarına ve yorumlarına yer verilmiştir. Sanal tembellik davranışına ilişkin literatür son birkaç yıla dayanmaktadır. Sanal tembellik davranışı hakkında dünya çapında yapılan araştırma sayısı gittikçe artmaktadır. Ancak, sanal tembellik davranışı hakkında Türkiye’de henüz yeterli sayıda çalışma yapılmamıştır. Dolayısıyla araştırmanın, sanal tembellik davranışı literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Teorik çerçeve

İşletmelerde görülen sapkın davranışlar, örgütlerde uzun zamandan beri ortaya çıkan uzun ömürlü ve maliyetli fenomenlerdir. Telefonda sohbet etmek, uzun dinlenme molaları vermek ve öğle aralarını uzatmak işyerinde görülen sapkın davranış örnekleridir (Rajah ve Lim, 2011). İnternet erişimi ile birlikte, sapkın davranışlar da yeni bir biçim kazanmıştır. İşgörenler şimdi, çok yoğun bir şekilde çalışıyormuş gibi görünerek kişisel ihtiyaçları ve amaçları doğrultusunda internette gezinebilmektedirler (Greengard, 2000). İnternet erişimi işgörenler için erişilebilir hale geldikçe, işgörenlerin de iş sırasında interneti, eğlence için ya da işle alakalı olmayan diğer kişisel amaçları için kullanma eğilimleri artmaya başlamıştır.

Sanal tembellik, internetin ve mobil teknolojilerin iş saatleri sırasında kişisel amaçlar için kullanımınıdır (Johnson ve Indvik, 2004: 55). Yapılan bir araştırma, bir iş gününde ortalama sekiz saatlik çalışma süresince bir işgörenin en az iki saatini boşa harcadığını ve işyerinde en yaygın oyalanma biçiminin kişisel amaçlar ile internette sörf yapmak olduğunu ortaya çıkarmıştır (Henle v.d., 2009: 902). Sanal tembellik; haber sitelerinin ve cinsel içerikli sitelerin ziyaret edilmesini, alışveriş yapmayı, borsada işlem yapmayı, tatil planları yapmayı, oyun oynamayı, sohbet etmeyi, bir diğer ifade ile genel olarak çalışma süresi içinde işletme kaynaklarını kullanarak iş dışı internet aktivitelerinde bulunmayı kapsamaktadır.

Sanal tembellik bunlara ek olarak; internette yeni bir iş arama, sadece merak nedeniyle ticaret ve çalışma koşulları karşılaştırması yapma, ev ödevi yapma, arkadaşlarla e-posta alışverişinde bulunmayı da içermektedir (Clemens, 2009; Simmers, 2002; Friedman, 2000, Chen vd. 2011; Blanchard ve Henle 2008; Blau vd., 2006; Griffiths, 2003). Sanal tembellik davranışını açıklama çabaları, sanal tembelliğin farklı türleri arasında çeşitli ayrımlar ortaya çıkarmıştır. Lim ve meslektaş, internette gezinme aktivitelerini e-posta ile

alakalı aktivitelerden ayırmışlardır (Lim ve Teo, 2005: 1085). Lim vd., (2002: 67) sanal tembelliği; *tarama aktiviteleri* (spor, haber, yatırım, eğlence sitelerinin ziyaret edilmesi, elektronik alışveriş yapılması, işle alakalı olmayan bilgilerin indirilmesi) ve *e-posta aktiviteleri* (işle alakalı olmayan e-postaları kontrol etme, alma, gönderme) olarak iki kategoriye ayırmıştır.

Sanal tembellik davranışının genellikle olumsuz etkileri göz önüne alınmaktadır. Verimlilik kayıpları, artan maliyetler, network güvenliğine yönelik tehdit, dolandırıcılık ve taciz gibi davranışlar sonucu işgörenleri ve işverenleri karşı karşıya bırakabilecek yasal yaptırımlar sanal tembellik davranışının bazı olumsuz sonuçlarıdır (Lim vd., 2002: 1081-1082; Vitak vd., 2011: 1751). Sanal tembellik tipik bir şekilde üretimde ve gelirden kayıplara yol açan negatif bir davranış olarak tasvir edilmesine rağmen; Belanger ve Van Slyke (2002: 621), sanal tembelliğin her zaman uygunsuz bir davranış olarak algılanmaması gerektiğini, düzenli olarak kontrol edildiğinde oldukça zararsız bir davranış haline geleceğini ve internetin, kullanıcılarına yaratıcılık, esneklik ve dostluk gibi olumlu özellikler sağlayabileceğini; Lim ve Chen (2012), sanal tembellik ile ilişkilendirilen kişisel e-postalar göndermek ve haber sitelerinde gezinmek gibi davranışların işgörenlerin işyerindeki sorunlarla baş etmelerine yardım ettiğini öne sürmektedir. Son araştırmalardan biri, işgöreni stres ortamından bir süreliğine uzaklaştırması sayesinde sanal tembelliğin dinlenme ve iyileşme mekanizmasını harekete geçirdiğini ortaya çıkarmıştır. Böylelikle, verimlilik artışı sağlanabileceği ileri sürülmüştür (Rajah ve Lim, 2011).

Bugüne kadar yapılan çalışmalarda, sanal tembellik davranışı gösteren işgörenlerin karakteristikleri çok iyi oluşturulmamıştır. Hangi işgörenlerin diğerlerine göre sanal aylaklık davranışı göstermelerinin daha olası olduğunu bulmaya çalışan çalışmaların çabaları sonuçsuz kalmıştır (Vitak vd., 2011: 1751-1752). Garret ve Danziger (2008: 291), bilgisayar kullanan işgörenler arasında yaptıkları ulusal incelemede; mesleki rollerin, eğitimin ve cinsiyetin sanal tembellik davranışının önemli belirleyicileri olduğunu bulmuşlardır. İş yerinde kişisel internet kullanımının, düşük statülü işgörenler arasında kümelenen bir davranış değil; ancak daha ziyade yönetim, finans veya işletme gibi alanlarda çalışan iyi eğitilmiş ve yüksek statülü işgörenler arasında daha sık görülen bir davranış olduğunu belirtmişlerdir. Stanton, demografik farklılıkların sanal tembellik davranışlarının görülmesinde büyük farklar yaratmadığını bulurken (Stanton, 2002: 57-58); Ugrin, Pearson ve Odom, genç yöneticilerin sanal tembellik davranışının en sık görüldüğü grup içinde yer aldığını bulmuşlardır (Ugrin vd., 2007: 75).

Sanal tembellik davranışı sonucunda ortaya çıkan olumsuz sonuçlardan birisi kaybolan ve boşa geçen zamandır. Örgütlerde işgörenlerin ve yöneticilerin zamanlarını planlamaları, etkili ve verimli bir biçimde kullanmaları gerekmektedir (Güven ve Yeşil, 2004: 81). Zamanın etkili kullanımının önündeki engellere zaman tuzağı denmektedir (Efil, 2006). Zaman tuzakları, zamanı verimli kullanma açısından karşılaşılan engeller ya da kesintilerin varlığıdır. Bunlar arasında; hedeflerin belirsizliği, erteleme, yetersiz personel, gereksiz toplantılar ve denetim eksikliği sayılabilir (Maitland,1997). Önemli zaman tuzaklarından birisi de internettir. İşyerinde internet erişimine sahip olmak ve internet erişimi sağlamak, şirketlere avantaj sağlamasının yanı sıra; örgütsel işlevlerin içine işlemiş ve bir zorunluluk haline gelmiştir. Ancak, mevcut araştırmalar, işgörenlerin internet erişimini kişisel amaçları doğrultusunda kullanmaları sonucu, şirketlerin önemli maliyet, zaman ve verimlilik kaybına katlanmalarına sebep olduğunu ortaya çıkarmıştır (Rajah ve Lim, 2011). Son on yıl boyunca işyerinde yürütülen araştırmaların sonuçları, örgütlerin artan bir eğilimde internet ve bilgi teknolojilerinin kötüye kullanımını tecrübe ettiklerini göstermektedir (Weatherbee, 2010). Zaman örgütsel bir varlıktır ve bu varlığın kötüye kullanımı ya da çalınması, örgütün herhangi bir diğer varlığının kötüye kullanımı ya da çalınması kadar sorun yaratıcıdır. Çalışanın, işverenin zamanını çalmaya kalkışmasının birçok yolu vardır. İnternette borsada işlem yapmak ya da kişisel bilgi edinmek için gezinen çalışan zaman hırsızlığının içinde yer almaktadır (Gruys ve Sackett, 2003).

3. Araştırmanın metodolojisi

İşyerinde sanal tembellik davranışı ve etkin zaman yönetimi ilişkisinin ortaya konulmasına yönelik olarak yapılan çalışmada ilk önce işgörenlerin demografik özelliklerine göre verdikleri cevapların farklılık gösterip göstermediğini inceleyen hipotez testleri yapılmış, ardından etkin zaman yönetimi ve sanal tembellik arasındaki ilişkiyi araştırarak yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır.

3.1. Araştırmanın amacı

Araştırmanın amacı, bir kamu kurumunda görev yapan işgörenlerin sanal tembellik davranışı göstermelerinin etkin zaman yönetimi ile olan ilişkisini ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın ikincil amacı, araştırmaya katılan işgörenlerin sanal tembellik davranışı açısından etkin zaman yönetimi becerilerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesidir.

3.2. Araştırmanın evreni ve örnekleme

Araştırmanın evrenini, Ankara'da yer alan bir Kamu Kurumunun Genel Müdürlüğü çalışanları oluşturmaktadır. Zaman ve maliyet gibi kısıtlamalar sebebiyle evrenin tamamına ulaşılamamıştır. Araştırmanın evreni olarak Ankara'nın ve bir kamu kurumunun seçilme nedeni; ulaşılabilirlik ve araştırmada kolaylıktır. Araştırmanın yapıldığı 2014 Haziran-Temmuz aylarına ait dönemde Genel Müdürlük çalışanlarının sayısı 1212'dir. Bu çalışanların 400'üne ulaşılmıştır. Anket, yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Hatalı doldurulan anketlerin çıkartılması sonucu elde edilen örneklem sayısı yeterli ve güvenilir niteliktedir.

3.3. Veri toplama ve analiz teknikleri

Zaman yönetimi ölçeği olarak, Britton ve Tesser (1991) tarafından geliştirilen, Türkçe'ye kültürel adaptasyonu farklı araştırmacılar tarafından (Alay ve Koçak, 2002) yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin cronbach alfa değeri 0,87'dir. Ölçeğin üç alt boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar; zaman planlaması, zaman tutumları ve zaman tuzaklarıdır. Sanal tembellik davranışı ölçeği olarak, Lim (2002) tarafından geliştirilen, Türkçe'ye kültürel adaptasyonu Karadal ve Saygın (2014) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin güvenilirlik katsayısı 0,807'dir. Ölçeğin iki alt boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar; tarama faaliyetleri ve e-postadır.

Araştırmada, ölçme aracı ile toplanan verilerin analizinde ilgili istatistiksel metot ve test tekniklerini içeren IBM SPSS AMOS 19 programı kullanılmıştır. Geliştirilen hipotezlerin test edilmesinde verilerin özelliklerine göre Kolmogorov-Smirnov Z, ANOVA, Scheffe, Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis gibi istatistiksel test metotları uygulanmıştır. İstatistiksel karşılaştırmalarda 0,05 ten küçük p (anamlılık) değerleri ($p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Sanal tembellik ve zaman yönetimi arasında ilişki olup olmadığının test edilmesi amacıyla yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır.

3.4. Araştırmanın sorunsalı ve hipotezleri

Araştırmada şu iki soruya cevap aranmıştır: "İşyerinde sanal tembellik davranışı ile etkin zaman yönetimi arasında bir ilişki var mıdır?" ve "İlişki varsa, ilişkinin yönü ne şekildedir?". Çalışmanın ikincil amacı olan işgörenlerin sanal tembellik davranışı açısından etkin zaman yönetimi becerilerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilebilmesi için aşağıdaki hipotezler çalışma kapsamında test edilmiştir.

- H1: Zaman planlaması ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık vardır.
- H2: Zaman planlaması ile medeni durum arasında anlamlı farklılık vardır.
- H3: Zaman planlaması ile yaş arasında anlamlı farklılık vardır.
- H4: Zaman planlaması ile eğitim durumu arasında anlamlı farklılık vardır.
- H5: Zaman tutumları ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık vardır.
- H6: Zaman tuzakları ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık vardır.
- H7: Tarama ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık vardır.
- H8: E-posta ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık vardır.
- H9: Zaman tutumları ile medeni durum arasında anlamlı farklılık vardır.
- H10: Zaman tuzakları ile medeni durum arasında anlamlı farklılık vardır.
- H11: Tarama ile medeni durum arasında anlamlı farklılık vardır.
- H12: E-posta ile medeni durum arasında anlamlı farklılık vardır.
- H13: Zaman tutumları ile yaş arasında anlamlı farklılık vardır.
- H14: Zaman tuzakları ile yaş arasında anlamlı farklılık vardır.
- H15: Tarama ile yaş arasında anlamlı farklılık vardır.
- H16: E-posta ile yaş arasında anlamlı farklılık vardır.
- H17: Zaman tutumları ile eğitim arasında anlamlı farklılık vardır.
- H18: Zaman tuzakları ile eğitim arasında anlamlı farklılık vardır.
- H19: Tarama ile eğitim arasında anlamlı farklılık vardır.
- H20: E-posta ile eğitim arasında anlamlı farklılık vardır.

3.5. Araştırmanın bulguları

3.5.1. Örneklemin özellikleri

Araştırma kapsamında toplam 400 anket formu dağıtılmıştır. Eksik veya hatalı doldurulan 22 anket formu değerlendirme dışı tutulmuş ve analizler 378 anket formu üzerinden yapılmıştır. Araştırmaya katılan işgörenlerin; %33.6'sı kadın, %66.4'ü erkek; %18.5'i 24-29 yaş, %18.3'ü 30-35 yaş, %15.1'i 36-41 yaş,

%20.4'ü 42-47 yaş, %27.8'i 48 yaş ve üstü; %20.6'sı lise, %9.3'ü ön lisans, %45.8'i lisans, %24.3'ü lisansüstü mezunu; %26.2'si bekâr, %73.8'i evlidir.

3.5.2. Araştırma sonuçları

3.5.2.1. Hipotez testleri

Zaman planlaması boyutunda; cinsiyet, medeni durum, yaş ve eğitim durumu bakımından anlamlı farklılık olduğu bulgusu elde edilmiş; H1 ($p=0.00<0.05$), H2 ($p=0.024<0.05$), H3 ($p=0.017<0.05$) ve H4 ($p=0.00<0.05$) hipotezleri kabul edilmiştir. *Zaman tutumları* boyutunda sadece eğitim durumu bakımından anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiş, bu bağlamda H17 ($p=0.001<0.05$) hipotezi kabul edilirken; H5 ($p=0.09>0.05$), H9 ($p=0.27>0.05$) ve H13 ($p=0.08>0.05$) hipotezleri reddedilmiştir. *Zaman tuzakları* boyutunda; sadece medeni durum bakımından anlamlı farklılık olduğu görülmüş, H10 ($p=0.00<0.05$) hipotezi kabul edilirken; H6 ($p=0.65>0.05$), H14 ($p=0.06>0.05$), H18 ($p=0.28>0.05$) hipotezleri reddedilmiştir. *Tarama* boyutunda; cinsiyet ve eğitim durumu bakımından anlamlı bir farklılık tespit edilemeyip H7 ($p=0.32>0.05$) ve H19 ($p=0.51>0.05$) hipotezleri reddedilirken; medeni durum ve yaş bakımından anlamlı bir farklılık olduğu bulgusu sonucunda H11 ($p=0.00<0.05$) ve H15 ($p=0.00<0.05$) hipotezleri kabul edilmiştir. *E-posta* boyutunda; medeni durum, yaş ve eğitim durumu bakımından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilip H12 ($p=0.00<0.05$), H16 ($p=0.00<0.05$), H20 ($p=0.01<0.05$) hipotezleri kabul edilmiş; cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık bulunamadığı için H8 ($p=0.31>0.05$) hipotezi reddedilmiştir.

3.5.2.2. Yapısal eşitlik modellemesi

Çalışmada yapısal eşitlik modelinin kullanılmasının sebebi, bu tekniğin gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri tek bir model çerçevesinde test edebilmesidir. Zaman yönetimi ölçeği; zaman planlaması, zaman tutumları ve zaman tuzakları olmak üzere üç boyuttan oluşmakta idi. Yapılan analiz sonucunda sanal tembellik davranışı ile zaman yönetimi ölçeğinin alt boyutu olan zaman tuzakları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Dolayısıyla, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamayan zaman planlaması ve zaman tutumları boyutları yapısal eşitlik modeline dahil edilmemiştir. Bu doğrultuda 6 gözlenebilen değişkenin oluşturduğu "Zaman Tuzakları Boyutu" (gözlenemeyen, gizil) ve Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu ve Medeni Durum gibi kategorik değişkenlerin Sanal Tembellik üzerine olan etkileri araştırılmıştır. Sanal Tembellik boyutu; Tarama (trm) ve E-Posta değişkenleri ile temsil edilmektedir. Tarama değişkeni (gözlenemeyen) 8 faktör ile tanımlanmaya çalışılmıştır. E-posta değişkeni ise 3 faktör ile tanımlanmıştır.

Yapısal eşitlik modellemesi sonucunda, zaman tuzaklarının, sanal tembellik davranışını pozitif yönde etkilediği bulgusu elde edilmiştir. Sanal tembellik davranışının altında yer alan tarama boyutuna ilişkin olarak katılımcıların verdikleri cevabın ortalamadan en yüksek olduğu seçenek, genel amaçlı haber sitelerini ziyaret etmektir. İşgörenlerin en fazla gerçekleştirdiği tarama faaliyetinin genel amaçlı haber sitelerini ziyaret etmek olduğu söylenebilir. Tarama faaliyetleri boyutuna ilişkin olarak katılımcılar en düşük puanı yetişkinlere yönelik internet sitelerini ziyaret etmeye vermişlerdir. Buradan yola çıkılarak sanal tembelliğin tarama boyutu altında yer alan bu davranışı katılımcıların neredeyse hiç gerçekleştirmedikleri sonucuna ulaşılabilmektedir. Sanal tembellik davranışının altında yer alan e-posta boyutuna verilen cevaplara göre katılımcılar e-posta faaliyetlerini neredeyse hiç gerçekleştirmemektedir. Sadece işleri ile ilgili olmayan e-postaları nadirene yakın kontrol etmektedirler.

Hipotez testleri kısmında tarama boyutuna verilen puanların cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediği yönünde bir sonuç bulunmuştu, yapısal eşitlik modellemesi sonucu da bu sonucu destekler yönde çıkmıştır. Cinsiyet değişkeninin tarama boyutu üzerinde 0.034 birim gibi pozitif yönlü çok küçük bir ilişkisi bulunmuştur. Diğer değişkenler de Tablo 1'den benzer şekilde yorumlanabilmektedir.

Tablo 1: Standartlaştırılmış ve standartlaştırılmamış regresyon katsayıları

İlişki	Tahmin	Standartlaştırılmış Tahmin		p Değerleri
		Tahmin	Tahmin	
Tarama <--- ztuz	,740	,667	***	
Tarama <--- D1*	,032	,034	***	
Tarama <--- D2*	-,087	-,289	***	
Tarama <--- D3*	,013	,031	0,02	
E-posta <--- D1*	-,094	-,049	***	
E-posta <--- D2*	-,118	-,196	***	
E-posta <--- D3*	,120	,140	***	
E-posta <--- ztuz	,558	,249	***	
Tarama <--- D4*	-,953	-,486	0,01	
E-posta <--- D4*	-1,818	-,459	***	
ZTUZ6 <--- ztuz	1,000	,365	***	
ZTUZ5 <--- ztuz	1,835	,658	***	
ZTUZ4 <--- ztuz	,518	,208	***	
ZTUZ3 <--- ztuz	,483	,155	0,01	
ZTUZ2 <--- ztuz	1,459	,547	0,01	
ZTUZ1 <--- ztuz	,787	,315	0,03	
TAR1 <--- Tarama	1,000	,337	***	
TAR2 <--- Tarama	,805	,315	***	
TAR3 <--- Tarama	1,480	,583	***	
TAR4 <--- Tarama	,740	,314	***	
TAR5 <--- Tarama	1,732	,679	***	
TAR6 <--- Tarama	1,184	,579	***	
TAR7 <--- Tarama	1,293	,482	0,04	
TAR8 <--- Tarama	,793	,444	***	
EPOS1 <--- E-posta	1,000	,808	***	
EPOS2 <--- E-posta	,965	,875	***	
EPOS3 <--- E-posta	1,094	,915	***	

(*D1: Cinsiyet, D2: Yaş, D3: Eğitim Durumu, D4: Medeni Durum)

*** ile verilen değerler sıfıra yakın çok küçük değerlerdir. Model parametrelerinin tümü anlamlı bulunmuştur.

3.5.2.3. Modele ilişkin uyum iyiliği indeks değerleri

Modele ilişkin uyum iyiliği indeks değerleri ve referans aralıkları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 2: Ölçme modeli uyum iyiliği değerleri ve referans aralıkları

Uyum İyiliği İndeksleri	Çalışmanın Ölçme Modeline Ait Değerleri	Referans Değerler	
		İyi Uyum İyiliği Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum İyiliği Değeri
χ^2 / df	540/183=2.9	$0 \leq \chi^2 / df \leq 2$	$2 \leq \chi^2 / df \leq 3$
RMR	0.079	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$
İyilik Uyum İndeksi (GFI)	0.942	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi (AGFI)	0.927	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
PRATIO	0.871	0'a yakın değerler kötü uyum, 1'e yakın değerler iyi uyum	
PNFI	0.736	0'a yakın değerler kötü uyum, 1'e yakın değerler iyi uyum	

Bu indeksler arasında en yaygın olarak kullanılanı Ki-Kare uyum testi (Chi-Square Goodness of Fit)'dir. Hesaplanan ki-kare değerinin küçük olması modelin iyi uyum sağladığını işaret etmektedir. Ki-kare indeksi serbestlik derecesine bölünerek kullanılmaktadır. Modelimizde bu oran 540/183=2.9 çıkmıştır. Bu değer kabul edilebilir uyum değerleri arasında yer almakta, büyük örnekleme sahip çalışmalarda mükemmel uyum olarak değerlendirilmektedir. Model GFI indeksine göre de kabul edilebilir sınırlar içerisinde. AGFI indeksine göre ise iyi uyum göstermektedir.

4. Sonuç

İşyerinde sanal tembellik davranışı ve etkin zaman yönetimi ilişkisinin araştırıldığı bu çalışmada; zaman tuzaklarının, sanal tembellik davranışını pozitif yönde etkilediği bulgusu elde edilmiştir. Zaman tuzakları sanal tembelliğin alt boyutu olan tarama faaliyetini, diğer alt boyut olan e-posta faaliyetine göre daha çok etkilemektedir. Cinsiyet değişkeni tarama faaliyetini çok küçük bir oranda pozitif yönde etkilemektedir. Bireylerin yaşları ilerledikçe tarama boyutuna ilişkin maddelere daha düşük puanlar vermişlerdir. Bunun sonucunda genç bireylerin tarama faaliyetlerine eğilimlerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Bu bulgu diğer araştırmaları destekler niteliktedir. Cinsiyete benzer şekilde eğitim durumu da tarama faaliyetini çok küçük bir oranda pozitif yönde etkilemektedir. Cinsiyet değişkeni ile e-posta boyutu arasında negatif yönlü çok küçük bir ilişki bulunmuştur. Yaş ilerledikçe e-posta boyutunu oluşturan maddelere olumsuz cevaplar verilmiştir. Eğitim durumu arttıkça e-posta boyutunu oluşturan maddelere daha olumlu cevaplar verilmiştir. Bekarlar, evlilere göre daha fazla tarama ve e-posta faaliyetinde bulunmaktadırlar.

Esnek çalışma saatlerine ve çalışma ortamına sahip olan işgörenler interneti kendi çıkarlarına kullanabilmektedirler; internet bir yandan işlerini kolaylaştırırken diğer yandan eş zamanlı olarak rahatlamalarına da yardımcı olabilmektedir. Ancak, bu esnek yapı işyerine düzenli olarak taşındığı zaman çalışma ve boş zaman geçirme arasındaki belirsiz sınırlar işveren veya işgören açısından sorunlar ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. İşletmeler, işgörenlerinin internet faaliyetlerini gözlem altında tutarak ve bir dereceye kadar işgörenlerin kişisel internet kullanımına izin vererek sanal tembellik davranışını kontrol altında tutabilirler ve kendi lehlerine kullanabilirler.

Bireyler internet erişimine sadece bilgisayarlar üzerinden değil; akıllı telefonlar ve tabletler gibi internet erişimine sahip taşınabilir cihazlar üzerinden de sahip olabilmektedirler. Kişisel internet kullanımı kavramları, bireylerin internet aktiviteleri için kullanılabileceği cihazları sınıflandırmada yetersiz kalmaktadır. İş yerinde internet kullanımı konusunda araştırmalar yapılırken genellikle sadece örgütün bilgisayarları üzerinden erişim sağlandığı varsayılmakta, diğer teknolojik cihazlar değerlendirme kapsamında tutulmamaktadır. Farklı iletişim teknolojisi platformlarının sürekli olarak piyasaya çıkmasına rağmen, kavramların kapsamının bu mobil teknolojileri de kapsayacak şekilde genişletip genişletilmemesinin gerektiği bilinmemektedir. Ancak yine de gelecekteki araştırmalara ışık tutması bakımından, akıllı telefonlar gibi internet erişimine sahip güncel teknolojik aletlerin de araştırma kapsamına alınması faydalı olacaktır. Sanal tembellik davranışının olumsuz etkilerinin yanında işgörelere rahatlama, tazelenme sağladığı yönünde bir takım olumlu etkilerinin de olduğu sanal tembellik davranışını araştıran çevrelerce tartışılmaktadır. Zaman ve konu kısıtından dolayı bu çalışmada sadece sanal tembellik davranışı ve etkin zaman yönetimi arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Sanal tembellik davranışının işgöreleri hangi yönde etkilediği, sonuçlarının olumlu mu olumsuz mu olduğu konusunda gelecekte yapılacak bir çalışma literatüre katkı sağlayacaktır.

Sanal tembellik davranışı literatür olarak yeni gelişen bir kavramdır. Dolayısıyla hakkında akademik çevrelerde birçok tartışma mevcuttur ancak kavramın tanımlanması, sınıflandırılması ve sonuçları gibi konularda bir uzlaşıya varılamamıştır. Yurtdışı araştırmalarda sık olarak kullanılan bu kavram, Türkiye’de henüz yeni bir çalışma alanına sahiptir. Konu hakkında Türkiye’de yeterli sayıda çalışma bulunmamaktadır. Teknolojik gelişmeler ile kavramın getirdiği zaman, maliyet ve verim kaybı gibi olumsuz hususlar göz önünde bulundurulduğunda konunun Türkiye’de de araştırılması ve ne gibi boyutlara ulaştığının görülmesi önem arz etmektedir.

Kaynakça

- Alay, S. ve Koçak, S. (2002). "Validity and Reliability of Time Management Questionnaire", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22: 9-13.
- Belanger, F., and Van Slyke, C. (2002). Abuse or learning? Communications of the ACM, 45, 617-638.
- Blanchard, A. and Henle, C. (2008). "Correlates of Different Forms of Cyberloafing: The Role of Norms and External Locus of Control", *Computers in Human Behavior*, 24, 3, 1067-1084.
- Blau, G., Yang, Y. and Ward-Cook, K. (2006). "Testing A Measure Of Cyberloafing", *Journal of Allied Health*, 35,1,9-17.
- Britton, B. K., and Tesser, A. (1991). "Effects of Time Management Practices on College Grades", *Journal of Educational Psychology*, 83(3), 405-410.
- Chen, J. V., Ross, W. H., and Yang, H. (2011). Personality and motivational factors predicting Internet abuse at work. *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 5(1), article 5.
- Clemens, E. (2009). "Business Models For Monetizing Internet Applications And Web Sites: Experience, Theory, And Predictions", *Journal of Management Information Systems*, 26, 2, 15-41.
- Efil, İ. (2006). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım, Bursa.

- Friedman, W.H. (2000). Is The Answer To Internet Addiction Internet Interdiction?, H.M. Chung, Ed. Amcis 2000: Proceedings of the 2000 Americas Conference on Information Systems.
- Garrett, R. K., and Danziger, J.N. (2008). "On Cyberslacking: Workplace Status And Personal Internet Use At Work", *CyberPsychology and Behavior*, 11(3), 287-292.
- Greengard, S. (2000). The high cost of cyber slacking. *Workforce*, 79(12), 22-24.
- Griffiths, M. (2003). "Internet Abuse and Internet Addiction in the Workplace". *The Journal of Workplace Learning*, 22, 7, 463-472.
- Gruys, M. L., and Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.
- Güven, M. ve Yeşil, S. (Editör: İ. Bakan), (2004). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Henle, C. A., Kohut G., and Booth R. (2009). "Designing electronic use policies to enhance employee perceptions of fairness and to reduce cyberloafing: An empirical test of justice theory", *Computers in Human Behavior*, 25, 902-910.
- Johnson, P. R., and Indvik, J. (2004). "The organizational benefits of reducing cyberslacking in the workplace" , *Journal of Organizational Culture, Communications, and Conflict*, 8, 55-62.
- Karadal, H. ve Saygın, M. (2014). "Sosyal Sermaye, İş Tatminin Ve Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Aksaray Örneği", 13. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Kemer-Antalya Cilt:1, 9-16.
- 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.
- Lim, V. K. G., and Chen, D. J. Q. (2012). Cyberloafing at the workplace: Gain or drain on work? *Behaviour and Information Technology*, 31(4), 343-353.
- Lim, V. K. G., and Teo, T. S. H. (2005). "Prevalence, perceived seriousness, justification and regulation of cyberloafing in Singapore: An exploratory study", *Information and Management*, 42, 1081-1093.
- Lim, V. K. G., Teo, T. S. H., and Loo, G. L. (2002). Cyberloafing in an Asian context: How do I loaf here? Let me count the ways. *Communications of the ACM*, 45(1), 66-70
- Maitland, I., (Çevirenler: A. Bora ve O. Cankoçak) (1997). *Zamanınızı Yönetin*. Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, 7-12.
- Rajah, R., and Lim, V. K. G. (2011). Cyberloafing, neutralization, and organizational citizenship behavior. Pacific Asia Conference on Information Systems 2011 Proceedings, article 152.
- Simmers, C. A. (2002). Aligning Internet Usage With Business Priorities. *Communications of the ACM*, 45, 71-74.
- Stanton, J. M. (2002, January). Company profile of the frequent Internet user. *Communications of the ACM*, 45(1), 55-59.
- Ugrin, J. C., Pearson, J. M., and Odom, M. D. (2007). Profiling cyber-slackers in the workplace: Demographic, cultural, and workplace factors. *Journal of Internet Commerce*, 6(3), 75-89.
- Vitak, J., Crouse, J., and LaRose, R. (2011, April). Personal Internet use at work: Understanding cyberslacking. *Computers in Human Behavior*, 27, 1751-1759.
- Weatherbee, T. G. (2010). Counterproductive use of technology at work: Information andcommunications technologies and cyberdeviancy. *Human Resource Management Review*, 20, 35-44.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ARAŞTIRMALARINDA KİŞİLİĞİN KARANLIK YÖNÜ (NARSİSİZM, MAKYAVELİZM VE PSİKOPATİ) DİKKATE ALINIYOR MU?

Rana ÖZEN KUTANİS
Sakarya Üniversitesi
rkutanis@sakarya.edu.tr

Emrah ÖZSOY
Sakarya Üniversitesi
eozsoy@sakarya.edu.tr

Ahmet KARAKİRAZ
Sakarya Üniversitesi
akarakiraz@sakarya.edu.tr

Osman USLU
Sakarya Üniversitesi
ouslu@sakarya.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada kişiliğin karanlık yönü (the dark side of personality) olarak ele alınan ve karanlık kişilik özellikleri (dark personality traits) olarak değerlendirilen kişilik özellikleri(narsisizm, Makyavelizm ve psikopati), örgütsel davranış bağlamında incelenmiştir. Bu kapsamda konuya ilişkin literatür taranmıştır. Literatür taraması sonucunda ulaşılan çalışmalar yayınlandığı dergi, yayın yılı, izlenen yöntem, konunun ele alındığı değişkenler, kavramların ölçümü, bulgular ve gelecek araştırmalar için öneriler boyutlarında incelenmiştir. Bu doğrultuda konunun Türk örgütsel davranış alanında ihmal edildiği, özellikle uluslararası alanda daha yaygın bir şekilde çalışıldığı sonucuna varılmıştır. İlgili literatür incelemesi sonucunda alanda ihtiyaç duyulan çalışmalar tespit edilmiş ve özellikle Türkiye örneğinde örgütsel davranış çalışmalarında ele alınabilecek bir takım araştırma önerileri sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kişiliğin Karanlık Yönü, Narsisizm, Makyavelizm, Psikopati

1.Giriş

Örgütlerde çalışanların kişilik özelliklerinin bireysel ve örgütsel değişkenlere etkisine yönelik ulusal ve uluslararası düzeyde çok sayıda çalışma yapılmaktadır. Ancak kişilik konusuna ilişkin araştırmalar ağırlıklı olarak normal kişilik özellikleri dikkate alınarak yapılmaktadır. Son dönemde, normal olmayan kişilik özelliklerinin de örgütsel davranış araştırmalarında dikkate alınması gerektiği hususunda literatürde bulgular artmaktadır (Spain ve diğ., 2014; Harms ve diğ., 2014). Bu bağlamda kişiliğin karanlık yönü (the dark side of personality) özellikle uluslararası literatürde yaygın bir şekilde çalışılmaya başlanmıştır. Kişiliğin karanlık yönüne ilişkin uluslararası literatür incelendiğinde Journal of Organizational Behavior, Applied Psychology, Personality and Individual Differences, Journal of Applied Psychology, Journal of Personality, Journal of Research in Personality Assessment, Industrial and Organizational Psychology ve Personnel Psychology gibi psikoloji ve örgütsel davranış alanlarının dünya genelinde önde gelen akademik dergilerinde yayınlanan çalışma sayıları da artış göstermektedir. Hatta Applied Psychology dergisi 2015 Şubat sayısında kişiliğin karanlık yönüne ilişkin özel sayı düzenlemiştir.

Öte yandan elektronik ortamda yapılan taramalar neticesinde Türkçe literatürde kişiliğin karanlık yönünü örgütsel davranış bağlamında ele alan çalışma sayısının çok daha az (Kanten ve diğ., 2014) olduğu görülmektedir. Bununla birlikte kişiliğin karanlık yönünü oluşturan narsisizm (Kanten, 2014; Cihangiroğlu, 2012, Timuroğlu ve İşcan, 2008) ve makyavelizm (Ergun Özler ve diğ., 2013; Katrinli ve diğ., 2013) ile ilgili sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır.

Bu bakımdan bu çalışmada konu ile ilgili önemli dergilerdeki çalışmalar incelenerek Türk yönetim ve organizasyon literatüründe kişiliğin karanlık yönünün ne ölçüde ele alındığını ve hangi konularda araştırmalara ihtiyaç duyulduğunu tespit etmek amaçlanmıştır.

2. Kişiliğin Karanlık Yönü (the dark side of personality): Narsisizm, Makyavelizm ve Psikopati

Karanlık kişilik özellikleri literatürde iki ayrı şekilde ele alınmaktadır. Bunlardan ilki narsisizm, Makyavelizm ve psikopati olarak karanlık kişilik özelliklerinin kategorize edilmesidir (Paulhus ve Williams, 2002). Diğer ayırım ise DSM-IV Ruhsal Bozuklukların Tanısal ve İstatistiksel El Kitabı'nda (The Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders) yer alan kişilik bozukluklarıdır (Hogan ve Hogan, 2001). Ancak örgütsel davranış çalışmalarında kişiliğin karanlık yönü ağırlıklı olarak narsisizm, Makyavelizm ve psikopati üçlüsü etrafında sürdürülmektedir (Hams ve diğ., 2011; Jonason ve diğ., 2012; Spain ve diğ., 2014).

Narsisizm: Narsisizm kavramı Yunan mitolojisindeki Narcissus'dan gelmektedir. Efsaneye göre suya yansımaları gören Narcissus kendi görüntüsüne âşık olmuştur (Chatterjee ve Hambrick, 2007). Daha sonra kavramın tezahürleri Freud (1914/1957) tarafından incelenmiştir (Raskin ve Terry, 1988). Günümüzde ise

psikoloji, örgütsel davranış ve psikiyatri alanlarında incelenen bir konu haline gelmiştir (Raskin ve Terry, 1988). Narsisizm kısaca kendini aşırı derecede beğenen, kibirli, başkaları üzerinde otorite kuran, teşhirciliğe meyilli, kendini eşsiz ve diğer insanlardan üstün gören bireysel özellikleri ifade etmektedir (Robbins ve Judge, 2013; Campbella ve diğ., 2011). Ek olarak Narsistik bireylerin öne çıkan özellikleri arasında güç elde etme arzusu, başkalarını etkileme, ön planda olma, düşük düzeyli empati kurma ve duygusal samimiyet gösterilebilir (Amerikan Psikiyatri Birliği, 1994 Mental Bozuklukların Tanısal ve Sayımsal El Kitabı akt. Millon ve diğ., 2004; Harms ve diğ., 2011). Narsisizmin boyutları hakkında literatürde uzlaşıya varılmış olunmasa da ağırlıklı olarak liderlik, teşhircilik, kendini beğenme, otorite kurma, kibir ve hak iddia etme boyutları üzerinden söz konusu kişilik özelliğinin ölçümlendiği söylenebilir (Raskin ve Terry, 1988; Ames ve diğ., 2006).

Makyavelizm: Bireylerin Machiavelli'nin yazılarından oluşan bakış açısı ile ne ölçüde benzer düşündüğünü ifade eden manipülatif bir kişiliktir (Christie ve Geis, 1970; akt, Spain ve diğ., 2014). Makyavelist kişiler kendi amaçları uğruna başkalarını ve içinde buldukları koşulları manipüle etme eğiliminde olan bireylerdir (Spain ve diğ., 2014). Yüksek düzeyde Makyavelist özellik taşıyan bireylerin temel özellikleri olarak pragmatik olma, duygusal mesafeyi koruma ve istenen sonuçlar doğrultusunda belli bir takım araçların kullanılmasının makul görülmesi gibi özellikler belirtilebilir (Robbins ve Judge, 2013). Özetle Makyavelizm'in kilit unsurları; manipüle etme, kişiler arası strateji kurma, insan doğasına ilişkin sinik bakış açısına sahip olma ve geleneksel ahlakın ihlal edilmesi olarak ele alınabilir (Corral ve Calvete, 2000; Jones ve Paulhus, 2014; Jakobwitz ve Egan, 2006).

Psikopati: Kişiliğin karanlık yönü olarak narsisizm, Makyavelizm ve psikopati kavramlarının birleştirilmesi çalışmasında (Paulhus ve Williams, 2002), psikopati subklinik olarak ele alınmıştır ve bireylerin kendilerini değerlendirmeleri yolu ile ölçümlenmiştir. Özellikle psikoloji ve psikiyatri alanları dışında örgütsel davranış alanında yapılan birçok çalışmada subklinik psikopati bağlamında bireylerin kişilik özellikleri değerlendirilmektedir. Bu kapsamda psikopati dürtüsellik, düşük seviyeli kaygı, empati yoksunluğu ve anti sosyal girişimlerde bulunma eğilimini ifade etmektedir (Babiak ve Hare, 2006; 124-125).

3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmada Google Akademik veri tabanı vasıtasıyla “the dark side of personality” ve “dark personality traits” anahtar kelimeleriyle tarama yapılmıştır. Bu kapsamda psikoloji ve psikiyatri alanları haricinde örgütsel davranış çalışmaları kapsamında değerlendirilebilecek 51 adet makale incelenmiştir. Söz konusu makaleler; makalenin yayınlandığı dergi, makalenin yılı, kişiliğin karanlık yönü ile ilişkilendirilen değişkenler, kişiliğin karanlık yönünün ölçümü, benimsenen yöntem, bulgular ve gelecek araştırmalar için öneriler bağlamlarında incelenmiştir.

4. Araştırmanın Kısıtları

Kişiliğin karanlık yönünü konu alan çalışma sayısının çok fazla olmaması literatür taraması kapsamında çalışmaya dahil edilen makale sayısının kısıtlı olmasına neden olmuştur. Ayrıca çalışmada doğrudan psikoloji ve psikiyatri alanına giren makaleler incelemeye tabi tutulmamıştır. Bununla birlikte karanlık kişilik özellikleri olarak ele alınan kişilik bozuklukları (DSM-IV Ruhsal Bozuklukların Tanısal ve İstatistiksel El Kitabı'nda yer alan kişilik bozuklukları) üzerine yapılan çalışmalar, psikiyatri alanına girdiği için bu çalışmada kapsam dışı bırakılmıştır.

5. Literatür İncelemesi Sonuçları

5.1. Kişiliğin karanlık yönüne ilişkin yapılan çalışmaların genel görünümü

Yapılan inceleme sonucunda konunun özellikle 2010 yılı sonrası uluslararası literatürde yaygın bir şekilde çalışıldığı söylenebilir. Makalelerin yayınlandığı dergiler incelendiğinde “Personality and Individual Differences” ve “Applied Psychology” dergilerinin konuya ilişkin çok sayıda makaleye yer verdiği görülmektedir. Yapılan araştırmaların ise ağırlıklı olarak nicel yöntem benimsenerek yürütüldüğü söylenebilir. Bu kapsamda yapılan çalışmalara ise ağırlıklı olarak çalışanların ve üniversite öğrencilerinin örneklem olarak seçildiği tespit edilmiştir.

5.2. Karanlık kişilik özelliklerinin ölçümü

Kişiliğin karanlık yönü olarak 3 kişilik özelliğinin bir araya getirilmesinden (Paulhus ve Williams, 2002) bu yana her bir kişilik özelliğinin ölçümü için geliştirilmiş mevcut ölçeklerden yararlanılmaktadır. Bu

başlamda söz konusu değişkenlerin ayrı ayrı ölçümü sağlanmaktadır. Psikopatinin ölçümünde Self-Report Psychopathy (SRP-III) (Williams ve diğ., 2007), narsisizmin ölçümünde yaygın kullanılan ölçekler arasında Narsistik Kişilik Envanteri (Narcissistic Personality Inventory NPI) (Raskin ve Hall,1979), NPI-16 (Ames ve diğ., 2006), Emmons'un(1987), Kubarych ve diğ.,'nin (2004) ve Gentile ve diğ.,'nin (2013) geliştirdiği ölçekler gösterilebilir. Makyavelizm'in ölçümünde ise ağırlıklı olarak Mach-IV kullanılmaktadır (Christie ve Geis, 1970 akt. Jones ve Paulpus, 2014). Psikopatinin ölçümünde Primary Psychopathy Scale (Levenson ve diğ.,1995) ve Self-Report Psychopathy Scale III sık kullanılan ölçekler arasındadır.

Ancak söz konusu ölçeklerin bir araya getirilmesi sonucu soru sayısının artması nedeniyle son yıllarda üç değişkeni de birlikte ölçen 2 ayrı kısa karanlık kişilik ölçeği geliştirilmiştir. Bunlardan ilki Jonason ve Webster (2010) tarafından geliştirilen 12 maddelik Karanlık kişilik ölçeğidir. Diğeri ise 27 maddeden oluşan Jones ve Paulpus (2014) tarafından geliştirilen kısaltılmış karanlık kişilik ölçeğidir.

İncelenen çalışmalarda ise kişiliğin karanlık yönünün ölçümünde söz konusu üç değişkenin üçünü birlikte ölçen ve en sık başvurulan ölçeklerin Dirty Dozen Measure of the Dark Triad-DTDD (Jonason ve Webster, 2010) ve Short Dark Triad (Jones ve Paulhus, 2014) olduğu söylenebilir. Bununla birlikte narsisizmin ölçümünde Narsistik Kişilik Envanteri (Raskin ve Hall,1979), ve NPI-16 (Ames ve diğ., 2006) ölçekleri en sık başvurulan ölçekler arasında gösterilebilir. Makyavelizm'in ölçümünde The Mach IV ölçeğinin en sık başvurulan ölçek olduğu; Psikopatinin ölçümünde ise Self-Report Psychopathy Scale III (Paulhus ve diğ. Baskıda) ölçeğinin sık kullanıldığı söylenebilir.

Uluslararası yazın incelendiğinde kişiliğin karanlık yönünü oluşturan değişkenlerin ölçümü için gerek ayrı ayrı, gerekse de üç değişkeni birlikte ölçen geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş belli sayıda ölçek mevcuttur. Öte yandan söz konusu değişkenlerin ölçümüne ilişkin çalışmaların sayısı ve söz konusu ölçeklerin eleştirilerine ilişkin çalışmalar yapılmaktadır (Lee ve diğ., 2013; Jones ve Paulhus 2014).

5.3. Kişiliğin karanlık yönüne örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar

Narsisizm, Makyavelizm ve psikopati kişilik özelliklerinin bir araya getirilip kişiliğin karanlık yönü olarak sınıflandırılmasından sonra, söz konusu kişilik özellikleri uluslararası literatürde birçok konu bağlamında ele alınmıştır. Bunlardan başlıcaları 5 faktör kişilik modeli ile karanlık kişilik özellikleri ilişkisi (Lee ve Ashton, 2005; Vernon ve diğ., 2008; Wu ve LeBreton, 2011; O'Boyle ve diğ., 2012; DeShong ve diğ., 2015) performans (Neicka ve diğ., 2011), örgütsel vatandaşlık davranışı (Becker ve O'Hair, 2007; Kanten 2014), üretkenlik karşıtı davranışlar (Kiazid ve diğ., 2010; O'Boyle ve diğ., 2012; Baughman ve diğ., 2012; Grijalva ve Newman 2015; DeShong ve diğ., 2015; O'Boyle ve diğ., 2012; Meurs ve diğ., 2013), iş görüşmeleri (Levashina ve Champion, 2006), liderlik (Padilla ve diğ., 2007; Neicka ve diğ., 2011; Grijalva ve diğ., 2013; Kaiser, 2015), CEO davranışları (Chatterjee ve Hambrick, 2007), iş tatmini (Bruk-Lee ve diğ., 2009; Mathieu, 2013), mesleki ilgi ve tercihler (Jonasona, 2014), rekabetçilik (Luchnera ve diğ., 2011) ve duygusal zeka (Austin ve diğ., 2007) olarak gösterilebilir.

5.4. Kişiliğin karanlık yönünü ele alan çalışmalarda öne çıkan bulgular

Kişiliğin karanlık yönüne ilişkin yapılan çalışmaların bulguları incelendiğinde söz konusu kişilik özelliklerinin örgütsel ve bireysel açıdan ortaya çıkardığı sonuçları genellemek mümkün değildir. Çünkü kişiliğin karanlık yönü bireysel ve örgütsel değişkenler açısından farklılaşan sonuçlara yol açabilmektedir. İncelenen makalelerin bulguları aşağıda özetle sunulmuştur.

Beş faktör kişilik özellikleri ve karanlık kişilik özellikleri ilişkisi: Kişiliğin karanlık yönü ve beş faktör kişilik boyutları arasındaki incelemeye yönelik çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu kapsamda yapılan bir meta analizinin sonucu ise şu şekildedir. Narsisizm; dışadönüklük ile orta kuvvette, deneyime açıklıkla zayıf kuvvette, duygusal denge ve uyumluluk ile negatif ve zayıf yönde anlamlı ilişkiler tespit edilirken, sorumluluk ile anlamsız bir şekilde ilişkilendirilmiştir. Psikopati; uyumluluk ile orta kuvvette ve negatif ilişkili, sorumluluk ile zayıf kuvvette negatif yönde ilişkili, dışadönüklük, deneyime açıklık ve duygusal denge ile ilişkisiz olarak tespit edilmiştir. Makyavelizm; dışadönüklük ve deneyime açıklık ile anlamsız, uyumluluk ile negatif yönde ve orta kuvvette, sorumlulukla negatif yönde ve zayıf kuvvette ilişkilendirilmiştir (O'Boyle ve diğ., 2012). Söz konusu değişkenler arası ilişkiyi inceleyen çalışmalarda farklılaşan bulgular elde edilmiştir.

Üretkenlik karşıtı davranışlar ve karanlık kişilik özellikleri ilişkisi: Söz konusu kişilik özellikleri ve çeşitli üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiler konusunda farklılaşan bulgular elde edilmiştir. Bu sebeple kişiliğin karanlık yönünün üretim karşıtı davranışlar ile pozitif yönde ilişkili olduğunu söylemek her koşulda mümkün değildir. Nitekim bu konuda daha fazla çalışma yapılması gerektiği yönünde vurgular yapılmaktadır (Mathieu, 2013). Bununla birlikte kişiliğin karanlık yönleri ile üretim karşıtı davranışlar arasında pozitif ilişki elde edilmiş çalışma sayısının (Baughman ve diğ., 2012; James ve diğ., 2014; DeSong ve diğ., 2015) daha fazla olduğu söylenebilir. Konu ile ilgili yapılmış bir meta analizinin bulguları ise şu

şekildedir; kişiliğin üç karanlık yönü de üretim karşıtı davranışlarla pozitif yönde ilişkilendirilmiştir (O'Boyle ve diğ., 2014).

Kişiliğin karanlık yönünün ölçümüne ve mevcut ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin bulgular: Bu çalışmalar hem söz konusu üç değişkenin birlikte ölçülmesi hem de değişkenlerin ayrı ayrı ölçülmesi yönünde ilerlemektedir (Williams ve diğ., 2007; Raskin ve Hall,1979; Ames ve diğ., 2006; Gentile ve diğ., 2013). Son dönemlerde yapılan çalışmalarda Dirty Dozen Measure of the Dark Triad-DTDD (Jonason ve Webster, 2010) ve Short Dark Triad (Jones ve Paulhus, 2014) ölçeklerinin sık başvurulan ölçekler olduğu söylenebilir (Furnham ve diğ., 2014). Bununla birlikte söz konusu değişkenlerin ölçümüne ilişkin daha fazla çalışma yapılması gerektiği de vurgulanmaktadır (Aghababae ve diğ., 2014; Campbella, 2011).

5.5. Gelecek araştırmalar için öneriler

Bu bölümde yapılacak araştırma önerileri öncelikle konuya ilişkin incelenen makalelerde vurgulanan araştırma konuları bakımından, beraberinde ise Türkiye örneklemini bağlamında araştırılması önerilen hususlar açısından ele alınmıştır.

A. Ampirik Çalışmalar için öneriler:

1. İncelenen makalelerde liderlik ve kişiliğin karanlık yönü hakkında birçok araştırma önerisi tespit edilmiştir. Liderlik kapsamda ileriye sürülen araştırma önerilerini şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Narsistik bireylerin neden lider olarak belirlendiği (Nevicka, 2011) araştırılabilir.
- Karanlık ve aydınlık kişiliğin liderlik gelişimi üzerindeki etkileri incelenebilir (Harms ve diğ., 2011).
- Liderlerdeki narsist eğilimlerin, lider-üye etkileşimi ve karar süreçleri gibi örgütsel unsurlara yansımaları araştırılabilir (Atay, 2009).
- Liderlerin üretkenlik karşıtı davranışları üzerine daha fazla çalışma yapılabilir(Spain ve diğ., 2014) .
- Karanlık kişilik özelliklerinin liderlerde çok az ya da çok fazla olmasının avantaj ve dezavantajları nelerdir? sorusuna yanıt aranabilir(Spain ve diğ., 2014).
- Liderlerin karanlık kişilik özelliklerini gösterme eğilimi ve Türk kamu sektöründe ve özel sektördeki yönetici ya da liderlerin karanlık kişilik özelliklerinin karşılaştırılmasına yönelik çalışmalar yapılabilir.

2. Kültür ve kültürel farklılıklara bağlı olarak kişiliğin karanlık yönünün ele alınması, incelenen makalelerde vurgulanan bir diğer çalışma alanıdır (Aghababae ve diğ., 2014; Kaiser ve diğ., 2015; (Schyns, 2015). Bu kapsamda ileri sürülebilecek araştırma önerileri aşağıda belirtilmiştir.

- Türkiye örnekleminde toplumsal kültür boyutlarının Türk yönetici ve liderlerinin karanlık kişilik özellikleri göstermeleri üzerine etkileri incelenebilir. Örneğin güç mesafesinin karanlık kişilik özelliklerine etkisi incelenebilir.

3. İş tatmini, iş performansı, sapkın davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti, işe geç gelme, iş motivasyonu, performans gibi değişkenlerle birlikte kişiliğin karanlık yönünün ele alınması, karanlık kişilik özelliklerinin bireysel ve örgütsel çıktılara etkilerinin daha iyi anlaşılmasında katkı sunacaktır (Mathieu, 2013; Spain ve diğ., 2014; Schyns, 2015)

4. Hangi işlerde ve çalışma koşullarında karanlık kişilik özellikleri bireysel iş çıktılarına ve örgütsel performansa olumlu katkı sağlamaktadır? (Spain ve diğ., 2014; Jonason ve Tost 2010; Schyns, 2015).

5. Takımda narsist bir bireyin varlığı diğer takım üyelerini nasıl etkileyebilir? (Nevicka, 2011).

6. Narsist bireylerin performansını geliştiren bağlamsal faktörler neler olabilir? (Nevicka, 2011).

7. İşe alım sürecinde söz konusu kişilik özelliklerinin ölçülmesinde nasıl daha farklı yollar izlenebilir? (Schyns, 2015).

B. Kişiliğin karanlık yönünün ölçümü hususunda geliştirilen öneriler:

1. Kişilerin kendi değerlendirmelerine dayalı ölçümlerin ötesine geçilebilir (örneğin; lab. Testleri, mülakatlar). Böylelikle nicel yöntemlerin ötesine geçilerek söz konusu kişilik özellikleri ölçümlenebilir (Lee ve Ashton, 2005; Austin ve diğ., 2007; Westerlaken ve Woods, 2013).

2. Türk yönetim ve organizasyon yazınında karanlık kişilik özelliklerinin ölçümüne ilişkin Türk kültürü ile uyumlu ölçek geliştirme çalışmalarının yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

3. Uluslararası çalışmalarda narsisizm, Makyavelizm ve psikopatyi ölçme amaçlı çok sayıda ölçek geliştirilmiştir. Söz konusu ölçeklerin uyarlama çalışmaları hususunda Türk Yönetim ve Organizasyon yazınında yeterli sayıda çalışmaya rastlanmamıştır.

4. Kişiliğin karanlık yönünü ölçen ölçeklerin sorunlarının giderilmesi ve farklı ölçekler geliştirilmesi önerilmektedir (Jonason ve Tost 2010; Campbella ve diğ., 2010; Aghababae ve diğ., 2014; Schyns, 2015).

6. Sonuç

Literatür incelendiğinde kişiliğin karanlık yönünün Türk yönetim ve organizasyon çalışmaları bakımından yeterli ilgiyi görmediği sonucuna varılabilir. Çünkü özellikle 2010 yılı ve sonrasında uluslararası literatürde, psikoloji ve örgütsel davranış alanlarında önde gelen dergilerde çok sayıda çalışma yapılmıştır. Konuya ilişkin ilgi ise giderek artmaktadır. Türkiye örneğinde kişiliğin karanlık yönünün yukarıda belirtilen muhtemel konularda araştırmalara ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Özellikle kişiliğin karanlık yönleri ile liderlik, kültür, görev başarımı, üretkenlik karşıtı davranışlar, saldırgan davranışlar arasındaki ilişkiler ve kişiliğin karanlık yönünün ölçümü gibi konularda çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Kaynakça

- Aghababae, N., Mohammadtaba, S., M. Saffarinia. (2014). Dirty Dozen vs. the H Factor: Comparison of the Dark Triad and Honesty Humility in Prosociality, Religiosity and happiness. *Personality and Individual Differences*. 67. 6-10.
- Ames, Daniel R., Rose, Paul, ve Anderson, Cameron P. (2006). The NPI-16 as a short measure of narcissism. *Journal of Research in Personality*, 40, 440-450.
- Austin, E. J., Farrelly, D., Black, C., ve H. Moore, (2007). Emotional intelligence, Machiavellianism and emotional manipulation: Does EI have a dark side? *Personality and Individual Differences*. 43
- Babiak, P., ve Hare, R. (2006). *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. New York: Regan Books.
- Baughman, H. M., Dearing, S., Giammarco, E., P. A. Vernon (2012). Relationships between bullying behaviours and the Dark Triad: A study with adults. *Personality and Individual Differences*. 52
- Becker, J., ve O’Hair, H. D. (2007). Machiavellians’ motives in organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Communication Research*, 35, 246–267.
- Bruk-Lee, V., Khoury, H., Nixon, A., Goh, A., ve Spector, P. (2009). Replicating and extending past personality/job satisfaction meta-analyses. *Human Performance*, 22, 156-189.
- Campbella, W. K., Hoffmana, B. J., Campbella, S. M., ve G. Marchisiob (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*. 21.4, 268–284.
- Chatterjee, A., ve Hambrick, D. C. (2007). It’s all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52, 351–386.
- Cihangiroğlu, N., 2012, “Narsistik Kişilik ile Kurumsal Bağlılık Arasında Bir İlişki Var mıdır?”, *TAF Preventive Medicine Bulletin*, Vol. 11, No. 2, s: 119-126.
- Corral, S., ve E. Calvete (2000). Machiavellianism: Dimensionality of the Mach IV and its Relation to Self-Monitoring in a Spanish Sample. *The Spanish Journal of Psychology*. 3,1,3-13.
- DeShong, H. I., Grant, D. M., ve S.N. Mullins-Sweatt (2015). Comparing models of counterproductive workplace behaviors: The Five-Factor Model and the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*. 74
- Emmons, R. A. (1987). Narcissism: Theory and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 11-17.
- Ergun Özler, D., Giderler Atalay, C., ve M. Birican (2013). Örgütlerin karanlık yüzü ve Makyavelizm ile ilgili literatür taraması ve çalışanların makyavelist eğilimlerini belirlemeye yönelik bir araştırma. 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Dumlupınar Üniversitesi. Kütahya.
- Furnham, A., Richards, S., Rangel, L., ve D. N. Jones (2014). Measuring malevolence: Quantitative issues surrounding the Dark Triad of personality. *Personality and Individual Differences*. 67. 114–121.
- Gentile B, Miller JD, Hoffman BJ, Reidy DE, Zeichner A, Campbell WK. (2013). A test of two brief measures of grandiose narcissism: The Narcissistic Personality Inventory-13 and the Narcissistic Personality Inventory-16. *Psychological Assessment* (4):1120-36.
- Grijalva E., ve D. A. Newman (2015). "Narcissism and Counterproductive Work Behavior (CWB): Meta-Analysis and Consideration of Collectivist Culture, Big Five Personality, and Narcissism’s Facet Structure" *Applied Psychology: An International Review*. 64.1.
- Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H., ve R. C. Fraley (2013). Narcissism and Leadership: A Meta Analytic Review of Linear and Non-linear Relationships. *Personnel Psychology*.
- Harms, P. D., Spain, S. M., ve Hannah, S. T. (2011). Leader development and the dark side of personality. *The Leadership Quarterly*, 22, 495–509.
- Harms, P.D. Spain, S.M., ve D. Wood. (2014). Mapping Personality in Dark Places. *Industrial and Organizational Psychology*. 7.1, 2014.
- Hogan, R., ve Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 40–51.
- Jakobwitz, S., ve V. Egan (2006). The dark triad and normal personality traits *Personality and Individual Differences*. 40.2, 331-339.
- James, S., Kavanagh, P. S., Jonason, P. K., Chondy, J. M., ve H. E. Scutton. (2014). The Dark Triad, Schadenfreude, and sensational interests: Dark personalities dark emotions and dark behaviors *Personality and Individual Differences*. 68. 211-216.
- Jenkins, J.D. (1998). Type A/B behavior pattern. Jeanne Mager Stellman. (ed.) “Encyclopaedia of Occupational Health and Safety”. 4. Basım. Volume 2, A.B.D, ss.42-43.

- Jonason, P. K., Weeb, S., Lib, N. P., C. Jacksonc (2014). Occupational niches and the Dark Triad traits. *Personality and Individual Differences*. 69.119–123.
- Jonason, P. K., ve Webster, G. D. (2010). The Dirty Dozen: A concise measure of the Dark Triad. *Psychological Assessment*, 22, 420-432.
- Jonason, P., Slomski, S., ve Partyka, J. (2012). The Dark Triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and Individual Differences*, 52, 449–453.
- Jonason, P.K., ve J. Tost (2010). I Just cannot control myself: The Dark Triad and Self Control. *Personality and Individual Differences*. 49. 611-615.
- Jones, D. N., ve L. Paulpus (2014). Introducing the Short Dark Triad (SD3): A Brief Measure of Dark Personality Traits. *Assessment*, 28-41
- Kaiser, R. B., LeBreton. J. M., ve J. Hogan (2015). The Dark Side of Personality and Extreme Leader Behavior. *Applied Psychology: An International Review*. 64.1.
- Kanten, P. (2014). Narsistik Kişilik Özelliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Düzenleyici Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. S, 76.
- Kanten, P., Yeşiltaş, M., ve R. Arslan, (2014). Kişiliğin Karanlık Yönünün Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici Rolü. 587-597. 2. Örgütsel Davranış Kongresi. Melikşah Üniversitesi, Kayseri.
- Katrinli, A., Günay, G., ve D. Zaptçioğlu. (2013). Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu ile İlişkinde Makyavelizm Yöneliminin düzenleyici Rolü. 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Dumlupınar Üniversitesi. Kütahya.
- Kubarych, T. S., Deary, I. J., ve Austin, E. J. (2004). The Narcissistic Personality Inventory: Factor structure in a non-clinical sample. *Personality and Individual Differences*, 36, 857-872.
- Lee, K., Ashton, M. C., Wiltshire, J., Bourdage, J. S., Visser, B. A., ve Gallucci, A. (2013). Sex, power, and money: Prediction from the Dark Triad and Honesty-Humility. *European Journal of Personality*, 27, 169-184.
- Lee, K., ve M. C. Ashton (2005). Psychopathy, Machiavellianism, and Narcissism in the Five-Factor Model and the HEXACO Model of personality structure. Ashton. *Personality and Individual Differences*. 38. 1571-1582.
- Levashina, J., ve Campion, M. (2006). A model of faking likelihood in the employment interview. *International Journal of Selection and Assessment*. 14, 299–316.
- Levenson, M.R., Kiehl, K.A., ve C.M. Fitzpatrick. (1995). Assessing psychopathic attributes in a noninstitutionalized population. *Journal of Personality and Social Psychology*. 68. 151–15
- Luchnera, A. F., Houstonb, J. M., Walkerb, C., ve M. A. Houstonc (2011). Exploring the relationship between two forms of narcissism and competitiveness. *Personality and Individual Differences*. 51.6, 779–782.
- Mathieu , C. (2013). Personality and job satisfaction: The role of narcissism. *Personality and Individual Differences*. 55. 6, 650–654.
- Meurs., J. A., Fox, S., Kessler., S. R. P. Spector (2013). "It's all about me: The role of narcissism in exacerbating the relationship between stressors and counterproductive work behavior. *Work&Stress* . 27, 4. .368-382.
- Miller, J. D., Few, L. R., Seibert, L. A., Watts, A., Zeichner, A., ve Lynam, D. R. (2012). An examination of the Dirty Dozen measure: A cautionary tale about the costs of brief measures. *Psychological Assessment*, 24, 1048-105.
- Millon, T., Grossman, S., Millon, C., Meagher, S., ve R. Ramnath. (2004). *Personality Disorders in Modern Life*. John Wiley & Sons, Inc. İkinci Basım. Kanada.
- Neveckia, B., Hoogh, Annebel H. B. De., Vianenn, Annelies E. M. Van., Beersman, Bianca., ve D. McIlwain (2011). All I need is a stage to shine: Narcissists' leader emergence and performance. *The Leadership Quarterly*. 22. 910-925.
- O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., ve McDaniel, M. A. (2012). A Meta-Analysis of the Dark Triad and Work Behavior: A Social Exchange Perspective. *Journal of Applied Psychology*.97.3
- O'Boyle EH, Forsyth DR, Banks GC, Story PA, White CD. (2014). A Meta-Analytic Test of Redundancy and Relative Importance of the Dark Triad and Five-Factor Model of Personality. *Journal of Personality*.
- 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.
- Raskin, R. ve H. Terry. (1988). A Principal-Components Analysis of the Narcissistic Personality Inventory and Further Evidence of Its Construct Validity. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 54, No. 5,890-902.
- Robbins, S.P. ve T. A. Judge. (2013). *Organizational Behavior*. Global Edition. Pearson Education Limited. 15.Basım. İngiltere.
- Spain, S. M., Harms, P. ve LeBreton, J. M. (2014), The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behaviour*. 35. 41–60.
- Timuroğlu, K. ve Ö.F. İşcan. (2008). İşyerinde Narsisizm ve İş Tatmini İlişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:22, Sayı:2.
- Vernon, P. A., Villan, V. C., Vickers, L. C., ve J. A. Harris (2008). A behavioral genetic investigation of the Dark Triad and the Big 5. *Personality and Individual Differences*. 44.445-452.
- Westerlaken, K. M., ve P. R. Woods (2013). The relationship between psychopathy and the Full Range Leadership Model . *Personality and Individual Differences*. 54.
- Williams, K. M., Paulhus, D. L., ve Hare, R. D. (2007). Capturing thefour-factor structure of psychopathy in college students via self-report. *Journal of Personality Assessment*. 88, 205-219.

Wu, J., ve LeBreton, J. M. (2011). Reconsidering the dispositional basis of counterproductive work behavior: The role of aberrant personality traits. *Personnel Psychology*. 64, 593–626.

PARAYA DEĞER VERME DERECEŚİ, ETİK DİŐİ DAVRANIŐ VE MAKYAVELİZM EĞİLİMİ ARASINDAKİ İLİŐKİLER

IŐil Mendeş Pekdemir
İstanbul Üniversitesi
isilmp@istanbul.edu.tr

Aygül Turan
Yıldız Teknik Üniversitesi
ayturan@yildiz.edu.tr

ÖZET

Geçtiğimiz yıllarda Enron, WorldCom gibi büyük şirketlerde yaşanan skandallar, etik dışı davranışın bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Tüm dünyanın şahit olduğu benzer olaylardan sonra, yönetim literatüründe etik dışı davranış kavramını araştıran çalışmaların sayısı giderek artmıştır. Özellikle etik dışı davranış ile ilişkisi olan ve etik dışı davranış etkileyen faktörler, etik dışı davranışın pekiŐtirilmesi hususunda kritik önem taşımaktadır. Bu noktadan hareketle bu çalışmada, etik dışı davranışını açıklamak amacıyla bireylerin paraya değer verme derecelerini ve makyavelizm eğilimlerini araştırmak amaçlanmıştır. Ayrıca bireyleri paraya değer verme derecelerine göre derecelendirilerek, onların makyavelizm eğilimi ve etik dışı davranış gösterme durumlarındaki değişimi araştırmak bu çalışmanın bir diğer amacıdır. Son olarak bireylerin demografik özelliklerinin; paraya değer verme dereceleri, makyavelizm eğilimleri ve etik dışı davranışlarında bir farklılık oluşturup oluşturmadığı yine bu çalışma kapsamında incelenecektir. Belirtilen bu amaçlar doğrultusunda, bir devlet üniversitesinde öğrenim gören 360 MBA öğrencisinden veri toplanarak, bu verilere hiyerarşik lineer regresyon ve ordinal lojistik regresyon testleri uygulanmıştır. Bu analizler sonucunda; makyavelizm eğiliminin paraya değer verme derecesi ile etik dışı davranış arasında kısmi aracılık rolü oynadığı bulunmuştur. Ayrıca paraya çok değer veren bireylerin paraya az değer verenlerden daha yüksek oranda makyavelizm eğilimi gösterme ihtimalinin 5,87 kat daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde paraya çok değer veren bireylerin paraya az değer verenlerden daha yüksek oranda etik dışı davranış gösterme ihtimali 3,58 kat daha fazla olduğu yine bu çalışmada ulaşılan bir sonuçtur. Diğer taraftan, araştırma sonuçları; yüksek düzey makyavelist bireylerin daha yüksek oranda etik dışı davranış gösterme ihtimali daha düşük düzeyde makyavelist bireylerden 2,28 kat daha fazladır. Sonuçlar, lisans ve/veya lisansüstü eğitiminde etik dersi almamış olan bireylerin, etik dersi almış olanlardan daha yüksek oranda makyavelizm eğilimi gösterme ihtimalinin 2,05 kat daha fazla olduğunu ortaya çıkartmıŐtır. Erkeklerin bayanlara göre daha yüksek oranda etik dışı davranış gösterme ihtimalinin 2,38 kat daha fazla olduğu bu çalışmanın bir başka sonucudur.

Anahtar Kelimeler: Paraya Değer Verme Derecesi, Makyavelizm Eğilimi, Etik Dışı Davranış, Hiyerarşik Lineer Regresyon, Ordinal Lojistik Regresyon

1. Giriş

Yönetim literatüründe, para kavramı daha çok motivasyon konusunda incelenmiş, bireylerin paraya değer verme dereceleri ise nispeten daha az araştırılmıştır. Aslında paranın bireylerin tutum ve davranışlarındaki rolü, geçmişten bu yana birçok felsefe akımında ele alınıp değerlendirilmiştir. Machiavelli 1913 yılında yazdığı "Prince" adlı kitabında özellikle paranın baştan çıkarıcı özelliğine değinerek, makyavelizm akımını başlatmıştır. Bireylerin kendi çıkarlarını korumak adına her şeyi mübah görmeleri ana fikri üzerine kurulmuş bu akım, özellikle geçtiğimiz yıllardaki şirket skandallarıyla daha öne çıkmış ve etik dışı davranış kavramı ile ilişkilendirilerek incelenmeye başlanmıştır. Diğer taraftan, paraya değer verme derecesi ile makyavelizm eğilimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar literatürde nispeten seyrek görölmektedir. Özellikle ölkemizde makyavelizm eğiliminin çalışanların davranışları üzerindeki etkisini araştıran çalışma sayısı oldukça azdır (Demirtaş, Biçkes, 2014).

Önceki çalışmalar incelendiğinde, makyavelizm kavramının devlet başkanları (Deluga, 2001; House vd., 1991), yöneticiler (House vd., 1991; Siegel, 1973; Drory ve Gluskinos, 1980), MBA öğrencileri (Siegel, 1973; Tang ve Chiu 2003), işletme, psikoloji ve hukuk öğrenci ve mezunları (McCabe et. al., 1991; Chen ve Tang, 2006; Tang ve Chen, 2008), AR-GE çalışanları (Winter vd., 2004) ve öğretim üyeleri (Siegel, 1973) gibi analiz birimlerinde araştırıldığı gözlenmektedir. Mevcut çalışmalardaki örneklem ve bulgulardan hareketle, bu çalışmada; farklı bölümlerden mezun olmuş, bir işte çalışmakta olup, İstanbul'daki bir devlet üniversitesinde MBA programında eğitim gören öğrencilerin makyavelizm eğilimlerinin ne düzeyde olduğu tespit edilerek, bu kişilerin paraya değer verme derecelerinin onları etik olmayan davranışlara yöneltip yöneltmediği ve makyavelizm eğilimlerinin bunda nasıl bir rol oynadığı incelenmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler

İktisadi bilimlerin temelinde yer alan para, kimi araştırmacılara göre değer ölçüm aracı olarak bir takas unsuru (Buchanan, 1965; Hill, 1977), kimilerine göre bir motivasyon aracı (Gupta ve Shaw, 1998; Kohn, 1993, Lawler, 1971), kimlerine göre ise motivasyonun öncüsü olan bir hijyen faktör (Herzberg, 1968) olarak değerlendirilen bir kavramdır. Bununla birlikte, yapılan çalışmalar bireylerin paraya verdikleri değer bireyden bireye farklılaştığını göstermektedir. Çalışmalar, parayı bir motivasyon aracı olarak gören, bir güç ve zenginlik simgesi olarak olumlu değerlendiren bireylerin yanında, paranın baştan çıkarıcı, kötülüğe teşvik edici, dolayısıyla parayı olumsuz olarak değerlendiren bireylerin olduğunu ortaya koymaktadır (Mitchell ve Mickel, 1999; Tang ve Chiu, 2003).

Literatürdeki bazı çalışmalarda, paraya değer verme derecesi, başka kavramları açıklaması açısından bir öncül değişken olarak incelenmiştir. Benzer şekilde, Harrel ve Hartnagel (1976), Tang ve Chen (2008), Sardzoska ve Tang'ın (2012) çalışmasında paraya değer verme derecesi bireylerin makyavelizm eğilimlerinin öncülü olarak modellenmektedir. Tang ve Chen (2008) yaptıkları çalışmada, parayı bireylerin materyalistik bir değeri olarak ele almış ve bu değerlerin manipüle edici stratejiler ortaya koyma ve dolayısıyla etik dışı davranışta bulunma durumunu arttırdığını iddia etmiştir. Bunun birlikte, bireylerin paraya değer verme derecelerinin etik dışı davranışa direkt etkisinin olmasının yanında, makyavelizm eğilimi aracılığıyla dolaylı etkisinin de olduğunu araştıran çalışmaya literatürde rastlanmak mümkündür. (Tang ve Chen, 2008). Bu çalışmalar göz önünde bulundurularak araştırmanın ana hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Hipotez 1: Paraya değer verme derecesi ile etik dışı davranış arasındaki ilişkide makyavelizm eğiliminin aracılık rolü vardır.

Makyavelizm 1513 yılında Machiavelli'nin "*Prince*" kitabı ile ortaya çıkmış bir kavramdır. Machiavelli (1997), etik değerler çerçevesinde davranış göstermeyen kural koyucuların, doğru ve dürüst kural koyuculardan daha başarılı olduklarını iddia etmektedir. (Rayburn ve Rayburn, 1996; Griffin ve O'Leary-Kelly, 2004; Rauthmann, 2012). Literatürde makyavelizm eğilimi birçok analiz biriminde araştırıldığı gözlenmektedir. Devlet başkanlarından yöneticilere, AR-GE çalışanlarından öğretim üyelerine kadar birçok analiz biriminde araştırılan makyavelizm, bireylerin özellikle para ve makam konularıyla ilgili çıkar elde etmek için diğer bireyleri manipüle ettiği odak noktası üzerine kurulmuş bir felsefedir. Christie ve Geis (1970) paraya çok değer veren yöneticilerin manipüle edici bir tutum sergilediği ve kazancın tümünün kendisine ait olması için çaba gösterdiğini iddia etmektedir. Önceki çalışmalardan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 2: Paraya çok değer veren bireyler, az değer verenlere göre daha yüksek oranda makyavelizm eğilimi gösterirler.

Makyavelizm ile ilgili çalışmalar daha çok bireyleri yüksek derecede makyavelist ve düşük düzeyde makyavelist olarak ele alıp incelemişlerdir. Yüksek derecede makyavelist çalışanlar, diğer çalışanları kendi çıkarları için veya daha yüksek performans göstermeleri için manipüle eder (Wilson, Near ve Miller, 1996). Bununla birlikte yüksek düzeyde makyavelist kişiler, işbirliğinde fırsatçılık gösterme eğilimindedir (Sakalaki, vd. 2007), başkalarını ikna eder ama başkaları tarafından ikna edilmek istemez. (Christie ve Geis, 1970), empati göstermez (Paal ve Bereczkei, 2007) ve etik davranış sergilemezler (Mudrack, 1993; Winter vd., 2004, Tang ve Chen, 2008). Bu noktadan hareketle aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

Hipotez 3: Yüksek derecede Makyavelist bireyler, düşük derecedekilere göre daha yüksek oranda etik dışı davranış gösterirler.

Etik dışı davranış, çalışma ortamında olağan davranışlardan farklı ve belirli ahlaki değerlerle örtüşmeyen bir davranış biçimidir (Robinson ve Benneth, 1995). Örgütün çalışanlarından bekledikleri haricinde, örgütsel normları, temel sosyal ve ahlaki değerleri ihlal eden tüm davranışlar etik dışı davranış kapsamında incelenmektedir (Vardi ve Wiener, 1996). Literatürde bireylerin neden etik dışı davranışlar sergilediklerini açıklamak amaçlı yapılan birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Özellikle 2000'li yıllardaki Enron vb. skandallardan sonra, işyerlerinde kişilerin kendi kazançlarını maksimize etme çabaları nedeniyle, etik dışı davranış çalışmalarının daha sıklaştığı gözlenmektedir. Özellikle paranın baştan çıkarıcı özelliği ile etik dışı davranış arasında anlamlı ilişkinin bulunduğu çalışmalar (Giacalone, 2004; Tang ve Chiu, 2003; Tang ve Chen, 2008) dikkate alınarak bu çalışmanın bir diğer hipotezi oluşturulmuştur.

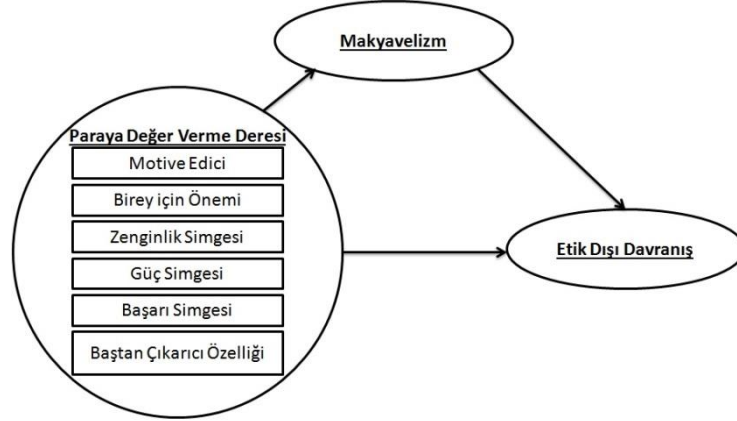
Hipotez 4: Paraya çok değer veren bireyler, az değer verenlere göre daha yüksek oranda etik dışı davranış gösterirler.

Önceki çalışmalar farklı bölümlerden mezun çalışanların farklı düzeylerde makyavelizm eğilimi gösterdiklerini vurgulamaktadır. (McCabe vd., 1991; Tang ve Chen, 2008). Yöneticiler, MBA öğrencileri ve öğretim üyeleri üzerinde yapılan başka bir çalışmada; MBA öğrencilerinin yöneticilerden, öğretim üyelerinin ise hem yönetici hem de MBA öğrencilerinden daha makyavelist olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Siegel, 1973).

Diğer taraftan, Tang vd. (2006) yaptıkları çalışmada, özellikle Amerika’da yaşayan Afrika kökenli bayanların yerli Amerikan bayarlara göre daha çok paraya değer verdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Bir başka çalışmada, erkek yöneticilerin bayan yöneticilerden daha az etik davrandığına (Hoffman, 1998) benzer sonuçlar, bireylerin demografik özellikler temelinde paraya değer verme derecesi, makyavelizm eğilimi ve etik dışı davranışlarının değiştiğini göstermektedir. Önceki çalışmalardan yola çıkarak, araştırmanın beşinci hipotezi aşağıda belirtilmiştir.

Hipotez 5: Bireylerin yaş, cinsiyet, tecrübe, mezun oldukları bölüm ve etik dersi alma durumu ile a) paraya değer verme dereceleri, b) makyavelizm eğilimleri ve c) etik dışı davranışları ilişkilidir. Ortaya konan hipotezler doğrultusunda araştırmanın modeli aşağıdaki gibidir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



3. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Literatürdeki çalışmalar temelinde oluşturulmuş araştırma modelinde yer alan paraya değer verme derecesi, makyavelizm eğilimi ve etik dışı davranış değişkenlerinin ortalamaları incelenip, birbirleri arasındaki ilişkiler araştırılacaktır. Daha sonra örneklem paraya çok ve az değer verenler olarak sınırlandırılarak bu grupların makyavelizm eğilimleri ve etik dışı davranış gösterme durumları belirlenecektir. Son olarak katılımcıların demografik özelliklerinin onların paraya değer verme derecelerinde, makyavelizm eğilimlerinde ve etik dışı davranış gösterme potansiyellerinde nasıl bir farklılık oluşturacağı araştırılacaktır. Bu çalışma farklı bölümlerden mezun olmuş, bir işte çalışan ve aynı zamanda İstanbul’daki bir devlet üniversitesinde MBA öğrencisi olan 360 kişiyi kapsamaktadır. Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu paraya değer verme derecesi, makyavelizm eğilimi, etik olmayan davranış kavramlarını ölçen ifadelerle birlikte, demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

4. Kullanılan Ölçekler, Geçerlilik ve Güvenirlikleri

Paraya Değer Verme Derecesi Ölçeği

Paraya değer verme derecesi değişkeni; para inancı ve davranışı ölçeği (Furnham, 1984), para etik ölçeği (Tang, 1995) ve paranın önemi ölçeği (Mitchel ve Mickel, 1999) uyarlanarak 5’li likert formatında (1.kesinlikle katılmıyorum-5.Kesinlikle katılıyorum) ölçülmüştür. Paranın motive etmesi, bireyler için önemli olması, zenginlik simgesi, güç simgesi, başarı simgesi, baştan çıkarıcı özelliği temelinde oluşturulmuş 6 boyut 24 ifadeden oluşan ölçek, öncelikle madde toplam korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Bu analiz sonucu madde korelasyon katsayılarından 0,20 altında kalan bir ifade olmadığından hiçbir ifade çıkarılmadan ölçeğe bu şekilde faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda 3 ifadenin faktör yapısını bozuyor olması, 1 ifadenin ise faktör yükünün iki ayrı faktörde yakın faktör yükleri üretmesi sebebiyle, sorunlu olan bu ifadeler ölçekten çıkarılmış, bundan sonraki analizlere 5 faktör 20 ifadeyle devam edilmiştir. Orjinalinde 6 faktörden oluşan paraya değer verme derecesi ölçeğindeki güç simgesi ve başarı simgesi boyutları aynı faktör altında toplanmış, yeni oluşan bu faktöre “güç ve başarı simgesi” ismi verilmiştir. Paraya değer verme derecesi ölçeğinin son hali, varyansın % 70,933’ünü açıklamakta olup, ölçeğin Crombach alpha değeri 0,909 bulunmuştur. Faktörlerin alpha değerlerin 0,773 ile 0,944 arasında değişmektedir.

Bu çalışmadaki belirli analizlerde Drory ve Gulkinos’un (1980) yöntemi kullanılarak; toplam skorun %25’inin altındakileri “paraya az değer veren bireyler”, toplam skorun %75’inin üstündekileri “paraya çok değer veren bireyler” olarak ayrıştırılarak işlem yapılmıştır. 20 ifade ile ölçülmüş paraya değer verme derecesi ölçeğinin toplam skorları 20 ile 100 arasında değişeceği göz önünde bulundurulduğunda, 40 ve bu skorun

altındaki skorlar paraya az değer veren, 80 ve bu skorun üstündeki skorlar paraya çok değer veren bireyleri gösterecektir.

Makyavelizm Eğilimi Ölçeği

Makyavelizm eğilimi değişkeni; Valentine ve Fleischman (2003) ile Dahling, Whitaker ve Levy (2008) tarafından geliştirilen ölçeklerin uyarlanması ile toplam 8 ifade ile ölçülmüştür. 5'li likert formatında (1.kesinlikle katılmıyorum-5.Kesinlikle katılıyorum) hazırlanmış ölçeğe madde toplam korelasyon analizi uygulanmış ve 1 ifadenin 0,105 madde korelasyon değeri üretmesi nedeniyle bu madde ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 7 ifade faktör analizine tabi tutulmuş, her madde uygun faktör yükleriyle tek bir faktör altında toplanmış ve açıklanan varyans değeri % 48,347 olarak bulunmuştur (Alpha = 0,594).

Makyavelizm ölçeği ise yine Drory ve Gulkinos'un (1980) yöntemi kullanılarak düşük, orta ve yüksek düzeyde makyavelist eğilimindeki bireyler olarak ayrılmıştır. 7 ifade ile ölçülen ölçeğin 7 ile 35 arasında toplam skor üreteceği düşünülerek; %25'in altı olan 14 ve bu skorun altındaki bireyler "düşük düzeyde makyavelist", %25 ile %75 değerleri arasındaki 15 ile 27 arasındaki bireyler "orta düzeyde makyavelist" ve son olarak %75'in üstü 28 ve bu skorun üstündeki bireyler "yüksek düzeyde makyavelist" olarak gruplandırılmıştır.

Etik Dışı Davranış Ölçeği

Etik dışı davranış değişkeni Chen ve Tang (2006) ile Wouters ve Peters'in (2014) tek boyutlu etik olmayan davranış ölçeklerinin uyarlanması sonucu 7 ifade ile ölçülmüştür. 5 puanlı sıklık ölçeği (1=hiçbir zaman, 2=nadiren, 3=bazen, 4=sıkça ve 5=her zaman) kullanılarak ölçülen ölçek, madde toplam korelasyon analizi ve faktör analizi sonucunda literatürdeki gibi tek boyutlu bir yapı göstermiş ve herhangi bir ifade çıkarılmasını gerektirmemiştir. Açıklanan varyans değeri % 55,814 bulunmuş güvenilirlik düzeyi ise alpha=0,859 olarak tespit edilmiştir.

Etik dışı davranış ölçeği de makyavelizm ölçeğinde olduğu gibi Drory ve Gulkinos'un (1980) yöntemi kullanılarak ayrıştırılmıştır. Toplam skorun 7 ile 35 arasında değiştiği ölçekte; 14 ve bu skorun altındakiler "düşük düzeyde etik dışı davranış sergileyen", 15 ile 27 arasındaki bireyler "orta düzeyde etik dışı davranış sergileyen" ve 28 ve üstündeki bireyler "yüksek düzeyde etik dışı davranış sergileyen" bireyler olarak gruplandırılmıştır.

5. Araştırma Bulguları

360 MBA öğrencisi ile yapılan bu araştırmada, paraya değer verme derecesinin ortalaması 3,1922, makyavelizm eğiliminin ortalaması 2,8214 ve etik dışı davranışın ortalaması 1,9791 olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler, araştırma kapsamındaki bireylerin genel olarak paraya değer verdiğini, makyavelizm eğilimlerinin yüksek olmadığını ve etik dışı davranışlardan mümkün olduğunca kaçındıklarını göstermektedir.

Paraya değer verme derecesi ile etik dışı davranış arasındaki ilişkide makyavelizm eğilimi rolünü araştırmak amaçlı yapılan hiyerarşik regresyon analizinde, öncelikle paraya değer verme derecesi ve etik dışı davranış arasındaki ilişki irdelenmiş, bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta=0,233$; $p=0,00$). İkinci aşamada, paraya değer verme derecesi ile makyavelizm eğilimi arasındaki ilişki değerlendirilmiş ve bu ilişkinin de anlamlı olduğu gözlenmiştir ($\beta=0,251$; $p=0,00$). Üçüncü aşamada, makyavelizm ile etik dışı davranış arasındaki ilişkinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,298$; $p=0,00$). Dördüncü ve son aşamada paraya değer verme derecesi ve makyavelizm eğiliminin birlikte etik dışı davranış ile ilişkisi incelenmiş, bu durumda paraya değer verme derecesi ile etik dışı davranış arasındaki ilişkinin hala anlamlı olduğu ancak β değerinde bir düşme olduğu tespit edilmiştir. ($\beta=0,168$; $p=0,00$). Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık kuramından hareketle, paraya değer verme derecesi ile etik dışı davranış arasındaki ilişkide makyavelizm eğiliminin kısmı aracı rolü oynadığı söylenebilir. Dolayısıyla araştırmamızın birinci hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmamızın bir sonraki aşamasında, katılımcılar paraya değer verme derecelerine göre paraya çok ve az değer verme durumuna göre ayrılıp, bu bireylerin makyavelizm eğilimi ve etik dışı davranışları ordinal lojistik regresyon analizi ile karşılaştırılmıştır. Bireylerin paraya değer verme dereceleri ile makyavelizm eğilimleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan analiz sonuçları; paraya değer verme derecesinde bir birimlik artış (paraya az değer verme → paraya çok değer verme) olduğunda, bireylerin yüksek düzey Makyavelizm eğiliminde olma ihtimallerinin orta ve düşük düzey Makyavelizm eğiliminde olma ihtimallerinden 5,87 kat daha fazla olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde, paraya çok değer veren bireylerin az değer verenlere göre yüksek ve orta makyavelizm eğiliminde olmaları düşük makyavelizm eğiliminde olmalarından 5,87 kat daha muhtemeldir. Özetle, paraya çok değer veren bireylerin daha yüksek oranda* makyavelizm eğilimi

* Yüksek oran: Ordinal lojistik regresyonda ortaya konan bir fonksiyon/model vardır ve bu modelin her bir grubun ilgili değişken ile ilişkisini açıkladığı varsayılır. Bu varsayım paralel doğrular testi (test of parallel lines) ile test edilir. Bu

gösterme ihtimali paraya az değer veren bireylerden 5,87 kat daha fazladır. Paralel doğrular testi varsayımı bu sonuçlar için doğrulanmaktadır ($p=0,13$). Bu sonuçlardan yola çıkarak hipotez 2 kabul edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü hipotezinin testi için bu safhada, makyavelizm eğilimi ile etik dışı davranış ilişkisine incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, yüksek düzey makyavelist eğilimli bireylerin daha yüksek oranda etik dışı davranış gösterme ihtimali, orta ve düşük düzey makyavelistlerden 2,28 kat daha fazladır. Benzer şekilde, yüksek ve orta düzey makyavelist eğilimli bireylerin daha yüksek oranda etik dışı davranış gösterme ihtimali, düşük düzeyde makyavelistlerden 2,28 kat daha fazladır. Dolayısıyla, yüksek düzey makyavelist bireylerin daha yüksek oranda etik dışı davranış gösterme ihtimali daha düşük düzeyde makyavelist bireylerden 2,28 kat daha fazladır. Bu sonuçlar doğrultusunda, araştırmanın üçüncü hipotezi kabul edilmiştir.

Benzer şekilde bireylerin paraya değer verme dereceleri ile etik dışı davranış algıları arasındaki ilişkiyi araştırmak için yapılan analiz sonuçları, paraya çok değer veren bireylerin daha yüksek oranda etik dışı davranış gösterme ihtimallerinin paraya az değer veren bireylerden 3,58 kat daha fazla olduğunu göstermektedir. Paralel doğrular analizi gerekli varsayımları sağlamaktadır ($p=0,47$). Yani paraya değer verme derecesi değişkenindeki bir birimlik artış daha yüksek derece etik dışı davranış sergileme ihtimalini 3,58 kat arttırmaktadır. Bu sonuçlar araştırmanın dördüncü hipotezinin de doğrulandığını göstermektedir.

Son olarak demografik değişkenler açısından bireylerin paraya değer verme derecesi, makyavelizm eğilimi ve etik dışı davranışlarını açıklamak amaçlı ordinal lojistik regresyon analizi yapılmıştır. Bireylerin yaş, cinsiyet, tecrübe, mezun oldukları bölüm ve etik dersi alma durumlarının hepsi ayrı ayrı paraya değer verme derecesi, makyavelizm eğilimi ve etik dışı davranış değişkenleriyle analize tabi tutulmuştur. Bireylerin paraya değer verme derecelerinde demografik özellikler açısından bir farklılık bulunamamıştır. Dolayısıyla 5a hipotezi reddedilmiştir.

Diğer taraftan etik dersi alıp almaması durumuna göre bireylerin makyavelizm eğilimlerinde anlamlı bir değişim görülmektedir. Benzer şekilde cinsiyete göre etik dışı davranışta anlamlı bir değişim olduğu tespit edilmiştir.

Ordinal lojistik regresyon analizinden elde edilen sonuçlar; etik dersi alma durumunda bir birimlik değişim (etik dersi almamış→etik dersi almış) olduğunda, bireylerin yüksek düzey Makyavelizm eğiliminde olma ihtimallerinin, orta ve düşük düzey Makyavelizm eğiliminde olma ihtimallerinden 2,05 kat daha fazla olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde, lisans ve/veya lisansüstü eğitiminde etik dersi almamış olan bireylerin, etik dersi almış olanlara göre yüksek ve orta düzey makyavelizm eğiliminde olmaları düşük düzeyde makyavelizm eğiliminde olmalarından 2,05 kat daha muhtemeldir. Özetle, etik dersi almamış olan bireylerin, etik dersi almış olanlardan daha yüksek oranda makyavelizm eğilimi gösterme ihtimalinin 2,05 kat daha fazla olduğunu göstermektedir. Bu sonuçtan hareketle, 5b hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Etik dışı davranış değişkenini anlamlı bir şekilde açıklayan cinsiyet değişkeninin ordinal lojistik regresyon sonuçlarına bakıldığında; erkeklerin bayanlara göre daha yüksek oranda etik dışı davranış gösterme ihtimallerinin 2,38 kat daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar paralel doğrular testi ile de doğrulanmıştır. Nihayet bu sonuçlar 5c hipotezinin kısmen kabul edildiğini göstermektedir.

6. Sonuç

Etik dışı davranışların normal kabul edildiği, özellikle kural koyucuların kendi menfaatleri için etik dışı davranabilirdiği günümüzde, makyavelizmin üzerinde durulması ve araştırılması gereken bir konu olduğu düşünülmektedir. Özellikle bireylerin bu eğilimini arttıran veya azaltan unsurların neler olduğu, yine araştırmacıların incelemesini bekleyen bir alan olarak görülmektedir. Literatürdeki bu durum göz önünde bulundurularak paraya değer verme derecesi, makyavelizm eğilimi, etik dışı davranış ilişkilerini araştırmak amacıyla 360 MBA öğrencisi ile yapılan bu çalışmada, paraya değer verme derecesi ile etik dışı davranış arasında bir ilişki olduğu ve bu ilişkide makyavelizm eğiliminin kısmi aracılık rolünün bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, bireylerin etik dışı davranışlarını paraya değer verme dereceleri açıkladığı gibi, paraya değer verme dereceleri makyavelizm eğilimini arttırarak etik dışı davranışı da açıklanabileceğini söylemek mümkündür.

Analiz sonuçları paraya çok değer veren bireylerin az değer verenlerden daha yüksek oranda

çalışmada ise, makyavelizm ve etik dışı davranış düşük-orta-yüksek olmak üzere 3 gruba ayrıldığı için, bir grup diğer iki grup ile paraya değer verme derecesi açısından kıyaslanır – [düşük] ile [orta+yüksek] aynı şekilde [düşük+orta] ile [yüksek] kıyaslanır. Dolayısıyla daha yüksek oranda tabiri ile; [yüksek] düzeyin [orta ve düşük] düzeye göre veya [yüksek ve orta] düzeyin [düşük] düzeye göre göreceli değerini ifade etmektedir. Paralel doğrular testi doğrulanmazsa her bir grubun diğer değişkenlerle ilişkisini açıklamak için ayrı ayrı modeller geliştirmek gerekir. (Norusis, 2005; Özdamar, 2013; Hosmer and Lemeshow, 2004; Field, 2009; Nilson, 2007:317).

makyavelizm eğilimi gösterme ihtimaline sahip olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde paraya çok değer veren bireylerin az değer verenlerden daha yüksek oranda etik dışı davranış gösterme ihtimalinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, paranın baştan çıkarıcı özelliğinin bireyleri makyavelist bireyler olmaya ve etik dışı davranmaya sevk etmesi durumu ile açıklanabilir.

Diğer taraftan, yüksek düzey makyavelist kişilerin düşük düzeyde makyavelist kişilere oranla daha yüksek oranda etik dışı davranışta bulunma ihtimalinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürdeki az ve çok makyavelist kişilikler arasındaki farklılıkları belirten diğer çalışmaları (Mudrack, 1993; Winter vd., 2004, Tang ve Chen, 2008) destekler nitelikte olan bu sonucun, düşük ve yüksek düzey makyavelistlerin etik dışı davranış ile ilişkisini açıklamada literatüre destek bir katkısı olduğu düşünülmektedir.

Son olarak, bireylerin paraya değer verme derecesinde demografik özellikleri açısından bir farklılık bulunmazken, makyavelizm eğiliminde etik dersi alma durumuna bağlı olarak, etik dışı davranışta ise cinsiyete bağlı olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre lisans ve/veya lisansüstü eğitiminde etik dersi almamış olan bireyler, etik dersi almış olanlardan daha yüksek oranda makyavelizm eğilimi gösterme ihtimalleri bulunmaktadır. Ayrıca erkeklerin bayanlara göre daha yüksek oranda etik dışı davranış gösterme ihtimallerinin olduğu bu çalışmanın sonuçları arasındadır. Bu sonuçlar, Betz vd.'nin (1989) araştırmasındaki erkeklerin bayanlara göre daha fazla kariyer ilerlemesi beklentisi içinde olduğu ve bunun için de adaletli olmayan uygulamalara daha fazla meylettikleri sonucunu desteklemektedir.

Sonuç olarak, etik dışı davranış, bireylerin paraya değer verme dereceleri ve makyavelizm eğilimleri ile açıklanabilecek bir kavramdır. Ayrıca bireylerin paraya değer verme dereceleri çok ve az olarak derecelendirilerek, bireylerin makyavelizm eğilimleri ve etik dışı davranışlarının yorumlanmasına olanak tanımaktadır. Ancak bu çalışmada ulaşılan sonuçların daha farklı sektör ve analiz birimlerinde uygulanması, sonuçların doğrulanması açısından önemlidir.

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(6), pp. 1173-1182
- Betz, M., O'Connell L. ve Shephard J. M., (1989), "Gender Differences in Proclivity for Unethical Behavior", *Journal of Business Ethics*, 8(5), pp 321–324.
- Buchanan, J. M. (1965), "An economic theory of clubs". *Economica*, 32 (125), pp 1-14.
- Chen, Y. J. ve Tang, T. L. P. (2006), "Attitude toward and propensity to engage in unethical behavior: Measurement invariance across major among university students", *Journal of Business Ethics*, 69(1), pp 77-93.
- Christie, R., Geis, F. L., ve Berger, D. (1970), *Studies in Machiavellianism* Academic Press, New York.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., ve Levy, P. E. (2008). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of management*, 35, pp 219-257.
- Deluga, R. J. (2001). "American presidential Machiavellianism: Implications for charismatic leadership and rated performance". *The Leadership Quarterly*, 12(3), pp 339-363.
- Demirtaş Ö. ve Biçkes D.M., (2014), "Makyavelizm'in Olumsuz Durumları İfşa Etme Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması", *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16 (2), pp 98-112.
- Drory, A., ve Gluskinos, U. M. (1980). "Machiavellianism and leadership". *Journal of Applied Psychology*, 65(1), pp 81-86.
- Field A., (2009). "Discovering statistics using SPSS". Sage Publications, London.
- Furnham, A., ve Argyle, M. (1998). *The Psychology of Money*, Routledge, New York.
- Giacone, R. A. (2004). "A transcendent business education for the 21st century". *Academy of Management Learning & Education*, 3(4), pp 415-420.
- Griffin, R. W., ve O'Leary-Kelly, A. M. (2004), "An introduction to the dark side", R. W. Griffin ve A. M. Kelly O'Leary, *The Dark Side of Organizational Behavior* içinde, California: Willey and Sons, pp 1-19.
- Gupta, N., ve Shaw, J. D. (1998), "Let the evidence speak: Financial incentives are effective". *Compensation & Benefits Review*, 30(2), pp 26-32.
- Harrell, W. A., ve Hartnagel, T. (1976). "The impact of Machiavellianism and the trustfulness of the victim on laboratory theft". *Sociometry*, 39(2), pp 157-165.
- Herzberg, F. (1968), *One more time: How do you motivate employees*, Harvard Business Review, Boston.
- Hill, T. P. (1977). "On goods and services". *Review of income and wealth*, 23(4), pp. 315-338.
- Hoffman, J. J.: 1998, "Are Women Really More Ethical than Men? Maybe It Depends on the Situation", *Journal of Managerial Issues*, 10(1), pp 60–73.
- Hosmer Jr, D. W., ve Lemeshow, S. (2004). *Applied logistic regression*. John Wiley & Sons, New York.
- House, R. J., Spangler, W. D., ve Woycke, J. (1991). "Personality and charisma in the US presidency: A psychological theory of leader effectiveness". *Administrative science quarterly*, 36 (3), pp 364-396.
- Kohn, A. (1993), "Why incentive plans cannot work". *Harvard Business Review*, September–October 1993, pp. 1–7.
- Lawler, E. L. (1971), *Pay and organization effectiveness: a psychological view*, McGraw Hill, New York.

- Machiavelli, N. (1997). *The Prince*, Çeviren: Angelo M. Codevilla, Yale University Press, New Heaven. (Orijinal yayınlanma tarihi 1913)
- McCabe, D. L., Dukerich, J. M., ve Dutton, J. E. (1991). "Context, values and moral dilemmas: Comparing the choices of business and law school students", *Journal of Business Ethics*, 10(12), pp 951-960.
- Mitchell, T. R., ve Mickel, A. E. (1999), "The meaning of money: An individual-difference perspective". *Academy of Management Review*, 24(3), pp 568-578.
- Mudrack, P. E. (1990). "Machiavellianism and locus of control: A meta-analytic review". *The Journal of Social Psychology*, 130(1), pp 125-126.
- Nilsson, J. (2008). "Investment with a conscience: Examining the impact of pro-social attitudes and perceived financial performance on socially responsible investment behavior". *Journal of Business Ethics*, 83(2), pp 307-325.
- Norusis, M., ve Statistics, I. S. (2005). *Advanced statistical procedures companion*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Özdamar, K. (2001). *SPSS ile Biyoistatistik*. Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Paal, T., ve Bereczkei, T. (2007). "Adult theory of mind, cooperation, Machiavellianism: The effect of mindreading on social relations". *Personality and Individual Differences*, 43(3), pp. 541-551.
- Rayburn, J. M., ve Rayburn, L. G. (1996). "Relationship between Machiavellianism and type A personality and ethical-orientation". *Journal of Business Ethics*, 15(11), pp. 1209-1219.
- Rauthmann, J. F. (2012). "The Dark Triad and interpersonal perception: Similarities and differences in the social consequences of narcissism, Machiavellianism, and psychopathy". *Social Psychological and Personality Science*, 3(4), pp 487-496.
- Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (1995). "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study". *Academy of Management Journal*, 38(2), pp 555-572.
- Sakalaki, M., Richardson, C., ve Thépaut, Y. (2007). "Machiavellianism and economic opportunism". *Journal of Applied Social Psychology*, 37(6), pp. 1181-1190.
- Sardzoska, E. G., ve Tang, T. L. P. (2012). "Work-related behavioral intentions in Macedonia: Coping strategies, work environment, love of money, job satisfaction, and demographic variables". *Journal of Business Ethics*, 108(3), pp 373-391.
- Siegel, J. P. (1973). "Machiavellianism, MBA's and managers: Leadership correlates and socialization effects". *Academy of Management Journal*, 16(3), pp 404-411.
- Tang, T. L. P. (1995). "The development of a short money ethic scale: Attitudes toward money and pay satisfaction revisited". *Personality and Individual Differences*, 19(6), pp. 809-816.
- Tang, T. L. P., ve Chen, Y. J. (2008). "Intelligence vs. wisdom: The love of money, Machiavellianism, and unethical behavior across college major and gender". *Journal of Business Ethics*, 82(1), pp 1-26.
- Tang, T. L. P., ve Chiu, R. K. (2003). "Income, money ethic, pay satisfaction, commitment, and unethical behavior: is the love of money the root of evil for Hong Kong employees?". *Journal of Business Ethics*, 46(1), pp 13-30.
- Wilson, D. S., Near, D., ve Miller, R. R. (1996). "Machiavellianism: a synthesis of the evolutionary and psychological literatures". *Psychological Bulletin*, 119(2), pp. 285-299.
- Winter, S. J., Stylianou, A. C., ve Giacalone, R. A. (2004). "Individual differences in the acceptability of unethical information technology practices: The case of Machiavellianism and ethical ideology". *Journal of Business Ethics*, 54(3), pp 273-301.
- Wouters K., Maesschalck J., Peeters C.F. W. ve Roosen M., (2014) "Methodological Issues in the Design of Online Surveys for Measuring Unethical Work Behavior: Recommendations on the Basis of a Split-Ballot Experiment", *Journal of Business Ethics*, 120 (2), pp 275-289.
- Valentine, S., ve Fleischman, G. (2003). "The Impact of self-esteem, machiavellianism, and social capital on attorneys' traditional gender Outlook". *Journal of Business Ethics*, 43(4), pp 323-335.
- Vardi, Y., ve Wiener, Y. (1996). "Misbehavior in organizations: A motivational framework". *Organization Science*, 7(2), pp 151-165.

İŞKOLİKLİK, İŞ STRESİ VE YAŞAM DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: MUĞLA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Esra B. BULGURCU GÜREL
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
burcu_bulgurcu@yahoo.com.

A.Ender ALTUNOĞLU
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
aealtunoglu@mu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, günümüz iş yaşamının önemli sorunlarından biri haline gelen işkoliklik kavramı ele alınmaktadır. İşkolikliğin sonuçları ve etkileri üzerine yapılan çalışmaların sayısının yetersiz olması konuyu çekici kılmaktadır. Çalışmanın amacı işkoliklik, iş stresi ve yaşam doyumu arasındaki ilişkileri yapısal eşitlik modeli ile ortaya koymaktır. Aşırı iş yükü ve uzun çalışma saatlerinin serbest çalışanlar arasında yaygın olması nedeniyle serbest çalışanların, maaşlı çalışanlara göre daha yüksek bir işkoliklik riski altında olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle Muğla ilinde serbest olarak çalışan 275 avukat çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Anahtar kelimeler: İşkoliklik, Aşırı Çalışma, Kompulsif Çalışma, İş Stresi, Yaşam Doyumu

1. Giriş

Günümüz iş yaşamında, çalışanların ve örgütlerin karşılıklı olarak birbirlerinden beklentilerinin artması, çalışanlara birtakım imkânlar sunmanın yanı sıra bireyler üzerindeki baskıyı da arttırmaktadır. Bir taraftan, kişisel beklentilerini, diğer taraftan örgütün beklentilerini karşılayabilmek adına işine giderek daha çok önem vermeye başlayan birey için aşırı çalışma bir süre sonra olağan hale gelmektedir. Aşırı çalışmanın bireyin yaşamına çeşitli etkileri söz konusudur. İşkoliklik, her şeyden önce birey üzerinde büyük bir baskı yaratarak bireyin iş stresi yaşamasına yol açmaktadır. Diğer taraftan işkoliklik, bireyin iş yaşamı ve özel yaşamı arasında denge kurmasını zorlaştırmakta, çeşitli alanlarda çatışmalar yaşamasına neden olmaktadır. Bu durum bireyin yaşam doyumunu etkilemektedir. İşkoliklik, bireyin çalışmaya karşı içten gelen güçlü bir dürtü hissetmesidir. Bir işkolik çok uzun saatlerini işte geçirmekte ve kendini çalışmaktan alıkoyamamaktadır. Gerçek bir işkolikliğin, kazanacağı ödüller için değil, karşı konulmaz bir çalışma arzusu nedeniyle kendisini işine adadığı ifade edilmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Günümüz dünyasının artan rekabet ve yüksek yenilikçilik hızı ile çalışma koşullarını kökten değiştirmesi bireyleri eskisinden çok daha fazla çalışmaya zorlamaktadır (Shimazu v.d, 2012:316). Çok çalışma ya da aşırı çalışma son yıllarda sıkça karşılaştığımız işkoliklik kavramını gündeme getirmektedir. İşkoliklik kavramını ilk kez kullanan Oates (1971) işkolikliğini, bireylerin sağlığına, mutluluğuna, insanlarla ilişkilerine ve sosyal hayatlarına zarar verecek ölçüde işleriyle ilgilenme ihtiyacı duymaları olarak tanımlamaktadır (Gülova vd, 2014:26). İşkoliklikle ilgili genel kabul görmüş bir tanım bulunmamaktadır. İşkoliklik çoğunlukla işte geçirilen uzun saatlerle eş anlamlı olarak kullanılsa da bundan daha fazlasını ifade etmektedir. McMillan (2002) işkolikliğin işte geçirilen uzun saatlerle eş anlamlı algılanmasının yanlış olduğunu ifade etmektedir (N.G. v.d., 2007, 115-116). İşkolikler, karşı koyamadıkları güçlü bir içsel dürtüyle yönlendirilmektedir. İlk olarak, bir işkolik işte çok fazla zaman geçirmekte ve işine çok çaba harcamaktadır. İkinci olarak ise işte olmadığı zamanlarda bile devamlı olarak işi düşünmektedir. Yani işkolikler işlerine karşı saplantılıdır (Burke v.d., 2006:463). Schaufeli ve arkadaşları (2009) işkolikliğini, aşırı çalışma ve saplantılı çalışma olmak üzere iki boyutlu olarak tanımlamaktadır (Shimazu v.d, 2011:400). Ng vd. (2007) işkolikliğini; diğer tüm önemli yaşam rollerinin ötesinde çok çalışmak ve takıntılı içsel bir dürtü şeklinde ifade etmektedir (Schaufeli vd., 2009:157). Porter (1996) ise, 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). Snir ve Harpaz (2004), işkolikliğini bireyin dıştan gelen bir gereklilik olmaksızın işiyle ilgili faaliyetlere ve düşüncelere büyük bir zaman dilimi ayırması olarak tanımlamaktadır (Ayesha ve Tasnuva, 2013:82). 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. (2011) işkoliklerin yeterince çaba harcadıklarını düşünmedikleri için kendilerini durduramadıklarını belirtmektedir (Wijhe vd., 2014:161).

Bazı araştırmacılar işkolikliği olumlu olarak nitelendirirken, diğerleri bunu olumsuz bir olgu olarak görmektedir. İşkoliklik hiç kuşkusuz bireyin yaşamdan aldığı hazzı ve yaşam kalitesini çeşitli şekillerde etkilemektedir. İşkolikliğin bir erdem olduğunu savunan Maclowitz (1980), işkolikleri işlerine durumun talep ettiğinden daha fazla zaman ve düşünce harcayan bireyler olarak tanımlamaktadır. Maclowitz işkolikleri çalışılan saat bakımından değil işe karşı tutumları bakımından diğer çalışanlardan ayırmaktadır. Maclowitz (1980) yaptığı araştırmada 100'den fazla işkolikliğini incelemiş ve onları şaşkıncu bir şekilde "mutlu" bulunduğunu belirtmiştir. Bu durumu "çünkü sevdikleri şeyi yapıyorlar: çalışıyorlar" şeklinde açıklamaktadır (Burke v.d., 2004: 459). Benzer şekilde Snir ve Zohar da (2008) işkoliklerin, işkolik olmayanlarla kıyaslandığında, çalışırken boş zamanlarından çok daha olumlu duygular yaşadığını belirtmektedir (Snir ve Harpaz, 2012:232). Cantarow'a (1979) göre ise işkolikler işlerine karşı hissettikleri tutkulu bağlılıktan mutludur (Harpaz ve Snir, 2003:292). Bu bulgular işkolikliğin bireyin yaşamdan aldığı hazzı arttırarak, yaşam doyumunu olumlu olarak etkileyebileceği şeklinde yorumlanabilir.

Buna karşılık işkolikliği olumsuz olarak nitelendirenler de bulunmaktadır. Schaufeli vd. (2011) işkoliklerin, işte olmadıkları zamanlarda bile işlerini düşündükleri ve aşırı çaba göstermekten kendilerini alıkoyamadıkları için duygusal tükenme yaşadıklarını bu nedenle fiziksel ve ruhsal sağlıklarının olumsuz etkilendiğini belirtmektedir. Aynı zamanda yapılan bazı çalışmalar işkolikliğin evlilikle ilgili sorunları ve iş-aile çatışmasını arttırdığını da göstermektedir (Harpaz ve Sinir, 2003:292; Shimazu v.d, 2011:400). Shimazu ve Schaufeli (2009) 776 Japon işçi üzerinde yaptıkları çalışmada, işkolikliğin bireyin yaşam doyumunu, sağlığını ve iş performansını olumsuz etkilediğini bulmuştur (Shimazu ve Schaufeli, 2009:499). Killinger (1991), işkolikliğin, uzun vadede bireye, ailesine, çalıştığı örgüte ve topluma zarar verebileceğini belirtmektedir. Bu durumun verimliliği de olumsuz etkileyebileceği konusunda uyarıda bulunmaktadır (Yaniv, 2011:108).

Diğer taraftan Scott ve arkadaşları (1997) bütün işkoliklerin çalışmaktan zevk almayan bireyler olmadığını, bazıları için bu durumun geçerli olduğunu ileri sürmektedir. Scott ve arkadaşları (1997) kompulsif bağımlı (compulsive-dependent), mükemmeliyetçi (perfectionist) ve başarı odaklı (achievement-oriented) olmak üzere üç tip işkoliklik tanımlamıştır. Yazarlar, kompulsif bağımlı ve mükemmeliyetçi işkolikliği olumsuz olarak nitelendirirken, başarı odaklı işkolikliği olumlu olarak nitelendirmektedir. Scott ve arkadaşları (1997) söz konusu çalışmada, kompulsif bağımlı işkolikliğin stres ve sağlık sorunlarıyla pozitif, iş ve yaşam doyumuyla negatif ilişkili olduğunu bulmuştur. Diğer taraftan mükemmeliyetçi işkolikliğin, stres ve sağlık sorunlarıyla pozitif, iş performansı, iş doyumunu ve işe devamsızlıkla negatif ilişkili olduğunu saptamıştır. Olumlu olarak değerlendirdikleri, başarı odaklı işkolikliğin ise, bireyin sağlığı, iş ve yaşam doyumunu ile pozitif ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Burke vd., 2004:460-464; Harpaz ve Snir, 2003:293). Bonebright vd. (2000) farklı işkoliklik tiplerinin farklı seviyelerde yaşam doyumuna sahip olduğunu ifade etmektedir. Yaptıkları çalışmada, başarı odaklı işkolikliğin bireyin sağlığıyla, iş ve yaşam doyumunu pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır (Buelens ve Polemans, 2004:453-454).

Spece ve Robbins (1992), işkolikliği, işe bağlılık (work- involvement), güdülenme (Driveness) ve işten zevk alma (work- enjoyment) olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Her bir boyutta edinilen puanlara göre işkolikleri sınıflandırmaktadır. Bu sınıflandırmaya dayanarak, işkoliklik tipleri belirlemiştir. Spence ve Robbins e göre, işkolikler (workaholics) yüksek oranda işlerine bağlıdır, içten gelen güçlü bir baskı ve güdülenme hissetmektedir ve işten düşük oranda zevk almaktadır. İşkolikler, çalışmadıkları zaman kendilerini, üzgün ve yıpranmış hissetmektedir ve işlerine karşı takıntılıdır. Çalışma heveslileri (work-enthusiasts) de, işkolikler gibi işlerine bağlıdır ancak onlardan farklı olarak işe güdülenmeleri düşüktür ve işlerinden zevk almaktadır. Hevesli işkoliklerin (enthusiastic- workaholics) ise, hem bağlılıkları, hem güdülenmeleri hem de işten zevk alma düzeyleri yüksektir (Harpaz ve Snir, 2003:293). Kanas vd. de (1996) Spence ve Robbins'ın sınıflandırmasına benzer şekilde, işkolikleri, işkolikler ve hevesli işkolikler olmak üzere iki grupta incelemiştir. Yazarlara göre, işkolikler, işlerine karşı içten gelen güçlü bir güdülenme hissetmekte ancak işlerinden düşük oranda zevk almaktadır. Hevesli işkolikler ise, işlerine karşı güçlü bir güdülenme hissetmelerinin yanı sıra işlerinden yüksek derecede zevk almaktadır (Andreassen vd., 2007:614-616).

İşkoliklik kavramıyla birlikte anılan en önemli kavramlardan biri stres kavramıdır. İş stresinin, depresyon gibi ruhsal sağlık sorunlarıyla ilgili olduğu birçok çalışmada ortaya konulan bir bulgudur. Caplan vd. (1975) yaptıkları çalışmada, işe bağlı stresin yüksek derecede anksiyete ve depresyonla ilişkili olduğunu saptamıştır. İş stresi bir taraftan sağlık sorunlarını ve sosyal sorunları arttırırken, diğer taraftan verimliliği düşürmektedir (Srivastava, 2012:97). İşe karşı yüksek düzeyde bağımlılık yaşayan çalışanların, zihinlerinin sürekli işle meşgul olmasından ve işle ilgili konularda endişe yaşamalarından dolayı, stres seviyelerinin de arttığı belirtilmektedir (McMillian vd., 2004:510). Konuyla ilgili yapılan çeşitli araştırmalar işkoliklerin, işkolik olamayanlara göre daha mükemmeliyetçi olduğunu, bu nedenle başkalarına karşı büyük bir güven sorunu yaşadıklarını ve işle ilgili sorumlulukları devrederken büyük güçlük çektiklerini, sonuç olarak daha çok iş stresi ile karşı karşıya kaldıklarını göstermektedir (Burke vd., 2004:253). Spence ve Robbins (1992) yaptıkları

araştırmada işkoliklerin stres seviyelerinin işkolik olmayanlara göre daha yüksek olduğunu bulmuştur (Akdağ ve Yüksel, 2010:48).

Diğer taraftan, Andreassen vd.'nin (2007) yaptıkları çalışmada, hevesli olmayan işkoliklerin (non-enthusiastic) iş stresi, tükenmişlik ve çeşitli sağlık sorunları ile karşı karşıya kaldıkları ortaya konulmaktadır. Ancak, hevesli işkoliklerde bu bulgulara rastlanmamıştır. Hevesli olmayan işkolikler işte çok uzun saatler geçirmekte ve çok çaba harcamaktadır ve bunun karşılığında her zaman bekledikleri ödüllere ulaşamamaktadır. Bu durumun hevesli olmayan işkoliklerde yüksek strese yol açarak, hevesli olmayan işkolikleri çeşitli sağlık sorunlarıyla karşı karşıya bırakabileceği belirtilmektedir. Hevesli işkoliklerin ise genel sağlık durumları iyi olarak nitelendirilmektedir. Hevesli işkolikler işte çözmeleri gereken bir sorunla ve işle ilgili zorluklarla karşılaştığında çok daha hızlı çözüm üretmekte ve daha kolay bir toparlanma süreci yaşamaktadır (Andreassen vd., 2007:614).

3. Araştırmanın Amacı Ve Yöntemi

3.1 .Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, günümüz iş yaşamında çalışanların ve örgütlerin karşılıklı beklentilerinin artmasıyla sıkça karşımıza çıkan işkoliklik kavramı ile iş stresi ve yaşam doyumu arasındaki ilişkileri ortaya koyabilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

3.2 .Araştırmanın Yöntemi

3.2.1. Örneklem Seçimi

Muğla ilinde baroya kayıtlı 995 avukat araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmaya başlanmadan önce Bodrum'da 10 avukat üzerinde bir pilot araştırma yapılmış, daha sonra eleştiriler dikkate alınarak anket formuna son şekli verilmiştir. Çalışmaya başlamadan önce 400 avukat tesadüfi örneklem yoluyla seçilmiş ve anketler dağıtılmıştır. Geri dönen 292 anketten 275 anket tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Çalışmada örneklem olarak avukatların seçilmesinin nedeni serbest çalışanlar olmalarıdır. Aşırı iş yükü ve uzun çalışma saatlerinin serbest çalışanlar arasında yaygın olması nedeniyle serbest çalışanların, maaşlı çalışanlara göre daha yüksek bir işkoliklik riski altında olduğu ifade edilmektedir (Gorgievskia vd., 2010:85)

3.2.2 . Araştırmanın Metodu

İşkolikliği ölçmek için, Schaufeli, Taris ve Bakker (2006) tarafından geliştirilen ve 17 maddeden oluşan DUWAS işkoliklik ölçeği kullanılmıştır. Duwas İşkoliklik Ölçeği, Aşırı çalışma ve Kompulsif çalışma olmak üzere 2 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Doğan ve Tel (2011) tarafından yapılmıştır. Doğan ve Tel ölçeğin bütünü için cronbah alfa değerini 0,85 olarak hesaplamış ve ölçeği ondört maddeye indirilmiştir (Doğan ve Tel, 2011:61). Bu çalışmada da Doğan ve Tel'in kullandığı şekilde ölçek ondört maddeli olarak kullanılmış ve cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır. Çalışmada işkoliklik ölçeğinin aşırı çalışma boyutunda Cronbach's alpha katsayısı 0,79 ve kompulsif çalışma boyutunda 0,72 olarak hesaplanmıştır. İşkoliklik ölçeğinin toplam madde sayısı üzerinden yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's alpha katsayısı 0,86 olarak hesaplanmıştır.

İş stresini ölçmek üzere House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilen iş stresi ölçeği (job stress scale) kullanılmıştır. Bu ölçek, çalışanın iş yerinde yaşadığı stresle ilişkili olan psikolojik ve psikosomatik semptomları ölçmektedir (Efeoğlu, 2006:70). Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Efeoğlu (2006) tarafından yapılmıştır. Efeoğlu (2006) iş stresi ölçeğinin cronbah alfa değerini 0,83 olarak hesaplamıştır. Yedi sorudan oluşan ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır. Bu çalışmada İş stresi ölçeği için Cronbach's alpha katsayısı 0,85 olarak hesaplanmıştır.

Yaşam doyumunu ölçmek için Deiner, Emmons, Larsen, Griffin'nin (2005) geliştirdiği "Yaşam Doyumu Ölçeği"(Life Satisfaction With Life Scale) kullanılmıştır. Bireyin refahıyla ilgili olan yaşam doyumunu kavramı genel olarak bireyin kendi yaşamından duyduğu memnuniyeti ifade etmektedir. Diener (1999) yaşam doyumunu, bireyin yaşamını evrensel olarak kabul görmüş ifadelerle olumlu olarak değerlendirmesi şeklinde tanımlamaktadır (Senter v.d.2010: 191). Bu ölçek toplam 5 sorudan oluşmaktadır. Anket formunda cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Köker (1991) tarafından yapılmıştır. Köker ölçeğin bütünü için cronbah alfa değerini 0,76 olarak hesaplamıştır (Eryılmaz, 2010:81). Bu çalışmada yaşam doyumunu ölçeği için Cronbach's alpha katsayısı 0,85 olarak hesaplanmıştır.

3.2.3. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılanların %46'sı kadınlardan, %54'ü erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %60'ı evli iken %35'i bekar, %5'i ise medeni durum sorusunu boş bırakmıştır. Cevaplayanların %7'si 20-25 yaş, %30'u 26-30 yaş, %28'i 31-35 yaş, %9'u 36-40 yaş, %8'i 41-45 yaş, %5'i 46-50 yaş ve %11'i 50 ve üzeri yaş aralığındadır, katılımcıların %3'ü bu soruyu cevapsız bırakmıştır. Araştırmaya katılanların %57'si eve iş götürdüğünü belirtirken, %41'i eve iş götürmediğini ifade etmiş, %2'si ise soruyu cevapsız bırakmıştır. Anketi cevaplayanların %36'sı 1-5 yıl, %33'ü 6-10 yıl, %10'u 11-15 yıl, %8'i 16-20 yıl, %5'i 21-25 yıl, %4'ü 26-30 yıl, %2'si ise 30 yıldan daha fazla mesleki tecrübesi bulunduğunu belirtmiş, %2'si soruyu boş bırakmıştır. Cevaplayıcıların %18'si 9-17, %21'i 9-18, %29'u 9-19, %20'si 9-20 saatleri arasında çalıştığını, %12'si ise bırakılan boşluğa çok daha uzun saatlerini ve hafta sonlarının işte geçirdiğini belirtmiştir. Dolayısıyla örneklemin haftalık çalışma saatlerine bakıldığında %61'inin haftada 50 saat ve üzerinde çalıştığı saptanmıştır.

3.2.4. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın amacı, işkolik, iş stresi ve yaşam doyumu arasındaki ilişkileri ortaya koyan modelin test edilmesidir. Bu doğrultuda geliştirilen aşağıdaki hipotezler sorgulanmaktadır.

H1: işkolik ile iş stresi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: işkolik ile yaşam doyumu arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3: iş stresi ile yaşam doyumu arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

3.2.5. İşkoliklik, İş Stresi ve Yaşam Doymu Arasındaki İlişkilere Ait Yapısal Denklem Modeli

Bu çalışmada çalışanların işkoliklik düzeyi, iş stresi düzeyi ve yaşam doyumu arasındaki ilişkileri göstermek için yapısal denklem modellemesinden (YEM) yararlanılmıştır. Teorik alt yapı ile oluşturulan nedensel ilişkiler, yol diyagramları aracılığıyla yapısal modeli oluşturan bir dizi yapısal denkleme dönüştürülmüştür. Araştırmada ölçüm modelinin anlamlılığı saptandıktan sonra kurulan hipotezler doğrultusunda oluşturulan model test edilmiştir.

Modellerin yorumlanmasındaki önemli bir ölçüt her bir gözlenen değişken için açıklanan varyansı ifade ederek, gözlenen değişkenin gizil değişkendirdeki değişimin ne kadarını açıklayabildiğini ortaya koyan R² değeridir (Şimşek, 2007: 86).

Yapısal eşitlik modelinde gizil değişkenleri gözlenen değişkenlere bağlayan standardize edilmiş değerler λ (Lambda-x) olarak adlandırılmakta ve ilgili gözlenen değişkenin gizil değişken açısından önemini ortaya koymaktadırlar (Şimşek, 2007: 85). Bu değerler incelendiğinde tüm gözlenen değişkenlerin gizil değişkenin ölçümüne olumlu yönde katkı sağladığı görülmektedir. Elde edilen t değerleri ise her bir gözlenen değişkenin gizil değişken tarafından ne derece anlamlı yordandığını ortaya koymaktadır. .05 anlamlılık düzeyi için eşik t değeri 1.96, .01 anlamlılık düzeyi için ise 2.576'dır (Şimşek, 2007: 86). Yapısal modeldeki ölçeklerin gözlenen değişkenleri ve birbirleriyle aralarındaki ilişkinin anlamlılığı ise "t" değerleri ile gösterilmiştir. Modele ilişkin t değerleri incelendiğinde tüm gözlenen değişkenlerin gizil değişken tarafından .01'lik anlamlılık düzeyinde yordanabildiği görülmektedir.

Yapısal denklem çalışmalarında modele ilişkin tüm ilişkiler, beklentiler doğrultusunda çıksa bile, modele ilişkin son değerlendirmeyi yapabilmek için uyum iyiliği istatistikleri (Goodness of Fit Indices) olarak adlandırılan bazı bağımsız değerlendirme ölçütlerine bakmak gerekmektedir. Bu değerler, her bir modelin bir bütün olarak data tarafından kabul edilebilir bir düzeyde desteklenip desteklenmediğine ilişkin yargıya ulaşmamıza olanak tanımaktadır (Şimşek, 2007:13). Uyum iyiliği istatistikleri, modelin kabul edilip edilemeyeceğine ilişkin bir takım kabul edilebilir sınırlar değerler kullanılarak yorumlanmaktadır. Yani analizler sonucunda üretilen uyum istatistiklerinin belli değerlerin üzerinde veya altında olması istenir. Bu noktada iş stresi, işkoliklik ve yaşam doyumu değişkenlerine ait uyum endeksleri Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Araştırma Modeli Uyum İndeksleri

	χ^2	Df	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	TLI(NNFI)	NFI
Model	154,46	72	2,14	0,075	0,93	0,89	0,97	0,97	0,95

Modelin uyum iyiliği endeksleri incelendiğinde, χ^2/df değerinin 2,14 düzeyinde olduğu görülmektedir. Alan yazında bu değer 2 ile 5 arasında olduğu modeller kabul edilebilir modeller olarak nitelendirilmektedir (Şimşek, 2007: 14; Sümer, 2000:59-60; Çankaya ve Ekinci, 2010:85). Öte yandan model uyumunun önemli bir göstergesi olan ve kabul edilebilir bir model için .90 seviyesinde değer göstermesi beklenen (Hair ve diğerleri, 1998:657) GFI değeri .93 olarak bulunmuştur. Bulunan GFI değerinin, eşik

değerin üzerinde olması modelin kabulünü önerir ve bu da verinin modele uyumunun genel derecesini göstermektedir (Kline, 2005:145). Modelin AGFI ve NFI değerleri uygunluk için beklenen düzey olan .90 ve üzeri olma, RMSEA değerinin ise .08'in altında olma (Hair ve diğerleri, 1998: 660) koşullarını sağlamaktadır. Elde edilen bu değerler araştırma hipotezlerinin aşağıdaki şekilde yorumlanmasını sağlamaktadır:

H1: İşkoliklik ile iş stresi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Yol diyagramında elde edilen değer 0.63'dir. Hipotez 1: kabul edilmektedir.

H2: İşkoliklik ile yaşam doyumu arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Yol diyagramında elde edilen değer 0.19'dur. Hipotez 2: red edilmektedir.

H3: İş stresi ile yaşam doyumu arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Yol diyagramında elde edilen değer -0.46'tür. Hipotez 3: kabul edilmektedir.

Yapısal eşitlik modeli analizlerinde, model ile veri uygunluğu test edildikten sonra, değişkenler arasındaki ilişkiler incelenir. Bu incelemede bir değişkenin bir başka değişken veya değişkenler üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri araştırılır. Değişkenler arasındaki var olan bu ilişkileri ortaya koymak için regresyon analizi kullanılır. Regresyon analizi ile bir veya birden fazla bağımsız değişkenin bağımlı bir değişkeni ne oranda etkilediği incelenir. Analiz ile bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren bir denklem elde edilir. Araştırma modeli için LISREL paket programı yardımıyla iki ayrı denklem elde edilmiştir.

$$1. \text{denklem: } \text{iş stresi} = 0.63 * \text{işkoliklik} + \text{Hata varyansı} = 0.60 \quad R^2 = 0.40$$

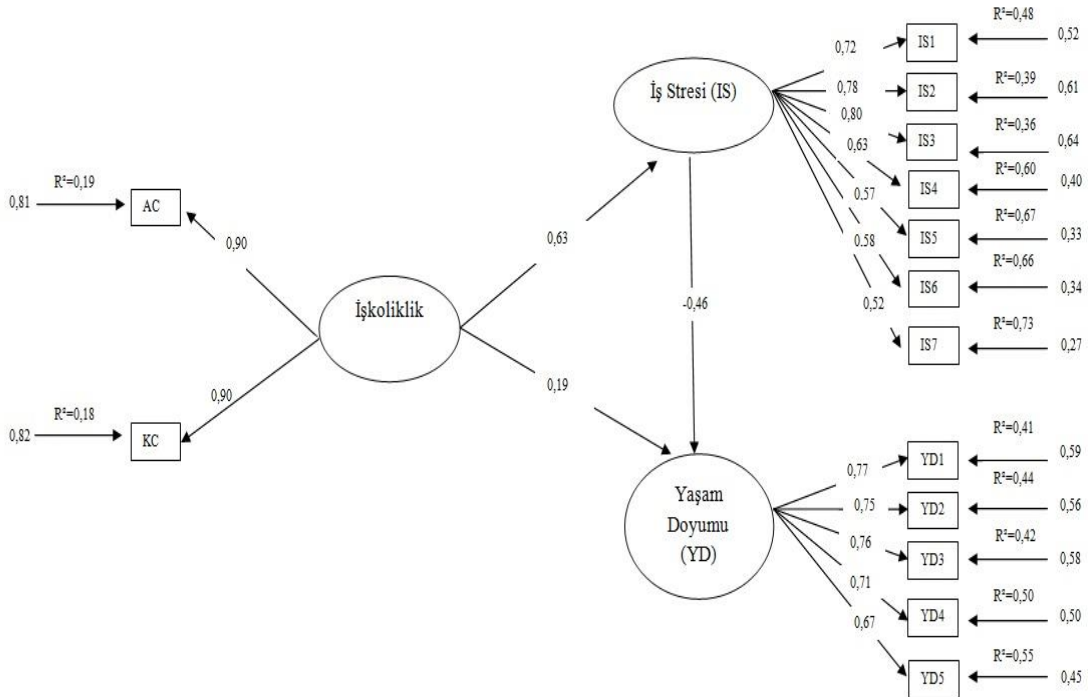
$$2. \text{denklem: } \text{yaşam doyumu} = -0.47 * \text{iş stresi} + 0.20 * \text{işkoliklik} + \text{Hata varyansı} = 0.85 \quad R^2 = 0.14$$

Elde edilen ilk denklemde, iş stresi değeri bağımlı değişken olarak ele alınırken, işkoliklik bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır. Elde edilen regresyon katsayısının anlamlı bulunabilmesi için t değerinin 1.96'dan büyük olması beklenir (Schumacker ve Lomax, 2004). R² değeri de iş kolikliğinin iş stersini %40 oranında açıkladığını göstermektedir.

Elde edilen ikinci denklemde de, yaşam doyumu bağımlı değişken olarak ele alınırken, iş stresi ve işkoliklik bağımsız değişkenler olarak incelenmektedir. Yaşam doyumu ile iş stresi arasında -0.47 oranında ve yaşam doyumuyla işkoliklik arasında 0.20 oranında olumsuz bir etkiye sahip oldukları görülmektedir. R² değeri de yaşam doyumunun %14'ünü işkoliklik ve iş stresinin birlikte açıkladığını göstermektedir.

Modelde iş stresi ve yaşam doyumu ile işkoliklik arasındaki ilişki test edilmiştir. Modelde işkoliklik dışsal değişken, yaşam doyumu ve iş stresi içsel değişken olarak belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda model doğrulanmıştır.

Şekil 1: Çalışanların İşkoliklik, İş Stresi Düzeyleri Ve Yaşam Doymaları Arasındaki İlişki Modeline İlişkin Standardize Edilmiş Değerlerin Diyagram Gösterimi



4.Sonuç

İşinde takdir edilmek ve kişisel beklentilerini karşılamak isteyen birey giderek zamanının daha büyük bir kısmını işine ayırmakta ve yaşamını işinin etrafında şekillendirmektedir. Günümüz iş yaşamı, örgütlerin beklentilerinin sürekli olarak artması ve aşırı iş yükü gibi nedenlerle başarı hedeflerini gerçekleştirmek ve çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak isteyen bireylerin daha çok çalışmasına neden olmaktadır. Diğer taraftan iş yaşamından kaynaklanan talepler ve baskılar nedeniyle birey rol çatışması yaşamakta, iş ve özel yaşamı arasında denge kurmakta zorlanmaktadır. Aşırı çalışmaya bağlı olarak, bireyin yaşadığı baskı ve stres çeşitli sağlık sorunları yaşamasına da neden olmakta ve yaşam doyumunu çeşitli şekillerde etkilemektedir. Bu çalışmada varsayıldığı gibi işkolikliğin iş stresini arttırdığı ve iş stresinin yaşam doyumunu azalttığı sonucuna varılmıştır. Ancak şaşırtıcı bir şekilde varsayılanın aksine, işkolikliğin yaşam doyumunu arttırdığı saptanmıştır. Çalışmanın örnekleme olan avukatların serbest çalışanlar olmasının bu duruma yol açabileceği düşünülmektedir. Serbest çalışanlar, maaşlı olarak çalışanların aksine kendi işlerinin sahibi oldukları için çok daha uzun saatlerini işte geçirmekte ve aşırı çalışmaya daha fazla eğilimli olmaktadır. Gorgievski, Bakker, and Schaufeli (2010:85), yaptıkları çalışmada serbest çalışanların maaşlı çalışanlara göre işe gönülden adanma düzeylerinin daha yüksek olduğunu ve aşırı düzeyde çalıştıklarını saptamıştır. Yaptıkları çalışmada, serbest çalışanların kişilik özelliklerinin işkoliklik davranışının belirleyicisi olduğu ifade edilmektedir. Yazarlar, serbest çalışanların başarı odaklı kişilik özelliklerinin, serbest çalışanları işkoliklik riski ile karşı karşıya bıraktığını belirtmektedir. Molino (2012:20), serbest çalışanların diğer çalışanlarla kıyaslandığında daha çok işkoliklik davranışı sergilediğini saptamıştır. Diğer taraftan yazında farklı işkoliklik tiplerinin farklı seviyelerde yaşam doyumuna sahip olabileceği belirtilmektedir. Scot vd. (1997) ve Bonebright vd. (2000) başarı odaklı işkoliklik ile bireyin sağlığı, iş ve yaşam doyumunu arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu saptamıştır. Belirtilen bu nedenlerden dolayı çalışmada, işkoliklik ve yaşam doyumunu arasında olumlu bir ilişki ortaya çıktığı düşünülmektedir. Bu konuda farklı ölçekler kullanılarak yapılacak daha çok çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Kaynakça

- Akdağ, F., Yüksel, M. (2010), "İnsan Kaynakları Yönetimi açısından İşkoliklik ve Algılanan Stres İlişkinde Kontrol Odağının Rolü", *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 2, Sayı 1*, 47-55, ISSN: 1309 -8039.
- Andreassen, C. S., Ursin, H., & Eriksen, H. R. (2007), "The Relationship Between Strong Motivation To Work, "Workaholism" and Health" *Psychology & Health*, 22, 615–629.
- 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*, vol. 2, no. 2, 81-92.
- 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, 241-263.
- Buelens, M., Poelmans, S.A.Y. (2004), "Enriching the Spence and Robbins' typology of workaholism -Demographic, motivational and organizational Correlates", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17 No. 5,440-458.
- Burke, R.J., Richardsen, A.M., Mortinussen, M. (2004), "Workaholism Among Norwegian Managers Work and Well-being Outcomes", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17, No. 5, 459-470.
- Burke, R.J., Richardsen, A.M., Mortinussen, M. (2006), "Workaholism, Organizational Life and Well-being of Norwegian Nursing Staff", *Career Development International*, Vol. 11 No. 5, 463-477.
- Çankaya, İ. ve Ekinci, A. (2010), "Öğretmen Adaylarının Görüşleri Açısından Sosyal Odaklılığın Takım Çalışması Aracılığı İle Yaşam Doyumuna Etkisi", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(20):83-99.
- Doğan, T. ve Tel F.D. (2011), "Duwas İşkoliklik Ölçeği Türkçe Formunun (Duwastr) Geçerlik Ve Güvenirliğinin İncelenmesi", *AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (1), s.61-69.
- Gorgievski, M.J., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. (2010), "Work engagement and workaholism: comparing the self-employed and salaried employees", *The Journal of Positive Psychology*, Vol. 5, No. 1, 83–96.
- Gülova, A., İspirli, D., Eryılmaz, İ. (2014), "İşkoliklik Ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 19, 25-39.
- Efeoğlu, E. (2006), "İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma", *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Adana.
- Eryılmaz, A. (2010), *Ergenler için Öznel İyi Oluşu Arttırma Stratejileri Özelliğinin Geliştirilmesi*", *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(33), s.81-88.
- Hair, J., Anderson, R.E., Tahtam, R.L. ve Black, W.C. (1998), *Multivariate Data Analysis* (5. Baskı), Prentice Hall Inc, New Jersey, U.S.A.
- Harpaz, I., Snir, R. (2005), "Workaholism: Its Definition and Nature" *Human Relations*, 56(3), 291-319, 2003.
- Kline, R. B., *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2. Baskı), The Guilford Press, New York.
- MCMillian, L. H.W. - O'Driscoll M. P. (2004); "Workaholism and Health, Implications for Organization", *Journal of Organizational Change*, Vol.17, No.5, s.509-519.
- Molina, M. (2012), *Workaholism: Definitions, measures, and Dynamics*, Università Degli Studi Di Torino, Phd. Thesis.

- N.G., T., Sorensen, K.L., Feldman, D.C. (2007), "Dimensions, Antecedents, and Consequences of Workaholism: a Conceptual Integration and Extension", *Journal of Organizational Behavior*, 28, 111-136.
- Naktiyok, A., Karabey, C. (2005), "İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 19, s. 2, 179-198, Eylül.
- 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*, Vol. 23, No. 2, 155-172.
- Schaufeli, W., Taris, T.W., Rhenen, W.V. (2008), "Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?", *Applied Psychology*, Vol. 57, No. 2, 173-203.
- Schumacker, R. E., ve Lomax, G. R. (2004), *Beginner's guide to structural equation modeling*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- 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*, Vol. 73, No. 3, 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, 495-502.
- Shimazu, A., Schaufeli, W.B., Kubota, K., Kawakami, N. (2012), "Do Workaholism and Work Engagement Predict Employee Well-being and Performance in Opposite Directions?", *Industrial Health* Vol. 50, No. 4, 316-321.
- Snir, R., Harpaz, I. (2004), "Attitudinal and demographic antecedents of workaholism", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17 No. 5, 520-536.
- Snir, R., Harpaz, I. (2012), "Beyond workaholism: Towards a General Model of Heavy Work Investment", *Human Resource Management*, Vol. 22, No. 3, 232-243.
- Srivastava, M. (2012), "Stress, Workaholism and Job Demands: A study of Executives in Mumbai", ISSN: 0971-1023 *NMIMS Management Review* Volume 22, 94-116, Ağust.
- Sümer, N. (2000), "Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar", *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6):49-74.
- Şimşek, Ö. F. (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ekinoks Yayıncılık, Ankara.
- Wijhe, C., Peters, M., Schaufeli, W. B. (2014), "Enough Is Enough: Cognitive Antecedents of Workaholism and Its Aftermath", *Human Resource Management*, Vol. 53, No. 1, 157-177.
- Yaniv, G. (2011), "Workaholism and Marital Estrangement: A Rational-Choice Perspective", *Mathematical Social Sciences*, 61, 104-108, 2011.

İŞ ARKADAŞLARI MUTLULUK GETİRİR Mİ? İŞTEN MEMNUNİYETİN VE CİNSİYETİN DURUMSAL ARACILIK (MODERATED MEDIATION) ROLÜ

Onur KÖKSAL
Niğde Üniversitesi
okoksal@nigde.edu.tr

Fatih ÇETİN
Niğde Üniversitesi
fcetin@nigde.edu.tr

Faruk ŞAHİN
Niğde Üniversitesi
faruksahin@nigde.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, iş arkadaşlarından ve işten duyulan memnuniyetin, kişilerin mutluluğuna olan etkilerinin cinsiyetin rolü ile birlikte araştırılmasıdır. Araştırmanın verisi, Türkiye İstatistik Kurumu tarafından 2012 yılında gerçekleştirilen Yaşam Memnuniyeti Araştırması'ndan elde edilmiştir. Bu araştırmaya katılan 7956 cevaplı birey arasında (eğer çalışıyorsa) işten memnuniyetini beyan eden 3392 kişi örnekleme oluşturmaktadır. İş arkadaşlarından memnuniyet ile mutluluk arasındaki ilişkide işten memnuniyetin aracılık rolü ve bu rolde cinsiyetin durumsal etkisini test etmek üzere Hayes'in (2013) önerdiği durumsal aracılık analizi (moderated mediation) uygulanmıştır. Elde edilen bulgular, iş arkadaşlarından memnuniyet ve mutluluk ilişkisinde işten memnuniyetin kısmi aracılık etkisini göstermiştir. Ayrıca, işten memnuniyet aracılığıyla ortaya çıkan iş arkadaşlarından memnuniyet - mutluluk ilişkisinde cinsiyetin düzenleyici etkisinin olduğu ve bu aracılık ilişkisinin kadınlar için erkeklerden daha kuvvetli olduğu bulunmuştur. Bu bulgular, iş arkadaşlarından memnuniyet ve mutluluk arasındaki ilişkide işten memnuniyetin ve cinsiyetin önemini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş Arkadaşlarından Memnuniyet, İşten Memnuniyet, Cinsiyet, Mutluluk.

1. Giriş

Bilim adamları mutluluğa dair yaptıkları bilimsel araştırmalarda öznel iyi olma terimini sıklıkla kullanmaktadırlar. Yaşam doyumu öznel iyi olmanın bilişsel boyutunu ifade ederken, mutluluk, pozitif duygusallığın yüksek olması ve negatif duygusallığın düşük olması öznel iyi olmanın duygusal bileşenini oluşturmaktadır (Diener, 1984; Diener vd., 1999). Örneğin, dünya genelinde toplumların mutluluk düzeylerini ölçmek için yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda yaşam doyumu kavramına sıklıkla başvurulmaktadır. Her ne kadar mutluluk ve yaşam doyumu kavramları eş anlamlı olmasa da, yaşam doyumu ile ilgili faktörleri anlamak, bireyleri hangi unsurların mutlu kıldığını anlamak açısından kritik öneme sahiptir (Erdogan vd., 2012).

İş yaşamının kişilerin hayatında önemli bir rol oynadığı ve iş ortamında sosyal/psikolojik süreçlerin giderek önem kazandığı günümüzde, kişilerin mutluluğunu diğer bir ifadeyle öznel iyi oluşunu açıklayan faktörlerden birisi iş ortamı ve bu ortamda algılanan sosyal destek unsurlarıdır (Frone, 2000; Cortina vd., 2001; Chamberlain ve Hodson, 2010). İş ortamındaki sosyal unsurlar düşünüldüğünde ise paylaşma, dinleme, danışmanlık yapma, destekleme, koruma veya işle ilgili olmayan diğer aktivitelerde bulunma gibi faaliyetlerle çalışanlara destek olan iş arkadaşları, bu süreçte önemli rol oynamaktadır (McGuire, 2007). Chiaburu ve Harrison (2008) yaptıkları çalışmada iş arkadaşlarına sağlanan sosyal desteği duygusal destek (insan ilişkilerine yönelik) ve kaynak desteği (işe yönelik) olmak üzere iki başlık altında ele almışlardır. İşe yönelik yardım alma, bilgi alma ya da sıcakkanlı tavırlar görme gibi unsurlar sosyal destek kapsamında ele alınabilir. Sosyal destek doğrultusunda ortaya çıkan iş arkadaşlarıyla kurulan pozitif ilişkiler bireylerin mutluluk düzeylerini artıran önemli bir faktördür (Seligman, 2008). Bu anlamda, iş arkadaşlarıyla kurulan destekleyici ilişkiler sayesinde bireylerin çalışma ortamında anlamlı deneyimler elde etmesi ve böylece iş doyumlarının artması mümkünken, düşmanlık gören bireylerin ise mutsuz olmaları ve işten ayrılma niyetlerinin artması söz konusu olmaktadır (Frone, 2000; Sloan, 2012). Nitekim, ilgili alan yazında gerçekleştirilen çok sayıda çalışma, iş arkadaşları tarafından sağlanan sosyal desteğin bireylerin işe ve özel hayatlarına yönelik tutum ve davranışlarını pozitif yönde etkilediğini, iş arkadaşlarından kötü muamele gören bireylerin ise gerek iş gerekse özel yaşamlarında mutsuz olduklarını ortaya çıkarmıştır (Antonucci ve Akiyama, 1987; Loscocco ve Spitze, 1990; Adams ve Bond, 2000; McGuire, 2007; Michel vd., 2009). Bir çalışmada, iş arkadaşlarıyla kurulan ilişkiler ile yaşam doyumu arasındaki pozitif ilişkinin kadınlar için daha kuvvetli olduğu ifade edilmektedir (Jiang ve Hu, 2015). Bu anlamda, iş arkadaşlarından memnuniyetin mutluluk üzerinde cinsiyete göre farklılaşan etkileri olduğu söylenebilir.

Sosyal normlar toplumdaki kadın ve erkek rollerini tanımlamada faydalanılan önemli bir unsurdur. Buna göre erkeklerin ihtiyaçlarının büyük çoğunluğunu işe yönelik rolleri aracılığıyla karşıladığı varsayıldığından erkekler için iş, hayatlarının önemli bir kısmını teşkil etmektedir. Diğer taraftan, sosyal

normlar kadının ihtiyaçlarının önemli bir kısmını eve yönelik rolleri vasıtasıyla karşıladığını ileri sürmektedir. Dolayısıyla, kariyer mi evlilik mi ya da annelik rolü mü iş kadını rolü mü gibi çelişkiler kadınların yaşamlarında önemli bir yer işgal etmektedir. Böylece, iş rollerinin erkek ve kadınlar için farklı ihtiyaçları karşıladığı kabul edilmektedir (Kavanagh ve Halpern, 1977; Loscocco ve Spitze, 1990; Clark, 1997; Dantzker ve Kubin, 1998). İş yaşamında erkekler iddialı, üstlendiği görev konusunda uzman ve bireyci (kendim yapabilirim düşüncesi hakimdir) tutum/davranış sergilerken, kadınlar ise insanlar için endişelenen, sadık ve talimatlara uyma eğilimleri yüksek (uysal) tavırlar içerisindedirler (Babin ve Boles, 1998).

Bu çalışmada, iş ortamının sosyal yönünün bir parçası olan iş arkadaşlarından ve işten duyulan memnuniyetin, kişilerin mutluluğuna olan etkilerinin cinsiyetin rolü ile birlikte araştırılması amaçlanmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler

2.1. İş Arkadaşlarından Memnuniyet-Mutluluk İlişkisinde İşten Memnuniyetin Etkisi

İlgili alan yazında gerçekleştirilen birçok çalışmada iş arkadaşlarından duyulan memnuniyet işten memnuniyetin bir bileşeni olarak ele alınmıştır (Wright ve Cropanzano, 2000; Wright ve Bonett, 2007; Danish ve Usman, 2010; Bowling vd., 2010). İşten memnuniyeti oluşturan diğer bileşenler ise yöneticiden memnuniyet, işin kendisinden sağlanan memnuniyet, ücret ve terfi imkanları olarak göze çarpmaktadır (Smith vd., 1969). Bu anlamda, iş arkadaşlarından duyulan memnuniyet işten memnuniyetin önemli bir belirleyicisi olarak göze çarpmaktadır (Frone, 2000; Golden, 2007). Nitekim, Simon vd. (2010) tarafından yapılan çalışmada iş arkadaşlarından sağlanan memnuniyetin hem işten elde edilen memnuniyet hem de yaşam doyumu ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu araştırma sonucuna göre iş arkadaşlarından sağlanan memnuniyet yalnızca işten memnuniyet üzerinde değil, aynı zamanda mutluluk üzerinde de etkili olmaktadır (Erdogan vd., 2012). Öyle ki, Bowling vd. (2010) tarafından yapılan meta-analitik çalışmada iş arkadaşlarından elde edilen doyum ile yaşam doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur.

İlgili alan yazında işten elde edilen memnuniyet ile yaşam doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koyan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Kavanagh ve Halpern, 1977; Near vd., 1978; Rice vd., 1985; Tait vd., 1989). İş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiler için önerilen taşma (spillover) modeline göre bireylerin iş ya da özel hayatlarında yaşadığı bir doyum veya doyumsuzluk hissi diğer alana da yansımaktadır (Judge ve Watanabe, 1994). Böylece, bireylerin iş yerinde yaşadıkları olumlu veya olumsuz deneyimlerin, taşma modeli çerçevesinde özel hayatlarına da bir yansıması olmaktadır. Bunun tersi de geçerlidir (Sloan, 2012). Bu anlamda, iş arkadaşlarından memnuniyet ile mutluluk arasındaki ilişkide işten memnuniyetin aracılık rolünün bulunduğu düşünülmektedir. Nitekim, Simon vd. (2010) tarafından yapılan çalışmada, iş arkadaşlarından memnun olmanın yaşam doyumu üzerindeki etkisinin gerek doğrudan gerekse işten sağlanan memnuniyet aracılığıyla ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu açıklamalar doğrultusunda, çalışmanın birinci hipotezini aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür:

Hipotez 1: İş arkadaşlarından memnuniyet ile mutluluk arasındaki ilişkide işten memnuniyetin aracılık etkisi vardır.

2.2. Cinsiyetin Düzenleyici Rolü

Kaliteli sosyal ilişkiler, bireylerin gerek iş hayatlarında gerekse özel yaşamlarında karşılaştıkları zorluklarla daha etkili bir şekilde mücadele etmelerine yol açmaktadır (Jiang ve Hu, 2015). İş arkadaşlarıyla kurulan ilişkiler de sosyal ilişkilerin bir boyutu olarak ele alınmaktadır (Erdogan vd., 2012). Dolayısıyla, iş arkadaşlarıyla güçlü sosyal ilişkiler kuran bir kimsenin iş ve özel yaşamını dengede tutmayı (zaman, bağlılık ve elde edilen doyum açısından) başarması ve böylece yaşam kalitesini artırması mümkündür (Greenhaus vd., 2003). Öyle ki, örgüt üyeleri tarafından oluşturulan sıcak bir sosyal çevrenin ya da işlerin tamamlanması için üyelerin birbirlerine yardım etmekten geri durmadığı bir çalışma ortamının varlığı bireylerin işten elde ettikleri memnuniyet düzeyini artıran önemli unsurlar olarak dikkat çekmektedir (Chiaburu ve Harrison, 2008).

İşten sağlanan memnuniyet ve mutluluk arasındaki ilişkiyi düzenleyen ve yordayan çok farklı unsurlardan (iş düzeyi, çalışma süresi, özsaygı, kontrol odağı, evlilik, gelir, sağlık gibi) bahsedilse de, bunlar içerisinde en ilgi çekici değişken cinsiyet olarak göze çarpmaktadır (Weaver, 1978; Tait vd., 1989). Sosyal rol teorisine göre toplumlar, erkek ve kadınlar için farklı roller tanımlamaktadırlar. Bu roller doğrultusunda erkek ve kadınlar, toplumun kendilerinden neler bekledikleri ve nasıl davranacakları konularında fikir sahibi olmaktadır (Eagly, 1987). Sosyal rol teorisine göre kadınların sosyal ilişkilerin kalitesinde meydana gelen bir artıştan doyum sağlama (mutlu olma) eğilimleri daha yüksektir. Çünkü kadınlar sosyal ilişkiler konusunda erkeklere göre daha duyarlıdırlar (Eagly ve Wood, 1991). Bu anlamda, işyerinde kadınlar erkeklere nazaran daha bağlılık oluşturan ve dengeli ilişkiler kurma eğilimindedirler (Wharton ve Baron, 1987). Kısacası,

kadınlar iş hayatının daha çok sosyal koşullarıyla ilgilenirken, erkekler parasal ödüller ve işe yönelik koşullara odaklanmaktadır (Loscocco ve Spitze, 1990). Nitekim, Antonucci ve Akiyama (1987) tarafından yapılan çalışmada kadınların erkeklere göre sosyal ağlarının daha geniş olduğu ve çok çeşitli kaynaklardan sosyal destek aldıkları bulunmuştur. Bu çerçevede, işten memnuniyet ve yaşam doyumu arasındaki ilişki şiddetinin kadınlar için daha yüksek olduğu ifade edilebilir (Erdogan vd., 2012). Nitekim, Babin ve Boles (1998) tarafından yapılan çalışmada iş ve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin kadınlar için anlamlı ve pozitif yönde olduğu, erkekler için ise iki değişken arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu bulunmuştur. İlgili alan yazında benzer sonuçlara ulaşan çalışmalara rastlamak mümkündür (Kavanagh ve Halpern, 1977; Anderson ve Martin, 1995; Clark, 1997; Jiang ve Hu, 2015). Gerek sosyal rol teorisi gerekse ilgili alan yazındaki çalışma sonuçlarından hareketle ifade etmek gerekirse, iş arkadaşlarından duyulan memnuniyetin işten memnuniyet aracılığıyla mutluluk üzerinde cinsiyete göre farklılaşan etkileri bulunmaktadır. Bu doğrultuda, çalışmanın ikinci hipotezini aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür:

Hipotez 2: İşten memnuniyet aracılığıyla ortaya çıkan iş arkadaşlarından memnuniyet – mutluluk ilişkisinde cinsiyetin düzenleyici etkisi vardır. Şöyle ki, bu aracılık ilişkisi kadınlar için erkeklerden daha kuvvetlidir.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Örneklem

Bu çalışmada, Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından 2012 yılında yapılan Yaşam Memnuniyeti Araştırması'ndan elde edilen veri analiz edilmiştir. TÜİK'in iki aşamalı tabakalı küme örnekleme tekniğiyle gerçekleştirdiği Yaşam Memnuniyeti Araştırması'na 7956 kişi katılmıştır. Araştırmanın örneklemini, 7956 cevaplı birey arasında (eğer çalışıyorsa) iş arkadaşlarından ve işten memnuniyetini beyan eden 3392 kişi oluşturmaktadır. Örneklemin % 70.6'sı (2394 kişi) kentten, % 29.4 (998 kişi) kırsal kesimdedir. Cinsiyetlerine bakıldığında örneklemin % 67.2'si erkek (2279 kişi), % 32.8'i ise kadındır (1113 kişi) kadındır. % 78.2'si (2653 kişi) evli olan örneklemdaki bireyler, genelde (% 77.3) lise ve daha aşağıda eğitim seviyesine sahiptir. Yaş ortalaması 39.65 yıl (s.s.= 12.08) olan örneklemin büyük çoğunluğu (2802 kişi; % 82.6) özel sektörde çalışmaktadır.

3.2. Veri Toplama Aracı

2012 Yaşam Memnuniyeti Araştırması, bireylerin yaşamın farklı alanları hakkındaki genel subjektif değerlendirmeleri kapsadığı gibi, çeşitli sosyo-ekonomik, demografik özellikler, sağlık, evlilik, eğitim, oturlan yer, gelir, ilişkiler ve kamu hizmetlerinden duyulan memnuniyet hakkında da bilgi sağlamaktadır. Bu çalışmanın amacı, iş arkadaşlarından ve işten duyulan memnuniyetin, kişilerin mutluluğuna olan etkilerinin cinsiyetin rolü ile birlikte araştırılması olduğu için sadece söz konusu değişkenlere ait ölçümler dikkate alınmıştır.

Bireyler mutluluk düzeyleri hakkındaki değerlendirmelerini, "Bir bütün olarak yaşamınızı düşündüğünüzde ne kadar mutlusunuz?" şeklindeki soruya 5'li Likert tarzında (1- çok mutsuz, 2- mutsuz, 3- orta, 4- mutlu ve 5- çok mutlu) oluşturulan şıklardan birini işaretleyerek cevap vermişlerdir. Bireyler "işten memnuniyet" hakkındaki soruya 5'li Likert tarzında (1- hiç memnun değil, 2- memnun değil, 3- orta, 4- memnun ve 5- çok memnun) oluşturulan şıklardan birini işaretleyerek cevap vermişlerdir. Benzer şekilde, "işyerindeki kişilerle ilişkilerden memnuniyet hakkındaki" soruya 5'li Likert tarzında (1- hiç memnun değil, 2- memnun değil, 3- orta, 4- memnun ve 5- çok memnun) oluşturulan şıklardan birini işaretleyerek cevap vermişlerdir.

3.3. İşlem

İş arkadaşlarından memnuniyet ile mutluluk arasındaki ilişkide işten memnuniyetin aracılık rolü ve bu rolde cinsiyetin durumsal etkisini test etmek üzere; Hayes'in (2013) önerdiği durumsal aracılık analizi (moderated mediation) uygulanmıştır. Durumsal aracılık analizinde dikkate alınan temel dört kriter şöyledir: (a) İş arkadaşlarından memnuniyetin mutluluk üzerinde anlamlı bir etkisi, (b) İş arkadaşlarından memnuniyet-işten memnuniyet, iş arkadaşlarından memnuniyet-mutluluk ve işten memnuniyet-mutluluk arasındaki ilişkilerde cinsiyetin anlamlı bir düzenleyici etkisi, (c) İşten memnuniyetin mutluluk üzerinde anlamlı bir etkisi ve (d) İş arkadaşlarından memnuniyetin işten memnuniyet vasıtasıyla mutluluk üzerinde cinsiyete göre farklılaşan etkileri olmalıdır. Özellikle, sonuncu kriter durumsal aracılık etkisini ortaya koyan kriterdir (Preacher vd., 2007; Hayes, 2013).

3.4. Bulgular

Tablo 1’de araştırma değişkenleri ve diğer demografik değişkenler arasındaki ilişkileri gösterir korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 1: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
1 Yaş	39.65	12.08	-				
2 Cinsiyet	1.33	0.47	-0.035*	-			
3 İş arkadaşlarından memnuniyet	3.88	0.59	-0.001	-0.036*	-		
4 İşten memnuniyet	3.63	0.86	0.004	-0.011	0.365**	-	
5 Mutluluk	3.59	0.80	-0.047**	-0.009	0.198**	0.297**	-

Not: ** $p < 0.01$ * $p < 0.05$. Cinsiyet değişkeni erkek (1) kadın (2) şeklinde kodlanmıştır.

Tablo 1’deki sonuçlara bakıldığında; iş arkadaşlarından memnuniyetin ($r = 0.198$, $p < 0.01$) ve işten memnuniyetin ($r = 0.297$, $p < 0.01$) mutluluk ile pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur. Ayrıca, iş arkadaşlarından memnuniyet ve işten memnuniyet arasında da pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0.365$, $p < 0.01$).

İş arkadaşlarından memnuniyet ile mutluluk arasındaki ilişkide işten memnuniyetin aracılık etkisi olduğunu ifade eden birinci hipotezi test etmek üzere Baron ve Kenny’nin (1986) dört aşamalı regresyon analizi ve Hayes’in (2013) PROCESS işlemi uygulanmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 2’de yer almaktadır. Tablo 2’de yer alan sonuçlara göre; iş arkadaşlarından memnuniyetin işten memnuniyet üzerinde ($\beta = 0.365$, $p < 0.001$) ve mutluluk üzerinde ($\beta = 0.198$, $p < 0.001$) pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Ayrıca, iş memnuniyetinin mutluluk üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi görülmüştür ($\beta = 0.297$, $p < 0.001$). Son olarak, iş arkadaşlarından memnuniyet ve işten memnuniyet regresyon modeline aynı anda sokulduğunda iş arkadaşlarından memnuniyetin mutluluk üzerindeki etkisi azalmıştır ($\beta = 0.198$, $p < 0.001$ değerinden $\beta = 0.104$, $p < 0.001$ değerine). Bu bulgular iş arkadaşlarından memnuniyet ve mutluluk ilişkisinde işten memnuniyetin kısmi aracılık etkisini göstermektedir. Hayes’in (2013) bootstrap yaklaşımına dayanan (10,000 örneklem) PROCESS bulguları, iş arkadaşlarından memnuniyet ve mutluluk ilişkisinde işten memnuniyetin anlamlı kısmi aracılık etkisini doğrulamıştır (iş arkadaşlarından memnuniyetin mutluluk üzerinde doğrudan olmayan – dolaylı etkisi; $B = 0.127$, $SH = 0.01$, %95 düzeltilmiş güven aralığı $CI = [0.10, 0.15]$; $z = 12.38$, $p < 0.001$). Bu sonuçlara göre birinci hipotez kısmen desteklenmiştir.

Tablo 2: İşten Memnuniyetin Aracılık Etkisine Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Modeller ve Değişkenler	İşten memnuniyet		Mutluluk					
	Birinci Model		İkinci Model		Üçüncü Model		Dördüncü Model	
	B	t	B	t	B	t	B	t
İş arkadaşlarından memnuniyet	0.365	22.83***	0.198	11.78***			0.104	5.93***
İşten memnuniyet					0.297	18.08***	0.259	14.75***
R^2	0.133		0.039		0.088		0.097	
F	521.50***		138.93***		193.53***		182.78***	

Not: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$. Tabloda yer alan katsayılar standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.

Araştırmanın ikinci hipotezi işten memnuniyet aracılığıyla ortaya çıkan iş arkadaşlarından memnuniyet – mutluluk ilişkisinde cinsiyetin düzenleyici etkisi olduğunu ve bu aracılık ilişkisinin kadınlar için erkeklerden daha kuvvetli olduğunu belirtmektedir. Hayes’in (2013) PROCESS işlemi uygulanarak (10,000 bootstrap örnekleme) durumsal etkiler incelenmiştir. Tablo 3’te görüldüğü üzere, iş arkadaşlarından memnuniyetin işten memnuniyet aracılığıyla mutluluk üzerinde durumsal dolaylı etkisi hem kadınlar ($B = 0.111$, $SH = 0.02$, %95 düzeltilmiş güven aralığı $CI = [0.07, 0.15]$) hem de erkekler ($B = 0.134$, $SH = 0.01$, %95

düzeltilmiş güven aralığı CI = [0.10, 0.15]) için anlamlıdır. Erkekler ve kadınlar arasında dolaylı etki anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Ancak, işten memnuniyet kontrol edildiğinde iş arkadaşlarından memnuniyetin mutluluk üzerindeki doğrudan etkisi erkekler için anlamlı iken (B = 0.181, SH = 0.03, t = 6.175, p < 0.001, %95 düzeltilmiş güven aralığı CI = [0.12, 0.23]), kadınlar için anlamlı değildir (B = 0.063, SH = 0.04, t = 1.603, p = 0.108, %95 düzeltilmiş güven aralığı CI = [-0.01, 0.14]). Diğer bir ifadeyle, kadınlar için iş arkadaşlarından memnuniyet – mutluluk ilişkisinde işten memnuniyetin tam aracılık rolü varken, erkeklerde kısmi aracılık rolü vardır. Bu sonuçlar ikinci hipotezi desteklemiştir.

Tablo 3: İş Arkadaşlarından Memnuniyetin İşten Memnuniyetin Aracılığıyla Mutluluk Üzerinde Durumsal Doğrudan ve Dolaylı Etkisi

Etkiler	B	SH	t	p	%95 Güven Aralığı	
					Alt sınır	Üst sınır
<i>Doğrudan Etki</i>						
Erkek	0.181	0.029	6.175	< 0.001	0.123	0.238
Kadın	0.063	0.039	1.603	0.108	-0.014	0.140
<i>Dolaylı Etki</i>						
Erkek	0.134	0.015			0.105	0.167
Kadın	0.111	0.020			0.075	0.154

Not: Bağımlı değişken = mutluluk; bağımsız değişken = iş arkadaşlarından memnuniyet; aracı değişken = işten memnuniyet. Tablodaki sonuçlar Hayes'in (2013) IBM SPSS ile yapılabilen PROCESS işlemine dayanmaktadır.

4. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmanın amacı, iş arkadaşlarından ve işten duyulan memnuniyetin, kişilerin mutluluğuna olan etkilerinin cinsiyetin rolü ile birlikte araştırılmasıdır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre iş arkadaşlarından memnuniyetin hem işten memnuniyet üzerinde hem de mutluluk üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır. Bunun yanında, iş memnuniyetinin mutluluk üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Ayrıca, iş arkadaşlarından memnuniyet ile mutluluk arasındaki ilişkide işten memnuniyetin kısmi aracılık rolü oynadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan bu durum, iş arkadaşlarından elde edilen memnuniyetin mutluluk üzerindeki etkisinin gerek doğrudan gerekse işten memnuniyet aracılığıyla ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Elde edilen bulgular Simon vd. (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ortaya çıkan sonuçlarla uyumludur. Bunun yanında, iş arkadaşlarından memnuniyet, işten memnuniyet ve mutluluk arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkilere ilgili alan yazında yer alan çeşitli çalışmalarda da rastlamak mümkündür (Kavanagh ve Halpern, 1977; Near vd., 1978; Rice vd., 1985; Tait vd., 1989; Simon vd., 2010; Bowling vd., 2010).

Araştırmadan ortaya çıkan bir diğer bulgu ise işten memnuniyet aracılığıyla ortaya çıkan iş arkadaşlarından memnuniyet - mutluluk ilişkisinde cinsiyetin düzenleyici etkisinin olduğu ve bu aracılık ilişkisinin kadınlar için erkeklerden daha kuvvetli olduğudur. Buna göre, kadınların iş arkadaşından memnuniyet duymalarının öncelikle iş memnuniyetini, daha sonra ise mutluluğu artırdığı; erkeklerde ise mutluluğun artmasında, hem iş arkadaşlarından memnun olmanın doğrudan etkilerinin, hem de iş arkadaş memnuniyetinin iş memnuniyetini de artıran dolaylı etkilerinin rolü olduğu tespit edilmiştir. Ortaya çıkan bu sonuç ilgili alan yazında yer alan diğer bazı çalışma sonuçlarıyla uyumludur (Kavanagh ve Halpern, 1977; Anderson ve Martin, 1995; Clark, 1997; Babin ve Boles, 1998; Jiang ve Hu, 2015). Elde edilen bulgular, kadınların mutluluklarında yalnızca iş memnuniyetinin rolü olduğunu, iş arkadaşları ile olan ilişkilerinin kadınların iş yaşamı çerçevesinde kaldığını ve bu ilişkilerin doğrudan genel mutluluklarında bir rolünün olmadığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler erkeklerde doğrudan mutluluk getirirken, kadınlarda getirmemektedir. Gelecekteki çalışmalarda kadınların ilişki memnuniyeti açısından iş yaşamı dışında hangi çevrelerdeki ilişkilerinin mutluluklarında doğrudan rolü olduğu sorusu test edilebilir.

Çalışmanın örgütsel davranış araştırmalarına hem teorik hem de metodolojik olarak iki farklı alanda katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Teorik olarak; iş ortamının sosyal yönü ile mutluluk arasında elde edilecek etkileşimlerin sosyal süreçlerin önemi açısından pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikoloji yazınında bir boşluğu kapatacağı düşünülmektedir. Metodolojik olarak ise, ulusal yazında durumsal aracılık (moderated mediation) modellerinin nasıl oluşturulması, test edilmesi ve yorumlanması gerektiğine ilişkin sistematik bir örnek sunulmasının yöntemsel araçlara yeni bir bakış getireceği düşünülmektedir.

Bu araştırmanın iki temel kısıtı bulunmaktadır. İlk kısıt, veri toplama yöntemiyle ilgilidir. Anket yöntemi kullanılarak yapılan bu çalışmada verilerin tek bir kaynaktan (bireyin kendisi) toplanması yanlılığa neden olabilmektedir. Bu durum, analiz sonucunda ortaya çıkan doğrusal ilişkilerin büyüklüğünü artırabilmektedir (Podsakoff vd., 2003). Araştırmanın bir diğer kısıtı ise bu araştırmanın aslında kesitsel bir araştırma olmasından kaynaklanmaktadır. Kesitsel araştırma, belirli bir zaman diliminde yapılan bir alan

araştırması olduğu için değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerden bir sonuç çıkarmak her zaman mümkün değildir. Bu nedenle, ileride yapılacak çalışmalarda, belirli bir zaman diliminde verilerin toplanması yerine, boylamsal bir araştırma tasarımı ile bu kısıt engellenebilir ve değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler daha güvenilir hale gelebilir.

Sonuç olarak ve bu kısıtlara rağmen, iş arkadaşlarından duyulan memnuniyetin mutluluk üzerinde işten memnuniyet yolu ile oluşan dolaylı etkisinde cinsiyetin düzenleyici role sahip olduğu bulunmuştur. Bu anlamda, çalışma ortamına yönelik sosyal ilişkilerin erkeklerin ve kadınların mutluluk düzeyleri üzerinde farklı etkilerinin olduğu belirtilmelidir.

Kaynakça

- Adams, A. ve Bond S. (2000), "Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristics", *Journal of Advanced Nursing*, 32(3), pp 536-543.
- Anderson, C. M. ve Martin M. M. (1995), "Why employees speak to coworkers and bosses: Motives, gender and organizational satisfaction", *Journal of Business Communication*, 32, pp 249-265.
- Antonucci, T. C. ve Akiyama H. (1987), "An examination of sex differences in social support among older men and women", *Sex Roles*, 17(11-12), pp 737-749.
- Babin, B. J. ve Boles J. S. (1998), "Employee behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women", *Journal of Marketing*, 62(2), pp 77-91.
- 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), pp 1173-1182.
- 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, pp 915-934.
- Chamberlain, L. J. ve Hodson R. (2010), "Toxic work environments: What helps and what hurts", *Sociological Perspectives*, 53(4), pp 455-478.
- Chiaburu, D. S. ve Harrison D. A. (2008), "Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs and performance", *Journal of Applied Psychology*, 93(5), pp 1082-1103.
- Clark, A. E. (1997), "Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work", *Labour Economics*, 4, pp 341-372.
- 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), pp 64-80.
- Danish, R. Q. ve Usman A. (2010), "Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan", *International Journal of Business and Management*, 5(2), pp 159-167.
- Dantzker, M. L. ve Kubin B. (1998), "Job satisfaction: The gender perspective among police officers", *American Journal of Criminal Justice*, 23(1), pp 19-31.
- Diener, E. (1984), "Subjective well-being", *Psychological Bulletin*, 95(3), pp 542-575.
- Diener, E., Suh E. M., Lucas R. E. ve Smith H. L. (1999), "Subjective well-being: Three decades of progress", *Psychological Bulletin*, 125(2), pp 276-302.
- Eagly, A. H. (1987), *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, New Jersey.
- Eagly, A. H. ve Wood W. (1991), "Explaining sex differences in social behavior: A meta-analytic perspective", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(3), pp 306-315.
- Erdogan, B., Bauer T. N., Truxillo D. M. ve Mansfield L. R. (2012), "Whistle while you work: A review of the life satisfaction literature", *Journal of Management*, 38(4), pp 1038-1083.
- Frone, M. R. (2000), "Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: Testing a model among young workers", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), pp 246-255.
- Golden, T. (2007), "Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions", *Human Relations*, 60(11), pp 1641-1667.
- Greenhaus, J. H., Collins K. M. ve Shaw J. D. (2003), "The relation between work-family balance and quality of life", *Journal of Vocational Behavior*, 63, pp 510-531.
- Hayes, A. F. (2013), *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A Regression-Based Approach*, Guilford Press, New York.
- Jiang, Z. ve Hu X. (2015), "Knowledge sharing and life satisfaction: The roles of colleague relationships and gender", *Social Indicators Research*, DOI 10.1007/s11205-015-0886-9.
- Judge, T. A. ve Watanabe S. (1994), "Individual differences in the nature of the relationship between job and life satisfaction", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, pp 101-107.
- Kavanagh, M. J. ve Halpern M. (1977), "The impact of job level and sex differences on the relationship between life and job satisfaction", *Academy of Management Journal*, 20(1), pp 66-73.
- Loscocco, K. A. ve Spitze G. (1990), "Working conditions, social support and the well-being of female and male factory workers", *Journal of Health and Social Behavior*, 31(4), pp 313-327.

- McGuire, G. M. (2007), "A typology of the social support that workers provide to their network members", *Work and Occupations*, 34(2), pp 125-147.
- Michel, J. S., Mitchelson J. K., Kotrba L. M., LeBreton J. M. ve Baltes B. B. (2009), "A comparative test of work-family conflict models and critical examination of work-family linkages", *Journal of Vocational Behavior*, 74, pp 199-218.
- Near, J. P., Rice R. W. ve Hunt, R. G. (1978), "Work and extra-work correlates of life and job satisfaction", *Academy of Management Journal*, 21(2), pp 248-264.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie S. B., Lee J. Y. ve Podsakoff N. P. (2003), "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88, pp 879-903.
- Preacher, K. J., Rucker D. D. ve Hayes A. F. (2007), "Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods and prescriptions", *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), pp 185-227.
- Rice, R. W., McFarlin D. B., Hunt R. G. ve Near J. P. (1985), "Job importance as a moderator of the relationship between job satisfaction and life satisfaction", *Basic and Applied Social Psychology*, 6(4), pp 297-316.
- Seligman, M. E. P. (2008), "Positive health", *Applied Psychology: An International Review*, 57, pp 3-18.
- Simon, L. S., Judge T. A. ve Halvorsen-Ganepola M. D. K. (2010), "In good company? A multi-study, multi-level investigation of the effects of coworker relationships on employee well-being", *Journal of Vocational Behavior*, 76, pp 534-546.
- Sloan, M. M. (2012), "Unfair treatment in the workplace and worker well-being: The role of coworker support in a service work environment", *Work and Occupations*, 39(1), pp 3-34.
- Smith, P. C., Kendall L. M. ve Hulin C. L. (1969), *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*, Rand McNally, Chicago.
- Tait, M., Padgett M. Y. ve Baldwin T. T. (1989), "Job and life satisfaction: A reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study", *Journal of Applied Psychology*, 74(3), pp 502-507.
- Weaver, C. N. (1978), "Job satisfaction as a component of happiness among males and females", *Personnel Psychology*, 31, pp 831-840.
- Wharton, A. S. ve Baron J. N. (1987), "So happy together? The impact of gender segregation on men at work", *American Sociological Review*, 52(5), pp 574-587.
- Wright, T. A. ve Bonett D. G. (2007), "Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover", *Journal of Management*, 33(2), pp 141-160.
- Wright, T. A. ve Cropanzano R. (2000), "Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), pp 84-94.

OTEL ÇALIŞANLARININ DUYGUSALLIKLARININ GENEL İŞ TATMİNLERİ VE İŞTE KALMA NİYETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Hatice GÜÇLÜ NERGİZ
Kocaeli Üniversitesi
hg.nergiz@kocaeli.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, otel işletmelerinde çalışanların pozitif ve negatif duygusallıklarının genel iş tatminleri ve işte kalma niyetleri üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla literatürde yaygın olarak kullanılan geçerlik ve güvenilirlikleri saptanmış olan pozitif ve negatif duygusallık ölçeği, genel iş tatmini ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçekleri kullanılarak bir anket hazırlanmıştır. Anket kolayda örnekleme yöntemi ile Çanakkale il merkezinde faaliyet gösteren ve araştırmaya katılmayı kabul eden otel işletmelerindeki çalışanlara 2015 yılının Şubat, Mart ve Nisan aylarında uygulanmıştır. Araştırmaya 137 otel çalışanı katılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda çalışanların pozitif duygusallıklarının genel iş tatminlerini pozitif olarak etkilediği, negatif duygusallık ile genel iş tatmini ve işte kalma niyeti arasında ilişki saptanamamıştır. Bu sonuçlara bağlı olarak otel yöneticilerine, pozitif duygusallığa sahip çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğu hatırlatılarak, bu olumlu etkiden yararlanabilmek için işe alımlarda pozitif duygusallığa sahip bireylerin tercih edilmesi önerilebilir.

Anahtar Kelimeler: Genel İş Tatmini, İşte Kalma Niyeti, Duygusal Olaylar Teorisi, Otel, Çanakkale.

1. Giriş

Otel işletmelerinin, hizmet işletmesi olmasına bağlı olarak başarılarının temel kriteri müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Otelin müşterilerine sunduğu oda standartları, yiyecek- içecek alanında uyulması gereken temel hijyen kuralları ve otelin diğer departmanlarındaki fiziki olarak kalite kontrolünün gerçekleştirilebileceği alanlarda kalitenin sağlanması ile tek başına müşteri memnuniyetini sağlaması beklenemez. Otel işletmelerinde müşterilerin “*misafir ağırlama*” felsefesine bağlı olarak ağırlanmaları ve konukların kendilerini evlerinde hissederek, kendilerine “*özel hizmet*” edilmesi gibi bir takım ağırlama felsefesine uygun davranışların çalışanlar tarafından sergilenmesi gerekir (Pizam ve Shani, 2011). Bu felsefeden hareket edildiğinde, otelin misafir memnuniyetini sağlamasında temel sorumluluk çalışanlara düşmektedir. Çalışanların misafirlere karşı göstereceği tutum ve davranışların yanı sıra, çalışanın duygusal yaklaşımı son derece önemlidir. Bu çalışmada, otel işletmelerinde çalışanların olumlu veya olumsuz duygusallığının iş tatminlerini ve işte kalma niyetleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, Çanakkale il merkezindeki otel işletmelerinde bir alan araştırması gerçekleştirilmiş ve araştırmanın sonuçları tartışılmıştır. Sınırlı bir örnekleme gerçekleştirilen ve bir pilot araştırma niteliği gösteren bu çalışmadan elde edilecek sonuçların daha sonraki çalışmalar için bir örnek oluşturması hedeflenmektedir.

2. Duygusal Olaylar Teorisi

Günümüzde artan küresel rekabet karşısında, işletmeler müşteri tatmini ve bağlılığını artırmak için hizmet kalitesini sağlamayı önemli bir strateji olarak kullanmaya başlamıştır (Karatepe ve Uludag, 2008). Bu rekabet ortamında, otel işletmelerinin başarısı da çalışanlarının müşteri ve örgütün beklentileriyle uyumlu tutum ve davranış sergilemelerine bağlıdır. Weiss ve Cropanzano'nun (1996) geliştirdiği Duygusal Olaylar Teorisi'ne göre bireylerin duygusal deneyimlerinin (olumlu veya olumsuz) iş hayatlarındaki tutum ve davranışlarını etkilediği savunulmaktadır. Bu teoriye göre bireylerin duygusal temelli davranışlarının tahmininde bilişsel değerlendirmelerinin ölçülmesi yerine duygusal tepkilerinin de ölçülmesi gerektiği ifade edilmektedir (Weiss ve Cropanzano, 1996: 45). Duygular, pozitif (olumlu) ve negatif (olumsuz) olmak üzere iki boyutta ortaya çıkabilir. *Pozitif duygusallık* enerji, neşe ve mutluluk sıfatları ile tanımlanan bir duygu durumunu ifade eder. Pozitif duygusallığı yüksek olan çalışanların diğer çalışanlara göre koşulları daha olumlu algıladıkları açıklanmaktadır (George, 1996). Pozitif duygusallığın artışı diğer çalışanların da çalışma koşullarını daha olumlu görmelerine yatkın hale getirebilir. Pozitif duygusal çalışanlar örgüt üyeleri ve örgütsel sonuçlar yararına daha fazla katkıda bulunurlar. Pozitif duygusallık, sosyal farkındalığın artışı da sağlayabilir. Bu artış, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gibi prososyal davranışlar sergilemesine katkıda bulunur.

Negatif duygusallık, özverili ve yardımsever davranışların bastırılması eğilimlidirler (Agho ve diğerleri 1992). Negatif duygusallığı yüksek olan bireyler, kendileri, başkaları ve çevreleri hakkında daha olumsuz bir görünüme sahiptirler ve bu insanlar belirsiz koşulları daha olumsuz olarak yorumlamaya yatkındırlar (Somech ve Ron 2007). Negatif duygusallığı yüksek olan bireyler daha sıkıntılı, tedirgin, kötümser ve memnuniyetsizdirler (Lee ve diğerleri 2012). Negatif duygusallık, insan kaynakları, örgütsel davranış, pazarlama, psikoloji, sosyoloji gibi alanlarda inceleme konusu yapılmaktadır (Agho ve diğerleri 1992, Anderson ve diğerleri 2002, Dorman ve Zapf 2004, Ross 1993, Karatepe ve Aleshinyone 2009, Watson ve Clark 1984). Negatif duygusallığın, çok sayıda araştırmada stres ile ilişkisi araştırılmıştır. Ağırlama endüstrisinde eğitim gören üniversite öğrencileri arasında yapılan bir araştırmada da beş faktörlü kişilik özelliklerinden sıkıntı boyutu altında incelenen negatif duygusallık öğrenciler için bir stres faktörü olarak saptanmıştır (Young ve Corsun 2009).

Negatif duygusallık öfke, gerginlik, endişe, suçluluk, üzüntü gibi duygularla tanımlanır. Pozitif duygusallığın yaratıcılığı, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı artırdığı, işe devamsızlık ve işten ayrılma düşüncesini azalttığı yapılan araştırmalarla da ortaya konmuştur (Karatepe, Babakus ve Yavas 2012: 68). Negatif duygusallık, düşük iş tatmini, duygusal tükenme, yüksek işgören devir oranı gibi dolaylı ve direkt olarak bazı duygusal ve davranışsal sonuçlara yol açmaktadır (Lee ve diğerleri 2012). Negatif duygusallık eğiliminin düşük iş tatmini ve yüksek işgören devir oranı ile sonuçlandığını ortaya koyan araştırmalar mevcuttur (Agho ve diğerleri 1992, Brief ve diğerleri 1988, Levin ve Stokes 1989, Staw ve Ross 1985, Staw ve diğerleri 1986, Watson ve diğerleri 1989).

3. İş Tatmini

Araştırmanın bağımlı değişkenlerinden biri iş tatminidir. Genel kabul gören bir tanıma göre genel iş tatmini 'bir kişinin işini ve işteki deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda hissettiği pozitif (olumlu) duygusal durum' olarak tanımlanmıştır (Locke, 1976:1300).

Cribbin (1972), iş tatminini; kişinin çevresinden, kendisinden, yöneticisinden, çalışma grubundan ve bulunduğu organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı bir duygu olarak tanımlamıştır. Schermerhorn, Hunt ve Osborn (1994), ise iş tatminini çalışanların yaptıkları işler hakkındaki duyguları, işleri hakkındaki olumlu hislerinin derecesi olarak ifade etmişlerdir. Bu tanımlardan yola çıkarak iş tatmini, "bireyin işine, çalışma ortamına, karşılaştığı davranışlara ve aldığı hizmetlere ilişkin gösterdiği olumlu duygusal tepkiler" (Testa 1999: 155; Ergeneli ve Eryiğit, 2001: 160, Weiss, 2002: 174, Baş ve Ardic, 2002: 73. Akıncı 2002: 2) şeklinde tanımlanabilir.

4. İşte Kalma Niyeti

Araştırmanın diğer bağımlı değişkeni ise işte kalma niyetidir. İşte kalma niyeti, çalışanın halen üyesi olduğu örgütte kalmaya devam etme ve yapmakta olduğu işi sürdürme isteği ve eğilimidir (Akoğlan Kozak ve Dündar Akçay, 2010: 357). İşgörenlerin işte kalma niyeti, örgütsel ve kişisel hedeflerin gerçekleştirilmesinde ve örgütsel davranışın oluşmasında olumlu sonuç doğurabilecek özellik taşıyabilir (Demir 2011: 457). İşte kalma niyeti, işe geç gelme, erken ayrılma, görevi savaçlama, sürekli mazeret göstererek ya da göstermeksizin keyfi olarak işe gelmeme gibi davranışların oluşmasını engellemektedir (Morrow vd, 1999; Mowday vd, 1982; Namasivayam ve Zhao, 2007, Demir 2011). İşgörenlerin çalışma yaşamı kalitesini algılamalarının işte kalma niyeti ve işe devamsızlık ile ilişkisinin araştırıldığı bir araştırmada da, işgörenlerin işte kalma niyetinin çalışma yaşamı kalitesi ile ilişkili olduğu saptanmıştır (Demir 2011).

5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın Amacı: Bu çalışmada, otel işletmelerinde çalışanların pozitif ve negatif duygusallıklarının iş tatmini ve işte kalma niyeti üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Değişkenleri: Araştırmanın bağımlı değişkenleri genel iş tatmini ve işte kalma niyeti, bağımsız değişkeni ise çalışanların pozitif ve negatif duygusallıklarıdır.

Araştırmada Kullanılan Ölçekler: Araştırmada veriler, geliştirilen bir anket ile toplanmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sekiz adet kapalı uçlu soru yer almaktadır.

Bağımlı ve bağımsız değişkenleri ölçmek için daha önce geliştirilmiş güvenilirlikleri ve geçerlikleri birçok araştırmada sinanmış ölçekler kullanılmıştır. Bu doğrultuda, çalışanların duygusallıklarını ölçmek üzere Watson ve Clark (1988) ile Watson ve Tellegen (1985) tarafından geliştirilen Pozitif ve Negatif Duygusallık (PANAS- Positive and Negative Affectivity Schedule) Ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçekte pozitif duygusallığı ölçen 11, negatif duygusallığı ölçen 11 olmak üzere toplam 22 ifade yer almaktadır.

Bu araştırmada iş tatminini ölçmek için Brayfield and Rothe'un (1951) geliştirdiği ve Yoon ve Thy'e'nin (2002:106) kısalttığı 5 önermelik genel iş tatmini ölçeği kullanılmıştır (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2005).

Araştırmanın diğer bağımlı değişkeni ise işte kalma niyetidir. Çalışanların işte kalma niyetlerini ölçmek için ise Cammann (1979) tarafından geliştirilen ve daha önce geçerliliği ve güvenilirliği başka araştırmalarda da (Cho vd., 2009) test edilmiş olan 3 önermeli ölçek kullanılmıştır.

Araştırmanın Hipotezleri: Literatürden elde edilen bilgilere dayanılarak geliştirilen hipotezler şöyledir:

H₁: Pozitif duygusallık ile genel iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₂: Negatif duygusallık ile genel iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H₃: Pozitif duygusallık ile işte kalma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₄: Negatif duygusallık işte kalma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Araştırma Örnekleme: Araştırmada amaca göre örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, ulaşılabildiği kadar büyük bir ana kütle için parçası olan küçük bir gruptan veri almak gerektiğinde, model veya anketlerin ön testinde, örnek olay araştırmalarında ve temsili örnekleme yapmadan önce kullanılabilir (Babbie, 2001; Bernard, 2000). Ancak, amaca göre örnekleme temsili olmadığı için ana kütle hakkında genelleme yapma olanağı vermez (Malhotra, 1996). Genel iş tatminini ve işte kalma niyetini etkileyen bir faktör olarak duygusallığın, Türkiye'deki otellerde çalışan bireylerin önemli ölçüde birbirine benzer özellikler gösterdiği ön kabulü ile bu çalışmada yargısal örnekleme benimsenmiştir. Araştırmanın, Çanakkale il merkezinde bulunan otellerde çalışanlara uygulanması planlanmıştır. Çanakkale il merkezinde beş yıldızlı iki adet, dört yıldızlı dört adet, üç yıldızlı sekiz adet, iki yıldızlı bir adet ve özel belgeli bir adet olmak üzere toplam 16 otel işletmesi bulunmaktadır (<http://www.canakkalekulturturizm.gov.tr/> (Erişim Tarihi:31.12.2014)). Otellerden tümüne ulaşılması planlanmıştır. Araştırmanın sezon öncesi (Ocak Şubat-Mart 2015) döneme denk gelmesi ve tüm otellerden personel sayısı ile ilgili tam bilgi verilmemesi nedeni ile araştırma evreni tam olarak belirlenememiştir. Bu nedenle, otel işletmelerindeki çalışanların eşit olasılıkla seçilebilmesi için basit rastgele örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Her otel işletmesine yıldız sayısı doğrultusunda (4 ve 5 yıldızlılara 20 adet, 3 yıldızlılara 10 adet; 2 yıldızlı ile özel belgeli otellere 5 adet) toplam 210 anket dağıtılmıştır. Otel işletmelerine elden dağıtılan anketler, çalışanlar tarafından doldurulduktan sonra yine elden araştırmacı tarafından teslim alınmıştır. Dağıtılan anketlerden 139 anket geri dönmüştür. Geri dönen anketlerden 2'sinde çok sayıda cevaplandırılmamış soru olduğu için, bu anketler elenmiş ve analize dahil edilmemiştir. Böylece, analizler 137 anket üzerinden yürütülmüştür.

Veri Analizinde Kullanılan Yöntemler: Araştırmanın amacı doğrultusunda araştırmadan elde edilen verilerin analizinde ilişkileri incelemeye yönelik analiz teknikleri kullanılacaktır. Araştırma değişkenleri arasında ilişki olup olmadığını, var ise ilişkinin yönünü, derecesini ve anlamlılığını belirlemek için *Korelasyon Analizi* ve bu çalışmaya da uygun olarak (önermelerin en az aralık ölçeğinde olması) *Pearson Korelasyon Katsayısı* (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 225) hesaplanmıştır.

6. Bulgular

Çalışmada katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sayısal ve yüzdesel dağılım SPSS 20.0 programı ile analiz edilmiştir. Araştırmaya toplam 137 kişi katılmıştır. Katılımcıların %56,2'si erkeklerden, %38,7'si 21-30 yaş arasında, %50,4'ü evli, %51,8'i üniversite mezunu, %37,22'si 1-5 yıl arasında kıdeme sahiptir. Katılımcıların çalıştıkları bölümleri incelediğimizde %30,6'sı önbüro, %19,0'ı kat hizmetleri-çamaşırhane, %13,1'i de servis-bar bölümü çalışanlarından oluşmaktadır.

Çalışmada duygusallık boyutları ile iş tatmini ve işte kalma niyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 1. Duygusallık Boyutları ile İş Tatmini ve İşte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4
1. Pozitif Duygusallık	3,41	0,69	1			
2. Negatif Duygusallık	2,91	0,84	0,148	1		
3. İş Tatmini	3,74	0,66	0,305**	0,080	1	
4. İşte Kalma Niyeti	2,40	1,23	0,062	0,135	-0,179*	1

** p<0,01 (iki yönlü) * p<0,05 (iki yönlü)

Korelasyon tablosu incelendiğinde, pozitif duygusallık ile iş tatmini arasında anlamlı pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,305$ ve $p<0,01$). Oluşan korelasyonun pozitif yönlü ve anlamlı olması nedeniyle H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Diğer bir ifadeyle pozitif duygusallık arttıkça, otel işletmelerinde çalışanlarda iş tatmini de artmaktadır.

Negatif duygusallık ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmaması ($r=0,080$ ve $p=0<0,05$) nedeniyle H_2 hipotezi reddedilmiştir.

Pozitif duygusallık ve işte kalma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olmaması ($r=0,062$ ve $p=0<0,05$) nedeniyle H_3 hipotezi reddedilmiştir.

Benzer şekilde, negatif duygusallık ve işte kalma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olmaması ($r=0,135$ ve $p=0<0,05$) nedeniyle H_4 hipotezi reddedilmiştir.

İş tatmini ve işte kalma niyeti arasında anlamlı negatif yönde, zayıf bir korelasyon görülmektedir ($r=-0,179$ ve $p<0,01$). Diğer bir deyişle otel işletmelerinde iş tatmini arttıkça, çalışanların işte kalma niyetlerinin azaldığını göstermektedir. Bu literatür bilgilerinden farklı bir sonuçtur.

7. Sonuç ve Değerlendirme

Otel işletmelerinde hizmet kalitesi özellikle müşterilerle etkileşimin yoğun olduğu bölümlerde ortaya çıkmaktadır. Hizmet kalitesinin merkezinde ise çalışan yer almaktadır. Otel işletmelerinin uzun çalışma saatleri, düşük ücretler, haftasonu izinlerinin sınırlı olması (sadece muhasebe gibi ofis çalışanlarında), düzensiz vardiyalar gibi sorunlarına rağmen, bu çalışmada çalışanların iş tatminlerini ve işte kalma niyetlerini etkileyen bir faktör olarak çalışanların duyguları ele alınmaktadır. Araştırmada cevap aranan soru çalışanların duygularının veya duygusallıklarının onların iş tatminleri ve işte kalma niyetleri üzerinde etkili olup olmadığıdır. Otel çalışanlarının örgüt yaşamındaki davranışlarının altında, kişisel özellikleri ve örgütün özelliklerinin dışında yaşadığı duygusal olaylarda bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2004: 184). Bu bilgiden yola çıkarak gerçekleştirilen bu araştırmanın turizm sektöründe pozitif ve negatif duygusallık konusunda yapılan diğer araştırmaların (Karatepe, Uludag, 2008; Karatepe, Babakus ve Yavas, 2012) sonuçları ile benzerliklerinin yanı sıra farklılıkları da ortaya konmuştur.

Bu çalışmada, otel işletmelerinde çalışanların pozitif ve negatif duygusallıklarının genel iş tatmini ve işte kalma niyeti üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çanakkale'de yapılan bu çalışmada, pozitif duygusallık ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bu ilişki pozitif duygusallığa sahip çalışanların bulunduğu otel işletmelerinde iş tatminlerinin de olumlu yönde etkilendiği şeklinde yorumlanabilir. Olumlu duygulara sahip çalışanların yaptıkları işten de zevk aldıkları ve bunun da müşteri memnuniyetine yansıtacağı düşünülebilir.

Pozitif duygusallık ve işte kalma niyeti arasında, negatif duygusallık ve iş tatmini ile işte kalma niyeti arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Bu araştırmadaki farklılığın nedeni; otel işletmelerinin iç ve dış çevre faktörlerindeki belirsizlik, üretim sektörüne göre aynı pazarda benzer işleri yapan daha fazla işletmenin olması, turizm sektöründe işgören devir hızının üretim işletmelerine göre daha yüksek olması ve Çanakkale'de bulunan çoğu otel işletmesinin müşteri yoğunluğunun belli dönemlerde (Çanakkale Deniz Zaferi, Anzak Kutlamaları gibi) yoğunlaşmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Otel işletmelerinin sahip olduğu bu özellikler nedeni ile araştırmada ortaya çıkan farklı sonuçlar makul olarak kabul edilebilir.

Bu çalışma, Çanakkale il merkezinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde görev yapan çalışanlarla sınırlandırılmıştır. Çalışmanın turizmde faaliyet gösteren diğer alt sektörlerde uygulanması, daha farklı ve sağlıklı yorumların yapılmasına katkıda bulunabilir. Ayrıca çalışmanın daha geniş bir örneklem grubuna uygulanması, genellenebilir çıkarımların yapılmasına yardımcı olabilecektir. Ayrıca aynı konuyu ölçen farklı ölçeklerle yapılacak tespitlerin araştırma sonuçlarının geçerlilik ve güvenilirliklerini artırabileceği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Agho, A. O., J. L. Price, and C. W. Mueller. (1992), "Discriminant Validity of Job Satisfaction, Positive Affectivity, and Negative Affectivity", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(3): 185-196.
- Akıncı, Z. (2002), "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:4.
- Akoğlan Kozak, M. ve DüNDAR Akçay, A. (2010), "Otel Çalışanlarının İşte Kalma Niyeti Üzerine Bir Uygulama", *V. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi*, 27-30 Mayıs 2010, Nevşehir, ss. 356-376.
- Anderson, S. E., B. S. Coffey, and R. T. Byerly. (2002), "Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work-Family Conflict and Job-Related Outcomes", *Journal of Management*, 28 (6): 787-810.
- Babbie, E. (2001), *The Practice of Social Research*, London: WadsworthThomson Learning.
- Baş, T. ve K. Ardiç, (2002). "Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği" *İktisat İşletme ve Finans*, Sayı:17.
- Brayfield, A. H. ve Rothe, H. F. (1951), "An Index of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 35, pp. 307-311.
- Bernard, H. R. (2000), *Social Research Methods*, London: Sage Publications.
- Brief, A.P., Burke, M. J., George, J. M., Robinson, B, Webster, J. (1988), "Should Negative Affectivity Remain an Unmeasured Variable in The Study of Job Stress?", *Journal of Applied Psychology*, 73: 193-198.

- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. ve Klesh, J. (1979), The Michigan Organizational Assessment Questionnaire, University of Michigan AnnArbor MI.
- Cho, S., Johanson, M. M. ve 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.
- Cribbin, J.J. (1972), *Effective Managerial Leadership*, New York, American Management Association.
- Demir, M. (2011), "İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11 (3): 453-464.
- Dorman, C., and D. Zapf. (2004), "Customer-related Social Stressors and Burnout", *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1): 61-82.
- Ergeneli, A. ve M. Eryiğit, (2001), "Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:19/2.
- George, J. M. (1996), Group Affective Tone. In M. A West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 77-94). New York: John Wiley.
- Karatepe, O. M., Babakus, E. and Yavas, U. (2012), "Affectivity and Organizational Politics as Antecedents of Burnout among Frontline Hotel Employees", *International Journal of Hospitality Management*, 31, pp. 66-75.
- Karatepe, O. M. ve Uludag, O. (2008), "Affectivity, Conflicts in the Work-Family Interface, and Hotel Employee Outcomes", *International Journal of Hospitality Management*, 27, pp. 30-41.
- Karatepe, O. M., and K. D. Aleshinloye. (2009), "Emotional Dissonance, and Emotional Exhaustion among Hotel Employees in Nigeria", *International Journal of Hospitality Management*, 28 (3): 349-358.
- Kuşlivan, S. ve Kuşlivan, Z. (2005), "Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16 (2), ss. 183-203.
- Lee, G., T. Kim, S. H. Shin, and I. K. Oh. (2012), "The Managed Heart: The Structural Analysis of the Stressor- Strain Relationship and Customer Orientation among Emotional Labor Workers in Korean Hotels", *International Journal of Hospitality Management*, 31: 1067-1082.
- Levin, I., and Stokes, J. P. (1989), "Disposition Approach to Job Satisfaction: Role of Negative Affectivity", *Journal of Applied Psychology*, 74, 752-758.
- Locke, E. A. (1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction", M. D. Dunnette (der.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology içinde*, Chicago, IL: Rand McNally, pp. 1297-1343.
- Malhotra, N. K. (1996), *Marketing Research: An Applied Orientation*, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Morrow, P.C., McElroy, J.C., Laczniak, K.S. ve Fenton, J.B. (1999), "Using Absenteeism and Performance to Predict Employee Turnover: Early Detection through Company Records" *Journal of Vocational Behavior*, 55: 358-374.
- Mowday, R., Porter, L., ve Steers, R. (1982), *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York, Academic Press.
- Namasivayam, K. ve Zhao, X. (2007), An Investigation Of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationships Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality Employees in India, *Tourism Management*, 28: 1212-1223.
- Özdevecioğlu, M. (2004), "Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (3), ss. 181- 202.
- Pizam, A. ve A. Shani. (2011), "Bugünün ve Geleceğin Müdürlerinin Perspektifinden Ağır Hata Endüstrisinin Doğası" "The Nature of the Hospitality Industry: Present and Future Managers' Perspective", Çeviri: A. Türksoy, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22 (1): 76-86.
- Ross, F. (1993). "Type, Severity, and Incidence of Work Stressors among Australian Hospitality Industry Employees", *Australian Journal of Leisure and Recreation*, 3 (4): 5-12.
- Schermerhorn, J. R., J.G.Hunt, and R.N.Osborn, (1994), *Management, USA*, John Willey and Sons.
- Somech, A. ve I. Ron. (2007), "Promoting Organizational Citizenship Behavior in Schools: The Impact of Individual and Organizational Characteristics", *Educational Administration Quarterly*, 43(1): 38-66.
- Staw, B. M., & Ross, J. (1985), "Stability in the Midst of Change: A Dispositional Approach to Job Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, 70 (3): 469-480.
- Staw, B. M., Bell, N. E., and Clausen, J. A. (1986), "The Dispositional Approach to Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test", *Administrative Science Quarterly*, 31 (1): 56-77.
- Testa, M.R. (1999), "Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: An Empirical Investigation", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol:20, No:3.
- Watson, D. and Clark, L. A. (1988), "Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales", *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (6), pp. 1065-1070.
- Watson, D. and Clark, L. A. (1984), "Negative Affectivity: Experience Aversive Emotional States", *Psychological Bulletin*, 96 (3): 465-490.
- Watson, D. and J. Pennebaker, W. (1989), "Health Complaints, Stress, and Distress: Exploring the Central Role of Negative Affectivity", *Psychological Review*, 96: 234-254.
- Watson, D. and Tellegen, A. (1985), "Toward a Consensual Structure of Mood", *Psychological Bulletin*, 98 (2): 219-235.
- Weiss, H. W. and 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, pp. 1-74.

23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, MUĞLA

- Weiss, H. M. (2002), "Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences", Human Resources Management Review, Vol 12.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004), SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yoon, J. ve Thye, S. R. (2002), "A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support", Work and Occupations, 29(1), pp. 97-124.
- Young, C. A. ve D. L. Corsun. (2009), "What a Nuisance: Controlling of Negative Affectivity versus Personality in Hospitality Stress Research", International Journal of Hospitality Management, 28 (2):280-288.
- <http://www.canakkalekulturturizm.gov.tr/TR,70502/konaklama.html> (Erişim Tarihi:31.12.2014)

PEMBE TOPUKLU ŞÖVALYELER: CAM TAVANI KIRABİLMİŞ TÜRK KADIN YÖNETİCİLERİN ORTAK ÖZELLİKLERİ VE STRATEJİLERİ

Ezgi CEVHER
Süleyman Demirel Üniversitesi
ezgicevher@sdu.edu.tr

Umut Can ÖZTÜRK
Süleyman Demirel Üniversitesi
umutcn.ozturk@gmail.com

ÖZET

Toplumsal cinsiyet algıları ve birçok iç ve dış paradigmaların etkisiyle kadının iş dünyasına girişi, yükselmesi ve devamında tutunması zorlaşmaktadır. Kadın profesyonellerin hak ettikleri pozisyonları elde etmelerini engelleyen her türlü uygulama genel anlamda “cam tavan” olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmanın amacı evrenini Ekonomist dergisinin 2012 ve 2014 yıllarında yapmış olduğu “Türkiye’nin En Güçlü 50 Kadın CEO’su” araştırmasında yer alan, en az bir defa terfi almış kadın yöneticilerin ortak özelliklerini ve temel stratejilerini nitel boyutta yorumlamaktır.

Anahtar kelimeler: Cam Tavan, Kadın Yöneticiler, Cam Tavani Aşma, Pembe Topuklu Şövalye

1. Giriş

Çalışma yaşamı, farklı kişiliklerin, bireysel amaçlarının bir kısmından vazgeçerek, belirli çıkarlarını gerçekleştirmek için, fedakarlıklara katlanmaya ve diğerleri ile asgari müşterekte bir arada bulunmaya rıza göstermeleri sonucunda oluşmuş paylaşım platformu olarak görülebilir (Asunakutlu ve Safran, 2006). Bu bağlamda bakıldığında rekabet koşulları nedeniyle tüm çalışanlar için zor ve sıkıntılı bir alandır. Fakat birçok sosyo-psikolojik nedenden ötürü kadınlar için daha sıkıntılı bir düzlemdir. Günümüz şartlarında Dünya ortalamasına bakıldığında kadınların işgücüne ve eğitime katılım oranlarındaki hızlı artış bulunmaktadır, fakat birçok kadın iş dünyasında mesleki ayrımlarla ve zorluklarla karşılaşmakla beraber üst düzey yönetsel ve profesyonel pozisyonlarda da karşılına görünmez bir engelin çıktığı görülmektedir. Kadınların daha düşük statülü işlerde çalışmaları içinde buldukları toplumlar tarafından daha uygun karşılanırken, yöneticilik gibi yüksek güç, prestij ve statü sağlayan mesleklere girişleri ve bu mesleklere yükselmeleri oldukça zor olmaktadır (İnandı vd., 2009). Cinsiyete dayalı ayrımcılık çeşitli kuruluşlarda ise eleman alımında ve terfilerde çoklukla gözlenebilmektedir. İşyerinde bu tür durumlar kadınların kişilik haklarına, çalışma hak ve özgürlüklerine saldırı oluşturması ve dolayısıyla erkeklere kıyasla mağdur olmalarına neden olmaktadır (Bebekoğlu ve Wasti, 2002). Bu noktada kadınların iş dünyasında yükselme sürecinde bir dirençle karşılaştıkları sıklıkla görülmektedir. Başka bir deyişle metafor olarak “görünmez bir tavana” çarpıldığı savunulmaktadır. Bu sendrom davranış bilimcilerce “Cam tavan” olarak adlandırılmıştır. Cam tavan, örgütlerde tepe yönetim pozisyonu için kadınlara konulan keyfi bir engelleri ifade etmektedir. Bu kavramla iş yaşamında üst düzeylere tırmanan kadınların tepe noktalarda engelle karşılaştıkları ve “tavana” vurdukları anlatılmaya çalışılmaktadır (Aytaç, 2001;42). Bu çalışmanın amacı güçlü ve başarılı kadınların cam tavani aşarak yönetim kademelerine ulaşmak için kullandığı etkin stratejileri belirlemek ve mümkün oranda ortak özelliklerini tespit edebilmektir. Bu bağlamda öncelikle birinci bölümde cam tavan ve kadınların iş hayatında karşılaştıkları zorluklar ve bunları aşma stratejileri teorik bazda ele alınmıştır. İkinci bölümde ise güçlü, başarılı ve cam tavani aşmış olan Türk Kadın Yöneticilerin ortak özellikleri ve stratejileri içerik analizi ile belirlenmiştir. Analizde temalar belirlenirken mevcut verilerden ve literatürden faydalanılmıştır. Çalışma evrenini Ekonomist dergisinin 2012 ve 2014 yıllarında yapmış olduğu “Türkiye’nin En Güçlü 50 Kadın CEO’su” araştırmasında yer alan ve en az bir defa terfi almış kadınlar oluşturmaktadır.

2. Cam Tavan Ve Pembe Topuklu Şövalyeler

2.1. Türk Kadının İş Hayatındaki Yeri ve Cam Tavan

Kadınların iş dünyasında var olmaları ve devamında yükselmeleri belirli alanlar dışında günümüzde de devam etmektedir. Bunu 2014 TÜİK istatistiklerine bakarak yorumlamak mümkündür. Bu istatistikler bize göstermektedir ki 2013 yılı sonunda kadınların istihdam oranı %27,1, işgücüne katılım oranı %30,8 ve genç işsiz oranı %21,9 iken erkeklerde bu oranlar sırasıyla %65,5, %71,5 ve %17,0’dır (TÜİK, 2015). Diğer bir yandan dünyadaki eğilime paralel olarak Türkiye’de de kadın yönetici sayısı erkeklere kıyasla oldukça düşüktür. Toplumda “kadınsı” meslek olarak görülen öğretmenlik, hemşirelik, gibi mesleklere çalışan kadın sayısının oldukça fazla olmasına rağmen, bu alanlarda bile üst yönetim kademelerindeki kadın yönetici sayısı erkeklere nazaran oldukça düşüktür (Çetin, 2011). Devlet Personel Başkanlığı’nın 2011 verilerine göre, kamu

kurum ve kuruluşlarında istihdam edilen personelin %37'si kadın, %63'ü erkektir. Bürokraside üst düzey yöneticiliklerde ise, erkek oranı %86,4 iken kadın oranı %13,6'dır(Korkmaz, 2014). Bu oranların sonuçları özel sektörde de değişmemektedir. Başka bir çalışmada tepe yönetim bazında 2008 yılında IMKB100 şirketleri yönetim kurullarında bulunan kadın üye oranlarını %9,38 olarak belirtmiştir. Aynı çalışmada kadın üye bulunmayan yönetim kurulu sayısı %42'dir(Menteş, 2010). Bu verilerde ortaya koymaktadır ki ilk kez, Wall Street'de Hymowitz ve Schellhardt'ın 1986'da vermiş olduğu röportajda kadınların örgütlerde üst pozisyonlara geçerken karşılaştığı her türlü engel ve haksızlık olarak kullanılan (Lockwood, 2004) "Cam Tavan" olgusu en azından ülkemiz için devam etmektedir.

Kadın profesyonelleri yönetim katlarından uzak tutan ya da bu noktada devam edebilmelerini zorlaştıran nedenleri incelendiğinde biri ile bağlantılı olmakla ve keskin çerçevelerle ayırabilmek mümkün olmamakla beraber konu ile ilgili literatür baz alındığında üç temel başlıkta toplanabilir. Örgütün temel yapısı ve onu oluşturan unsurların temel varsayım ve algılarından oluşur. Kadınların bu anlamda duruma müdahale edebilme şansı oldukça zordur. Kadın çalışana bakış açısı, örgütsel iletişimde kadını dahil etmeme, maskülen enformel ortam, kadına hamilelik döneminde tanınan hukuki hakların yanlış yorumlanması, örgütün yaratıcılıktan ziyade iş etüdüne önem vermesi gibi örgütsel nedenlerdir. Bunlar dışında çalışanlarında karşılıklı etkileşiminden doğan sıkıntılar görülmektedir. Erkek çalışanlar kadınları yeterince güçlü ve dayanıklı bulmazlar. Bu durumda onları yönetici pozisyonda görmeyi rahatsız edici bulurlar ve iletişim ağlarına dahil etmezler. Kadınlar ise kendilerinden başka güçlü kadınları çevrelerinde istememe ve bulunduğu alanın yıldızı olma ihtiyacına kapılabilirler. Bunun dışında bu zorlukları aşan kadınlarda "ben yapabiliyorsam herkes yapmalı" algısı gelişebilir ve acımasızlaşma görülebilir. Bu durumları tetikleyen ve temel oluşturan aslında toplumsal yapı kaynaklı nedenlerdir. Toplumsal cinsiyet ve kadına biçilen "iyi eş, iyi anne" rolü, kadının yapacağı ve yapamayacağı işler algısı, kadına yüklenen zayıf, aciz, duygusal karar alan, ağlamaya meyilli, dedikoducu ve çok koşan gibi ön yargılar ise ciddi pozisyonlar önünde kadınlara şüphe ile bakılmasını sağlamaktadır. Ne yazık ki kadınların bu algılara müdahale etme şansı neredeyse imkânsızdır. Fakat bireysel engelleri aşabilir ve dönüştürebilir. Bu anlamda geliştireceği stratejiler diğer unsurların etkilerini de azaltacak ve cam tavanı aşmak için imkan sağlayacaktır.

1.1. Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Bireysel Stratejiler ve Pembe Topuklu Şövalyeler

Cam tavan yalnızca kadınların bir sorunu değildir, aslında örgütü de verimsizliğe götüren bir grup çalışanın tam potansiyelinden yararlanılamadığı bir çeşit örgütsel hastalıktır. Bunun için hem örgüt hem de birey çeşitli adımlar atmalıdır. Fakat bu nokta bireysel çabalar ve stratejiler önem kazanmaktadır. Bu konuda literatürde geçen temel stratejiler aşağıdaki gibidir(Erçen, 2008;29-41 ve Taşkın ve Çetin, 2011)

Tablo 1: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Bireysel Stratejiler

TEMEL STRATEJİ	İÇERİK
Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme	Lisans eğitimi ve mesleki eğitim bireyin profesyonel kariyerinde ilerlemesi önemli bir etkidir. Cam tavanın aşılabilmesi için öncelikle kadınların iyi bir eğitim alarak üst pozisyonları hak ettiklerini kanıtlamaları gerekmektedir (Lewis ve Fagenson, 1995: 50-53). Öncelikli olarak rekabet unsurlarını güçlendirmek, erkek rakiplere göre daha iyi bir akademik özgeçmiş oluşturabilmek önem arz etmektedir.
Mentordan Yardım Alma	Kadınlar örgüt içerisinde kendilerine yol gösterecek, akıl verecek ve danışacak kişileri bulmakta zorlanmaktadır. Güçlü bir strateji olarak karşılaşılabilecek olumsuzlukları ya da örgütün yapısını önceden tahmin edebilmek ve doğru analiz edebilmek için iyi bir mentordan yardım alınmalıdır. Mentor ilişkisine ait bazı özelliklerde, ilişkinin aktif olması yardımı amaçlaması, öğretmeyi ve öğrenmeyi içermesi, samimi bir şekilde rehber olunması gibi davranışlar yer almaktadır (Erçen, 2008: 50)
Sosyal İlişki Geliştirme	Örgüt içerisinde sosyal ilişki geliştirmek erkek egemen iş dünyasındaki kadının uyumunu kolaylaştırmaktadır. Sosyal ilişkiler geliştirebilen kadınlar, iş dünyasında kabul gören davranış ve üslupların farkına varmakta ve bu farkındalıkları sayesinde kariyer gelişimlerinde önemli aşamalar kaydedebilmektedirler(Taşkın ve Çetin,2012).
Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma	Kadın çalışanlar mesleki eğitim takip etmeli ve katılmalıdır. Bu programlar kadınların yönetim aşamasına geçişini ve uyumunu kolaylaştırmaktadır. Kadınların kariyer ilerletmesinde karşılaştığı engeller arasında mesleki eğitim ve deneyim olgusuna vurgu yapılmaktadır. Bu tip programlar sayesinde kadınların kariyer ilerletmesi kolaylaşacaktır (Erçen, 2008: 41).

Yüksek Performans Gösterme	Kadınların diğer çalışanlara göre daha çok çalışması, özellikle erkek rakiplerinden daha üstün performans göstermesinin cam tavanı kırmada etkili bir stratejidir. kadınlar örgütlerdeki zor ve görünürlüğü yüksek görevlerde yer almaya çalışarak, hem üst yönetim için bir alıştırma görevi görme hem yetenekleri sergileme fırsatı bularak üst yönetimdeki karar alıcılar tarafından fark edilme fırsatına sahip olabilmektedirler. Kadınların çalıştıkları örgütlerde farklı bölümlerde çalışarak deneyim kazanmaları da üst yönetime yükselmelerini avantaj sağlayabilmektedir(Taşkın ve Çetin,2012).
Rol Çatışmasını Çözme	Kadın yöneticiler iş ve ailesi arasındaki çatışmayı en aza indirmek, iş ve ailedeki verimliliğini arttırmak ve bu yolla üst yönetime yükselmeye karşılarına çıkan cam tavan engelini aşmada kişisel yaşamlarından feragat edebilmektedir. Bu stratejide kadın yönetici 4 tür yola başvurmuştur.1- Kadın yönetici aile kurmayı reddedip, kendini kariyerine adanmıştır. 2-Az çocuk sahibi olmakta ve sosyal ilişkilerini kısıtlamaktadır. 3-Önce çocuklarını büyütme sonra iş hayatına girmektedir. 4-Çocuk ve aile sorumluluklarını yerine getirirken eş, aile fertleri ya profesyonel yardımcılarından destek almaktadır(Taşkın ve Çetin,2012).

Cam tavanı kırmak belli bir çaba ve birikim gerektirmektedir. Anlaşılabacağı üzere kolay bir süreç ya uygulamalar bütünü de değildir. Pembe topuklu şövalyeler metaforundan kasıt en az bir defa terfi almış ve üst yönetime girebilmiş başka bir ifadeyle “Cam tavanı aşabilen” kadınlardır. Bu kadınlar doğru kişilik özelliklerini doğru sosyo-psikolojik stratejileri ile harmanlayarak bu başarıya ulaşmışlardır. Literatürde de bu kadınların temel özellikleri vurgulanmaya çalışılmıştır. Türkiye ölçeğinde bunlar aşağıdaki gibi genellenmiştir(Öğüt, 2006 ve KSSGM, 2000);

- Fazla ön planda olmak istemezler
- Kontrollü bir kadınsı görünümü tercih ederler, yani aşırı makyaj gibi şeylerden kaçınırlar
- Ancak erkeksi bir görünüm de istemezler
- Feminist değiller, bunun yerine insan haklarını savunuyorlar
- Üst bir sosyo-ekonomik sınıfa mensupturlar
- Güçlü kişilik sahibidirler
- Evli ve çocuk sahibidirler; gelir düzeyi çocuklara bakıcı tutmaya elverdiği ölçüde iş yaşamına daha emek harcayabiliyorlar.

Tanımlamayı destekleyecek diğer özellikler çalışmanın araştırma bölümünde ortaya konulacak ve incelenecektir.

3. Türkiye’ Nin En Güçlü 50 Kadın Yöneticisi Üzerine Araştırma

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmada, ekonomist dergisinin 2014 yılında yapmış olduğu “Türkiye’ nin en güçlü 50 kadın CEO” sıralaması dikkate alınarak 50 kadın yönetici ile ilgili nitel bir araştırma yapılmıştır. Amaç, Türkiye’deki kadın üst düzey yöneticilerle ilgili ortaya çıkan ortak özellikleri tespit etmek, kadın yöneticilerle ilgili bilgi edinmek ve yöneticilerin bireysel stratejilerini ortaya koymaktır. “Demografik bilgiler, Eğitim bilgileri, çalıştıkları sektörler vb” dikkate alınarak Türkiyede’ki kadın CEO’ ların ortak özellikleri tespit edilmiş, çalışma yaşamlarına ilişkin temel stratejileri yorumlanmıştır. Bu nedenle araştırma, kadın üst düzey yöneticilerin temsil ettikleri şirketlerin cirosu dikkate alınarak aylık iş ve ekonomi dergisinin yapmış olduğu “Türkiye’nin en güçlü 50 kadın CEO’ su” sıralamasından yola çıkılarak bu 50 kadın ile sınırlı tutulmuştur. Bu sınırlılık bir eksiklik olarak kabul edilebilir ancak bu tarz araştırmaların pek çok değişkeni dikkate alarak yapılacak çalışmalar için zemin hazırlaması açısından önemli olacağı düşünülmektedir. Çalışmanın literatür kısmında yer alan cam tavanı kırmaya yönelik bireysel stratejiler uygulama kısmının şekillenmesinde yardımcı olmuştur. Özellikle stratejilerde etkili olan “eğitim, mesleki deneyim, sosyal ilişki” içerik analizinin yapılmasında destek olmuştur. Araştırma kapsamında 50 kadın CEO üzerine incelemeler yapılmıştır. “Temsil ettikleri şirketlerin ciroları, çalışan sayıları, eğitim durumları, demografik özellikler, yer aldıkları sektörler, medeni durumları, geçmiş deneyimleri” dikkate alınarak bu incelemeler içerik analizi yöntemiyle yapılmıştır. Belirlenen bu başlıklar çerçevesinde araştırma Türkiye’ nin en güçlü 50 kadın yöneticisi üzerinde yapılmıştır. Nitel Araştırmanın bir uzantısı olan içerik analizinde; sözel, yazılı ve diğer materyallerin içerdiği mesajı, anlam veya dilbilgisi açısından nesnel ve sistematik olarak sınıflandırma, sayılara dönüştürme ve çıkarımda bulunma yoluyla sosyal gerçeği araştırma söz konusudur (Tavşancıl & Aslan, 2001). Bu çalışmada veri toplama araştırılan probleme ilişkin olarak yazılı materyaller (Yıldırım & Şimşek, 2004). araştırmaya dahil edilmiştir. İçerik analizinin şartlarına uygun şekilde, araştırmanın amacı belirlendikten sonra, analiz birimi belirlenmiştir. Sonrasında analiz birimi, alan yazın destekli kategorilerin (temalar) saptanmasıyla ve bu

temaların alt başlıklara ayrılarak kodlanmasıyla (Baş & Akturan, 2008) analiz edilmiştir. Elde edilen veriler dikkate alınarak araştırmada 50 kadın yöneticiye ilişkin bilgiler frekanslar yardımıyla sayısallaştırılmıştır. Araştırmanın güvenilirliği açısından belirlenen temalar doğrudan bilgi içerikli olduğundan bu bağlamda oluşturulan kodlama yönergesi güvenilir ve geçerlidir. Kodlama yönergesi, 50 kadın yöneticinin “çalıştıkları alan, eğitim durumları, demografik değişkenler ve biyografilerinden” elde edilen veriler dikkate alınarak oluşturulmuştur. Veriler dikkate alınarak 50 kadın CEO’ nun genel profili çıkartılmış bu bilgilerden ve Ekonomist dergisinde yer alan röportajlarından yola çıkılarak iş yaşamına dönük bireysel stratejileri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Toplamda 50 üst düzey kadın yöneticinin biyografisine yönelik derinlemesine alan araştırması yapılmış, elde edilen veriler kadın yöneticilerin ortak özellikleri şeklinde açıklanmış, Ekonomist dergisine vermiş oldukları röportajlarından da başarılarının altında yatan nedenler/ stratejileri belirlenmeye çalışılmıştır. Kadın yönetimine yönelik başarının altında yatan stratejiler “üniversite ve eğitim, sosyal ilişki, rol çatışmasını çözme, yüksek performans gösterme” şeklinde ortaya atılmıştır. Araştırma kapsamında verilerin çözümlenmesinde içerik analizi türlerinden “kategorisel (tematik) analiz” kullanılmıştır. Kategorisel (tematik) analiz genel olarak belirli bir mesajın önce birimlere bölünmesi ve ardından bu birimlerin önceden saptanmış ölçütlere göre kategoriler halinde gruplandırılmasıdır. Pek çok bilim adamının ortak görüşüne göre içerik analizi yazılı ve sözlü materyallerin içerdiği mesajı anlam ve/veya dilbilgisi açısından nesnel ve sistematik olarak, belli ölçütlere göre sınıflandırma, sayılara dönüştürme ve çıkarımda bulunma yoluyla sosyal gerçeği araştıran bilimsel bir yaklaşımdır (Tavşancıl ve Aslan, 2001).

3.2. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulguları bölümünde Türkiye’ nin en güçlü 50 kadın CEO’ suna yönelik veriler içerik analizine göre değerlendirilmiştir. Bu yöntemle elde edilen bulgular tablolaştırılmış kadın yöneticilerin ortak özellikleri “Kadın Yöneticilerin Yaş Aralığı Medeni Halleri ve Çocuk Sahibi Olma durumları Eğitim Durumları Çalışma Alanları ve Pozisyonları Çalıştıkları Şirketlerin Ciroları ve İstihdam Sayıları Geçmiş İş Alanı Deneyimleri” şeklinde 6 ana başlık altında sınıflandırılmıştır.

Tablo 2: Kadın Yöneticilerin Yaş Aralıkları, Medeni Durumları ve Çocuk Sahibi Olma Durumları

YAŞ ARALIĞI	FREKANS	MEDENİ DURUM	FREKANS	ÇOCUK SAHİBİ OLMA	FREKANS
41-45 Yaş Aralığı	19	Evli	32	2 Çocuk	14
46-50 Yaş Aralığı	17	Bilgi Yok	18	1 Çocuk	11
51-55 Yaş Aralığı	13				
36-40 Yaş Aralığı	1				
TOPLAM	50	TOPLAM	50	TOPLAM	25

Tablo 2’ ye bakıldığında kadın üst düzey yöneticilerin daha çok 41-50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. 50 yaş üzerinde olan kadın yönetici sayısı ise 13’ tür. Dolayısıyla elde edilen bulgulardan yöneticilerin yaşlarının 41-55 yaş aralığında olduğu ve daha çok 41-45 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. Türkiye’ deki 15 yaş üzerindeki nüfus içerisinde işgücüne katılım oranları Türkiye İstatistik Kurumu (TUIK) 2013 verilerine göre % 50, 8 dir. Bu oran içerisinde kadınların oranı % 30, 8 iken erkeklerin oranı % 71,5 tir. (Ekonomist, 2014: 15) Çalışma yaşamına ilişkin 15 yaş üzerinde işgücüne katılım oranları dikkate alındığında kadın ve erkek çalışanlar arasındaki oran farkı oldukça açıktır. Buradan işgücüne katılım oranlarının yönetim pozisyonlarında 40-55 yaş grubunda erkek yönetici oranlarından farklılaştığı sonucu öngörülebilir. Yine Tablo 2 incelendiğinde kadın yöneticilerden 32 sinin evli olduğu ve 50 kadın yöneticiden yarısının çocuk sahibi olduğu görülmektedir. Bilgiye ulaşılan kadınlardan, 2 çocuk sahibi olan kadın yönetici sayısı, tek çocuk sahibi olan yöneticilere göre fazladır. Ekonomist dergisinde yer alan 50 kadın CEO’ nun röportajları incelendiğinde ise kadın yöneticiler “çocukların kariyerlerinin önünde engel teşkil etmemesi gerektiğini; özverili eş ve sorumluluk sahibi anne olmanın Türk toplumundaki zorluğunu; seyahat sorunlarının iş ve aile yaşamı arasında denge kurmak noktasında ortaya çıktığını; doğum yapan kadınların istifaya yönelmelerini; doğum ve hamilelik dönemlerinde gözden düşme korkusunu, bebeği bırakıp işe gelmenin zorluğunu” vurgulamışlardır. Bu ifadeler dikkate alındığında iş yaşamında kadınlar için özellikle üst düzey yöneticilik pozisyonlarında “ev, çocuk, eş” faktörlerinin zorluğu gündeme taşınabilir. Ancak bu araştırmaya dahil edilen üst düzey kadınlar “rol çatışmasını çözme” stratejilerini uygulayabilmişlerdir denebilir. Çünkü kadınların yarısı çocuk sahibidir. Geriye kalan yarısının da çocuk sahibi olma olasılığı yüksektir. Bu da iş ve aile yaşamları arasında denge kurabildiklerinin bir göstergesi olabilir.

Tablo 3: Lisans ve Ortaöğrenim Mezuniyet Durumları

MEZUNİYET DURUMU	F*	ORTAÖĞRENİM MEZUNİYET	F*	MEZUN OLUNAN ÜNİVERSİTE	F*	MEZUN OLUNAN PROGRAMLAR	F*
Lisans	50	Kolej	21	Boğaziçi Üni.	22	İşletme- Ekonomi	28
Lisansüstü	21	Anadolu Lisesi	9	ODTU	6	Mühendislik	14
		Bilgi Yok	20	Marmara Üni.	5	Diğer Programlar	8
				İstanbul Üni.	5		
				Bilkent Üniversitesi	4		
				İTÜ	3		
				Yıldız Teknik Ü.	2		
				Diğer	3		
TOPLAM	50	TOPLAM	50	TOPLAM	50	TOPLAM	50

*Tablodaki F, Frekansı ifade etmektedir.

Araştırmada kadın yöneticilerin eğitim durumları dikkate alındığında tamamının lisans mezunu olduğu görülmektedir. Kadın yöneticilerden 21'inin ise lisansüstü eğitim yaptığı tespit edilmiştir. Kadın üst düzey yöneticilerin kariyer yolculuklarına eğitim hayatları ile başladığı düşünülürse, çoğunun lisans eğitimlerinin yanında yüksek lisans yapmayı tercih ettikleri görülmektedir. Kadın yöneticilerin yüksek lisans eğitimleri için yurt dışını tercih ettikleri tespit edilmiştir. Yurt içindeki üniversitelerde yüksek lisans yapanların ise mezun oldukları üniversitelere devam ettikleri görülmüştür. Kadın yöneticilerin yurt içindeki yüksek lisanslarını daha çok Boğaziçi Üniversitesin' de tamamladıkları yurt dışında ise Amerika, İngiltere gibi ülkeleri tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Lisans üstü eğitime önem veren kadınların da sayısı neredeyse yarı yarıyadır. Bu da "kariyer geliştirme" stratejisinin bir göstergesidir. Kariyer hayatlarını lisans ile sınırlı tutmamışlardır. Kadın yöneticilerin çoğunluğunun kolej mezunu olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgularda, kadın üst düzey yöneticilerin eğitim hayatlarına özellikle yurt içi ve yurt dışı özel okullarda başlamaları ve eğitimlerini Türkiye' deki üniversitelerde devam ettirmeleri söz konusudur. Ortaöğrenim düzeyinde özel okullarda eğitim alan kadın yönetici sayısı neredeyse toplam sayının yarısıdır. Kadın CEO' ların daha çok İstanbul' daki kolejlerde eğitim gördükleri bu kolejlerden bazılarının "Amerikan Robert Koleji, TED Koleji, Alman Lisesi, Saint Joseph Fransız Lisesi" olduğu görülmüştür. Bunun dışında Anadolu Lisesi mezunu olanlar da mevcuttur.

Türkiye' deki ortaöğretim eğitim sistemi dikkate alındığında, özellikle geçmişten günümüze Anadolu Liselerinin başarılı öğrencileri sınav ile kabul ettiği, kolejlerde de devlet okullarına göre daha özel eğitimlerin verildiği bir gerçektir. Bu yüzdendir ki kadın yöneticilerin başarılarının daha eğitim hayatlarının başlangıcında başladığı düşünülebilir. 50 kadın üst düzey yöneticiye yönelik yapılan araştırma sonucunda, yöneticilerin sırasıyla en çok "Boğaziçi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Marmara Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi" mezunu olduğu tespit edilmiştir. Cirolarını paylaşan ve ekonomist dergisinin yaptığı 50 üst düzey kadın yönetici sıralamasının dışında cirolarını paylaşmayan 100 e yakın kadın yöneticinin de % 44 ü Boğaziçi Üniversitesi mezunu iken ; % 12 si ODTÜ mezunudur. Yine bu 100 içerisinde sırasıyla Marmara Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, İTÜ ve Bilkent Üniversitesi vardır (Ekonomist, 2014: 16). Pek çok araştırmada iyi eğitilmiş kadınlar için Türkiye' nin sunduğu fırsatlar, Amerika ve Avrupa' ya göre kadınlara daha elverişli bir iş ortamı hazırladığı ifade edilmektedir. (www.zaman.com.tr 8.06.2013, erişim: 10.02.2015) Bu yüzdendir ki, dergide yer alan bu 50 kadın yöneticinin de "aldıkları eğitim, okudukları üniversite, okudukları program" doğrultusunda üst düzey kademelere yükseldiği söylenebilir. Burada ortaya çıkan bir diğer önemli husus da araştırmaya dahil edilen kadınların bireysel stratejilerinin "üniversite ve mesleki eğitim edinme" olduğu yönündedir. Kadın üst düzey yöneticilerin neredeyse büyük bir bölümü iktisadi ve idari alanlardan mezun olmuştur. Bu alanlar içerisinde İşletme ağırlıktadır. Biyografilerinde, Lisans eğitimlerinde okudukları programlar genellikle "işletme, ekonomi, idari bilimler" şeklinde yer almaktadır. Geriye kalan büyük çoğunluk ise mühendislik bilimlerinden mezundur. Bu bölümler arasında Kimya mühendisliği ağırlıktadır. Makine mühendisliği ve endüstri mühendisliği de okunan bölümler arasındadır. Diğer programlardan mezun olan üst düzey kadın yöneticilerin okudukları bu programlar ise "Eczacılık, Tıp, Dil Bölümü, Matematik, Güzel Sanatlar, Turizm ve Otelcilik, Mimarlık, Uluslar arası İlişkiler" şeklinde yer almaktadır. Elde edilen bu bulgulardan kadın yöneticilerin çoğunluğunun yönetim ve organizasyon bilim dalını da içeren İşletme programında eğitim gördükleri söylenebilir. İşletme programının temelinde yer alan ve yöneticilere destek olabilecek pek çok alan dersi, kadın yöneticilerin başarısında etkin olmuş olabilir. Bu bakımdan işletme programının veya idari bilimlerin yöneticilik pozisyonlarını destekleyen programlar olduğu da söylenebilir.

Tablo 4: Yurt Dışı ve Geçmiş İş Alanı Deneyimleri; Çalıştıkları Sektörler ve Pozisyonları

YURT DIŞI DENEYİMİ	F*	DENEYİM ALANI	F*	SEKTÖR	F*	POZİSYON	F*
Eğitim	16	Yönetim	38	Finansman	14	Genel Müdürlük	23
Çalışma	12	Pazarlama	25	İlaç Sanayi	8	Türkiye Genel Müdürlüğü	14
Bilgi Yok	22	Finansman	22	Teknoloji	5	CEO	6
		Gayrimenkul	3	Gıda	3	Başkanlık	6
				Hazır Giyim	3	Türkiye Direktörü	1
				Gayrimenkul	3		
				Perakende	3		
				Turizm	2		
				Sigortacılık	2		
				Diğer	7		
TOPLAM	50			TOPLAM	50	TOPLAM	50

*Tablodaki F, Frekansı ifade etmektedir.

Bunlar dışında Tablo incelendiğinde, kadın üst düzey yöneticilerin yarısından fazlasının yurt dışı deneyimlerinin olduğu, ya eğitim aldıkları ya da yurt dışında çalışma yaşamlarının olduğu görülmektedir. Yurt dışı deneyiminin de Türkiye dışında eğitim veya çalışma olanağı sayesinde kadın yöneticilere ayrı bir vizyon kazandırdığı, bakış açılarını geliştirdiği söylenebilir. Kadın yöneticilerin kariyer yolculuklarında çalıştıkları alanlar çoğunlukla en azından bir “yönetim” kademesinde yer aldıkları yönündedir. Geçmiş deneyimleri arasında pazarlama da en fazla çalıştıkları sektörler içerisinde yer almaktadır. Finans alanında da geçmişte bulunan kadın yönetici sayısı toplamın yarısıdır. Dolayısıyla CEO olarak ifade edilen bu 50 kişinin çoğunluğunun geçmiş dönemlerde en azından bir yönetim kademesinde yönetici olarak çalıştığı kesindir. Kadın yöneticiler şu an çalıştıkları sektörlerle paralel olarak finansman ve pazarlama alanında deneye sahiptir. Araştırmaya dahil edilen 50 kadın yöneticinin daha çok “bankacılık ve finans, ilaç, teknoloji” alanında çalıştığı tespit edilmiştir. Sayı olarak en fazla yer aldıkları bu sektörlerin dışında daha az sayıda “gıda, hazır giyim, gayrimenkul, perakendecilik, turizm otelcilik, sigortacılık” da vardır. Diğer sektörler içerisinde yer alan mobil iletişim, akaryakıt, tarım, ayakkabıcılık, kalemcilik, hizmet, reklamcılık alanlarında da bir kadın yönetici çalışmaktadır. Kadın yöneticilerin lisans eğitimleri doğrultusunda kendilerine uygun sektörleri tercih ettikleri söylenebilir. İşletme ve ekonomi mezunu olanların çoğu bankacılık ve finans alanlarına yönelmişlerdir. Mühendislik bilimlerinde okuyanlar da ilaç ve kimya sanayi alanında çalışmaktadır. Dolayısıyla kadın üst düzey yöneticilerin eğitimleri ve çalıştıkları sektörler arasında bir paralellik olduğu söylenebilir. Kadın üst düzey yöneticilerden çoğunluğunun “genel müdürlük ve Türkiye genel müdürlüğü” pozisyonunda çalıştığı görülmektedir. Bunun dışında CEO olarak çalışan kadın yönetici sayısı 6 dır. Başkan olarak çalışanlar ise “Global ticari başkan, yönetim kurulu başkanı, grup başkanı, bölge başkanı, başkan yardımcısı” gibi unvanlarla çalışmaktadır. Yapılan araştırmalara göre, Avrupa’ nın lider şirketleri arasında kadın yönetim kurulu üyesi bulunurluğu % 16 iken bu oran CEO kademesinde % 9 lara düşmektedir. (Ekonomist, 2014: 15) Türkiye’ de kamu alanında üst düzey kadın memur (Müsteşar, müsteşar yardımcısı, vali, başkanlık müşaviri, genel müdür, daire başkanlıkları, bölge müdürü, il müdürü vb) oranları da 2011 yılında % 9,2 iken 2012 yılında % 9,9 şeklinde belirlenmiştir. (TUİK,2012:131). Bürokraside üst düzey kadın yönetici oranı ise %13,6’dır(Korkmaz, 2014). Yükseköğretim alanında bile kamu üniversitelerinin yönetim kurullarının % 51 inde ise hiç kadın üye bulunmadığı yapılan bir araştırmada tespit edilmiştir. (Cevher, 2014: 121) Özel sektörde de oranların yüksekliği pek söz konusu değildir. Türkiye’ de üst düzey kadın yöneticiler için Capital 500 e bakıldığında özel sektörde sayı 18 dir. Sermaye Piyasası Kurulu’ nun Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına ilişkin yayınladığı tebliğde şirket yönetim kurulu yapılarında en az 1 kadın üye bulunması yönündeki kararı(www.spk.gov.tr Erişim: 12.03.2015) Özel sektörde kadın egemenliğini hareketlendirebilir.

Tablo 6: Temsil Ettikleri Şirketlerin Ciroları ve Çalışan Sayıları

CİRO (MİLYON TL)	FREKANS	ÇALIŞAN SAYISI	FREKANS
1-100 Milyon TL	20	101-200 Kişi	10
201-300 Milyon TL	5	1-100 Kişi	8
301-400 Milyon TL	5	201-300 Kişi	4
1001-1500 Milyon TL	4	5000-10000 Kişi	3
501-600 Milyon TL	3	301-400 Kişi	2
101-200 Milyon TL	2	501-600 Kişi	2
401-500 Milyon TL	2	901-1000 Kişi	2
701-800 Milyon TL	2	1001-1100 Kişi	2
Diğer ciro	7	4000-5000 Kişi	2
		Diğer	13
TOPLAM	50	TOPLAM	50

Kadın üst düzey yöneticilerin temsil ettikleri şirketlerin cirolarına bakıldığında, ciro aralığı 1-100 milyon TL olan şirketler daha fazladır. Kadın yöneticilerin çoğunluğu bu ciro aralığındaki şirketlerde çalışmaktadır. Tablo 10' da verilen ciro aralıkları dışında diğer ciro olarak belirtilen aralıklarda 601- 2500 Milyon TL aralığındaki şirketlerde 1 er kadın yönetici yer almaktadır. Temsil edilen şirket cirolarında ise en yüksek rakamlar 15 000 -45 000 Milyon TL aralığındadır. Bu ciro aralığındaki 3 şirkette de 3 kadın yönetici çalışmaktadır. Ekonomist dergisinin yapmış olduğu 50 kadın CEO sıralaması bu cirolar temel alınarak yapılmıştır. Tablo 10 incelendiğinde kadın yöneticilerin temsil ettikleri şirketlerdeki çalışan sayısının en fazla 101-200 kişi aralığında olduğu görülmektedir. Bu aralığı takip eden diğer aralık ise 1-100 kişidir. Sonrasında sırasıyla 201-300 kişi çalışanı olan şirketlerin 4 ünde, 5000-10000 çalışanı olan şirketlerin 3 ünde kadın yöneticiler çalışmaktadır. 13 kişinin yer aldığı şirketlerin çalışan sayıları ise 401den başlayıp 30000' den fazla kişiye kadar uzanmaktadır. Dolayısıyla üst düzey kadın yöneticilerin temsil ettikleri şirketlerin büyük ve uluslararası işletmeler olduğunu da söylemekte yarar vardır. Bu da üst düzey kadın yöneticilerin yönetim becerisinin varlığının sınırlı sayıda da olsa çok büyük şirketlerde de yer aldığının bir kanıtı olabilir.

50 üst düzey Kadın yöneticinin ortak özellikleri dışında; Ekonomist dergisine vermiş oldukları röportajlardan başarılarının altında yatan nedenlere ve takip ettikleri stratejilere yönelik de analiz yapılmış, elde edilen bulgular şu şekilde olmuştur: Kendi röportajları dikkate alınarak kadın yöneticilerin başarılarının altındaki sırlar; Çok çalışma ve merak, deneyim ve kendini geliştirme, istek ve kararlılık, azim, kendi gücünün farkında olma, inatçı olma, Sürekli gelişme, eğitim olanaklarından faydalanma, Güne erken başlama, Ekip Çalışması Anlayışı, Çalışanları Dinleme, Empatiyle Yönetim, İş ve aile arasında denge kurma, Sosyal hayata önem verme şeklinde sıralanmaktadır. Buna göre bu çalışmanın literatür kısmında yer alan stratejilerin içeriği, üst düzey kadın yöneticilerin ifadeleri ile eşdeğerdir. "Üniversite eğitimi ve mesleki deneyim, sosyal ilişki ve sosyal hayat, kariyer geliştirme ve kariyer programlarına katılım, yüksek performans ve hayattaki rollerin çatışmasını engelleme" stratejileri bu ifadelerle paralellik göstermektedir. Dolayısıyla üst düzey 50 CEO nun stratejilerinin Ekonomist dergisine vermiş oldukları ve derginin ortak söylemler şeklinde sunduğu bu kriterlerden oluştuğu söylenebilir. Sosyal hayata önem veren kadın yöneticiler röportajlarında " platesten yüzmeye, örgü örmekten yemek yapmaya, at binmeye, koşuya" kadar pek çok hobiyle uğraştıklarını belirtmişlerdir.

4. Sonuç

Araştırmada, Ekonomist dergisinde yer alan 50 kadın CEO sıralamasındaki kadınların "ortak özellikleri ve iş yaşamına ilişkin stratejileri" belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaca bağlı olarak 50 kadın yöneticinin "yaş aralıkları, medeni halleri ve çocuk sahibi olma durumları, eğitim durumları, çalıştıkları sektörler, geçmiş deneyimleri, çalıştıkları şirketlerin ciroları ve istihdam sayıları"na ilişkin veriler ortaya konmuştur. Elde edilen bulgular ışığında, kadın yöneticilerin daha çok 41-45 yaş aralığında olduğu, yarısından fazlasının evli olduğu, yarısının çocuk sahibi olduğu tespit edilmiştir. Üst düzey kadın yöneticilerde ortaya çıkan ortak özellikler, eğitim alanında; lisans eğitimlerini "Boğaziçi Üniversitesi"nde tamamladıkları daha çok "işletme-ekonomi" alanından mezun oldukları yönündedir. Ayrıca kadın yöneticilerin yine çoğu mühendislik alanlarından mezun olmuştur. Ortaöğrenim hayatlarına ise Anadolu lisesi ve kolejlerde başlayan üst düzey kadın yöneticiler, mezun oldukları lisans programı doğrultusunda uygun olan sektörleri tercih etmişlerdir. Daha çok "bankacılık ve finans, ilaç, teknoloji" ağırlıktadır.

Eğitimlerini lisansüstü eğitimle destekleyen kadınların yurt dışı deneyimleri de mevcuttur. Çalıştıkları pozisyonlar ise “Genel müdürlük ve Türkiye genel müdürlüğü” pozisyonlarıdır. Buradan hareketle pek çok uluslararası şirketin temsilcisi konumunda olan kadın sayısının fazla olduğu söylenebilir. Temsil ettikleri şirket ciroları ise 1-100 Milyon TL aralığında en fazla çıkmıştır. Kendilerine bağlı çalışan sayı aralığı ise 101-200 kişi şeklindedir. Geçmiş deneyimlerine bakıldığında ise 50 kadın yöneticinin çoğunluğunun daha önce bir üst düzey yöneticiliği söz konusudur. Pazarlama ve finans alanında daha çok çalışmışlardır. Öne çıkan stratejileri ise çalışmanın literatür bölümünde de ele alınan haliyle “ üniversite ve mesleki eğitim edinme, kariyer geliştirme programlarına katılma, yüksek performans gösterme, rol çatışmasını önleme” şeklindedir.

Kaynakça

- Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2006), Örgütlerde Yıldırma Uygulamaları (Mobbing) ve Çatışma Arasındaki İlişki, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 6(11); 111-129.
- Aytaç, S. (2001), Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Baş, T. ve Akturan, U. (2008), Nitel Araştırma Yöntemleri Nvivo 7.0 İle Nitel Veri Analizi, Seçkin Yayın, İstanbul.
- Bebekoğlu, G. ve Wasti, S. A. (2002), Çalışan Kadınlara Yönelik Cinsiyet Temelli Düşmanca Davranışların Sebepleri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(2); 215-238.
- Cevher, E. (2014), Üniversite Yönetimlerinde Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Araştırılması, Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, s. 108-131.
- Çetin, A. (2011), Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması, Dumlupınar Üniversitesi SBE Y.L. Tezi, Kütahya.
- Erçen Y., A. E. (2008), Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Adana.
- İnandı Y.; Özkan, S.; Peker, S. ve Atik, Ü. (2009), Kadın Öğretmenlerin Kariyer Geliştirme Engelleri, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 5(1);77-96.
- Korkmaz, H. (2014), Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2(5); 1-14.
- KSSGM(2000), Sağlık Sektöründe Kadın: Sağlık Sektöründe Kadınlara Yönelik Tutum ve Davranışlar, Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık, T.C.Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara.
- Lewis, A.E. ve Fagenson, E.A. (1995), Strategies For Developing Women Managers; How They Fulfill Their Objectives?, Journal Of Management Development, 14(2);39-53.
- Lockwood, R. (2004), Domestic And International Perspectives, Research Quarterly, Ocak; 1-10.
- Menteş, A. (2010), Cam Tavan Sorununun Tespitinde Nitel Unsurların Önemi: IMKB100 Endeksi Şirketleri Üzerine Bir Çalışma, İ.Ü. Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, 43; 97--108.
- Öğüt, A.(2006), Türkiye’de Kadın Girişimciliğinin ve Yöneticiliğinin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1(1);56-78.
- Taşkın, E. ve Çetin, A. (2012), Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 33;19-34.
- Tavşancıl, E. ve Aslan, A.E. (2001). *İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri*. Epsilon Yayınevi, İstanbul.
- T.İ.K (2013), “İstatistiklerle Kadın 2013”, http://www.tuik.gov.tr/Kitap.do?metod=KitapDetay&KT_ID=11&KITAP_ID=238 Erişim: 06.09.2014, www.tuik.gov.tr
- TÜİK(2015), İstatistiklerle Kadın 2014, <http://www.tuik.gov.tr/prehaberbultenleri.do?id=18619>, Erişim Tarihi:05.03.2015.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2004), Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, 4. B, Ankara.
- Ekonomist Dergisi(2014), Zirvedeki 50 Kadın CEO, 8-14 Haziran 2014, Sayı: 2014/23, s. 14-20 (www.spk.gov.tr,<http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=66&fn>,Erişim: 12.03.2015)

İŞGÖREN SESİ ÇEŞİTLİLİĞİ: KURUMSAL VE BİREYSEL BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN İŞGÖREN SESİ ÜZERİNE ETKİSİ

Korhan ARUN
Namık Kemal Üniversitesi
karun@nku.edu.tr

Mustafa POLAT
mustafapolat1972@yahoo.com

ÖZET

İşletmelerin rekabetteki en büyük avantajı işgörenlerin işlerine ve işletme stratejilerine angajman derecesidir. İşgörenlerin, işlemenin geneline doğru olumlu veya olumsuz yönde genişleyerek dolaylı veya temsilciler aracılığı ile bağlanabilmesi de işgören sesinin kapsamına girmektedir. Bu bağlamda gelişen iletişim teknolojileri iş yapma biçimini olduğu kadar işgörenlerin sesi üzerinde de büyük etkiler oluşturmuştur. Bunun sebebi iş için gerekli bilgi kadar bilginin içeriğinin de zenginleşmesidir.

İş yaşamındaki yanı sıra bilgi teknolojilerinin (BT) kullanımı bireysel olarak da artmaktadır. Dolayısıyla her bir bireyin iş yeri arkadaşlarının tamamıyla bireysel olarak iletişim imkânı bulunmaktadır. Artık iş ile ilgili değilse kişiseldir kavramı değişmiştir. Çünkü işgörenler, işyerinin fiziksel sınırları dışında da iletişim halindedirler. Bu çalışmanın amacı gelişen BT'nin işgören sesi üzerindeki etkisini bireysel ve kurumsal boyutta araştırmaktır. Araştırma sonucunda kurumsal BT'nin işgören sesinin boyutları üzerinde etkili olduğu görülmüş, fakat bu geçerlilik bireysel BT kullanımı için sağlanamamıştır.

Anahtar Kelimeler: İşgören Sesi, Bilişim Teknolojileri, Kurumsal Bilişim Teknolojileri, Bireysel Bilişim Teknolojileri, AMOS, Yapısal Eşitlik Modeli.

1. GİRİŞ

Örgütsel sesin yönetim yazınında kabul görmüş bir tanımı olmamasına karşın, örgütsel faaliyetleri etkileyebilmek amacıyla çalışanların düşüncelerini istekli olarak söyleyebilmesi (Banerjee & Somanathan, 2001) olarak ifade edilmektedir. Bu faaliyet, çalışanların örgüt politika ve prosedürlerini, örgütteki rol ve kimlikleri öğrenmelerine yardımcı olur.

Her ne kadar işletme için çeşitli olumsuz etkileri olduğu ifade edilse de (Syvanen & Tikkamaki, 2013) işgören sesi işletmelerin performansına etki eden önemli etmenlerdendir (Sako, 1998). İşgören sesinden ilk olarak Hirschman (1970) bahsetmiştir. Hirschman'a göre çalışanlar tatminsizliğe "çıkış" ve "ses" olmak üzere iki farklı şekilde cevap verirler. Çıkış, çalışanın örgütle ilişkisini sürdürmemesini ifade ederken, ses ise; şikâyet etmek, öneriler sunmak, sorunları yöneticilerle tartışmak, hoş gitmeyen durumu değiştirmek için aktif girişimde bulunmaktır (Tangirala & Ramanujam, 2008: 40; Hirschman, 1970). İşgören sesinin üstlere ve diğer işgörelere doğru (Dundon, Wilkinson, Marchington, & Ackers, 2004; Hildreth, 2001; Liu, Zhu & Yang, 2010) olmak üzere iki biçemi vardır. Bu iki biçem içerisinde işgören sesi doğrudan iletişim metotlarından yararlandığı kadar dolaylı yollardan da yararlanabilmektedir. (Sako, 1998).

Kişisel bilgisayarların kullanımı işgörenlerin günlük faaliyetlerini iyileştirerek tüm işletmenin performansını etkileyecek düzeye gelmektedir. Bununla beraber işgörenlerin gereksinim duyduğu bilgi de değişmiştir (Morabito, 2013). Özellikle 1980'lerin ardından bilişim teknolojilerinin (BT) işletmelerde yaygın hale gelmesiyle beraber (Falcıoğlu, 2014), işgören sesi daha hızlı seyrederek daha çok kişiye ulaşmış ve içerik yönünden de zenginleşmiştir.

İşgören sesinin işletmeler için önemi, işgören sesinin duyurulmaması sonucunda işgören performansı ve morali üzerinde oluşacak olumsuz etkilerden kaynaklanmaktadır (Morrison, 2014). Böyle bir durumda işletmelerin gelişmesi ve desteklenmesi bakımından işgörenlerden yeterli destek de alınamayacaktır. İşgörenler tarafından görülen sorunların iletilmemesi işletmeler açısından önemli bir sorundur. İşgörenlerin neden işgören sesine dâhil oldukları veya geri durdukları ile bu tercihlerinin sonuçlarını araştırmak işletmeler açısından önemli bir husustur. İşletmeler için önemli diğer bir husus ise bilgisayarlar ile birlikte gelişen bilişim teknolojilerinin önemidir. Her ne kadar bilgisayarlar kullananların verimliliğini arttırsa da kullanımın içeriği de önemlidir (Arabsheibani & Marin, 2006). Bu sebeplerle ticari iletilerin dağıtılmasına yönelik olan dijital stratejiler kadar var olan ilişkileri geliştirme ve yenilerini oluşturmaya yönelik sosyal stratejilerin kullanımı da (Piskorski, 2011) işletmeler açısından önemlidir.

Çalışmanın amacı bir sosyal strateji olarak bireysel ve kurumsal BT kullanımının işgören sesi üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. İşgören sesinin araştırılmasında farklı literatürler olmakla beraber, çalışmada Maynes and Podsakoff (2014) tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Söz konusu çalışmada işgören sesi dört farklı boyutta incelenmiştir: savunmacı, yapıcı, destekleyici ve yıkıcı ses. Buna göre savunmacı ses, gerekli olsa dahi işletmenin politika, süreç, program ve uygulamalarının değişmesine karşı

gönüllü direnç; yapıcı ses işin veya organizasyonun etkinliği ile ilgili görüş ve bilgilerin gönüllü olarak dile getirilmesi; destekleyici ses iş ile ilgili politika, program ve amaçların desteklenmesi ve yıkıcı ses ise işletme politikaları, kuralları, süreçlerine karşı alçaltıcı, can yakıcı, eleştirici olarak belirtilen gönüllü görüşler (Maynes & Podsakoff, 2014) olarak ifade edilmektedir.

2. Araştırma

Örneklem evreni olarak Tekirdağ Emniyet Müdürlüğünde görevli personel seçilmiştir. Söz konusu yerde kurumsal BT uygulamalarının kullanılması, eğitim bakımından kullanıcıların bireysel BT kullanımı konusuna yabancı olmaması bu örneklemin seçilmesinin ana nedenidir. Anket Tekirdağ Emniyet Müdürlüğü Merkez binasında çalışan toplam 125 kişiye dağıtılmış ancak 100 kişiden geri dönüş olmuştur. Anket uygulaması sonucunda sonuçlar istatistiksel olarak SPSS ve AMOS yardımıyla değerlendirilmiştir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerden Kurumsal ve Bireysel BT uygulamaları ölçeği araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur. Detayları aşağıda açıklanmış olduğu üzere iki boyutlu ölçekten Kurumsal BT uygulamaları geçerlenmiştir. İşgören sesi için ise Maynes ve Podsakoff'un (2014) geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Her iki ölçeğin geçerliliklerine ilişkin ilk sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Çalışmada öncelikle faktör analizi yapılmıştır. BT uygulamalarının faktör analizi neticesinde, kurumsal BT bir soru eksikle yapısal olarak geçerlenirken, bireysel BT geçerlenmemiştir. Bunun seçilen örneklemden kaynaklanmış olabileceği değerlendirilmektedir. Araştırmanın müteakip bölümünde kurumsal BT uygulamalarının işgören sesi üzerindeki etkileri incelenecek, personel BT uygulamalarının geçerlenmesi yapılmadığından bu yönüyle araştırmada yer verilmeyecektir. Personel BT uygulamaları ise müteakip çalışmada oluşturulacak anketle yeniden denenecektir.

İşgören sesinin faktör analizi sonucunda ise savunmacı ve yıkıcı ses tek bir faktör altında toplanmış, yapıcı ve destekleyici ses ise ayrı ayrı geçerlenmiştir.

Tablo 1: KMO Uygunluk Tablosu

Değişkenler	KMO	Açıklanan Varyans	Orijinal Ölçekteki Faktör Sayısı	Araştırmadaki Faktör Sayısı
BT	0,860	% 64,661	2	1 (Kurumsal BT Uygulamaları)
İşgören Sesi	0,816	% 70,696	4	3 (Tahrip, Yapıcı ve Destekleyici Ses)

Örneklem yeterliliği ve açıklanan varyans yüzdesine bakıldığında elde edilen sonuçların uygun düzeyde olduğu değerlendirilebilir.

Tablo 2: Korelasyonlar

Değişkenler	1	2	3	4
Kurumsal BT	1			
Tahrip Ses	,274**	1		
Yapıcı Ses	,261**	,02	1	
Destekleyici Ses	,386**	,363**	,260**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı.

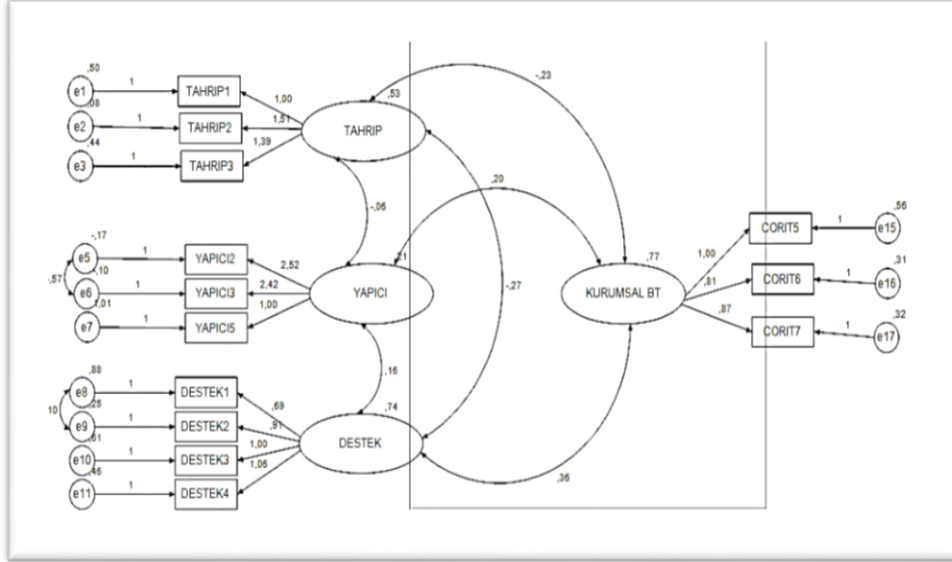
Korelasyon analizi sonucunda Kurumsal BT uygulamalarının tahrip, yapıcı ve destekleyici ses ile düşük-orta düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	χ^2	df	χ^2/df	p	GFI	AGFI	NFI	RFI	TLI	CFI	RMSEA
Kurumsal BT	6,45	7	0,92	0,48	0,98	0,94	0,98	0,96	0,99	0,99	0,001
Tahrip Ses	3,83	3	1,28	0,28	0,99	0,93	0,99	0,96	0,99	0,99	0,053
Yapıcı Ses	4,15	4	1,04	0,39	0,98	0,94	0,98	0,96	0,99	0,99	0,020
Destekleyici Ses	0,47	2	0,23	0,79	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,001
Tahrip-Yapıcı-Destekleyici Ses	31,27	31	1,01	0,45	0,94	0,90	0,93	0,90	0,99	0,99	0,009

Doğrulatoryıcı faktör analizi sonuçlarına göre elde edilen uyum iyiliği değerleri uygun düzeyde görülmektedir. Doğrulatoryıcı faktör analizi sonuçlarına göre elde edilen sonuçlar doğrultusunda Kurumsal BT ile İşgören Sesi (Tahrip, Yapıcı ve Destekleyici) arasındaki ilişki aşağıdaki şekildedir.

Şekil 1: Yapısal Eşitlik Modeli



Araştırmanın ilk bulgularına göre Kurumsal BT uygulamaları ile Tahrip edici ses arasında olumsuz (-0,23), Yapıcı ses arasında olumlu (0,20), Destekleyici ses arasında olumlu (0,36) ilişki vardır.

3. Sonuç

Araştırmanın istatistiksel bulgularına göre savunmacı ve yıkıcı ses tek bir faktör altında toplanmış, yapıcı ve destekleyici ses ise ayrı ayrı geçerlenmiştir. Savunmacı ve yıkıcı sesin tek başlık altında toplanmasını kurum kültürüne bağlı olarak işgörenlerin buldukları konumu korumaları ve bu korumacılığı kuruma karşı olarak algılamalarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Yapısal eşitlik modelinde ise ortaya çıkan ilişkiler sonuçlarına göre kurumsal BT uygulamaları yapıcı ve destekleyici ses ile olumlu yönde ilişki göstermektedir. Buna göre kurumsal BT işgörenlerin sisteme katılımı açısından yararlıdır. İyi kurumsal BT uygulamaları işgörenlerin kurumu destekleyici yönde katılımını sağlarken bireysel anlamda gelişime yönelik fikir düşünceleriyle katkıda bulunmasına katkı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra işgörenler, konumlarını korumalarının yanı sıra kendi konumlarına ve/veya değerlerine yönelik olumsuzlukları tahrip edici ses şeklinde de dile getirebilmektedirler. Bu bakımdan organizasyonlar BT uygulamalarında denklemin insani boyutunu her zaman göz önüne almalıdırlar çünkü iletişim bireysel olarak algılanabilmeli yani işgörenler yararlar başlığı altındaki maddeleri kişiselleştirebilmelidirler.

Kaynakça

- Arabsheibani, G. R., & Marin, A. (2006). If not computers then what? Returns to computer use in the UK revisited. *Applied Economics*, 2461-2467.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.
- Bishop, L., & Levine, D. I. (1999). Computer-Mediated Communication as Employee Voice: A Case Study. *Industrial and Labor Relations Review*, 52(2), 213-233.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *The International Journal of Human Resource*, 15(6), 1149-1170. doi:095851904100016773359.
- Eisenberg, E. M., Trethewey, A., & Goodall Jr., H. L. (2010). *Organizational Communication Balancing Creativity and Constraint* (sixth ed.). Bedford/St. Martin's.

- Falcioğlu, P. (2014). The New Labor Skills in the New Economy. In T. Dereli , P. Y. Soykut-Sarıca, & A. Şen-Taşbaşı, Labor and Employment Relations in a Globalized World New Perspectives on Work, Social Policy and Labor Market Implications (pp. 195-206). Springer. doi:10.1007/978-3-319-04349-4.
- Hildreth, A. K. (2001, June). A NewVoice or aWaste ofTime? Wage Premiums from Using Computers for Communication in the UK Workplace. *British Journal of Industrial Relations*, 39(2), 257–284.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge, Massachusetts and London: Harvard University Press.
- Kerfoot, K. (2006, May/June). Authentic Leadership. *Nursing Economics*, 36(3), 25-26.
- Leech, N. L., Barrett, K. C., & Morgan, G. A. (2011). *IBM SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation* (4th edition ed.). New York: Routledge.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). *The Leadership Quarterly*, 21, 189–202. doi:10.1016/j.leaqua.2009.10.014.
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking More Broadly: An Examination of the Nature, Antecedents, and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87–112. doi:10.1037/a0034284.
- Morabito, V. (2013). *Business Technology Organization Managing DIGITAL Information Technology for Value Creation - The SIGMA Approach*. Springer.
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 173-197.
- Neuman , J. H., & Baron, R. A. (2006). Aggression in the Workplace: A Social-Psychological Perspective. In S. Fox, & P. E. Spector , *Aggression in the Workplace: A Social-Psychological Perspective* (pp. 13-40). doi:10.1037/10893-000.
- Öcel , H. (2010). Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 13(26), 18-26.
- Piskorski, M. J. (2011). Social Strategies That Work. *Harvard Business Review*, 117-122.
- Sako, M. (1998, April). The nature and impact of employee `voice' in the European car components industry. *Human Resource Management Journal* , 8(2), 5-13. doi:10.1111/j.1748-8583.1998.tb00163.x
- Spector, P. E., & Fox, S. (2006). Concluding Thoughts: Where Do We Go From Here? In P. E. Spector, & S. Fox, *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 297-305). American Psychological Association.
- Syvanen , S., & Tikkamaki, K. (2013). Dialogic Leadership and ICT-Intensive Workplaces: How to Enhance Learning Potential. In T. Ley, M. Ruohonen, M. Laanpere, & A. Tatnall, *Open and Social Technologies for Networked Learning* (pp. 69-80). Springer.
- Tangirala, S., ve Ramanujam, R. (2008), "Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology*, 61, ss. 37 68.
- Wong, C. A., & Cummings, G. C. (2009). The Influence of Authentic Leadership Behaviors on Trust and Work Outcomes of Heath Care Staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23. doi:10.1002/jls.20104

ÇALIŞANLARIN SESSİZLİK DAVRANIŞLARINDA KÜLTÜRÜN ETKİSİ: ATASÖZLERİ ÜZERİNDEN NİTEL BİR ANALİZ

Rasim TURHAN
Ege Üniversitesi
rasim.turhan@ege.edu.tr

Nazlı A. Ayyıldız ÜNNÜ
Ege Üniversitesi
nazliayse.ayyildiz@ege.edu.tr

Derya Kelgökmen İLİC
Ege Üniversitesi
derya.kelgokmen@ege.edu.tr

Burak ÇAPRAZ
Ege Üniversitesi
burak.capraz@ege.edu.tr

Jülide KESKEN
Ege Üniversitesi
julide.kesken@ege.edu.tr

ÖZET

İşletmelerin en önemli ve değişkenliği en yüksek unsurlarından bir tanesi çalışanlardır ve çalışanların performansı işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir (Erdil vd., 2004). İş yaşamında çalışanlar fiziki alan işgal eden bir “kaynak” olmaktan çıkarak, duygu, düşünce ve fikirleri olan bir “değer” unsuru olarak algılanmaya başlamıştır. İşletmeler de insanın bu değerinin farkına varmış ve çalışanlarının bilgi, fikir, düşünce ve tavsiyelerine büyük önem vermeye başlamışlardır. Çalışanların işletmeleri için bilgi, fikir, düşünce ve tavsiyelerini paylaşmaları çok önemliyken bazen çalışanlar sessizlik davranışına bürünebilmektedirler. Çalışanların bu davranışlarının altında yatan farklı nedenler vardır. Bu çalışmanın amacı, kültürün sessizlik davranışı üzerindeki etkilerini incelemek ve bu çerçevede temel veri kaynağı olarak kültürün yayılımında bir araç olan atasözlerinden yararlanarak sessizlik davranışının ne ile ilişkilendirildiğini ortaya koymaktır.

Çalışmada nitel araştırma tekniklerinden kültür analizi ve içerik analizinden, veri toplama yöntemi olarak da doküman inceleme tekniğinden yararlanılmıştır. Temel veri kaynağı olan atasözlerinde ses ve sessizlik kavramına ilişkin atasözleri taranmıştır. Çalışmanın sonucunda sessizlik davranışına ilişkin 44 atasözüne ve 24 farklı boyuta ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sessizlik, Ses, Kültür, Atasözleri, İçerik Analizi.

1. Giriş

Literatür incelediğinde sessizlik kavramının tek bir ortak tanımla ifade edilemediği görülmektedir. Farklı disiplinlerin sessizliğe ilişkin farklı bakış açıları mevcuttur. Sessizlik, psikoloji alanında içine kapanma, özgüvensizlik olarak tanımlanmaktayken; sosyoloji alanında ise toplumsal suskunluk olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2007). Disiplinler arası farklılığın yanında bireysel açıdan da sessizliğe ilişkin farklı bakış açıları mevcuttur. Bu farklılığı ifade edebilme adına farklı kültür ve disiplinlerde yetişmiş olan Bernard Shaw, Şems-i Tebrizi, Dostoyevski, C.Palahniuk, Konfüçyüs, Halil Cibran, Eflatun, sessizlik kavramına ve türevlerine ilişkin sözlerine değinilmektedir.

“Susmak ilgilenmemenin en iyi işaretidir”

Bernard Shaw

“...Anladım ki derin ve esrarengiz olan her şey susuyor. Anladım ki susan her şey derin ve heybetli.”

Şems-i Tebrizi

“Konuşmak bir ihtiyaç olabilir ancak susmak bir sanattır.”

Dostoyevski

“Bir insan en çok kimin yanında susuyorsa aslında en çok onunla konuşmak istiyordur.”

Chuck Palahniuk

“Susmak, insanı ele vermeyen sadık bir dosttur.”

Konfüçyüs

“Gevezeliği bilgi, susmayı cehalet ve yapmacıklığı sanat zannedenlerden uzağım.”

Halil Cibran

“Bilirken susmak bilmezken konuşmak kadar çirkindir.”

Eflatun

Sessizlik TDK’da “ortalıkta gürültü olmama durumu, sükut” şeklinde tanımlanmaktadır. İnsanın olduğu her yerde görebileceğimiz bu davranış yönetim ve organizasyon açısından da ciddi öneme sahiptir. Yönetim alanında sessizlik kavramını ilk kez tanımlamaya çalışan Hirschman (1970) olmuştur. Hirschman

(1970) sessizliği olumlayıcı, bağıllığı ifade eden fakat pasif bir davranış olarak ele almıştır. Araştırmacıların ilgisinden bir süre mahrum kalan kavram, Morrison ve Milliken (2000) çalışmaları ile birlikte ciddi şekilde araştırılmaya başlanmıştır. Bu çalışmalarda sessizlik kavramı için farklı tanımlar geliştirilmiştir. Morrison ve Milliken (2000) sessizliği; kolektif bir fenomen olarak ele almakta ve çalışanların örgütü ileri götürebilme, örgüte fayda sağlayabilme adına bireysel fikir, görüş ve endişelerini belirtmemeleri olarak tanımlamaktayken; Pinder ve Harlos (2001) sessizliği; bireyin örgüt için faydalı olabilecek bilişsel, davranışsal ve duygusal görüş veya yorumlarını bilinçli olarak örgütten esirgemesi hali olarak tanımlamaktadır. Dyne vd. (2003)'e göre sessizlik; kendini koruma amaçlı ortaya çıkan, net bir konuşma ya da davranışın olmaması durumu şeklinde tanımlanmaktadır. Vakola ve Bouradas (2005) ile Henriksen ve Dayton (2006) çalışmaları ise sessizliği; örgüt içinde bir sıkıntı durumunda çalışanın çözüm için sunabileceği bilgi, fikir, tecrübe ve önerilerini ifade etmemesi hali olarak ele almaktadır. Foucault sessizliği strateji temelinde ele almış ve sessizliği söylenen şeylerin yanında işleyen, onları tamamlayan, onlarla ilişki içinde olan stratejik bir davranış olarak ele almıştır (Carette, 2000). "Sessizlik, belirsizlik içeren ve yorumlamak için konuşmadan daha fazla çaba gerektiren belirsizliğiyle, stratejik olarak kullanılabilen, dolayısıyla yorumun bağlamına açık bir iletişim biçimidir (Jaworski, 1993'den aktaran Köse, 2014)." Yabancı literatürde sessizlik kavramını açıklama ve tanımlamaya ilişkin temel çalışmalar bu şekildeyken yerli literatürde de Çakıcı (2007) ve Eroğlu vd. (2011) tarafından sessizliği tanımlamaya ve açıklamaya yönelik başarılı çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Çakıcı (2007)'ya göre örgütlerde sessizlik, çalışanların iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeriyle ilgili teknik veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi olarak tanımlanmaktayken; Eroğlu vd. (2011)'nin mevcut tanımlardan yaptıkları çıkarım doğrultusunda oluşturdukları tanım ise; işgörenin bilinçli ve istekli olarak sahip olduğu bilgileri örgütten saklama ve sessizliğini koruma durumu şeklinde ifade edilmektedir.

"Sessizlik, iletişim esnasında meydana gelen bir olay değildir. Bu nedenle sessizliğe özellikle fonksiyonel olarak yaklaşmak gerekir (Jaworski, 1993). "Kültürel sistemler iletişimsel sistemler gibi çalıştığı ve dil de onun en önemli parçası" sayıldığından, Jaworski'ye göre, sessizlik güçlü bir iletişim formudur (1993'den aktaran Köse, 2014). Sessizlik bir iletişim olanağı olarak değerlendirildiğinde hem pozitif hem de negatif anlamlara gelir." Pinder ve Harlos (2001) sessizliğin beş adet ikili fonksiyonunun varlığından söz etmektedir. Bunlar; sessizlik, hem biraraya getirir-hem uzaklaştırır, sessizlik, ilişkilere hem zarar verebilir-hem düzeltebilir, sessizlik, hem bilgi sağlamakta-hem gizlemektedir, sessizlik, hem derin düşüncedir-hem düşünce yokluğudur, sessizlik, hem kabulün-hem reddin bir göstergesi olarak ele alınabilmektedir. Literatürü incelediğimizde sessizlik davranışının farklı boyutlarını görebilmekteyiz. Bu boyutları şu şekilde ifade etmek mümkündür; sessizliğin strateji boyutu, sessizliğin sır saklama boyutu, sessizliğin saygı boyutu, sessizliğin nezaket boyutu, sessizliğin erdem boyutu, sessizliğin muhtemel sıkıntı ve/veya problemlerden kaçınma boyutu, sessizliğin ahlaki boyutu, sessizliğin bağıllık boyutu, sessizliğin direnme ve başkaldırma boyutu ve sessizliğin korku boyutu (Morrison ve Milliken, 2000; Nakane, 2006; Perlow ve Williams, 2003; Pantelli ve Finemann, 2005; Bryant ve Cox, 2004; Pinder ve Harlos, 2001; Dyne vd.,2003; Brinsfield,2009) şeklindedir. Bir insan topluluğunun var olduğu her yerde kültürün varlığından bahsetmek mümkündür. Kültür, insanla var olurken, insan da kültürle kendini tamamlar. Ayrıca kültür toplumsal ilişkilerin şekillenmesinde önemli rol oynar. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı da kültürün sessizlik ile olan ilişkisini incelemektir.

Kültürü herkes ayrı ayrı tanımlayabilir ancak kültürü tanımlarken herkesin aynı tanımlamada birleşmesini beklemek doğru değildir. Literatür incelendiğinde kültürün farklı tanımlarına ulaşılmıştır. TDK kültürü; tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin şeklinde tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Kültür, toplumsal ilişkilerin şekillenmesinde önemli bir rol oynar. Kültür, bir toplumun üyelerine ya da toplumdaki grupların yaşam tarzlarına göndermede bulunur. Bireylerin ne tarz giyindiklerini, aile yaşamlarını, çalışma kalıplarını, dini törenlerini, boş zaman etkinliklerini içerir (Giddens, 2000).Kültür, tanımlanması güç bir kavramdır. Tahlil edemezsiniz, çünkü unsurları sonsuz, tasvir edemezsiniz, çünkü bir yerde durmaz, manasını kelimelerle belirtmeye kalktınız mı elinizle havayı tutmuş gibi olursunuz, ancak bir de görürsünüz ki her yerde hava var ama avuçlarınız bomboş (Meriç,1986). Gustav Klemn'e göre kültür, bir insan topluluğunun yetenek ve becerileri, sanatları ve gelenekleri olarak topyekün yaşama stildir. Voltaire'e göre kültür, insan zekasının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Ivera'ya göre ise kültür, ideoloji, din, edebiyat gibi toplumsal hayatın belirtilerini kapsamaktadır (Emre, 2007). Clifford Geertz, "Kültür'ün Gelişimi ve Zihnin Evrimi" adlı denemesiyle kültürü farklı bir açıdan şu şekilde ele almıştır; insanın sinir sistemi onun yalnızca kültür edinmesini sağlamaz, eğer işe yarayacaksa bunu yapmasını kesin olarak talep eder. Kültür yalnızca, mantıksal ve genetik bakımdan ondan önce gelen organik temelli yeteneklerin eksiğini gidermek,

geliştirmek ve artırmak yerine o yeteneklerin bizatihi bileşeni olarak görülmelidir. Kültürsüz bir insan esasen tatmin olmamış da olsa becerikli bir maymun değil, muhtemelen tamamen beyinsiz ve neticede işlenmez bir ucube meydana getirir şeklinde bir tarzda kültürü ele almaktadır (Münch ve Smelser, 2014).

Kültürel kodlarını yeni nesillere taşıyan unsurlardan en önemlisi dildir. Dili de yansıtan en önemli unsurlardan biri atasözleridir. Atasözleri, bir kültürün asırlarca, nesilden nesle taşınmasını ve yaşanmasını sağlayan en önemli araçlardan biridir. Atasözleri, geniş halk yığınlarının yüzyıllar boyunca geçirdikleri denemelerden ve bu denemelere dayanan düşüncelerden doğmuşlardır. Ulusun ortak düşünce, değer ve tutumunu belirtir, yol gösterirler (Aksoy, 2013).

Atasözleri bir milletin kültürünü, manevi değerlerini, milletin kendine özgü duyusunu, düşünüşünü, hayata ve olaylara bakışını en iyi şekilde ortaya koyan hazine niteliğini taşımaktadır (Kuşçu ve Kuşçu, 2014). Araştırmacılar, atasözlerini tanımlarken, atasözlerinin kalıplaşmış biçimleri bulunduğu, halkın hayat felsefesi ve görüşlerini içerdiği, kısa ve özlü cümlelerdir, şeklinde vurgulamışlardır (Keklik, 2013). Halkın duygusunu, düşünüşünü, ahlaki değerlerini, ekonomisini, tarihini, folklorünü vs. atasözlerinden öğrenmek mümkündür (Kuşçu ve Kuşçu, 2014).

Türk kültüründe yerleşmiş bir atasözleri anlayışımız vardır. Bu anlayışa göre atasözleri, ulusal varlıklardır. Tanrı ve peygamber sözleri gibi ruha işleyen bir etkiye sahiptir. İnandırıcı ve kutsaldır. Yine daha iyi ifade edebilmek adına bir atasözü ile açıklayacak olursak; Atasözleri Kur'ana girmez, ancak yanınca yürür (Aksoy, 2013). Türk kültürünün ve sözlü edebiyatının zengin ürünlerinden biri olan atasözleri tarihsel süreçte farklı isimlerle ifade edilmiştir. Bunlar; sav, mesel, darb-ı mesel, emsal, hikmet, hisse, pendname, nasihatname, atalarsözü ve son olarak atasözü (Keklik, 2013; Poyraz ve Tergip, 2008) şeklindedir. Toplumsal çevre içinden kendini kültürel formlarla ifade eden atasözleri ve deyimler kişiye bazı yargılar, inançlar, kanaatler, tutumlar, davranışlar kazandırırken; bazı yargı, inanç, kanaat, tutum ve davranışlar konusunda da engelleyici bir rol oynar (Esen ve Yılmaz, 2011). Bu noktada kültür ve bunun önemi bir boyutu olan atasözlerinin, sessizlik davranışları kapsamında nasıl anlamlandırıldığı incelenmiştir.

2. Araştırma Yöntemi

Sessizliğin ölçülebilir bir davranış olmamasından dolayı araştırmacıların sessizlik üzerine çalışma yapmaktan uzak durdukları görülmektedir. Alandaki sınırlı sayıdaki çalışmalardan biri olma özelliği taşıyan çalışmamızda kültür ve sessizlik arasındaki ilişki incelenmektedir. Literatür incelediğinde bireylerin sessizlik davranışında birçok değişkenin etkili olduğu görülmektedir. Kültür bireylerin sessizlik davranışına bürünmelerinde etkili midir? Etkili ise hangi açılarından etkilidir? Örgüt ve yöneticiler açısından büyük önem arzeden sessizlik davranışının daha iyi anlaşılması, örgüt ve yöneticilere yol göstermek, bireylerin sessizlik davranışları üzerinde kültürün bir etkisinin olup olmadığını incelemek ve bir ilişki var ise ilişkinin boyutlarını literatüre kazandırmak çalışmanın amaçlarındandır.

Çalışmada kültürün, bireylerin sessizlik davranışlarına etkileri, kültürün bir taşıyıcısı olan atasözleri üzerinden incelenmekte olup Türk Dil Kurumu ile gerçekleştirilen yazışmalar doğrultusunda (TDK'nın basımını gerçekleştirdiği son atasözleri kitabının yazarı olan) Ömer Asım Aksoy'un "Atasözleri Kitabı" temel veri kaynağı olarak kullanılmıştır. Bu temel kaynağı desteklemek amacıyla Ülkü Kuşçu ve Hüseyin Kuşçu ile Alper Yıldırım'ın atasözleri kitaplarından yararlanılmıştır. Toplamda 4727 atasözü incelenmiş olup; atasözleri sözcük analizi, tematik analiz ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Atasözlerinin analizleri üç farklı kaynak ve dört farklı araştırmacının süzgecinden geçirilerek yapılmıştır. Çalışmada üç analiz yönteminin de kullanılmasının temel nedeni atasözlerinde "mecazı mürsel, eğretileme, tezat, akis, ihamı tezat, hüsnü talil, istifham, zef vs." şeklinde sanatların ve metaforların yoğun şekilde varolması ve akabinde birçok farklı anlamların çıkarılabilecek olmasıdır.

3. Bulgular ve Sonuç

Üç farklı kaynak ve dört farklı uzman tarafından incelenen atasözlerinde temel olarak amaçlanan atasözleri sessizlik ile ilgili olan atasözleridir. Atasözlerinde yoğun sanat ve metaforların kullanılması analizlerin yapılmasını oldukça güçleştirmiştir. Bu yüzden her bir araştırmacının ayrı ayrı gerçekleştirdiği analizlerden sonra, araştırmacılar biraraya gelerek boyutları ve atasözlerini tekrar analiz etmişlerdir. Analizlerin sonucunda ses ve sessizlik ile ilgili toplamda 168 atasözü taranmıştır. Bunlardan sessizlik ile ilgili 44 atasözüne ulaşılmış ve bu atasözleri 24 alt boyutta gruplandırılmıştır. Ses ile ilgili ise 154 atasözüne ulaşılmış ve bu atasözleri de 26 boyutta gruplandırılmıştır. Atasözlerinin tamamı Tablo 2 'de görülmektedir. Bu çalışmanın temel amacı sessizlik ile ilgili olan atasözlerini taramak olduğu için ses ile ilgili bulgular çalışmada yer almayacaktır. Sessizliğe ilişkin boyutlar Tablo 1 'deki gibidir.

Tablo 1: Sessizlik İle İlgili Atasözlerinin Boyutları

BOYUT	FREKANS
Kabullenme	5
Dedikodu	4
Bireysel Sır Saklama	4
Dertten Kaçınma	4
Aktaranın Bilgi Eksikliği	3
Politik Kaygı İle Kaçınma	3
Sessiz İnsandan Kaçınma	3
Yalnız Kalmak	3
Gücün Yetersizliği	2
Karşı Tarafın Yetkinliği	2
Alıcının Bilgi Yetersizliği	2
Dışlanma Korkusu	2
Zaafi Gizleme	2
Otoriteye Boyun Eğme	2
Borçlu Olmak	1
Grupçi Sır Saklama	1
Pişmanlık	1
Karşı Tarafın Tepkilerinden Kaçınma	1
Erdemlilik	1
Düşman Kazanmamak	1
Alçakgönüllülük	1
Güvensizlik	1
Karşı Tarafın Kendini Gizlemesi	1
Düzene Uyuma	1

Atasözleri incelendiğinde karşıtlıklar söz konusudur. Bazı atasözlerinde sessizlik olumlu bir davranış olarak gösterilirken bazılarında sessizlik olumsuz olarak yansıtılmaktadır. Atasözlerinde alıcı ve aktaran kaynaklı farklı özellikler vurgulanarak kişilere “sessiz ol” , “sessiz olma” veya “sessizden kork” gibi mesajlar verilmektedir.

Tablo 1 incelendiğinde en fazla ortaya çıkan boyut “*kabullenme*” boyutudur. Türk toplumunun yüksek güç mesafesi düşünüldüğünde bu kavramın atasözlerinde çok fazla yer alması beklenen bir durumdur. Buradaki atasözlerine baktığımızda “Baş Sallamakla Kavuk Eskimez.” ve “El Etek Öpmekle Ağız Aşınmaz.” ifadelerinde olduğu gibi kişiye karşıdakinin istediğini kabul etmesi ve itaat ederek sessiz kalması mesajı verilmektedir.

Atasözlerinde sessiz kalmaya ilişkin özellikle “*sır saklama ve dedikodu yapmamaya*” ilişkin telkinler çok fazla yer almaktadır “Açma sırrını dostuna dostun da söyler dostuna” atasözünde olduğu gibi bilginin kötüye kullanılabilceği kaygısıyla kişinin kendisine özel bilgileri diğerleriyle paylaşmamasına bir telkin söz konusudur.

Diğer bir boyut olarak tanımlanan “*dertten kaçınma*” boyutu sessiz kalındığında, kabullenildiğinde zarar görülmeyeceği algısını yaratmaktadır. “Sen bilirsin deyince kavga olmazmış” atasözünde olduğu gibi başını derde sokmamak için kişinin karşıdakine onay vermesini ifade etmektedir. Burada yine güce boyun eğme durumu söz konusudur. Özellikle “Deliye taş atma, başını yarar”. atasözünde olduğu gibi “*karşı tarafın tepkisinden kaçınma*” amaçlı olarak sessiz kalma mesajı topluma verilmektedir.

Türk kültürünün önemli bir özelliği olan yüksek güç mesafesinin atasözlerimize yansıdığı görülmektedir. “Cemaat Ne Kadar Çok Olsa Da İmam Gene Bildiğini Okur.” ve “Cami Ne Kadar Büyük Olsa Da İmam Gene Bildiğini Okur.” atasözlerinde olduğu gibi atasözleri aracılığıyla bireylerin “otoriteye boyun eğme” algısı yaratılmaktadır. Atasözlerimiz *çok konuşmamayı, boş konuşmamayı ve haddin değilken konuşmamayı* ses ve sessizlik boyutlarında tekrar etmiştir. Sessizlik “söz gümüşse sükut altındır” sözü ile de olumlayıcı bir davranış olarak atasözlerindeki yerini almıştır. Bu boyut erdemlilik olarak tanımlanmıştır. “Arife tarif gerekmez” sözü ile sessizliğin bir diğer nedeninin de *aktaranın yetkinliği* olduğuna değinilmiştir. Toplumumuzda susmanın bir erdem olduğu mesajı atasözleri aracılığıyla çocukluktan itibaren algımızda önemli bir yer etmektedir.

Bunun tersine sessiz insana ilişkin olumsuz özelliklerin atfedildiği atasözleri de belirlenmiştir. Sessiz insanın korkulacak biri olduğu mesajını veren (“Yavaş Atın Çiftesi Pek Olur.” “Yumuşak Huyulunun Tekmesi Yavuz Olur”) atasözleri de bulunmaktadır. Burada ise sessiz insanın olumsuz özelliği dile getirilmekte, sessizliğe karşı önlem alınmasına ilişkin diğerleri uyarılmaktadır. Olumsuz özelliklerin devamı niteliğindeki

diğer bir boyut ise “*zaafı gizleme*” dir. “Yoğurdum Ekşidir, Diyen Olmaz.” atasözünde olduğu gibi kişinin kendi eksik yönlerini gizlemek için sessiz kaldığı ifade edilmektedir. Bununla benzer olan ancak kişinin çıkarlarını korumak adına politik kaygıyla sessiz kaldığını ortaya koyan atasözlerimiz de (“Bana Dokunmayan Yılan Bin Yaşasın.”) Atasözlerinin tamamı Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Atasözleri ve Boyutlar

ATASÖZÜ	BOYUTLAR
Açma Sırrını Dostuna , Dostun Da Söyler Dostuna.	Bireysel Sır Saklama, Dedikodu
Baş Kırılır Börk İçinde, Kol Kırılır Yen İçinde Kalır.	Bireysel Sır Saklama, Dedikodu
Sırrını Açma Dostuna, Dostunun Dostu Vardır.	Grup İçi Sır Saklama
Berberin Solumazı, Tellağın Terlemezi, Kahvecinin Söylemezi.	Bireysel Sır Saklama, Dedikodu
Sırrını Açma Dostuna O Da Söyler Dostuna	Bireysel Sır Saklama, Dedikodu
Bir Elin Sesi Çıkmaz.	Yalnız Kalmak
Cahile Laf Anlatmak, Deveye Hendek Atlatmaktan Güçtür.	Alicının Bilgi Yetersizliği
Cemaat Ne Kadar Çok Olsa Da İmam Gene Bildiğini Okur.	Otoriteye Boyun Eğme
Cami Ne Kadar Büyük Olsa Da İmam Gene Bildiğini Okur.	Otoriteye Boyun Eğme
Gafile Kelam, Nafile Kelam.	Alicının Bilgi Yetersizliği
Bir Elin Nesi Var, İki Elin Sesi Var.	Gücün Yetersizliği
Borçlunun Dili Kısa Gerek.	Borçlu Olmak
Isırarak İt Dişini Belli Etmez.	Karşı Tarafın Kendini Gizlemesi
Suyun Yavaş Akanından, İnsanın Yere Bakanından Kork.	Sessiz İnsandan Kaçınma, Güvensizlik
Yavaş Atın Çiftesi Pek Olur.	Sessiz İnsandan Kaçınma
Yumuşak Huylunun Tekmesi Yavuz Olur.	Sessiz İnsandan Kaçınma
Sükut İkrardan Gelir.	Kabullenme
Dolu Küpün Sesi Çıkmaz.	Alçakgönüllülük
Söz Gümüşse Sükut Altındır.	Erdemlilik
SözBiliyorsanSöyle,İnansınlar;BilmiyorsanSöyleme,Seni Adam Sansınlar.	Aktaranın Bilgi Eksikliği
Ayrıım Ekşidir, Diyen Olmaz.	Zaafı Gizleme Boyutu
Yoğurdum Ekşidir, Diyen Olmaz.	Zaafı Gizleme Boyutu
Bülbülün Çektiği Dili Belasıdır.	Dertten Kaçınma
Deliye Taş Atma, Başını Yarar.	Karşı Tarafın Tepkisinden Kaçınma
Dil Ebsem Olsa, Baş Esendir.	Dertten Kaçınma
Dilim Seni Dilim Dilim Dileyim; Başıma Geleni Senden Bileyim.	Pişmanlık
Dilim Seni, Dilim Seni; Dilim Dilim Dilem Seni.	Pişmanlık, Dertten Kaçınma
Dilin Cirmi Küçük, Cürmü Büyüktür.	Pişmanlık, Dertten Kaçınma
Doğru Söyleyeni Dokuz Köyden Kovarlar.	Yalnız Kalmak, Dışlanma Korkusu
Doğru Söyleyenin Bir Ayağı Üzengide Gerek.	Yalnız Kalmak, Dışlanma Korkusu
Doğru Söyleyenin Tepesi Delik Olur.	Düşman Kazanmamak
Arife Tarif Gerekmez.	Karşı Tarafın Yetkinliği
Arife Tarif Ne Hacet.	Karşı Tarafın Yetkinliği
Bana Dokunmayan Yılan Bin Yaşasın.	Politik Kaygı İle Kaçınma
Beni Sokmayan Yılan Bin Yıl Yaşasın.	Politik Kaygı İle Kaçınma
Değme Bana, Değmeyim Sana.	Politik Kaygı İle Kaçınma
Baş Sallamakla Kavuk Eskimez.	Kabullenme
El Etek Öpmekle Ağız Aşınmaz.	Kabullenme
Etek Öpmekle Dudak Aşınmaz.	Kabullenme
Sen Bilirsin Deyince Kavga Olmazmış.	Kabullenme
Ağzın Karnından Büyük Olmasın.	Gücün Yetersizliği
Buğday Hicaz’a Giderken Arpaya”İnce Yufkaya Karışma” Demiş.	Aktaranın Bilgi Eksikliği
Buğday Mısra Demiş Ki;”Aş Ol, Keş Ol, Hamur İşine Karışma”.	Aktaranın Bilgi Eksikliği
“Deh” Denmiş Dünyayı, “Çüş” Diye Sen Mi Durduracaksın?	Düzene Uyuma

Kaynakça

- Aksoy,Ö.,A.,(1989),Atasözleri Ve Deyimler Sözlüğü Atasözleri Sözlüğü-1, İnkılap Yayınevi, İstanbul.
- Aksoy,Ö.,A.,(2013),Atasözleri Ve Deyimler Sözlüğü Atasözleri Sözlüğü-1, İnkılap Yayınevi,İstanbul.
- Alparslan,A.M.,Kayalar,M.,(2012),”Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları Ve Örgütsel Ve Bireysel Etkileri”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C:4,S:6,Burdur/Türkiye.
- Giddens, A., (2014), “Sosyoloji”, Kırmızı yayınları, İstanbul.

23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, MUĞLA

- Arlı,D.,(2013),”İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik İle İlgili Görüşleri”, Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C:3, S:2, Türkiye.
- Bowen,F.,Blackmon,K.,(2003),”Spirals Of Silence: The Dynamic Effects Of Diversity On Organizational Voice”,Njournal Of Management Studies, C:40,S:6, 1393-1417.
- Bryant,M.,Cox,J.W.,(2004),”Conversion Stories As Shifting Narratives Of Organizational Change”, Journal Of Organizational Change Management, C:17,S:6, 578-592.
- Çakıcı,A.,(2007),”Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C:6,S:1,Mersin.
- Çakıcı,A.,(2008),”Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C:17, S:1, Mersin.
- Çelikten,M.,(2005),” Kültür Ve Öğretmen Metaforları”, XIV.Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Dyne,L.V.,Ang,S.,Botero,I.C.,(2003),”Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs”, Journal Of Management Studies.
- Emre,S.,(2007),”Girişimcilik Kültürü: Hofstede’in Kültür Boyutlarının Malatya Uygulaması”, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya/Türkiye.
- Erdil,O.,Keskin,H.,İmamoğlu,S.Z.,Erat,S.,(2004),”Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, C:5,S:1, İstanbul.
- Eroğlu,A.H.,Adıgüzel,O.,Öztürk,V.C.,(2011),”Sessizlik Girdabı Ve Bağlılık İkilemi:İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:16, S:2, Isparta.
- Esen,S.,Yılmaz,E.,(2011),” Türk Atasözleri Ve Deyimlerinde Girişimcilik Olgusu (Sosyo-Ekonomik Açıdan Bir Bakış)”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S:30, Kütahya/Türkiye,
- Keklik,S.,(2013),”Atasözleri Sadece Gerçek Ve Mecaz Anlamlı Mıdır?”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C:10,S:23,Uşak/Türkiye.
- Köse, E., (2014), Sessizliği Söylemek: Dindar Kadın Edebiyatı, Cinsiyet ve Beden, İletişim Yayıncılık, İstanbul.
- Kuşçu,Ü.,Kuşçu,H.,(2014),Atasözleri Ve Deyimler Sözlüğü, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul/Türkiye.
- Milliken,F.J.,Morrison,E.W.,(2003),”Shades Of Silence: Emerging Themes And Future Directions For Research On Silence In Organizations”, Journal Of Management Studies, C:40, S:6, 1564-1568.
- Milliken,F.J.,Morrison,E.W.,Hewlin,P.F.,(2003),” An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don’t Communicate Upward And Why?”, Journal Of Management Studies, C:40,S:6,1453-1476.
- Morrison,E.W., Milliken,F.J.,(2000),” Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World”, The Academy Of Management Review, C:25,S:4,706-725.
- Münch,R.,Smelser,N.J.,(2014),”Kültür Kuramı”, Pales Yayınları, İstanbul.
- Nakane,I.,(2006),”Silence And Politeness In Intercultural Communication In University Seminars”, Journal Of Pragmatics, C:38, Australia.
- Özkan,B.,Gündoğdu,A.E.,(2011),”Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Türkçede Atasözleri Ve Deyimler”, International Periodical For The Language, C:6, S:3, Turkey.
- Pinder,C.C.,Harlos,K.P.,(2001),”Employee Silence:Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived İnjustice”, Research İn Personnel And Human Resource Management, C:20, 331-369.
- Poyraz, Y., Tergip,A.,(2008),”18. Yüzyıl Divan Şairlerinden Hakim’in Şiirlerinde Atasözleri, Deyimler Ve Halk Söyleyişleri”, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, C:3,S:11, Türkiye.
- Premeaux,S.F.,Bedeian,A.G.,(2003),” Breaking The Silence: The Moderating Effects Of Self-Monitoring İn Predicting Speaking Up İn The Workplace”, Journal Of Management Studies, C:40,S:6,1539-1562.
- Sözen,C.Yeloğlu,H.O.,Ateş,F.,(2009),” Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S:22, Konya/Türkiye.
- Vakola,M.,Bouradas,D.,(2005),” Antecedents And Consequences Of Organizational Silence: An Empirical İnvestigation”, Employee Relations, C:27, S:5,441-458.
- www.tdk.gov.tr, Erişim Tarihi: 02.02.2015.
- Yaşar,F.,Ö.,(2007),”Bilgi Toplumu Bağlamında Türk Atasözlerinde Eğitim Ve Bilgi Kavramları Üzerine Düşünceler”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C:6,S:19, Çanakkale.
- Yıldırım,A.,(2014),Atasözleri Sözlüğü, Bilge Kültür Sanat Yayınevi, İstanbul.

ÖRGÜTLERDE YÖNETİCİ SESSİZLİĞİ GÖRMEZDEN GELİNEBİLİR Mİ?

Berna AYSEN
Mersin Üniversitesi
bernaaysen@mersin.edu.tr

Ayşehan Çakıcı
Mersin Üniversitesi
aysehana@yahoo.com

ÖZET

Yönetici sessizliği, yöneticinin, iş yerinde yanlış yapılan işler, sapkın davranışlar (işe gelmeme, işi yavaşlatma, hırsızlık gibi örgütün kabul görmüş normlarına aykırı davranış) ve yerine getirilmeyen sorumluluklar karşısında sessiz kalmayı tercih etmesi olarak tanımlanmaktadır. Yönetici sessizliğinin nedenleri, sessiz kalınan konular ve sessizlik tercihinin olası sonuçları üzerine kapsamlı bir çalışma yürütülmekte olup; bu bildiri olası sonuçlar üzerinedir. Bu amaçla bir kamu üniversitesindeki akademik ve idari yöneticilerden, görüşme formu tekniği ile veri toplanmıştır. Görüşmeler, Eylül 2014 - Kasım 2014 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Bir çok katılımcının yönetici sessizliği kavramının varlığını onayladığı, bu sessizliğin işe/kuruma, yöneticiye ve diğer astlara yönelik olumsuz etkileri olabildiği bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Sessizlik, Yönetici Sessizliği

1. Giriş

Örgütlerin temel amacı, varlıklarını sürdürebilmektir. Bu nedenle, belirlenen hedeflere ulaşmak için eldeki tüm kaynakların verimli ve etkin kullanılmasına yönelik kararların alınması ve uygulanması gereklidir. Amaçlara ulaşmak için gerekli olan belki de ilk adım, birbirlerinden birçok açıdan farklı olan çalışanların aynı hedefe yönelik olarak görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlamaktır. Çalışanların sorumluluklarını yerine getirmemesi durumunda ise, örgütler başarı ölçütleri açısından zafiyet yaşayabilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin, bilgi, birikim ve becerilerini kullanarak başkalarına iş gördürmesi ve örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlaması kilit işidir (Tanrıoğen ve Yücel, 2007: 56; Koçel, 2010: 63).

İşgörenlerin örgüt veya işleriyle ilgili sorunlara ilişkin, düşünce ve bilgilerini kasıtlı olarak üstlerine iletmemesi, yazında örgütsel sessizlik olarak ele alınmıştır (Çakıcı, 2010: 10). 2000'li yıllardan sonra örgütsel sessizlik konusunda yapılan pek çok çalışma (Morrison ve Milliken (2000); Premeaux (2001); Bowen ve Blackmon (2003); Van Dyne, Ang ve Botero (2003)) bulunmaktadır. Ancak yöneticinin astlarına karşı sessiz kalmasına yönelik çok az çalışmaya rastlanmıştır. Ön araştırma niteliği taşıyan ve bir kamu üniversitesinde yapılmış olan çalışmada (Çakıcı ve Aysen, 2014) yönetici sessizliği, yöneticinin, iş yerinde yanlış yapılan işler, sapkın davranışlar ve yerine getirilmeyen sorumluluklar karşısında sessiz kalmayı tercih etmesi olarak ele alınmaktadır. Söz konusu kavram, yöneticilerin üstlendikleri rol düşünülürken, örgüt için sorun oluşturma potansiyeli taşımaktadır. Çünkü yönetici, tıpkı bir orkestra şefi gibi, yanlış çalan bir müzisyeni uyarmadığı hatta çalmasını söylemediği takdirde parçanın doğru çalınması olası görünmemektedir.

Örgütsel açıdan bakıldığında, iş hayatında bir sorun olarak rahatlıkla gözlemlenebilen yönetici sessizliği, üstü kapatılan, irdelenmeyen konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, yönetici sessizliğinin gerçekten bir sorun olup olmadığına dair yapılan ön çalışmada belirtilen davranışın bir problem olarak algılandığı sonucuna ulaşılmıştır (Çakıcı ve Aysen, 2014: 110).

Sorun olarak varolduğu görülen, örgütlerde yönetici sessizliğinin tekrar eden yanlışlara etkisi olabilir mi? Sessiz kalan yönetici ne hisseder, ne yaşar? Astlar bu davranıştan etkilenir mi? Sonuçta, örgütlerde yönetici sessizliği görmezden gelinebilir mi? Buradan hareketle bu bildiriye, sorun olduğu tespit edilen yönetici sessizliğinin yol açtığı olası sonuçlara ilişkin bulgular paylaşılmıştır.

2. Yönetici sessizliği ve teorik temelleri

Sessizlik genelde bir farklılığa karşı çıkmamayı tercih etmekle başlar. Yaratılış, geçmiş ve deneyimlerimizdeki farklılıklar gözönüne alındığında, değişik fikir ve inanca sahip olunması kaçınılmazdır. Birçok kişinin, bu farklılığı tartışmak yerine üstünü örtmeyi tercih etmesi hiç de şaşırtıcı değildir (Perlow ve Williams, 2003:4). Formel yetkiye sahip olan yöneticilerin tercihlerini konuşmak yerine sessiz kalmaktan yana kullanmaları beklenmese de, zaman zaman, bu beklentinin karşılanmadığı gözlemlenebilir. Kendi üstlerine olduğu kadar, astlarına da düşüncelerini açıkça söyleyememeleri söz konusu olabilir. Sürekli bir ya da iki saatliğine izin isteyen bir astına, içinden "yeter artık, izin yok!" demek geçse de, bu düşüncesini

doğrudan dile getirmek yerine, başkaları aracılığıyla “haber” gönderen veya ortaya söyleyen yöneticilere rastlamak olasıdır.

Yöneticinin astın görev, sorumluluk ve davranışına dair gerçek düşünce ve eleştirilerini açıkça konuşmaması, yetkinin kullanılması gerektiği durumlarda zaman zaman sessiz kalma davranışı sergilemesi yönetici sessizliği olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı ve Aysen, 2014: 109). Söz konusu çalışmada yönetici sessizliği kavramı ortaya konmuş ve bu konunun sorun olarak görüldüğü bulgusu elde edilerek nedenleri üzerinde durulmuştur. Bu bulgulara göre, üstün, astın, örgütün özellikleri ile ilişkilerin niteliği ve algılanan risklerin sözkonusu davranış üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı çalışmada, yönetici sessizliği aşağıda belirtilen teorik temellere dayandırılmıştır (Çakıcı ve Aysen, 2014: 119-122):

Vroom'un Bekleyiş Teorisi: Motivasyon teorilerinden olan teoride, kişinin rasyonel davrandığı, ve istedikleri olumlu sonucu doğuracak eylemlerde buldukları belirtilmektedir (Isaac vd., 2001:212-215; Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:5).

McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı: Bu kurama göre, bireyin davranışını, ilişki, güç ve başarıma ihtiyacı belirler. Güç ihtiyacı yüksek, ilişki ihtiyacı düşük yöneticilerin iyi yöneticiler olarak algılandığına dair bulgular bulunmaktadır (Erdem, 1997:74-75; Robbins ve Judge, 2012:210). Bu bağlamda, belirtilen güdülerini olan yöneticilerin daha az sessiz kalma davranışı sergileyebilecekleri düşünülebilir.

Planlı Davranış Teorisi: Ajzen tarafından geliştirilen Planlı Davranış Teorisi, kişilerin niyet ettikleri her eylemi gerçekleştirmediğini söylemektedir. Bu teoriye göre, kişi, eylem sonucu elde edeceği kazanç ve katlanacağı kayıpları karşılaştırarak, kazancın kayıptan fazla olması durumunda eylemde bulunur, veya niyet ettiği eylemde değişiklik yoluna gider (Ajzen, 1985:11-36; Ajzen, 2012: 438-445).

Sosyal Mübadele Kuramı: Belirtilen kurama göre, kişiler sosyal ilişkilerini saygı görme, dikkate alınma, arkadaşlık gibi ödüllendirme beklentisi ile kurar ve sürdürür (Gefen, Ridings'ten akt. Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 4). İlişkide olan taraflardan biri, diğerine finansal veya sosyal ihtiyaçları karşılayan, saygı, bağlılık gibi ödül sunduğunda, karşıdakinin de benzer şekilde davranmasını bekler (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 876-900; Gürbüz, 2006: 52). Bu durumda, astlarının kendisine saygı göstermesini veya bağlılık duymasını isteyen yönetici, karşı cephe oluşturmamak adına sessiz kalmayı tercih edebilir.

Lider-Üye Etkileşim Modeli: Sosyal Mübadele kuramını destekleyen Lider-Üye Etkileşim Modeline göre lider astlarıyla farklı ilişki kurar. Bazılarıyla daha yakın ilişki içerisinde olurken, diğerlerine sisteme bağlı, sahip olduğu formel yetkiye dayanan davranış gösterir (Dienesch ve Liden, 1986: 621; Cropanzano ve Mitchell, 2005: 884; Koçel, 2010: 508).

3. Araştırmanın amacı ve yöntemi

3.1 Araştırmanın amacı

Çakıcı ve Aysen (2014) tarafından yapılan ön çalışmada, sorun olarak varlığı görülen yönetici sessizliğine etki eden faktörler; üstün, astın ve örgütün özellikleri, ilişkilerin niteliği ve algılanan riskler olarak belirtilmiştir. Ancak sorunları bir nevi hasır altı etmek olarak da algılanabilen sessizlik kavramının (Perlow ve Williams, 2003:6), yönetici tarafından tercih edilmesi durumunda, kuruma, diğer çalışanlara ve yöneticiye olan etkilerinin henüz irdelenmediği görülmektedir. Tepe yönetimden bakıldığında yöneticinin sessiz kalması her şeyin yolunda gittiğinin bir işareti olarak görülebilir. Ast açısından bakıldığında yönetici sessizliği kendisinden memnuniyet duyulduğunun bir göstergesi olarak algılanabilir. Yapılan bir çalışmada (Çakıcı, 2013) astlarına ilişkin hiç bir şikayette bulunmayan yöneticilerin üst yönetimce başarılı bulunduğu saptanmıştır. Bu nedenle, örgütün hedeflere ulaşmasında kilit role sahip olan yöneticinin açıkça konuşmama tercihinin olası sonuçlarının, araştırılması ve irdelenmesi gereken önemli bir husus olduğu düşünülmektedir.

3.2 Araştırmanın yöntemi

Araştırma, yönetici sessizliğinin sonuçlarını anlamaya yönelik yürütülmüş olup; keşifsel nitelik taşımaktadır. Bu amaçla, bir kamu üniversitesinde 31'i akademik ve 36'sı idari olmak üzere 67 yöneticiyle birebir görüşme yapılmıştır. Akademik yöneticiler, rektör yardımcıları, rektör danışmanları, dekanlar, yükseköğretim ve enstitü müdürlerinden oluşmuştur. İdari yöneticiler ise, genel sekreter, daire başkanları, şube müdürlerini ile fakülte ve yükseköğretim sekreterlerini kapsamıştır. Görüşmeler, Eylül 2014- Kasım 2014 tarihleri arasında yapılmıştır. Görüşme yapılacak kişi önceden telefonla aranarak, nedeni açıklanmak suretiyle randevu alınmış, ve ziyaret gerçekleştirilmiştir. Ziyaret esnasında, konu tekrar detaylı olarak açıklanmış, görüşme yapılan kişinin isteği doğrultusunda görüşme, ses kaydı veya not alma yöntemiyle kayıt altına alınmıştır. Görüşmelerde veri toplama yöntemi olarak, önceden hazırlanmış soruların yanı sıra, daha ayrıntılı bilgi almak için ek sorular (sonda sorular) yöneltilmesine imkân veren “görüşme formu yaklaşımı”

kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 122). Alınan notlar ve kaydedilen görüşmeler, metin haline dönüştürülerek bilgisayara kaydedilmiştir. Görüşmeler sonucu elde edilen verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. Daha sonra metinler okunarak, geçerliliğini güçlendirmek için iki farklı akademisyen tarafından birbirinden bağımsız kodlama yapılmıştır. İki akademisyenin ayrı ayrı yaptığı kodlamada %85 oranında benzerlik olduğu görülmektedir. Kodlamada kullanılan kavramlar literatürden ve verilerden türetilmiş olup; belli kategoriler altında birleştirilmiştir.

4. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında, bir kamu üniversitesinde görev yapmakta olan, 67 yönetici ile görüşülmüştür. Araştırmaya katılan 31 akademik yönetici; 6 üst yönetici, 12 dekan, 8 yüksekokul müdürü, 5 enstitü müdüründen oluşmaktadır. Bunlardan 26'sı profesör, 4'ü doçent, 1'i de öğretim görevlisidir. 10'u kadın, 21'i erkektir. Yöneticilik deneyimi 1-5 yıl arası olan 9 kişi, 6-10 yıl olan 7 kişi, 11-15 yıl arası olan 9 kişi, 15 yıl üzeri olan ise 6 kişi bulunmakta olup; katılımcıların yöneticilik geçmişlerinin, bu araştırmaya veri sağlama açısından uygun olduğu düşünülmektedir.

Görüşme yapılan 36 idari yönetici; genel sekreter, 12 daire başkanı ile şube müdürlerini, 12 fakülte, 6 yüksekokul ve 5 enstitü sekreterlerinden oluşmaktadır. 14'ü kadın, 22'si erkektir. Yöneticilik deneyimi 1-5 yıl arası olan 4 kişi, 6-10 yıl olan 3 kişi, 11-15 yıl arası olan 14 kişi, 15 yıl üzeri olan ise 15 kişi bulunmakta olup; idari yöneticilerin de yöneticilik deneyimlerinin veri sağlamaya uygun olduğu düşünülmektedir. Bunun yanında, gerek akademik gerekse idari yöneticilerin sadece araştırma yapılan kurumda görev yapmamış olmaları da, verilerin geçerliliğine katkıda bulunmaktadır.

4.1 Yönetici sessizliğinin nedenleri

Her ne kadar araştırmanın asıl amacı, yönetici sessizliğinin sonuçlarını irdelemek olsa da, Çakıcı ve Aysen (2014) tarafından yapılmış olan araştırmadan farklı olarak idari yöneticilerden de veri toplanmış olması nedeniyle, yapılan içerik analizinde yönetici sessizliğine etki eden hususlar da ele alınmıştır.

Tablo 1: Yöneticilere göre yönetici sessizliğinin nedenlerine ilişkin dağılım

	n
ÜSTÜN ÖZELLİKLERİ	83
Kişilik	44
Bilgi ve deneyim açığı	22
Rol çatışması	17
ASTIN ÖZELLİKLERİ	74
Demografik özellikler	33
Kişilik	26
Diğer(Liyakata göre atanmama, özelleştirmeden gelme)	15
KURUMUN ÖZELLİKLERİ	48
Örgüt kültürü	36
İşin Niteliği	8
Örgüt Yapısı	4
ALGILANAN RİSKLER (Kırmak, karşılık görmek, karşı cephe oluşturmak vb.)	42
İLİŞKİLER	33
Kişisel ilişkiler	28
Lider-Üye etkileşimi	5
İŞ GÜVENCESİ	18

Elde edilen sonuçlar belirtilen araştırmada elde edilen sonuçlarla büyük oranda benzerlik gösterse de (Çakıcı ve Aysen, 2014: 111-112), astin özelleştirmeden gelmesi, liyakata göre atanmaması gibi özelliklerinin yönetici sessizliği sorununda etken olarak var olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında, kamu kurumunun çalışanlarına sunduğu iş güvencesi de katılımcılar tarafından çok önemli bir etken olarak belirtilmiş, bu nedenle de ayrı bir kategori olarak ele alınması uygun görülmüştür.

4.2 Yönetici sessizliğinin sonuçları

Yapılan görüşmelerde, 31 akademik yöneticinin sadece 2'si, böyle bir sorun yaşamadığını söylemiş, 20'si sessizlik sorunu ile karşılaştığını, 9'u da yaşamadığını ancak sorunun varlığını bildiğini veya gözlemlediğini söylemiştir. 36 idari yöneticinin ise 5'i, böyle bir sorun yaşamadığını belirterek, 19'u sessizlik sorunu ile karşı karşıya kaldığını, 12'si ise yaşamadığını ancak sorunun varlığını bildiğini veya

gözlemlediğini bildirmiştir. Alınan yanıtların büyük oranda sorunun varlığına işaret etmesi, araştırmanın konusu olan yönetici sessizliğinin olası sonuçlarının irdelenmesinin önemini arttırmaktadır. Yapılan içerik analizi sonunda, yönetici sessizliğinin sonuçları kuruma, yöneticiye ve astlara yönelik olmak üzere 3 grupta toplanmıştır.

Tablo 2: Yöneticilere göre yönetici sessizliğinin olası sonuçlarına ilişkin dağılım

	n
İŞE/KURUMA YÖNELİK	60
Güçlü örgüt kültürünün oluşmaması	22
İletişimde sorun	19
Verimde düşüş	10
Kurumsallaşamama	5
Bozulan imaj	4
YÖNETİCİLERE YÖNELİK	61
Stres	24
İş yükünde artış	20
Bozulan imaj	8
Başarısız olarak algılanma kaygısı	3
Mobbing	3
Öğrenilmiş çaresizlik	3
ASTLARA YÖNELİK	43
Huzursuzluk	13
Adaletsizlik algısı	10
Çalışkan astların üzerine daha fazla yüklenme	10
Görev değişikliği/emeklilik	6
Motivasyonda düşüş	4

4.2.1 İşe/ Kuruma yönelik sonuçlar

Katılımcıların ifadelerinden hareketle, yönetici sessizliğinin işe ya da kuruma yönelik sonuçları verimde düşüş, kurumsallaşamama, güçlü örgüt kültürünün oluşmaması, kurumun imajının bozulması ve iletişimde sorun olarak ele alınmıştır. Bu sonuçlardan özellikle güçlü örgüt kültürünün oluşmaması ve iletişimde sorun öne çıkan sonuçlar olarak görülmektedir.

Bir yöneticinin yorumu, “Yönetici sessizliği, huzursuzluk yaratır, aidiyet duygusunu zayıflatır, eşgüdümü zorlaştırır. Haksızlıklar içinde boş vermişlik, herkese yansır. Mevcut sistem içerisinde ise çözüm yok. Kısır döngü. Sonuçta verimi etkiliyor.” Sözleriyle yöneticinin tercihinin işe/ kuruma olan etkilerini dile getirmiştir. Özellikle sessiz kalma tercihi sonucu yanlışların tekrarı, davranış etiğinin ve iş disiplinin oluşmaması, memur zihniyetinin yayılması ve aidiyetin oluşmaması, yapılan görüşmelerde yöneticiler tarafından söylenen sonuçlardır. Belirtilen bu ifadeler güçlü örgüt kültürünün oluşması önündeki engeller olarak ele alınmıştır.

Yönetici sessizliğinin sonuçları arasında dolaylı iletişim ve görmezden gelme sonucu iletişimin aksamaması olarak karşımıza çıkan iletişimde sorun da görülmektedir. Doğrudan söylemek yerine, ortaya söylenildiği, aracı kullanıldığı veya olayın hemen akabinde değil daha sonra söylenildiği vurgusu yapılmıştır. Bunların hepsi, kurum içi iletişimde sorun olarak görülmektedir. Bir akademik yöneticinin, “Bu davranışın sonucunda iletişim kopar. İletişim çok önemli. İletişim kurarak nedenleri anlatmak çok önemli. ” sözleri konuya ait fikrini açıkça göstermektedir. Bir idari yönetici ise “Ben direkt söylemek yerine, bakışla, beden diliyle uyarmayı tercih ettim. Bu tercih kişilikle ilgili. Ben empati kuruyorum.... Onu kırmak, sıkıntı yaratmak yerine, sonra söylemeyi tercih ediyorum.” ifadesindeki doğrudan söylemek yerine sessiz kalan yöneticinin başvurduğu bu ve benzeri iletişim şekillerinin verilmek istenen mesajın etkisini azaltacak nitelikte olduğu ise açıktır.

4.2.2 Yöneticiye yönelik sonuçlar

Yönetici sessizliği, yöneticinin bazı faktörler sonucu yaşadığı bir sorun olarak ele alınmıştır. Yapılan görüşmeler sonucunda ise yöneticilerin bu tercihten en çok etkilenen grup olduğu görülmektedir. “Sessiz kalma sonucu hep zarar gördüğünü ifade eden akademik bir yönetici, aslında bu tercihin kendilerini ne kadar etkilediğini özetlemiştir. Sessiz kalma tercihi sonucu duyulan sıkıntı, yıpranma, bıkkınlık ve mutsuzluk yöneticilerin genel anlamda stres yaşamalarına neden olmaktadır. Bunun yanında yöneticinin diğer kişiler gözünde imajının bozulması, iş yüklerinde artış sessizlik tercihinin yarattığı sonuçlar olarak ayrıca ifade edilmiştir. Bir yöneticinin “Bir yanda sorumluluğunu yerine getiren insanlar varken, diğer tarafta da tam

tersi, her şeyden uzak, başına buyruk, sorumsuz, sorunlu insanlar, aynı ortamda, aynı koşullarda, aynı davranışlarla karşı karşıya kalıyorsa, orada nasıl bir iş verimi beklersiniz? Motivasyonunu bozuyor insanın. Yöneticinin saygınlığı kalmıyor, söylediğinin bir etkisi olmuyor.” sözleri yöneticilerin nasıl etkilendiklerini gösterici niteliktedir. Aynı iki yöneticinin aşağıdaki ifadeleri de hissettiklerini, artan iş yükünü işaret etmenin yanında, artık yöneticilerin bir şey değiştirmeyecekleri inancı sonucu öğrenilmiş çaresizlik yaşadıklarını anlatmaktadır:

“Yöneticiyi olumsuz etkiler. İşten soğuma, kendini yetersiz ve değersiz hissetme. Çok önemli. O zaman kendinize saygınız, güveninizi de kaybediyorsunuz. Nasıl olsa dinletemiyorum, o zaman da boş vermiş yöneticiler olabiliyor. Verimi , işleyişi de etkiler. Buna benzer çok örnek var.”

“Biz kurumu değil insanları idare ediyoruz. Sonunda ne oluyor, vaktini çalıyor, sinirini bozuyor. Aslında benim yasa ile resmi yazı ile uğraşmam lazım ama vaktim yok. Sonuçta biz de bu duruma alıştık. Bence siz bunu çok incelemeyin, elle tutulur yanı yok!”

3 akademik, 1 idari yönetici ise, sessizlik tercihleri sonucu, diğer astlar tarafından mobbinge uğradıklarını belirtmişlerdir. Sessiz kalındığını gören astların, cephe oluşturma, yöneticiyi zora koşma, çalışmama gibi yöneticiyi zorlayıcı, rahatsız edici planlı davranışlarda bulunabildiklerini belirtmişlerdir.

4.2.3 Astlara yönelik sonuçlar

Bu grupta kastedilen sonuçlardan adaletsizlik algısı, huzursuzluk, motivasyonda düşüş ve çalışan kişilerin üzerine daha fazla yüklenme, başkalarına sessiz kalındığını gören astların etkilenmesi neticesinde oluşmaktadır. “Üzerine gitsek, kompleksli tipler, sonuç alamıyorsunuz. Genelde yapılan şu, itiraf etmek zorundayım: İşler çalışkan, kuruma bağlı, saygılı kişilerin üzerine kalıyor. Sonuçta, motivasyon bozukluğuna , haksızlığa neden oluyor. Bu nedenle herkese eşit davranmaya çalışıyorum, ama ister istemez oluyor, birine daha fazla iş veriliyor. Bu aslında o şahsın kişiliğiyle ilgili. Sorun çıkarmaması için o kişileri pasif göreve alıyorum. Sonuçta bizi yıpratıyor, yoruyor, diğer personelle ilişkini zayıflatıyor. Eğer sorunu çözemezseniz onlarda soru işareti oluşuyor, dirayetsiz oluyorsunuz.” sözleri birçok sonucu içerisinde barındıran niteliktedir.

Personelin görev yerinin değiştirilmesi, başka birime gönderilmesi veya emekliliğin istenmesi yöneticinin sessiz kalmayı tercih ettiği soruna bulduğu “çözüm” olarak ifade edilmiştir.

5. Sonuç

Örgütlerde yönetici sessizliği, aslında rahatlıkla gözlemlenebilen bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Alanyazında bulunan önçalışmanın (Çakıcı ve Aysen, 2014) ortaya koyduğu bu kavramın sonuçları üzerinde durulmasının, bu sorunun önemini ortaya çıkaracağı düşünülmüştür. Bu nednele yapılan araştırma sonucunda, yöneticinin sessiz kalma tercihinin, kuruma/birime, yöneticiye ve asta yönelik olumsuz etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.. Yöneticilerin örgütün hedeflerine ulaşmasında üstlendiği rol ele alındığında ise, yöneticinin sessiz kalmasının, en genel anlamıyla örgüt amaçlarına erişilmesinin önünde bir engel olabileceği düşünülmektedir. Özellikle günümüzün hızlı değişen dünyasında herkesin zamana karşı yarıştığı iş ortamında, yönetici sessizliğinin bir tür zaman kaybına yola açabileceği söylenebilir. Henüz bakir olan bu konu üzerine daha çok araştırma yapılması, yeni çalışmalarla desteklenmesi, farklı kavramlarla ilişkisi ve çözümü üzerinde daha detaylı ve derinlemesine çalışılması gerekliliği ise açıktır. Bu amaçla, yönetici sessizliği ölçek geliştirme çalışması yapılması planlanmaktadır.

Kaynakça

- Ajzen, I. (1985), “From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior”, J. Kuhl ve J. Beckman (Eds), Action Control From Cognition to Behavior içinde, Berlin: Springer Verlag, pp.11- 39.
- Ajzen, I. (2012), “ The Theory of Planned Behavior”, P.A.M.Lange, A.W. Kruglanski ve E.T. Higgins (Eds), Handbook of theories of social psychology vol.1 içinde, London, UK: Sage, pp. 438- 459.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003), “Spirals of silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice”, Journal of Management Studies, 40:6, pp. 1393-1417
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010),”Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 11, pp. 1- 16.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M.S. (2005),”Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review”, Journal of Management, Vol.31 No: 6, pp.874- 900.
- Çakıcı, A. (2010),”Örgütlerde İşgören Sessizliği”, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, A. (2013), “Çoklu Yönetimin Nedenleri, Avantajları ve Dezavantajları: Bir Kamu Üniversitesinde Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 22 Sayı:2, pp. 427- 450.
- Çakıcı, A. ve Aysen, B. (2014), “Örgütlerde Yönetici Sessizliği Mümkün Müdür? Keşifsel Bir Araştırma”, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt : 7 Sayı:1, pp. 107- 125.

- Dienesch, R.M. ve Liden R.C. (1986), "Leader- Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, pp.618-634.
- Erdem, A.R. (1997), "İçerik Kuramları Ve Eğitim Yönetimine Katkıları", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.3, pp.68-76.
- Gürbüz, S. (2006), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 3, Yıl: 2, sayı:1, 3:48-75.
- Isaac,C., R.G., Zerbe W.J. ve Pitt, D.C. (2001), "Leadership and Motivation: The Effective Application of Expectancy Theory", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 13,2, pp.212- 226.
- Koçel, T. (2010), "İşletme Yöneticiliği" (12. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Morrison, E.W. ve Milliken, F.J. (2000), "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review*, Vol. 25 No. 4, pp.706- 725.
- Perlow, L. ve Williams, S. (2003), *Is Silence Killing Your Company?*, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2003/05/is-silence-killing-your-company>, Erişim tarihi: 24.03.2015.
- Pinder. C. ve Harlos, K.P. (2001), "Employee Silence: Quiescence and Aquiescence as Responses to Perceived Unjustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, pp.331- 369.
- Premeaux, S. F. (2001), "Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace", *Basılmamış Doktora Tezi*, Louisiana State University.
- Robbins, S.P. ve Judge T.A. (2012), "Örgütsel Davranış", (14.Basımdan Çeviri), (Ed. İnci Erdem), İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Tanrıoğen, A. ve Yücel, Z. (2007), "İlköğretimokulu Yöneticilerinin Yetki Kullanımında Yaşadığı Sorunlar", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21. Sayı, 55-66.
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003), "Conceptualizing Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40: 6, pp.1359- 1392.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011), "Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri", (8. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

RİSK ALMA EĞİLİMİ İLE YAPICI SAPKIN DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİDE AĞ KURMA KABİLİYETİNİN MEDIATOR ETKİSİ

Bora Yıldız

Gebze Teknik Üniversitesi
dr.borayildiz@gmail.com

Harun Yıldız

Yıldız Teknik Üniversitesi
dr.harunyildiz@hotmail.com

Serhat Erat

Gebze Teknik Üniversitesi
erat@gtu.edu.tr

Lütfihak Alphan

İstanbul Teknik Üniversitesi
alphan@itu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada risk alma eğiliminin yapıcı sapkın davranışlar üzerindeki etkisinde ağ kurma kabiliyetinin aracılık etkisi incelenmiştir. Araştırmanın örnekleme 2014-Aralık ve 2015-Ocak ayları arasındaki iki aylık dönemde kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan 154 kamu çalışanıdır. Araştırmanın amacı literatürde geniş bir yere sahip olan yıkıcı sapkın iş yeri davranışlarının tam zitti olan yapıcı sapkın işyeri davranışlarının öncüllerini belirlemek ve alan yazındaki bu boşluğu doldurmaktır. Araştırmada veri toplamak için anket tekniği kullanılmış ve elde edilen veriler SPSS 21.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırmanın bulguları yapıcı sapkın davranışlar ölçeğinin alt boyutlarından inovatif yapıcı sapkın davranışlar ile risk alma eğilimi ve ağ kurma kabiliyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre risk alma eğilimi ile inovatif yapıcı sapkın davranışlar arasındaki ilişkide ağ kurma kabiliyetinin tam aracılık etkisi belirlenmiştir. Bu bulgu, çalışanların risk alma eğilimleri ile inovatif örgütsel yapıcı sapkın davranışları arasında dolaylı bir ilişkinin olduğunu ve bu ilişkinin ağ kurma kabiliyeti üzerinden sağlandığını göstermektedir. Ayrıca araştırma sonuçları ışığında araştırmacılar ve uygulayıcılar için çeşitli teorik ve pratik öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Ağ Kurma Kabiliyeti, Risk Alma Eğilimi, Yapıcı Sapkın Davranışlar

1. Giriş

İş yeri sapkın davranışları, örgüt ve çalışanlar üzerinde önemli etkisi olan ve böylece örgüt çıktıları üzerinde ciddi düzeyde öneme sahip olan, olması gerekenden sapan davranışlardır. İlgili yazında işyeri sapkın davranışları genel olarak yapıcı ve yıkıcı olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir (Bennet ve Stamper, 2001). Yıkıcı sapkın davranışlar örgütün, örgüt üyelerinin ya da her ikisinin huzurunu bozan ve örgütün önemli normlarını ihlal eden gönüllü davranışlardır (Robinson ve Bennett, 1995; Bennett ve Robinson, 2000). Diğer yandan yapıcı sapkın davranışlar ise örgütün ve çalışanların huzuruna katkı sağlamak ya da geliştirmek için kasıtlı olarak örgütün önemli normlarını ve kurallarını ihlal eden davranışlardır (Galperin, 2002). Buradan anlaşıldığı üzere, sapkın davranışlar olumlu ve olumsuz özellikleri içinde barındıran tıpkı iki kenarı keskin bir kılıç gibidir (Yıldız ve Alphan, 2014; Yıldız vd., 2015).

Yapıcı sapkın işyeri davranışları ile ilgili alan yazın göstermektedir ki, örgütün iyiliği için önemli kural ve normların ihlal edildiği örgütlerde inovatif/yenilikçi bir ortam hakim olmaktadır (Galperin, 2012; Howel vd., 2005; Howell ve Higgins, 1990). Bu nedenle bu çalışmada sapkın davranışların pozitif tarafı olan yapıcı sapkın davranışlar ele alınmıştır. Bu alandaki bir çok çalışmada, genellikle yapıcı sapkın davranışların örgütlerin faydasına olduğu ve bu davranışların sonucunda örgütlere çeşitli olumlu katkılar sağladığına değinilmiştir. Ancak bu davranışların öncüllerinin neler olduğu konusundaki yerli ve yabancı kaynaklar oldukça kısıtlıdır.

Alan yazındaki çalışmalarda kullanılan öncüllere örnek olarak; çalışanların sahiplik girişimine katılımları, otonomi, iş çevresinin yapısı, dağıtımsal ve prosedürel adalet algısı, kendi kendini yöneten takım iklimi, kişi-örgüt uyumu, idealizm, Makyavelizm, karar verme süreçlerine katılım ve etik liderlik gibi değişkenler verilebilir (Wagner vd., 2003; O'Driscoll vd., 2006; Yıldız vd., 2015; Mayhew vd., 2007; Sieger vd., 2011; Liu vd., 2012; Avey vd., 2012; Yıldız vd., 2015b). Ancak yapılan çalışanlar düzeyindeki risk alma eğilimi (risk taking propensity) ve ağ kurma kabiliyetinin (networking ability) yapıcı sapkın davranışlara olan üzerindeki etkisi ile ilgili çalışmalara —özellikle de ulusal alan yazında— rastlanmamıştır. Bu kapsamda yapılan araştırmanın amacı, risk alma eğilimine sahip çalışanların yapıcı sapkın davranışlar sergilemelerinde ağ kurma kabiliyetinin belirleyici role sahip olup olmadığının belirlenmesidir.

2. Teorik çerçeve

2.1. Risk alma eğilimi ve yapıcı sapkın davranışlar

Yapıcı sapkın davranışlar genel olarak çalışanların örgüte pozitif yönde katkı sağlamak için yaptığı görev tanımlarında olmayan ve örgütün yararı amacını güden rol ötesi davranışlardır. Bu davranışların temel karakteristiği çalışanların kasıtlı olarak örgütün önemli rol ve kurallarını ihlal etmesidir (Galperin, 2002; Spreitzer ve Sonenshein, 2003). Vadera vd. (2013) bu davranışların üç temel özelliğe sahip olduğunu ifade etmiştir. Genel olarak bunlar; ait olunan grubun kurallarından sapılması, bu davranışların ait olunan gruba fayda sağlaması ve örgütün kabul etmiş olduğu evrensel etik kurallar ile uyumlu olmasıdır. İlgili yazındaki çalışmalar bu davranışların bir nevi olması gerekenden sapan davranışlar olduğunu belirtmesine rağmen, bu davranışların örgütler için önemli faydalar sağladığını, yenilikçi bir ortam sağladığını ve dolayısıyla örgütlere rekabet avantajı sağladığını işaret etmektedir (Galperin ve Burke, 2006; Robbins ve Galperin, 2010; Galperin, 2012; Howell vd., 2005; Higgins, 1990). Birçok çalışmada, genel olarak rol ötesi davranışlardan biri olan yapıcı sapkın davranışlar ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında net bir ayrım olmadığı belirtilmiştir. Bu bakış açısıyla genel olarak bu iki davranışın toplum yanlısı (ProSocial) davranışlar olduğu söylenebilir (Spreitzer ve Sonenshein, 2004; Galperin, 2012) ancak, yapıcı sapkın davranışlar ile karşılaştırıldığında örgütsel vatandaşlık davranışının daha pasif bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Diğer bir anlatımla yapıcı sapkın davranışlarda bireyin ya da çalışanın kasıtlı ve gönüllü olarak örgütün yararı için önemli norm ve kuralları ihlal etmesi söz konusudur. Örgütsel vatandaşlık davranışında ise kurallara aykırı davranmaktan ziyade birey, örgütün önemli kural ve normlarına uymaktadır. Diğer yandan Galperin ve Burke (2006) yapıcı sapkın davranışların inovatif örgütsel yapıcı sapkın davranışlar, mücadelecilik örgütsel yapıcı sapkın davranışlar ve kişilerarası yapıcı sapkın davranışlar olmak üzere biriyle ilişkili üç alt boyuttan oluştuğunu ifade etmiştir. Buna göre *inovatif örgütsel yapıcı sapkın davranışlar* örgüt için yapılan yenilikçi ve olağanın dışındaki katma değer yaratan davranışlardır. İş yerinde ortaya çıkan problemlere karşı alışılmadık dışında yaratıcı çözümler bulma bu davranışlara örnek olarak verilebilir. *Mücadelecilik örgütsel yapıcı sapkın davranışlar* örgütün kural ve normlarıyla bir mücadele halinde olmayı ve bu kuralları örgüt yararına ihlal etmeyi ifade etmektedir. Çalışanın müşterisinin bir problemini çözmek için örgütün belirlediği kurallardan saparak görünürde örgüte zararlı olan ancak dolaylı olarak da örgüte faydası olan davranışları bu davranışlara örnek olarak verilebilir. *Kişilerarası yapıcı sapkın davranışlar* ise pozitif bir örgütsel değişim sağlamak için emirlere/kurallara uymaması ifade etmektedir. Çalışanın yöneticisinin talimatlarına uymayarak mevcut işini daha fazla geliştirmesi bu davranışlara örnek olarak gösterilebilir.

Diğer yandan risk, genel olarak aynı anda hem zararlı ve tehlikeli sonuçları hem de olumlu muhtemel sonuçları içeren ve karar vermeyi zorlaştıran durumları ifade eder. Ağca ve Kızıldağ (2013) risk eğilimini tanımlarken bireyin karar verme durumunda olmasına dikkat çekmişlerdir. Çünkü risk alma eğiliminin temel belirleyicisi içinde bulunulan durumdur (March ve Shaphira, 1987). Riskin insan hayatındaki önemini vurgulamak için Zuckerman ve Kuhlman (2000) hayatın tahmin edilen sonuçlar ile riskler arasındaki bir dengeden ibaret olduğunu ifade etmiştir. Caliendo vd. (2009) ise risk alma eğilimi ile girişimcilik arasında pozitif bir ilişki olduğunu vurgulamıştır. Yapıcı sapkın davranışlar alan yazını incelendiğinde ise risk alan kişilerin diğer kişilere göre yapıcı sapkın davranışlar yapmaya daha yatkın olduğu belirtilmiştir (Galperin, 2012). Aynı çalışmada yapıcı sapkın davranışlar yapmak için gerekli olan kişisel özellikler arasında proaktif olma (gerekli önlemleri önceden alma), risk alabilme ve mevcut örgütsel normları ihlal edebilme gösterilmiştir. Benzer şekilde Vadera (2013) yapıcı sapkın davranışların belirleyicileri olabilecek faktörleri öz-saygı, risk alma eğilimi, dışa dönüklük, proaktif kişilik ve bir yönetici özelliği olan dönüşümcü liderlik olarak belirtmiştir. Bunlara ek olarak Morrison (2006) yüksek düzeyde risk alma eğilimi ile kuralları ihlal etme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğuna işaret etmiştir ($r = .18$; $r = .30$). Benzer şekilde Howell ve Higgins (1990) risk alma eğilimi olan kişilerin kuralları ihlal etmeye eğilimli olduğuna dikkat çekmiştir. Bu bulgulardan hareketle, risk alma eğilimi yüksek olan kişilerin yapıcı sapkın davranış yapma potansiyeline sahip olduğu düşünülmektedir. Yukarıda yer alan araştırmalar kapsamında aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür.

H1: Risk alma eğilimi, yapıcı sapkın davranışların istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısıdır.

2.2. Ağ kurma kabiliyeti ve yapıcı sapkın davranışlar

Ağ kurma kabiliyeti, bir özellik ya da sahiplikten ziyade bağlantılardan kaynaklanan ve varlıklar üzerinde kontrolü sağlayan bir bilgi olarak tanımlanmaktadır (Burt, 1997). Diğer yandan ağ kurma kabiliyeti genel olarak iş yerindeki değişimi etkilemek için sosyal ağlarını geliştirme ve kullanma yeteneğini işaret etmektedir (Ferris vd., 2005). Bu kabiliyete sahip kişiler ise yüksek düzeyde müzakereci, çözüm üretici ve çatışma yönetimi gibi örgüt için yapıcı yeteneklere sahip olan kişilerdir (Ferris vd., 2007). Blass vd. (2007) ağ

kurma kabiliyetini bireyin içinde bulunduğu ortamdaki politik atmosferi iyi analiz etmesi ile ilişkilendirmiştir. Buna göre bu analiz yeteneğine sahip kişiler, örgütteki işleyişin nasıl olduğu yönündeki faaliyetleri iyi analiz edip ardından bu işleyişte kimlerin önemli olduğunu tespit etmelerinin ağ kurma kabiliyetlerini yükselteceğine inanmaktadırlar. Benzer şekilde bu kişiler sadece görünürdeki faaliyetleri ve networklerindeki/bağlantılarındaki önemli kişileri tanımanın ötesinde, aynı zamanda örgüt içerisindeki güç yapılarını çözdükleri ve ağdaki herkesin konumunu bildikleri için ağlarındaki kişileri uygun bir şekilde yönlendirme ve kullanma bilgisine de erişmiş olacaklardır.

Alan yazındaki ilgili çalışmalar incelendiğinde, ağ kurma kabiliyetinin çeşitli pozitif etkileri ile karşılaşmaktadır. Bunlara örnek olarak ağ kurma kabiliyetinin yeni girişimlerdeki finansal performansı arttırdığı vurgulanmıştır (Semrau ve Sigmund, 2012; Sigmund vd., 2015). Baer (2012) ise destekçiler ile güçlü networklere sahip kişilerin tepe yöneticilerinin gözünde daha dikkat çekici bir yere sahip olduğunu belirtmiştir. Diğer yandan Konrad (2013) kurulan sosyal ağların karşılaşılan birçok güçlüğün aşılmasında önemli bir faktör olduğunu vurgulamıştır. Aynı çalışmada kurulan sosyal ağların başarı üzerinde de önemli bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmaları destekleyen başka bir araştırmaya göre de ağ kurma kabiliyeti, yapıcı sapkın davranışların sergilenmesinde belirleyici bir değişkendir (Vadera vd., 2013). Vadera vd. (2013) göre yapıcı sapkın davranışların pozitif ya da negatif olarak algılanması, bu eylemi yapan kişinin sahip olduğu ağ kurma kabiliyetinin yüksekliğine bağlıdır. Bu düşünceye göre ağ kurma kabiliyetinin yapıcı sapkın davranışları yapmadan önceki iş birliğinin sağlanmasında önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Yukarıda yer alan araştırmalar kapsamında aşağıdaki hipotezleri sürülmüştür.

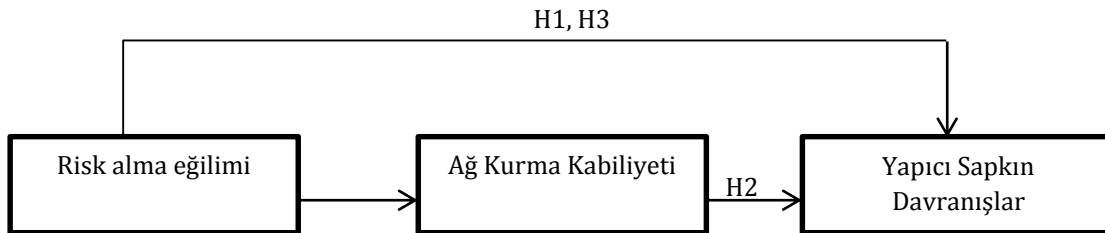
H2: Ağ kurma kabiliyeti, yapıcı sapkın davranışların istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısıdır.

2.3. Risk alma eğilimi, ağ kurma kabiliyeti ve yapıcı sapkın davranışlar arasındaki ilişki

Yukarıda yer alan 2.1. alt başlığı altında risk alma eğiliminin yapıcı sapkın davranışlar üzerindeki pozitif etkiye sahip olduğu vurgulanmıştır (Galperin, 2012). Benzer şekilde 2.2. alt başlığı altındaki ise ağ kurma kabiliyetinin yapıcı sapkın davranışlar ile olan ilişkisi ifade edilmiştir (Vadera vd., 2013). Bilindiği üzere örgütsel destek teorisi (Esienberg vd., 1997; Esienberg vd., 1986; Esienberg vd., 1990; Esienberg vd., 2001; Esienberg vd., 2002), çalışanların çaba ve katkılarına örgüt tarafından değer verilmesini ve örgütteki bireylerin huzur ve refahlarının dikkate alınmasını vurgulamaktadır. Bu dikkat sonucunda, örgüt tarafından değer ve destek gören çalışanların örgütlere bir çok pozitif etkisinin olduğu yazındaki birçok çalışmada vurgulanmıştır (Tucker vd., 2008; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Wayne vd., 1997; Shore ve Wayne, 1993). Yoshimura (2003) örgütsel desteği tanımlarken örgütün çalışmada meydana getirdiği algılara vurgu yapmış ve örgütsel desteği çalışanın ne derece desteklendiğini temsil eden bir algı olarak ifade etmiştir. Bu tanımlamalardan yola çıkarak risk alma faktörünün çeşitli olumlu ve olumsuz sonuçları aynı anda barındırmasından hareketle, risk alan kişilerin yapmış oldukları sapkın davranışların içinde bulunulan örgütteki networklerin güçlü olmasına, diğer bir deyişle kendilerini destekleyecek ağların var olmasına bağlı olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle risk alma eğilimi ile yapıcı sapkın davranışlar arasındaki ilişkinin ağ kurma kabiliyeti üzerinden sağlandığı söylenebilir. Yukarıda yer alan araştırmalar kapsamında aşağıdaki hipotezleri sürülmüştür.

H3: Ağ kurma kabiliyetinin, risk alma eğilimi ile yapıcı sapkın davranışlar arasında ilişkide aracılık etkisi vardır.

Şekil 1: Kavramsal Model



3. Yöntem

3.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini 2014 Kasım-2015 Ocak ayları arasında İstanbul ilinde farklı sektörlerde çalışan kolayda örnekleme ile ulaşılan 154 kamu çalışanı oluşturmaktadır. Örneklemin %50,3'ünü 18-31 yaş

aralığındaki çalışanlar, %63,9'u erkek çalışanlar, %68,4 ünü evli çalışanlar, %52,3'ünü lisans mezunu çalışanlar, %47,7'sini 1-10 yıllık mesleki deneyime sahip çalışanlar ve %48,4'ünü 1-5 yıldır mevcut işyerinde çalışan kişiler oluşturmaktadır.

3.2. Ölçekler

3.2.1. Risk alma eğilimi ölçeği

Risk alma kabiliyeti için Koh (1996) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Ağca ve Kızıldağ (2013) tarafından yapılan "Risk Alma Eğilimi Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçeklerdeki ifadeler, beşli Likert ölçeği ile ölçülmüştür (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum). Ölçeğe ilişkin sorulara örnek olarak "Başarma olasılığı %60 ve daha yüksek olan durumlarda riskler alırım" verilebilir. Risk alma eğilimi ölçeğine ait Cronbach'ın (1951) Alfa iç tutarlılık kat sayısı $\alpha=0,68$ 'dir. Cronbach tarafından 0,70 ve üzeri değerlerin güvenilir olduğu ifade edilmesine karşın 0,65-0,70 aralığındaki güvenilirlik katsayıları da Nunnally ve Bernstein (1994) tarafından tatmin edici değerler olarak kabul edilmiştir.

3.2.2. Ağ kurma kabiliyeti ölçeği

Ağ kurma kabiliyeti için Ferris vd. (2005) tarafından geliştirilen "Politik Yetenek Envanteri (Political Skill Inventory) Ölçeğine" ait alt boyutlardan biri olan "Ağ Kurma Kabiliyeti (Networking Ability) Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçeklerdeki ifadeler, beşli Likert ölçeği ile ölçülmüştür (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum). Ölçeğe ilişkin sorulara örnek olarak "İşyerindeki sözü geçen (önemli) insanlarla iletişim kurmakta iyiyimdir" verilebilir. Risk alma eğilimi ölçeğine ait Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayısı $\alpha=0,72$ 'dir.

3.2.3. Yapıcı sapkın davranışlar ölçeği

Çalışanların yapıcı sapkın davranışlarını ölçmek için Galperin (2002) tarafından geliştirilen üç boyutlu "Yapıcı Sapkın Davranışlar Ölçeği" kullanılmıştır. Bu alt boyutlar sırasıyla inovatif (innovative) örgütsel yapıcı sapkın davranışlar, mücadeleci (challenging) örgütsel yapıcı sapkın davranışlar ve kişilerarası (interpersonal) yapıcı sapkın davranışlardır. Bu ölçeklerdeki ifadeler, beşli Likert ölçeği ile ölçülmüştür (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum). Ölçeğe ilişkin sorulardan inovatif örgütsel yapıcı sapkın davranışlar için "Problemlere ilişkin yenilikçi çözümler getirmek", kişilerarası yapıcı sapkın davranışlar için "Daha verimli olabilmek için yöneticimin talimatlarına itaat etmemek", mücadeleci örgütsel yapıcı sapkın davranışlar için "Bir problemi çözmek için işlevsiz örgütsel kural ya da ilkelerden sapmak" örnek olarak verilebilir. Genel olarak yapıcı sapkın davranışlar ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı $\alpha=0,86$ 'dır. Buna ek olarak ölçeğin inovatif örgütsel, kişiler arası ve mücadeleci örgütsel yapıcı sapkın davranışlar alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla $\alpha=0,72$, $\alpha=0,77$ ve $\alpha=0,92$ 'dir.

4. Bulgular ve değerlendirme

Çalışmada kullanılan değişkenlere ilişkin ölçek ortalamaları, standart sapmaları, içsel tutarlılık değerleri ve korelasyon değerleri Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyon ve İçsel Tutarlılık Düzeyleri

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5
Risk alma	3,11	.764	(0,68)				
Ağ kurma	3,51	.630	.271**	(0,72)			
İnovatif	3,59	.605	.240**	.472**	(0,72)		
Kişilerarası	2,66	.805	.049	.061	.284**	(0,77)	
Mücadeleci	2,31	.877	.137	.057	.180*	.462**	(0,92)

* $p<0,05$; ** $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Hipotez 3'ü test etmek ve aracılık (mediator) etkisinin olup olmadığını anlamak için Baron ve Kenny'nin (1986) önermiş olduğu üç aşamalı değerlendirme yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla, aracılık etkisinin test edilmesi için gerekli koşulların sağlanıp sağlanmadığını test etmeye yönelik üç ayrı regresyon denklemi kurulmuştur. Buna göre ilk regresyon modelinde bağımsız değişken aracı değişkenin istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısı olmalıdır. Bu varsayım için yapılan ilk basit doğrusal regresyon modelinde (Tablo 2) risk alma eğiliminin ağ kurma kabiliyetinin istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısı olduğu ($\beta=.271$, $p<0,01$) belirlenmiş ve birinci koşul sağlanmıştır.

Tablo 2: Risk alma eğilimi → Ağ kurma Kabiliyeti Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Değişken	Std. Katsayılar	T	p	D-W	VIF
1	(Sabit)	β	13,679	,000**	1,786	1,000
	Risk alma eğilimi	,271	3,487	,001*		

Bağımlı Değişken: Ağ kurma kabiliyeti; $R^2 = .068$, $F = 12,161$ $P = .0001$; * $p < 0,01$; ** $p < 0,001$

İkinci adımda bağımsız değişkenin bağımlı değişkenin istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısı olması gerekmektedir. Buna göre yapılan ikinci basit doğrusal regresyon modelinde risk alma eğiliminin inovatif örgütsel yapıcı sapkın davranışların istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısı olduğu ($\beta = .240$, $p < 0,01$) belirlenmiştir (Tablo 3). Böylece H1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 3: Risk alma eğilimi → İnovatif Yapıcı Örgütsel Yapıcı Sapkın Davranışlar Hipotezine ilişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Değişken	Std. Katsayılar	T	p	D-W	VIF
1	(Sabit)	β	15,046	,000**	2,144	1,000
	Risk alma eğilimi	,240	3,057	,003*		

Bağımlı Değişken: İnovatif örgütsel yapıcı sapkın davranış; $R^2 = .051$, $F = 9,343$ $P = .003$; * $p < 0,01$; ** $p < 0,001$

Son olarak üçüncü adımda ise aracı değişken modele dâhil edildiğinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı derecede azalmalı (kısmi mediator etkisi) ya da bu ilişki tamamen ortadan kalkmalıdır (tam mediator etkisi). Buna göre yapılan hiyerarşik regresyon analizinde (Tablo 4) risk alma eğiliminin inovatif örgütsel yapıcı sapkın davranışlar üzerindeki etkisi ilk modelde anlamlıyken ($\beta = .240$, $p < 0,01$) aracı değişken olan ağ kurma kabiliyeti modele dâhil edildiğinde ikinci modeldeki risk alma eğilimi ile inovatif örgütsel yapıcı sapkın davranışlar arasındaki ilişki düzeyi önemli düzeyde azalmış ve istatistiksel açıdan anlamlılığını kaybetmiştir ($\beta = .121$, $p > 0,05$). Buradan yola çıkarak ağ kurma kabiliyetinin risk alma eğilimi ve inovatif örgütsel yapıcı sapkın davranışlar arasındaki ilişkide tam mediator etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Buna ek olarak ağ kurma kabiliyetinin inovatif örgütsel yapıcı sapkın davranışlar üzerindeki etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu gözlenmiştir ($\beta = .439$, $p < 0,001$). Böylece H2 ve H3 hipotezleri desteklenmiştir.

Yukarıdaki analizlere ek olarak Preacher ve Hayes (2008) bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin normal dağılım gösterdiği varsayımının güvenilir olmadığını ve buna dayanarak bu etkinin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için bootstrap metodunun kullanılmasını önermektedir.

Tablo 4: Aracılık Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Değişken	Std. Katsayılar	T	p	D-W	VIF
1	(Sabit)	β	15,046	,000**	2,124	1,000
	Risk alma eğilimi	,240	3,057	,001*		
2	(Sabit)	β	6,751	,000**	2,124	1,079
	Risk alma eğilimi	,121	1,640	,103		
	Ağ kurma kabiliyeti	,439	5,949	,000**		

Bağımlı Değişken: Ağ kurma kabiliyeti; $\Delta R^2 = .12$, $\Delta F = 26,191$ $P = .0001$; * $p < 0,01$; ** $p < 0,001$

Son olarak, bilindiği üzere Baron ve Kenny (1986) yaklaşımı doğrudan dolaylı ve toplam etkilerin hesaplanmasında kullanılan yaygın bir analiz yöntemidir. Ancak bu yöntemin kısıtlarından biri, aracı değişken etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı bir dolaylı etki olup olmadığının test edilememesidir. Bu nedenle, risk alma eğiliminin ağ kurma kabiliyeti üzerinden inovatif örgütsel yapıcı sapkın davranışlar üzerindeki dolaylı etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek için Sobel testi yapılmıştır (Sobel, 1982). Sobel testi Hayes'in (2009) SPSS programı için geliştirmiş olduğu makro kullanılarak yapılmıştır. Buna göre risk alma eğiliminin inovatif örgütsel yapıcı sapkın davranışlar üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel açıdan anlamlıdır ($z = 2,98$, $p < 0,01$). Genel olarak, yapılan regresyon analizleri neticesinde H3 hipotezi desteklenmiştir. Buna göre ağ kurma kabiliyeti, risk alma eğilimi ile inovatif örgütsel yapıcı sapkın davranışlar arasında tam mediator etkiye sahiptir. Diğer bir değişle, risk alma eğiliminin inovatif örgütsel yapıcı sapkın davranışlar üzerindeki etkisi ağ kurma kabiliyeti üzerinden gerçekleşmektedir.

5. Sonuç

Bu çalışmada ağ kurma kabiliyetinin risk alma eğilimi ile yapıcı sapkın davranışlar arasındaki ilişkiyi test edilmiştir. Çalışmanın teorik alt yapısı örgütsel destek (organizational support) teorisine dayanmaktadır. Araştırmada farklı sektörlerde çalışan 154 kamu çalışanından anket yöntemi ile toplanan verilerin analizi neticesindeki bulgular göstermektedir ki, ağ kurma kabiliyeti ve risk alma eğilimi, yapıcı işyeri sapkın davranışlarının alt boyutlarından biri olan inovatif yapıcı sapkın davranışların istatistiksel açıdan anlamlı öncülleridir. Bununla birlikte bu çalışmanın ana amacını teşkil eden ağ kurma kabiliyetinin aracılık etkisi, bu hipoteze dayanak olan teorik gerekçeler ile tutarlılık göstererek desteklenmiştir (Vadera, 2013; Galperin, 2012).

Araştırma kapsamında elde edilen bulguların iş dünyasındaki örgütlerin bünyelerindeki çalışanları daha iyi anlamasına ve doğru bir şekilde yönlendirmesine ışık tutacağı düşünülmektedir. Buna ek olarak, araştırma sonuçlarının iş dünyası ve bu alanda çalışan akademisyenlere çeşitli faydalar sağlayacağı düşünülmektedir. İş dünyası için bu faydalar şöyle sıralanabilir; özellikle teknoloji yoğun ve esnek çalışma ikliminin hakim olduğu örgütlerde inovatif davranışlar sergilemek için mevcut görev tanımlarından sapan kişiler belirlenerek, bu kişilerin yaptıkları davranışlarda ihtiyaç duydukları ağların güçlenmesine katkıda bulunulup inovatif davranışların örgütün tamamına yayılması sağlanabilir. Böylece bu davranışları sergilemede öncülük eden kişilerin örnek rol modeller olması sağlanarak, örgüt düzeyinde yapıcı sapkın davranışların özendirilmesi sağlanabilir. Buna ek olarak, örgütlerde kural ve normların esnetilmesi ile risk alma eğilimi yüksek olan kişilerin bu eğilimlerinin örgüt faydasına yönlendirilmesi ve dolaylı olarak da yapıcı sapkın davranışlar sergilemesi sağlanabilir. Diğer bir seçenek ise örgüt içerisindeki alışılmış çözüm üretme ve karar verme mekanizmalarının belirli kalıplardan çıkarılarak, daha esnek ve inovatif düşüncüyü destekler bir ortamın oluşturulmasıdır. Aynı zamanda insan kaynakları yöneticilerinin özellikle seçme ve yerleştirme aşamalarında kişilerin ağ kurma kabiliyetlerini ve risk alma eğilimlerini ölçmeye yönelik çeşitli test ve teknikleri kullanmaları, bu potansiyele sahip kişileri başlangıçtan itibaren doğru bir şekilde yönetilebilmesine ve desteklenebilmesine imkân tanıyacağı düşünülmektedir. Diğer yandan bu alanda çalışan akademisyenler için ise bu çalışmanın kapsamı dışında tutulmuş olan kişi-örgüt uyumu, kararlara katılma, Makyavelizm, idealizm gibi çeşitli algı ve tutumlar ile çeşitli kişilik özelliklerinin yapıcı sapkın davranışlar ile olan ilişkilerinin araştırılması önerilmektedir. Benzer şekilde bu araştırmanın konusu olan aracılık etkisi ile sunulan dolaylı etki araştırmacılar da sınırlı bir bakış açısı yaratabilir. Bunu önlemek için Preacher vd. (2007) önerdiği basit aracılık etkisi modellerindeki her bir ilişkiye etki edebilmesi muhtemel ılımlaştırıcı (moderator) etkilerin de hesaba katılması önerilmektedir. Çünkü ılımlaştırılmış aracılık etkisi (moderated mediation) gibi analiz yöntemleri ile mevcut aracılık etkileri daha da derinlemesine incelenerek, resmin tamamının görülmesinin mümkün olabileceği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Ağca, V. ve Kızıldağ, D. (2013). Linking Generational Involvement to Intrapreneurship Activities in Turkish Family Firms: An Empirical Study. *Business Management Dynamics*, 2(12), pp.47-57.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. ve Palanski, M. E. (2012). Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), pp.21-34.
- 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), pp.1173.
- Bennett, R. J. ve Robinson, S. L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), pp.349.
- Bennett, R. ve Stamper, C. L. (2001). Corporate Citizenship and Deviancy: A study of Discretionary Work Behavior. *International Research in the Business Disciplines*, 3, pp.265-284.
- Blass, F. R., Brouer, R. L., Perrewé, P. L. ve Ferris, G. R. (2007). Politics Understanding and Networking Ability as a Function of Mentoring The Roles of Gender and Race. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 14(2), pp.93-105.
- Burt, R. S. (1997). The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*, 42, pp.339-365.
- Caliendo, M., Fossen, F. M. ve Kritikos, A. S. (2009). Risk Attitudes of Nascent Entrepreneurs—New Evidence from an Experimentally Validated Survey. *Small Business Economics*, 32(2), pp.153-167.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16(3), pp.297-334.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. ve Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp.42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. ve Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, pp.812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, pp.51-59.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, pp.500–507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. ve Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), pp.565.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C. ve Frink, D. D. (2005). Development and Validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*, 31(1), pp.126-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C. ve Lux, S. (2007). Political Skill in Organizations. *Journal of Management*, 33(3), pp.290-320.
- Galperin, B. L. (2012). Exploring the Nomological Network of Workplace Deviance: Developing and Validating a Measure of Constructive Deviance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), pp.2988-3025.
- Galperin, B. L. ve Burke, R. J. (2006). Uncovering the Relationship Between Workaholism and Workplace Destructive and Constructive Deviance: An Exploratory study. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), pp.331-347.
- Galperin, B.L. (2002). Determinants of Deviance in the Workplace: An Empirical Examination of Canada and Mexico. Unpublished Doctoral Dissertation. Concordia University, Montreal, Canada.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium. *Communication Monographs*, 76(4), pp.408-420.
- Howell, J. M. ve Higgins, C. A. (1990). Champions of Technological Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, pp.317-341.
- Howell, J. M., Shea, C. M. ve Higgins, C. A. (2005). Champions of Product Innovations: Defining, Developing, and Validating a Measure of Champion Behavior. *Journal of Business Venturing*, 20, pp.641–661.
- Koh, H. C. (1996). Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics: A Study of Hong Kong MBA Students. *Journal of Management Psychology*, 11 (3), pp.12-25.
- Konrad, E. D. (2013). Cultural Entrepreneurship: The Impact of Social Networking on Success. *Creativity and Innovation Management*, 22(3), pp.307-319.
- Liu, J., Wang, H., Hui, C. ve Lee, C. (2012). Psychological Ownership: How Having Control Matters. *Journal of Management Studies*, 49(5), pp.869-895.
- March, J. G. ve Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management science*, 33(11), pp.1404-1418.
- Mayhew, M. G., Ashkanasy, N. M., Bramble, T. ve Gardner, J. (2007). A Study of the Antecedents and Consequences of Psychological Ownership in Organizational Settings. *The Journal of Social Psychology*, 147(5), pp.477-500.
- Morrison, E. W. (2006). Doing the Job Well: An Investigation of Pro-social Rule Breaking. *Journal of Management*, 32(1), pp.5-28.
- Nunnally, J.C. ve Bernstein, I.H., 1994. *Psychometric Theory*, 3rd edn. McGraw-Hill, Inc, New York.
- O’Driscoll, M. P., Pierce, J. L. ve Coghlan, A. M. (2006). The Psychology of Ownership Work Environment Structure, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors. *Group ve Organization Management*, 31(3), pp.388-416.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*, 40(3), pp.879-891.
- 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.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp.698.
- Robbins, D. L. ve Galperin, B. L. (2010). Constructive Deviance: Striving Toward Organizational Change in Healthcare. *Journal of Management and Marketing Research*, 5, pp.1-11.
- Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), pp.555-572.
- Semrau, T. ve Sigmund, S. (2012). Networking Ability and the Financial Performance of New Ventures: A Mediation Analysis Among Younger and More Mature Firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(4), pp.335-354.
- 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(5), pp.774.
- Sieger, P., Bernhard, F. ve Frey, U. (2011). Affective Commitment and Job Satisfaction Among Non-family Employees: Investigating the Roles of Justice Perceptions and Psychological Ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), pp.78-89.
- Sigmund, S., Semrau, T. ve Wegner, D. (2015). Networking Ability and the Financial Performance of New Ventures: Moderating Effects of Venture Size, Institutional Environment, and Their Interaction. *Journal of Small Business Management*, 53(1), pp.266-283.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13(1982), pp.290-312.
- Spreitzer, G. M. ve Sonenshein, S. (2003). Positive Deviance and Extraordinary Organizing. In K. Cameron, J. Dutton ve R. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*: pp.207-224. San Francisco: Berrett-Koehler.

- Spreitzer, G. M. ve Sonenshein, S. (2004). Toward the Construct Definition of Positive Deviance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), pp.828-847.
- Tucker, S., Chmiel, N., Turner, N., Hershcovis, M. S. ve Stride, C. B. (2008). Perceived Organizational Support for Safety and Employee Safety Voice: The Mediating Role of Coworker Support for Safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), pp.319.
- Vadera, A. K., Pratt, M. G. ve Mishra, P. (2013). Constructive Deviance in Organizations Integrating and Moving Forward. *Journal of Management*, XX(XXXX), pp.1-56.
- Wagner, S. H., Parker, C. P. ve Christiansen, N. D. (2003). Employees that Think and Act Like Owners: Effects of Ownership Beliefs and Behaviors on Organizational Effectiveness. *Personnel Psychology*, 56(4), pp.847-871.
- 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.
- Yıldız, B. ve Alpkan, L. (2014, November). A Theoretical Model on the Proposed Predictors of Destructive Deviant Workplace Behaviors and the Mediator Role of Alienation. In Zehir, C: Leadership, Paper presented at the proceedings of the 4th International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management (Turkey) (pp.501-509), Yıldız Technical University, Istanbul.
- Yıldız, B., Alpkan, L. Ateş, H. ve Sezen, B. (2015). Determinants of Constructive Deviance: The Mediator Role of Psychological Ownership, *International Business Research*, Vol.8, No.4, pp.107-121.
- Yıldız, B., Alpkan, L. ve Ateş, H. (2015b, January). Some Determinants of Constructive Deviance: The Mediator Role of Psychological Ownership, Paper Presented at the Proceedings of 15th Eurasia Business and Economics Society (EBES) Conference (Portugal), (pp.124-139) . ISCTE-IUL Instituto Universitário de Lisboa, Lisbon.
- Yoshimura, K.E. (2003) Employee Traits, Perceived Organizational Support, Supervisory Communication, Affective Commitment, and Intent To Leave: Group Differences (Degree of Masters of Science), North Carolina State University.
- Zuckerman, M. ve Kuhlman, D. M. (2000). Personality and Risk-taking: Common Bisocial Factors. *Journal of Personality*, 68(6), pp.999-1029.

DESTEKLEYİCİ ÖRGÜT İKLİMİ VE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yasemin ŞEN
İstanbul Üniversitesi
ysen@istanbul.edu.tr

Sevgi ELMAS
İstanbul Üniversitesi
sevgielmas@istanbul.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmada destekleyici örgüt ikliminin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici rolü incelenmiştir. Araştırmanın kapsamını bilişim sektöründe faaliyette bulunan bir işletmenin 48 beyaz yakalı çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma verileri yüz yüze gerçekleştirilen anket uygulaması ile toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda hem destekleyici örgütsel iklimin hem de pozitif psikolojik sermayenin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmüştür. Buna karşın pozitif psikolojik sermayenin bu ilişkide düzenleyici bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Destekleyici Örgüt İklimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Pozitif Psikolojik Sermaye

1.Giriş

Günümüz iş ortamı koşullarında yaşanan değişimler ve belirsizliklerin artması nedeniyle örgütlerin çalışanlarını motive etme ve verimliliklerini arttırmaları için yeni yollar bulmaları gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda örgütsel davranış yazınında, performans artışı için ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkin şekilde yönetilebilir insan kaynağına vurgu yapan pozitif psikolojik sermaye kavramı önem kazanmıştır (Little v.d., 2007:191). Bu perspektifle değerlendirildiğinde çalışanların umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz-yeterliliklerine (Luthans, 2002:59) ve bu unsurların geliştirilmesine yönelik yapılan çalışmalar hız kazanmıştır. Yine pozitif örgütsel davranış perspektifiyle düşünüldüğünde, destekleyici örgüt ikliminin çalışan ve örgüt açısından olumlu sonuçlar doğuracağını söylemek mümkündür (Luthans v.d., 2008:226). Hem pozitif psikolojik sermayenin, hem de destekleyici örgüt ikliminin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde etkili unsurlar olduğu görülmüştür (Avey v.d., 2011:143; Norman v.d., 2010:7; Farooqui, 2012:300). Çalışanların kurumlarına katkısı olacak bu tür davranışlarda bulunmalarının bireyler ve örgütler açısından ortaya çıkarabileceği sonuçlar da göz önüne alındığında, kavramlar ve aralarındaki ilişkilerin önemi ortadadır. Bu nedenle araştırmamızda destekleyici örgüt iklimi ve pozitif psikolojik sermayenin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenecektir.

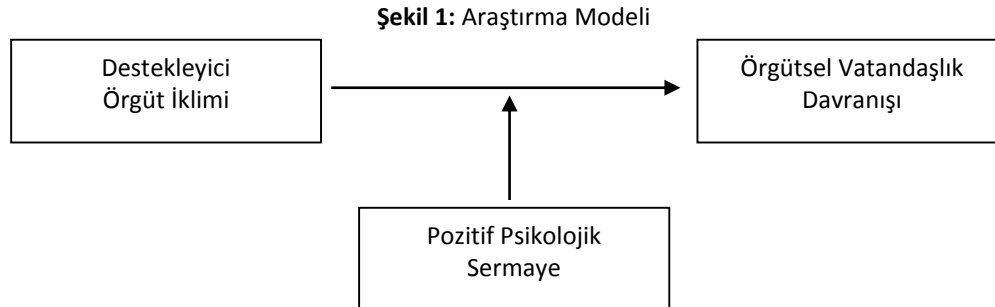
2.Teorik Çerçeve

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD); iş tanımlarında yer almamasına ve örgütün resmi ödül sistemi ile doğrudan bağlantılı olmamasına rağmen, çalışanlar tarafından gönüllü olarak sergilenen ve örgüt fonksiyonlarının etkin şekilde işlemesine katkıda bulunan davranışlar olarak ifade edilmektedir (Organ, 1997:86). Literatürde pro-sosyal örgütsel davranış (Baruch v.d., 2004:401), iyi asker sendromu (Organ, 1988'den aktaran: Organ, 1997:85), ve ekstra rol davranışı (Van Dyne v.d., 1994:765) olarak da ifade edilen kavrama ilişkin çalışmalar 1980'li yıllarda başlamış ve örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel etkinlik üzerinde önemli bir role sahip olduğu konusunda araştırmacılar hem fikir olmuşlardır (Rofcanin v.d., 2012:705). Örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları üzerine yapılan araştırmalarda, bu davranışın çalışanların işten ayrılma niyetini azaltma, iş performanslarını ve iş tatminlerini artırma gibi olumlu sonuçlara da yol açtığı gözlemlenmiştir (Podsakoff v.d., 2000:516; Lam v.d. 2009:2262). Bu nedenle organizasyonun etkinliği üzerinde olumlu etkisi olan bu davranışın öncüllerinin belirlenmesi önem taşımaktadır. Eğer örgütsel vatandaşlığı ortaya çıkaran nedenler bilinirse, yöneticilerin çalışanlarının daha iyi performans göstermelerini sağlayacak olan bu tür davranışlar sergilemelerini teşvik etmeleri de mümkün olabilecektir (Jahangir v.d., 2004:75). Örgütsel vatandaşlık davranışı Organ tarafından özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik olarak isimlendirilen beş boyut şeklinde incelenmiştir. Bunlardan *özgecilik*; gönüllü olarak çalışma arkadaşlarına yardım etmeyi, *vicdanlılık*; görev bilincinin yüksek olması ve işe adanmışlık davranışlarında bulunmayı, *nezaket*; sorun çıkmasını önlemek için gösterilen yardım etme davranışını, *sivil erdem*; kurumla ilgili olaylarla ilgilenmeyi ve faaliyetlerde bulunmayı, son olarak *centilmenlik ise*, kurumla ilgili olumsuz durumlara toleranslı olmayı ifade etmektedir (Organ 1988'den aktaran: Dimitriades, 2007:413). Çalışanların bu tarz gönüllü davranışlar sergilemeleri ve iş arkadaşlarına

yardım etmeleri pozitif psikolojik durumları ile yakından ilgilidir (Avey v.d., 2011:127). Nitekim yapılan çalışmalar sonucunda pozitif psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili bir unsur olduğu sonucuna varılmıştır (Norman v.d., 2010:387; Avey v.d. 2008:64). Luthans v.d. tarafından bireyin pozitif psikolojik durumunu ifade eden dört özellik (öz yeterlilik, iyimserlik, umut, dayanıklılık) ile açıklanan pozitif psikolojik sermaye (Luthans v.d., 2007:3), çalışanın kişisel algılarını, işe yönelik tutumlarını, etik yönelimini ve yaşama genel bakışını pozitif yönde etkilemektedir (Cole v.d., 2009:465). "Bireyin üretkenliğine katkıda bulunduğu düşünülen kişilik özellikleri" olarak da tanımlanan (Goldsmith v.d., 1997:815) pozitif psikolojik sermayenin bileşenlerinden *öz yeterlilik*; zorlayıcı (challenging) görevleri başarmak için gerekli çabayı gösterecek öz güvene sahip olmayı, *iyimserlik*; bireyin şimdi ve gelecekte başarılı olacağına dair inancını, *umut*; hedefler doğrultusunda azimle ilerlemeyi ve gerekli durumlarda hedefe ulaştıracak alternatif yollara yönelebilmeyi, *dayanıklılık* ise; etrafı sorunlar ve zorluklarla çevrildiğinde, devam edebilmek ve başarıya ulaşmak için bireyin bu durumdan kolaylıkla çıkabilmesini ifade etmektedir (Luthans v.d., 2007:3). Pozitif psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanlar, diğer çalışanlara kıyasla daha iyimser bir bakış açısına sahip olduklarından, bu tür çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma olasılıklarının da daha yüksek olacağını söylemek yanlış olmayacaktır (Avey v.d., 2010:5). Örgütsel vatandaşlık davranışı içerisinde bireyin organizasyona yönelik gönüllü davranışları da yer aldığından, pozitif psikolojik sermayenin yanı sıra organizasyon içerisindeki çalışma ortamı da örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyebilecek önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel iklim, organizasyon ortamında yer alan veya çalışan bireyler tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan, o ortamda yer alan bireylerin motivasyonlarını ve davranışlarını etkilediği varsayılan ölçülebilir iş ortamı özellikleri olarak tanımlanmaktadır (Litwin ve Stringer, 1968'den aktaran: Robert W. Hollmann, 1976:562). Destekleyici bir örgütsel iklim ise yöneticinin çalışanları örgütsel vizyon doğrultusunda teşvik ettiği, bağlılığı artırdığı, karşılıklı güvenin, koordinasyon ve işbirliğinin hakim olduğu çalışma ortamını ifade etmektedir (Rogg v.d., 2001:447). Rogg v.d. (2011:439) destekleyici örgüt iklimini çalışan bağlılığı, işbirliği ve koordinasyon, yönetici yeterliliği ve devamlılığı ile müşteri odaklılık olmak üzere dört boyut altında ele almışlardır. Bunlardan *çalışan bağlılığı*, çalışanların kurumlarına bağlılık duyup gerektiğinde fedakarlıklarda bulunmaktan kaçınmalarını, *işbirliği ve koordinasyon*, işlerin etkin ve etkili bir şekilde yerine getirilmesi için departmanların işbirliği içerisinde ve koordineli biçimde çalışmalarını, *yönetici yeterliliği ve devamlılığı*, iş tanımları ve sorumlulukların açık şekilde belirtildiği, güvenilir bir çalışma ortamını destekleyen yönetici davranışlarını ve *müşteri odaklılık*, çalışanların müşteri talep ve ihtiyaçlarına önem vermeleri ve müşterileriyle ilişkilerini devam ettirmeye yönelik çaba göstermelerini ifade etmektedir. Destekleyici örgütsel iklimlerde çalışanlar kurumları tarafından kendilerine değer verildiğini ve ihtiyaçlarının gözetildiğini hissetmekte, bu nedenle çalıştıkları kurumla ilgili faaliyetlerde zaman harcamaktan ve çaba göstermekten kaçınmamaktadırlar (Randall v.d., 1999:162). Nitekim bu doğrultuda yapılan çalışmalarda destekleyici örgüt iklimi ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Bell ve Menguc, 2002:139; Farooqui, 2012:300). Tüm bu açıklamalardan da görüldüğü üzere, destekleyici örgütsel iklim ve pozitif psikolojik sermaye, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyebilecek unsurlar arasında yer almaktadır ve bu nedenle bu etkinin incelenmesi araştırmamızın amacını oluşturmaktadır.

3.Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu araştırma ile destekleyici örgütsel iklimin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin ve pozitif psikolojik sermayenin bu etkideki düzenleyici rolünün incelenmesi hedeflenmektedir. Bu doğrultuda araştırma modelimiz ve hipotezlerimiz aşağıdaki gibidir.



1. H₁: Destekleyici örgüt iklimi örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkilidir
2. H₁: Pozitif psikolojik sermaye örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkilidir

3. H₁: Pozitif psikolojik sermaye destekleyici örgütsel iklimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide düzenleyicidir.

4.Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma, bilişim sektöründe faaliyette bulunan bir işletmenin beyaz yakalı çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışanların ikisi stajyer olduğundan araştırmaya dâhil edilmemiş ve geriye kalan 48 kişinin tamamına ulaşılmıştır. Bu 48 çalışan araştırmamızın kapsamını oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırma sonuçları bilişim sektöründe faaliyette bulunan tüm işletmelere genellenememekte, araştırmanın uygulandığı işletme ve çalışanları hakkında yorum yapmaya olanak sağlamaktadır. Bu durum araştırmamızın kısıtını oluşturmaktadır.

5.Araştırmanın Yöntemi

Araştırma verisinin toplanmasında anket yönteminden yararlanılmıştır. Anketler yüz yüze görüşme ile cevaplatılmış ve böylelikle anlaşılmayan bir durum olması ihtimalinin önüne geçilmeye çalışılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde pozitif psikolojik sermayeyi, üçüncü bölümde ise destekleyici örgüt iklimini ölçmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Son bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerine yönelik sorular yer almaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı Podsakoff v.d.'lerinin 1990 yılında geliştirmiş olduğu 24 ifadeli ölçek ile ölçülmüştür (Podsakoff v.d., 1990:212). Pozitif psikolojik sermaye Luthans v.d. tarafından 2007 yılında geliştirilmiş olan 24 ifadeli ölçek ile (Luthans v.d., 2007:237), destekleyici örgütsel iklim ise 2001 yılında Rogg v.d. tarafından geliştirilen 22 ifadeli ölçek ile ölçülmüştür (Rogg v.d., 2001:447). Araştırmada kullanılan tüm ölçekler 5'li Likert şeklinde hazırlanmış olup cevap seçeneklerinde "1:Hiç katılmıyorum, 5:Tamamen katılıyorum" u ifade etmektedir. Toplanan veriler SPSS 21 paket programı ile analiz edilmiştir.

6.Araştırma Bulguları

Araştırmaya katılan 48 kişinin cinsiyete göre dağılımı 13'ü (%27) kadın, 35'i (%73) erkek şeklindedir. Medeni durumlarına göre dağılıma baktığımızda ise 40 kişinin (%83) bekâr, geriye kalan 8 kişinin ise (%17) evli olduğu görülmektedir. Çalışanların 13'ü (%27) yönetici pozisyonunda iken geri kalan 35'i (%73) ast durumundadır. Son olarak katılımcıların kıdemlerine göre dağılımları ise 0-12 ay arası 13 kişi (%27), 13-48 ay arası 21 kişi (%44), 49 ay ve üzeri ise 14 kişi (%29) şeklindedir.

Araştırma modelinin test edilmesine geçmeden önce veri setinin normal dağılıma uygunluğuna bakılmıştır. Yapılan analiz sonucunda her üç veri setinin de normal dağılıma uygun olduğu sonucuna varılmıştır ($p_{övd} = 0,099 > 0,05$, $p_{iklim} = 0,966 > 0,05$, $p_{ps} = 0,640 > 0,05$). Bu doğrultuda analizlere parametrik testler kullanılarak devam edilmiştir. İlk olarak araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri incelenmiştir. Destekleyici örgüt iklimi, pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0,935, 0,845 ve 0,781 olarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda genel olarak ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır (Kalaycı, 2010:405). Bir sonraki aşamada ölçeklerin yapısal geçerliliği incelenmiştir. Bunun için ölçekler faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan bir dizi faktör analizi sonucunda destekleyici örgüt iklimi ölçeğinin 20 ifadeli ve 5 faktörlü bir yapı sergilediği (yönetim - hedeflere bağlılık, yönetim - değer verme, çalışan bağlılığı, iletişim, müşteri odaklılık) gözlemlenmiştir (Açıklanan varyans: %75,390). Pozitif psikolojik sermaye ölçeği 17 ifade ile 4 faktörlü bir yapı (öz yetkinlik, ümit, dayanıklılık, iyimserlik) sergilemiştir (Açıklanan varyans: %75,988). Son olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ise, 14 ifade ile 4 faktörlü bir yapı (sorumluluk, sivil erdem, nezaket, özgecilik) sergilemiştir (Açıklanan varyans: %67,859). Faktör analizi sonrasında destekleyici iklim, pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinin güvenilirlikleri yeniden hesaplanmış ve cronbach alfa güvenilirlik katsayılarının sırasıyla 0,932, 0,867, 0,779 olduğu gözlemlenmiştir. Araştırma modelinin test edileceği analizlere geçmeden önce değişkenlere yönelik ortalamalar hesaplanmış, destekleyici iklim değişkeninin 3,87, pozitif psikolojik sermaye değişkeninin 3,99 ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin ise 4,21 ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.

Araştırma modelinin test edilmesi için yapılacak regresyon analizi öncesinde pearson korelasyon analizi ile değişkenler arası ilişkiler incelenmiştir. Destekleyici örgüt iklimi ile pozitif psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmazken ($r = 0,237$, $p > 0,05$), destekleyici örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r = 0,424$, $p < 0,01$) ve pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($r = 0,519$, $p < 0,01$). Bir sonraki aşamada araştırma modelinin test edilmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Üç aşamada gerçekleştirilen analizin ilk aşamasında destekleyici örgüt ikliminin örgütsel

vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine bakılmıştır ($R^2 = 0,180$, Sig.0,003). İkinci aşamada destekleyici örgüt iklimi ve pozitif psikolojik sermayenin birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine bakılmıştır ($R^2 = 0,366$ Sig.0,000). Son olarak da destekleyici örgüt iklimi, pozitif psikolojik sermaye ve etkileşim (destekleyici örgüt iklimi*pozitif psikolojik sermaye) değişkenlerinin birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir ($R^2 = 0,384$ Sig.0,000). Etkileşim değişkeninin analize dâhil edilmesiyle birlikte R^2 değişkeninde artış gözlemlenmiş ancak bu artışın istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($\Delta R^2 = 0,018$, Sig. 0,266). Bunun üzerine pozitif psikolojik sermayenin tek başına örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine de bakılmış ve anlamlı düzeyde pozitif bir etkinin olduğu görülmüştür ($R^2 = 270$, Sig.0,000).

7.Sonuç

Yapılan araştırma sonucunda araştırmanın yapıldığı işletmede hem destekleyici örgüt ikliminin hem de pozitif psikolojik sermayenin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmüştür.

Sonuçları destekleyici örgüt iklimi açısından yorumlayacak olursak, değişkenin ortalama değerine de bakarak (Ort.3,87) şunu söyleyebiliriz ki, araştırmanın yapıldığı işletmede yöneticiler çalışanlarına değer vermekte, onların işletmeye bağlılığını sağlamakta, bireysel ve örgütsel hedefleri uyumlaştırmaktadırlar. Çalışanlar karşılıklı güvenin, iletişim ve işbirliğinin esas olduğu bir çalışma ortamında faaliyette bulunmaktadır. Bu durum örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilemektedir. Bilişim sektöründe faaliyette bulunan bu işletmede, katılımcıların açık ofis ortamında çalıştıklarını da göz önünde bulundurduğumuzda bu durumun karşılıklı etkileşimi artırdığını ve örgütsel vatandaşlık davranışının gerçekleştirilmesine olanak sağladığını söylemek mümkündür. Ortalama değerlere bakıldığında benzer şekilde çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin de ortalamının üzerinde olduğu görülmektedir (Ort.3,99). Çalışanlar kendilerini işlerinde oldukça yetkin hissetmekte, zorluklarla baş edebilecek enerjiye sahip olup hedefler doğrultusunda azimle hareket etmektedirler. Geleceğe dair olumlu düşünceleri de olan çalışanların bu pozitif tutumu örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilemektedir. Yüksek düzeyde pozitif psikolojik sermayeye sahip bireyler çalıştıkları kuruma devamsızlık eğilimi içerisinde bulunmamakta, olayların olumlu yanını gördüklerinden bu pozitif yaklaşımın bir sonucu olarak gerek örgüte gerek iş arkadaşlarına karşı daha düşünceli ve yardımsever davranmaktadırlar. Araştırma sonucunda elde edilen bu sonuçlar destekleyici örgüt ikliminin ve çalışanların pozitif psikolojik sermayesinin örgütsel vatandaşlık davranışı için önemini ortaya koymakta ve ileride yapılacak benzer çalışmalar için bir temel teşkil etmektedir. Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin Türkçeye çevrilerek geçerliliğinin test edilmesi de yine bundan sonraki çalışmalar için yol gösterici olabilecektir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus sonuçların araştırmanın yapıldığı bilişim sektöründe faaliyette bulunan bu işletme için yorumlama yapmaya olanak sağladığıdır. Bu nedenle araştırmanın farklı sektörlerde faaliyette bulunan işletmelerde ve daha geniş katılımcı kitlesiyle yapılması faydalı olacaktır.

Kaynakça

- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127-152.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Baruch, Yehuda, O'Creevy, Mark F., Hind, Patricia and Vigoda-Gadot, Eran (2004). Prosocial behavior and job performance: Does the need for control and the need for achievement make a difference? *Social Behavior and Personality*, 32(4), 399- 412.
- Bell, S. J., & Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of retailing*, 78(2), 131-146.
- Cole, K., Daly, A., & Mak, A. (2009). Good for the soul: The relationship between work, wellbeing and psychological capital. *The Journal of Socio-Economics*, 38(3), 464-474.
- Dimitriades, Z. S. (2007). The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: a survey. *Employee Relations*, 29(5), 469-491.
- Farooqui, M. R. (2012). Measuring Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a Consequence of Organizational Climate (OC). *Asian Journal of Business Management*, 4(3), 294-302.
- Goldsmith, A. H., Veum, J. R., & Darity, W. (1997). The impact of psychological and human capital on wages. *Economic Inquiry*, 35(4), 815-829.

- Hollmann, R. W. (1976). Supportive organizational climate and managerial assessment of MBO effectiveness. *Academy of Management Journal*, 19(4), 560-576.
- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents.
- Kalaycı, Ş., (2010). SPSS Uygulamalı Çok Degiskenli İstatistik Teknikleri, 5. Baskı, Ankara, Asil Yayın.
- Lam, W., Chen, Z., & Takeuchi, N. (2009). Perceived human resource management practices and intention to leave of employees: the mediating role of organizational citizenship behaviour in a Sino-Japanese joint venture. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2250-2270.
- Little, L. M., Gooty, J., & Nelson, D. L. (2007). Positive psychological capital: Has positivity clouded measurement rigor. *Positive organizational behavior: Accentuating the positives at work*, 191-209.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of organizational behavior*, 29(2), 219-238.
- Luthans F., Youseff, C.M. & Avolio, B.J. (2007). Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge. Oxford University Press
- Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Pigeon, N. G. (2010). The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee citizenship and deviance behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 159-174.
- Rofcanin, Y., Berber, A., Şen, Y. & Afacan Fındıklı, M. (2012). İyi Askerden İyi Oyunculara: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı için 1980-2010 Arası Bir Yazın Taraması ve Araştırma Metodolojisine Yönelik Bir Öneri, 20.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 24-26 Mayıs 2012, 705-709.
- Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C., & Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27(4), 431-449.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37(4), 765-802.

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE AKADEMİSYENLER İÇİN NE DERECE ÖNEMLİ?

Rana Özen Kutanis
Sakarya Üniversitesi
rkutanis@sakarya.edu.tr

Emre Oruç
Bilecik Üniversitesi
emre.oruc@bilecik.edu.tr

ÖZET

Son yıllarda örgütlerde pozitif psikoloji alanından hareketle olumsuz davranışlar yerine olumlu davranışlara yönelen “pozitif örgütsel davranış” akımı ve bu akımın örgütlerde somut uygulaması olduğu kabul edilen “pozitif psikolojik sermaye” kavramı doğmuştur. Pozitif psikolojik sermaye üzerine yapılan araştırmalar genellikle nicel ve kavramın sonuçlarına yönelik çalışmalara dayanmaktadır. Bu nedenle kavramın derinlemesine incelenmesi açısından nitel araştırmalara ihtiyaç olduğu görülmektedir. Bu çalışmada Marmara bölgesinde faaliyet gösteren bir kamu üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin pozitif psikolojik sermayelerine ne derece önem verdikleri ve onlar için bu sermaye türünün hangi unsurlarının önemli olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Pozitif Psikolojik Sermaye, Öz-Yeterlilik, Umut, İyimserlik, Psikolojik Dayanıklılık.

Giriş

Günümüz rekabetçi iş ortamında çalışanların değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmeleri, daha verimli olmaları ve örgütün rekabet gücünü arttırmaları için çözüm arayışları, örgütsel davranış alanında yeni gelişmelerin doğmasına yol açmıştır. Buradan hareketle örgütlere yeni bir bakış açısı kazandıran pozitif örgütsel davranış akımı sonucu pozitif psikolojik sermaye kavramı ortaya çıkmıştır (Kutanis ve Oruç, 2014: 154).

İnsan ve sosyal sermaye ötesinde pozitif psikolojik sermaye bugünün örgütlerinde insan değerini anlamak ve yararlanmak için bireyin psikolojik kapasitelerine odaklanarak örgüt psikolojisi adına daha anlaşılır kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Örgütlerde bu sermaye türlerini sinerjik olarak bütünleştirmek insan potansiyelini gerçekleştirmede önemli bir yer tutar (Luthans, vd., 2006: 21).

Uluslararası yazında özellikle Luthans ve arkadaşları tarafından 2000’li yıllarda araştırmalara konu olmaya başlayan kavram Türkiye’de henüz yeterince ele alınmamıştır. Ayrıca literatürde psikolojik sermayenin çalışan devamsızlığı, çalışanların sapkın davranışları, işten ayrılma niyeti, stres ve kaba davranışlarla negatif yönde; örgütsel bağlılık, iş tatmini, pozitif duygular, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, çalışan performansı ve otantik liderlikle pozitif yönde ilişkili olduğunu gösteren kavramın sonuçlarına ilişkin birçok çalışma bulunmaktadır (Erkmen ve Esen, 2012: 97). Ancak nedenlerine ilişkin derinlemesine bir araştırmaya rastlanamamıştır. Bu araştırmada akademisyenlerin pozitif psikolojik sermayelerine ne derece önem verdikleri ve onlar için bu sermaye türünün önemli olma nedenleri belirlenmeye çalışılmıştır.

1. Pozitif Psikolojik Sermaye

Psikoloji biliminde 1999 yılında Amerikan Psikoloji Derneği’nin başkanı olmasıyla yaşanan ancak kökenleri 1960’lı yıllarda Maslow’ un “motivasyon ve kişilik” adlı kitabının “pozitif psikolojiye doğru” adlı bölümüne dayanan gelişmeler pozitif psikoloji akımının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Wright 2003: 437; Seligman, 2002: 3). Seligman ve arkadaşları sağlıklı insanların, daha mutlu, daha üretken olmaları ve kendi potansiyellerini gerçekleştirmeleri için pozitif psikoloji yaklaşımına ihtiyaç olduğunu vurgulamışlardır (Luthans, vd., 2006: 9).

Pozitif psikoloji alanında kişilerin potansiyelini arttırmaya dayalı yapılan bu çalışmalar sonucu örgütleri bu bakış açısıyla inceleyen pozitif örgütsel davranış akımı ortaya çıkmıştır (Kutanis ve Oruç 2014: 154). Pozitif örgütsel davranışın diğer pozitif yaklaşımlardan farkı ölçülebilir, geliştirilebilir ve araştırmaya açık psikolojik kapasiteleri incelemesidir (Luthans ve Youssef 2007: 326). Buradan hareketle Luthans vd. (2007: 549) tarafından yapılan araştırmalar sonucu pozitif örgütsel davranış özelliklerini karşılayan bir kavram arayışıyla birlikte öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık bileşenlerinden oluşan pozitif psikolojik sermaye kavramı ortaya çıkmıştır.

Luthans, vd. (2006: 20) pozitif psikolojik sermayeyi, bireyin pozitif psikolojik gelişme durumu olarak tanımlamışlardır. Pozitif psikolojik sermaye bireyin “kim olduğu” ve gelişimsel anlamda “kim olabileceği” ile ilgilenir (Luthans vd., 2004: 46). Pozitif psikolojik sermaye bireylerin güçlü taraflarını nasıl ortaya çıkarıldığı ve geliştirildiğiyle ilişkili olarak tecrübe veya eğitim ile değişebilen ve gelişebilen çeşitli özellikler bütünü

olarak tanımlanmaktadır (Luthans ve Youssef 2007: 326).

Pozitif psikolojik sermaye ayrıca zor görevler karşısında kendine güven duymak (Stajkovic ve Luthans, 1998: 66), başarmak için amaçlara giden yolda sabır etmek ve gerekirse seçenekleri tekrar gözden geçirebilmek (Snyder, 2002: 249), gelecekte başarılı olabileceğine dair olumlu düşüncelere sahip olmak (Tiger, 1971: 18) ve sorunlar karşısında dayanıklı olabilmek (Benard, 1993: 44) şeklinde tanımlanabilir.

Pozitif psikolojik sermaye, “öz-yeterlilik”, “iyimserlik”, “umut” ve “dayanıklılık” bileşenlerinden oluşmakla birlikte kavram onu oluşturan bu boyutların toplamından daha fazla bir anlam ifade etmektedir (Avey, vd., 2008b: 55). Bu kavramın bileşenleri olan öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılığın bir araya getirilmesindeki temel düşünce ise onların ortak özellikleri olan görev ve amaçları başarmada motivasyonel bir eğilime katkı sağlamalarıdır (Avey, vd., 2008a: 705; Luthans, vd., 2007: 549).

1.1 Özyeterlilik

Özyeterlilik kişinin amaçlara ulaşmak için gereken davranışları organize etme ve gerçekleştirilmede sahip olduğu yeteneklere inanması olarak tanımlanmaktadır (Bandura 1986: 391). Diğer bir tanıma göre özyeterlilik kişinin gelecekteki eylem ve görevleri başarılı bir şekilde yönetebilmesi ve bir sonuca ulaşma ihtimaline inanmasıdır (Gardner ve Pierce, 1998: 50).

Bandura (1997: 42) özyeterliliğin bağlama özgü bir özellik olduğunu belirtmektedir. Diğer bir deyişle, özyeterlilik belirli durumlarda belirli görevler için liderlerde ve çalışanlarda geliştirilebilmektedir. Bandura (1995: 3) öz-yeterliliğin geliştirilmesi için 4 kaynak belirlemiştir.

- 1) Bireylerin elde ettiği başarı deneyimleri (Mastery Goal).
- 2) Başkalarının başarılarını gözlemleme (Vicarious Learning).
- 3) Sosyal ikna (Social Persuasion).
- 4) Fizyolojik ve psikolojik olarak hazır oluş.

Özyeterliliği yüksek olan bireyler başarıya ulaşmak için azim göstermekte ve başaracaklarına inanmaktadırlar (Avey, vd., 2008b:54). Dolayısıyla örgütlerde kendini özyeterli olarak gören çalışanlar, yeterli çaba göstererek başarılı çıktılar elde ederler. Öte yandan düşük özyeterliliğe sahip çalışanlar çabuk pes etme eğilimindedirler (Stajkovic ve Luthans, 1998: 66).

1.2 Umut

Umut, arzu edilen amaçlara ulaşmak için farklı yollar bulma ve bu yolları kullanmak için kişinin kendini motive etmesi olarak tanımlanmaktadır. Umut, pozitif psikolog Snyder’ın çalışmalarıyla ilişkilendirilen bir kavramdır. Snyder (2002: 249-252)’ a göre umut; somut amaçlar belirleme, bu amaçları gerçekleştirmek için alternatif yollar bulma ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için irade gücünü kullanmayı kapsayan bilişsel bir etkinliktir.

Pozitif psikolojide geniş çapta araştırılan umut, kişilerin düşünme sürecini geliştiren bir kavram olarak ele alınmaktadır (Snyder, 1994: 2). Snyder, umut teorisini geliştirirken insanların hedef odaklı olduklarını ve bir şeyi başarmak için çaba sarf ettikleri varsayımından hareket etmiştir (Luthans, vd., 2010: 44).

Örgütlerde yaşanan kriz zamanlarında ya da örgütsel değişimin gerçekleştirildiği durumlarda çalışanların umutlu olması bu dönemlerin pozitive dönüştürülmesini sağlayacaktır (Avey, vd., 2008b: 53). Snyder (2000: 310) çalışmasında umutlu insanların kontrolsüzlük, belirsizlik ve güçsüzlük gibi olumsuz durumları yaşama ihtimallerinin daha az olduğunu belirtmektedir.

Yapılan araştırmalar yüksek umut düzeyine sahip çalışanların iş tatminlerinin, performanslarının ve örgüte bağlılıklarının arttığını buna karşın işten ayrılma oranlarının azaldığını göstermektedir (Peterson ve Luthans, 2003: 26).

1.3 İyimserlik

İyimserlik kavramının pozitif örgütsel davranışın bir kapasitesi olarak teorik yapısı büyük ölçüde pozitif psikolog Martin Seligman’a dayanmaktadır (Luthans vd., 2008: 222). Seligman (1998: 43)’a göre iyimserlik bireylerin olumlu olayları kişisel, kalıcı ve genel nedenlere, negatif olayları da dışsal, geçici ve durumsal faktörlere atfettiği bir açıklama tarzı olarak tanımlanmaktadır.

İyimserlik, insanların gelecekle ilgili olumlu beklentilerini yansıtan bir kavramdır. İyimser insanlar iyi, kötümser insanlar ise kötü şeylerle karşılaşacaklarını düşünürler (Carver, vd., 2010: 879-880; Carver ve Scheier, 2002: 231). Diğer yandan Tiger (1971: 18) iyimserliği, kişinin olayları kendi iyiliği ve mutluluğuna sebep olacak şekilde açıklama tutumu olarak tanımlamaktadır.

Carver ve Scheier (2002: 235) iyimser kişilerin olumsuzluklar karşısında bile başarmak için çaba gösterdiklerini belirtmektedir. Diğer taraftan karamsar insanlar bir hedefe ulaşmak için çaba gösterirken

olumlu sonuçlara ulaşacaklarını düşünmezler. Bundan dolayı iyimser kişiler karamsar kişilerden daha başarılı olmaya eğilimlidirler.

Seligman (1998: 15) iyimserliği, “öğrenilmiş iyimserlik” olarak ifade ederek bu kapasitenin geliştirilebilir doğasına vurgu yapmıştır. Aynı şekilde, Carver ve Scheier (2002: 240) iyimserliğin belirli müdahalelerle geliştirilebilir olduğunu desteklemektedir.

1.4 Psikolojik Dayanıklılık

Benard (1993: 44) dayanıklılığı zorluklarla başarılı bir şekilde başa çıkma becerisi olarak tanımlamaktadır. Luthans (2002: 702) ise dayanıklılığı sadece belirsizlik, çatışma, başarısızlık, gibi zorluklar karşısında değil aynı zamanda olumlu değişim, ilerleme ve artan sorumluluk dönemlerinde bile ayakta kalabilmek olarak tanımlamaktadır. Bundan dolayı, dayanıklılık sadece olumsuz olaylarla değil son derece olumlu olaylarla da başa çıkabilmektir.

Dayanıklılığı umut, iyimserlik ve diğer pozitif kapasitelerden ayıran özellik olumsuzluklar karşısında hem reaktif hem de proaktif davranışlar gerektirmesidir. Reaktif olarak dayanıklılık, olumsuzlukların ve pozitif olsa da zor olayların en iyimser insanlarda bile yıkıcı etkisi olduğunu ve bundan dolayı kendilerini toplama ihtiyacını doğurduğunu kabul etmektedir. Proaktif olarak ise olumsuzlukların kişi için bir sıçrama tahtası veya fırsat olması anlamına gelmektedir (Youssef ve Luthans, 2007: 779-780).

Benard (1993: 44) dayanıklı bireylerin sosyal olarak yeterli, problem çözme becerileri gelişmiş, özerk ve gelecek hedeflere sahip olma gibi özellikleri taşıdığını belirtmiştir. Bu özelliklere sahip bireyler örgüt içerisinde stres, tükenmişlik ve işsizlik gibi olumsuz durumlarla karşılaştıklarında bu durumdan çok daha rahat başa çıkabilmektedirler.

Dayanıklılığın zamanla değişebileceği ve kişideki ve çevredeki faktörler tarafından geliştirilebileceği belirtilmektedir (Stewart, vd., 1997: 22). Bu nedenle psikolojik dayanıklılık pozitif psikolojik sermaye bileşenleri içerisinde diğer bileşenler gibi geliştirilebilir bir kapasite özelliği taşımaktadır.

2. Araştırmanın Yöntemi ve Örnekleme

Araştırmada nitel araştırma modellerinden vaka incelemesi (case study) kullanılmıştır. Nitel araştırma sosyal yaşamı ve insanla ilgili problemleri kendine özgü yöntemlerle sorgulayarak anlamlandırma süreci olarak tanımlanmaktadır (Creswell, 1998: 9). Vaka incelemesi, bir ya da daha fazla olayın, ortamın ve grubun derinlemesine ya da birbiriyle ilişkili sistemlerin incelendiği bir araştırma türüdür (Büyüköztürk vd., 2011: 273). Pozitif psikolojik sermaye kavramının derinlemesine incelenmesinin amaçlanması ve bu kavrama ilişkin nitel çalışmanın az sayıda olması bu yöntemin seçilmesinde etkili olmuştur.

Araştırmanın örneklemini Marmara Bölgesindeki bir devlet üniversitesinde çalışan 20 akademik personel oluşturmaktadır. Örneklem, olasılıksız örnekleme yöntemlerinden kotalı örneklemeyle belirlenmiştir. Bu örnekleme yöntemi, pek çok kategoriden belirli sayıda örneklem seçmek için kullanılmaktadır (Neuman, 2007: 322). Akademisyenlerin unvanlarına göre farklılıklarını incelemek amacıyla katılımcılar arasından 4 profesör, 4 doçent, 4 yardımcı doçent, 4 öğretim görevlisi ve 4 araştırma görevlisi seçilmiştir. Ayrıca, eşit sayıda erkek ve kadın katılımcıya ulaşılmıştır.

Veriler odak grup (focus group) görüşmesi yoluyla toplanmıştır. Katılımcılar 2 homojen ve 2 heterojen olmak üzere dört gruba ayrılmıştır. Odak grup görüşmeleri kişilerin birbirleriyle etkileşimi sonucu farklı bakış açılarının ortaya koyulması ve oluşturulan farklı gruplarla ortaya çıkan temaların güvenilirliğinin artırılması amacıyla yapılmaktadır (Patton, 2002: 202). Grup içi heterojenlik ise elde edilen verilerin zenginleştirilmesi için tercih edilmektedir (Bogdan ve Biklen, 2007: 109). Odak grup görüşmesinde iki örnek olay kullanılmış ve bu çerçevede katılımcılardan bu örnek olayları değerlendirmeleri istenmiştir. Literatür taraması sonucu psikolojik sermayeyi oluşturan öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutlarını yansıtan örnek olaylar oluşturulmuştur. Görüşmelerin her biri yaklaşık 45 dakika sürmüştür ve veriler ses kayıt cihazıyla kaydedilmiştir.

Verilerin çözümlenmesinde içerik analizi türlerinden sıklık ve anlamlılık analizi yapılmıştır. Öncelikle ses kaydıyla elde edilen veriler kâğıda dökülmüştür. Anlamlılık analizi sırasında güvenilirliği arttırmak için veriler 2 araştırmacı tarafından ayrı ayrı kodlanmıştır. Daha sonra sonuçlar karşılaştırılmış ve uzman görüşü alınarak kodlamalar son halini almıştır. Verilerin kodlanmasında konuya ilişkin teoriden yararlanılmıştır. Kodlamaların güvenilirliği için gereken uyum yüzdesi %80 olarak hesaplanmıştır. %70 ve üzeri uyum veri analizinde güvenilirlik açısından yeterli olarak görülmektedir (Miles and Huberman, 1994: 64).

3. Araştırmanın Bulguları

Akademisyenlerden oluşan iki homojen ve iki de heterojen olmak üzere beşer kişilik dört ayrı odak gruptan (20 katılımcıdan) verilen örnek olaylarla ilgili olarak görüşleri alınmıştır.

Akademisyenlerin örnek olaylara verdikleri cevaplar pozitif psikolojik sermayeyi oluşturan boyutlara ilişkin dört kategoride incelenerek her bir boyuta ait anahtar kelimeler belirlenmiştir. Toplanan verilere ilişkin içerik analizi yapılarak katılımcılar için öne çıkan temaların belirlenmesi amacıyla sıklık ve anlamlılık analizleri gerçekleştirilmiştir.

Akademisyenlerden özyeterlilik ile ilgili olarak toplam 128 cevap alınmıştır. Katılımcıların özyeterliliğe ilişkin değindikleri temalar; sorumluluk sahibi olma (%26,5), kendine güven (%22,6), inisiyatif alma (%10,9), benlik duygusu (% 10,9), başarı (%10,2), profesyonellik (%8,6), tecrübe (%4,7), kendini gösterme ve ispatlama (%4) ve idealist olma (%1,6) başlıkları altında toplanmıştır.

İyimserlik ile ilgili olarak toplam 67 cevaptan elde edilen temalar ise; pozitif olma (%64,1), işini benimseme (%10,4), işini sevme (%10,4), hayır diyememe (%5,9), empati (%4,5), motivasyon (%2,9) ve insanlara güven (%1,5) olarak sıralanmıştır.

Umut boyutuna ilişkin 102 cevapta öne çıkan temalar; hedef odaklılık (%36,2), planlı olma (%21,5), hedefe ulaşmak için alternatif yollar bulma (%11,7), hedefe ulaşmak için harekete geçme (%9,8), disiplinli olma (%9,8), uyumlu olma (%7,8) ve birleştirici olma (%2,9) şeklinde belirtilmiştir.

Psikolojik dayanıklılık için 123 ifade; çözüm için çaba gösterme (%39), azimli olma (% 26,8), zorluklar karşısında direnme (%13), çalışkanlık (%10,5), fedakârlık (% 8,9) ve soğukkanlılık (% 1,6) ön plana çıkan temalar olmuştur.

Mülakatlar sırasında yapılan gözlemler sonucu öğretim üyelerinin öğretim görevlilerine göre özyeterliliğe daha fazla vurgu yaptıkları görülmektedir. Öte yandan, oluşturulan heterojen gruplarda akademisyenlerin psikolojik sermayenin diğer bileşenlerini değerlendirirken unvanlar arası bir farklılık gözlenmemiştir. Psikolojik sermayenin diğer bileşenlerinin değerlendirilmesinde cinsiyete ilişkin bir farklılık tespit edilmemiştir.

4. Sonuç

Akademisyenlerin pozitif psikolojik sermayelerine ne derece önem verdikleri ve onlar için bu sermaye türünün önemli olma nedenlerinin belirlenmeye çalışıldığı bu araştırmada, katılımcıların en çok özyeterlilik boyutuna vurgu yaptıkları görülmektedir. Özyeterlilikle ilgili olarak akademisyenlerin en çok sorumluluk sahibi olmaya önem verdikleri göze çarpmaktadır. Bunun yanında akademisyenler kendine güvene, başarıya, tecrübeye vurgu yapmışlardır. Özyeterlilik ile ilgili teori ve araştırmalar, öz-yeterli kişilerin sorumluluk sahibi olduğunu, kendilerine güvendiklerini ve tecrübeleri sonucu kendilerine olan inançlarının arttığını belirtmektedir. Özyeterlilik, kişilerin bir sorumluluğu yerine getirdiklerinde, benzer görevleri başarabileceklerine dair kendilerine daha fazla güven duyması olarak tanımlanmaktadır. Böyle bir başarı belirli görevler için kişisel bir yeterlilik algısına yol açmaktadır (Bandura (1995: 3). Bu sebeple, çalışanların öz-yeterliliklerinin geliştirilmesi adına başarılı olacakları deneyimler sağlanması, rol modeller ve sosyal destek önem taşımaktadır (Avey, vd., 2008b: 54). Örgütlerde kendini öz-yeterli olarak gören çalışanlar, yeterli çaba göstererek başarılı çıktılar elde ederler (Stajkovic ve Luthans, 1998: 66). Bunların yanında bu çalışma sonucunda akademisyenlerde özyeterliliğe ilişkin vurgulanan temaların inisiyatif alma, benlik duygusu, profesyonellik, kendini gösterme ve ispatlama ve idealist olma olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İyimserlik boyutunda akademisyenlerin en çok pozitif olmaya vurgu yaptıkları görülmektedir. İyimserliğe ilişkin araştırmalar iyimser kişilerin olumlu beklentiler içinde olduklarını zorluklar karşısında bile motivasyonlarını sürdüreceklerini belirtmektedir. Seligman'a (1998: 43) göre İyimserlik, insanların gelecekte için olumlu beklentilerini yansıtan bir kavramdır. Dolayısıyla, olumsuz bir şeyle karşılaştıklarında iyimser çalışanlar motivasyonlarını bozmadan devam edeceklerdir. Ayrıca bu araştırmada iyimserlik boyutuna ilişkin olarak ortaya çıkan temalar işini benimseme, işini sevme, hayır diyememe, empati, motivasyon ve insanlara güven olarak belirlenmiştir.

Umut boyutunda akademisyenlerin en çok dikkatini çeken hedef odaklılık temasıdır. Umutlu insanların hedef odaklı oldukları ve bir şeyi başarmak için çaba sarf ettikleri belirtilmektedir (Luthans, vd., 2010: 44). Bunun yanı sıra akademisyenler, hedefe ulaşmak için alternatif yollar bulma ve hedefe ulaşmak için harekete geçme konusunda görüş bildirmişlerdir. Umut; somut amaçlar belirleme, bu amaçları gerçekleştirmek için alternatif yollar bulma ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için harekete geçmeyi kapsamaktadır (Snyder, 2002: 249-252). Umudu yüksek olanlar hedeflerine ulaşmak için birden fazla yol bulma yeteneğine ve amaçlarının gerçekleşeceğine dair daima umuda sahiptirler (Avey, vd., 2008b: 53). Çalışma sonucunda elde edilen diğer temalar ise planlı olma, disiplinli olma, uyumlu olma ve birleştirici olma şeklindedir.

Son olarak, psikolojik dayanıklılık boyutuna ilişkin olarak en çok vurgu yapılan tema çözüm için çaba gösterme olmuştur. Bunun yanında, azimli olma, zorluklar karşısında direnme belirtilen görüşler arasındadır. Benard (1993: 44) dayanıklılığı zorluklara başarılı bir şekilde başa çıkma becerisi olarak tanımlamaktadır.

Örgüt alanında dayanıklılık, gerek olumsuzluk, çatışma, başarısızlık sonucu ortaya çıkabilecek bir gelişme karşısında, gerekse de pozitif anlamda artan sorumluluk sonrası kişinin tekrar kendini toparlayarak bu durumla baş etme kapasitesini gösterir. Araştırmada psikolojik dayanıklılıkla ilgili diğer temalar, çalışkanlık, fedakârlık ve soğukkanlılık olarak belirlenmiştir.

Kaynakça

- Avey, J. B., Luthans, F. ve Mhatre, K. H. (2008a), "A call for longitudinal research in positive organizational behavior", *Journal Of Organizational Behavior*, 29 (5), pp 705-711.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. ve Luthans, F. (2008b), "Can positive employees help positive organizational change? impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors", *The Journal of Applied Behavioral Science*, , 44 (1), pp 48-70.
- Bandura, A. (1997), *Self-efficacy: The exercise of control*, Freeman, New York.
- Bandura, A. A. (1995), "Exercise of personal and collective efficacy in changing societies". A. Bandura (der.), *Self-efficacy in changing societies içinde*, New York: Cambridge University Press, pp. 1-45.
- Bandura, A. (1986), *Social foundations of thought and action*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Benard, B. (1993), "Fostering Resiliency in Kids", *Educational Leadership*, 51 (3), pp 44-48.
- Bogdan, R.C. ve Biklen, S.K. (2007), *Qualitative research for education: An introduction to theories and methods* (5th ed.), Pearson Education, Boston.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., Demirel, F. ve Yılmaz, S. (2011), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem Akademi, Ankara.
- Carver, C. S., Scheier, M. F., ve Segerstrom, S. C. (2010), "Optimism. *Clinical Psychology Review*", 30 (7), pp 879-889.
- Carver, C. S. ve Scheier, M. S. (2002), "Optimism". C. R. Snyder ve S. J. Lopez (der), *Handbook of positive psychology içinde*, Oxford, UK: Oxford University Press. pp. 231-243.
- Coleman, D. (1995), *Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York.
- Creswell, J. W. (1998), *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*, Thousand Oaks, Sage Publications, CA.
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2012), "Psikolojik sermaye konusunda 2003-2011 yıllarında yapılan çalışmaların kategorik olarak incelenmesi", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (19), pp 89-103.
- Gardner, D. G., ve Pierce, J. L. (1998), "Self-esteem and self-efficacy within the organizational context: An empirical examination", *Group & Organization Management*, 23 (1), pp 48-70.
- Kutanis, R.Ö. ve Oruç, E. (2014), "Pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye üzerine kavramsal bir inceleme", *The Journal of Happiness & Well-Being*, 2 (2), pp 145-159.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010), "The development and resulting performance impact of positive psychological capital", *Human Resource Development Quarterly*, 21 (1), pp 41-67.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. ve Avey, J. B. (2008), "The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate: Employee performance relationship", *Journal of Organizational Behavior*, 29 (2), pp 219-238.
- 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 (3), 541-572.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2007), "Emerging positive organizational behavior", *Journal Of Management*, 33 (3), pp 321-349.
- Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2006), *Psychological capital : developing the human competitive edge*, Oxford University Press, New York.
- Luthans, F., Luthans, K. W. ve Luthans, B. C. (2004), "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital", *Business Horizons*, 47 (1), pp 45-50.
- Luthans, F. (2002), "The need for and meaning of positive organizational behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), pp 695-706.
- Miles, M. B. ve Huberman, M. A. (1994), *An expanded sourcebook qualitative data analysis*, Sage Publications, London.
- Neuman, W. L. (2007), *Toplumsal Araştırma Yöntemleri*, Yayın Odası, İstanbul.
- Patton, M. Q. (2002), *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peterson, S. ve Luthans, F. (2003), "The positive impact of development of hopeful leaders", *Leadership and Organization Development Journal*, 24, pp 26-31.
- Seligman, Martin, E. P. (2002), "Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy". C. R Snyder ve S. J. Lopez (der), *Handbook of Positive Psychology içinde*, USA:Oxford Univ. Press, pp. 3-9.
- Seligman, M. E. P. (1998), *Learned optimism*, Pocket Books, New York.
- Snyder, C. R. (2002), "Hope Theory: Rainbows in the Mind", *Psychological Inquiry*, 13, pp 249-276.
- Snyder, C. R. (2000), *Handbook of hope*, San Diego, CA: Academic Press.
- Snyder, C. R. (1994), *The psychology of hope: You can get there from here*, Free Press, New York.
- Stajkovic, A. D. ve Luthans, F. (1998), "Social cognitive theory and self efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches", *Organizational Dynamics*, 26, pp 62-74.
- Stewart, M., Reid, G. ve Mangham C. (1997), "Fostering children's resilience.", *Journal of Pediatric Nursing*, 12 (1), pp 21-31.

Tiger, L. (1971), *Optimism: The Biology of Hope*, Simon & Schuster, New York.

Wright, T. A. (2003), "Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come", *Journal Of Organizational Behavior*, 24 (4), pp 437-442.

Youssef, C. M. ve Luthans, F. (2007), "Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resiliency", *Journal of Management*, 33, pp 774-800.

PSİKOLOJİK SERMAYENİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ROLÜ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

M.Gökhan BİTMİŞ
Gazi Üniversitesi
mgbitmis@gazi.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada psikolojik sermayenin iş tatmini üzerindeki etkisi ve bu etkide algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü incelenmiştir. Bu kapsamda Ankara'daki vakıf üniversiteleri hastanelerinde çalışan 161 hemşireden anket yöntemiyle elde edilen veriler analiz süreçlerinde kullanılmıştır. Çalışmada veriler yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilerek sonuçlar ortaya konulmuştur. Buna göre, psikolojik sermaye iş tatminini ve algılanan örgütsel desteği olumlu olarak etkilemektedir. Aracılık etkisi ise hem Baron ve Kenny (1986) yaklaşımı hem de önyükleme yöntemi kullanılarak değerlendirilmiş ve algılanan örgütsel desteğin psikolojik sermaye-iş tatmini ilişkisindeki tam aracılık etkisi belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Psikolojik Sermaye, İş Tatmini, Algılanan Örgütsel Destek

1. Giriş

Emek yoğun sektörlerden birisi olan sağlık sektöründe, işgücüne duyulan gereksinimin son yıllarda giderek arttığı görülmektedir. Bu işgücünün önemli bir kısmını ise hastalarla doğrudan temas kuran ve yoğun stres altında çalışan hemşireler oluşturmaktadır. Bu anlamda hemşirelerde işgören devir oranını azaltmak etkili ve sorunsuz bir sağlık hizmeti sunabilme adına büyük bir önem taşımaktadır. Bu doğrultuda yoğun stres düzeyine rağmen hemşirelerin işlerinden keyif duymalarının sağlanması, onların örgütlerinden algıladıkları destek ve psikolojik sermaye düzeylerinin yükseltilmesi hemşirelerin işlerinde kalmalarında ve daha yüksek düzeyde performans göstermelerinde etkili olabilecektir.

Sağlık sektöründe ve hemşire örnekleminde iş tatmini (Top vd., 2015; Prosen ve Piskar, 2015; Kwak vd., 2010; Aiken vd., 2002), örgütsel destek (El Akremi vd., 2014; Galletta vd., 2011; Kwak vd., 2010) ve psikolojik sermaye (Pineau Stam vd., 2015; Fu vd., 2013) değişkenleri bazı araştırmacılarca incelenmelerine rağmen bu üç önemli değişkenin bir arada değerlendirildiği ve aracı mekanizmaların varlığının sorgulandığı çalışmalar alanyazında oldukça sınırlı düzeydedir. Bundan dolayı bu çalışmada; psikolojik sermaye, iş tatmini ve algılanan örgütsel destek değişkenleri yapısal eşitlik modellemesi yöntemi ile bir arada ele alınmış ve psikolojik sermayenin iş tatmini üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisi sorgulanarak gerek ulusal gerekse uluslararası alanyazına katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve ve Hipotez Geliştirme

Temellerini pozitif örgütsel davranış yaklaşımından alan psikolojik sermaye, örgütlere taklit edilmesi zor ve eşsiz bir yaklaşım sunarak örgütlerin rekabet üstünlüğü yakalamasını sağlamakta ve böylelikle de günümüz araştırmacılarının ilgisini çekmektedir. Pozitif örgütsel davranış, günümüz iş ortamlarında performans iyileştirmeleri için *ölçülebilen*, *geliştirilebilen* ve etkili bir şekilde *yönetilebilen* pozitif odaklı psikolojik kapasitelerin ve insan kaynakları güçlü yanlarının incelenmesi olarak ifade edilmektedir (Luthans, 2002a:59). Luthans, Youssef vd. (2007:3) psikolojik sermayeyi bireyin öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık pozitif psikolojik kapasiteleri ile şekillenen pozitif psikolojik durumu şeklinde ifade etmişlerdir. Psikolojik sermayeyi oluşturan pozitif psikolojik kapasitelerden birisi olan öz yeterlilik; bireyin bir durumu ele alırken eylemlerini ne derece iyi yaptığına dair kişisel algısını yansıtmaktadır (Bandura, 1982). Umut; bireyin ulaşmak istediği amaçlar, bireyi bu amaçlara taşıyan yollar ve bireyin bu anlamda sahip olduğu enerjiden oluşan bireyin pozitif motivasyonel durumunu ifade etmektedir (Snyder vd., 1996; Luthans vd., 2008). İyimserlik ise bireyin şimdi yaşadıkları veya gelecekte yaşayacakları hakkında olumlu atfetmeler yapması olarak değerlendirilmektedir (Luthans, Avolio vd., 2007). Son olarak dayanıklılık ise çatışma, başarısızlık, terfi ve artan sorumluluk gibi durumlarda bireyin kendisini toparlama kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 2002b; Youssef ve Luthans, 2007). Bu dört psikolojik kapasite gerekli olan görgül kriterleri sağlayarak bir üst faktör olan psikolojik sermayeyi oluşturmaktadır (Luthans, Avolio vd., 2007; Luthans, Youssef vd., 2007).

İş tatmini ise genel olarak işgörenlerin işlerinden duyduğu memnuniyeti göstermektedir (Spector, 1997). Bir örgütün işgörenlerin iyi oluşları ile yakından ilgilenecek onlara değer vermesine dair işgörenler tarafından geliştirilen genel inanışlar ise algılanan örgütsel desteği tanımlamaktadır (Eisenberger vd., 2001).

Psikolojik sermaye iş ortamlarında; işgören yenilikçilik davranışları, iş tatmini, bağlılık, işgören performansı, destekleyici örgüt iklimi, örgütsel vatandaşlık davranışı, sinizm, işten ayrılma niyeti ve üretim karşıtı davranışlarla ilişkilendirilmektedir (Abbas vd., 2014; Jafri, 2012; Avey vd., 2010; Luthans vd., 2008; Luthans, Avolio vd., 2007). Abbas vd. (2014) Pakistan’da farklı örgütlerden işgörenler üzerine yaptıkları araştırmalarında psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulmuşlardır. Aynı şekilde Pineau Stam vd. (2015) Kanada’da yeni mezun hemşireler üzerine yaptıkları araştırmalarında psikolojik sermayenin iş tatmini ile olumlu ilişkili olduğunu raporlamışlardır. Fu vd. (2013) Çin’de doktorlar üzerine yapmış oldukları çalışmalarında psikolojik sermaye ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ile olumlu ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Hochwarter vd. (2003) Amerika’da üniversite öğrencileri üzerine yapmış oldukları çalışmalarında politika algısı ve iş tatmini ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü belirtmişlerdir.

Ülkemizde ise psikolojik sermayenin iş çıktıları ile olan ilişkisi ve bu ilişkilerdeki aracı mekanizmalara ilişkin yapılmış olan araştırmalar oldukça sınırlı düzeydedir. Örneğin Erkuş ve Fındıklı (2013) psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini farklı sektörlerde çalışan işgörenler üzerinde incelemiş ve psikolojik sermaye ile iş tatmini ve performansı arasında olumlu, işten ayrılma niyeti arasında ise ters yönlü anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Bir başka çalışmada Çetin vd. (2013) ise psikolojik sermaye ile ilişkili olan destekleyici örgüt kültürü ve kontrol odağının doğrudan ve dolaylı etkilerini büyük ölçekli özel bir işletmede çeşitli pozisyonlarda görev yapan işgörenler üzerinde değerlendirerek psikolojik sermaye ile destekleyici örgüt kültürü ilişkisinde kontrol odağının aracılık etkisini raporlamışlardır.

Bu çalışmada ise alanyazına bağlı kalınarak psikolojik sermayenin iş tatmini ile olan ilişkisi yeniden ele alınmış ve bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü sorgulanmıştır. Bu kapsamda çalışmada aşağıdaki araştırma hipotezleri önerilmiştir:

H₁: Psikolojik sermaye iş tatminini olumlu yönde etkiler.

H₂: Psikolojik sermaye algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkiler.

H₃: Algılanan örgütsel destek, psikolojik sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık rolü oynar.

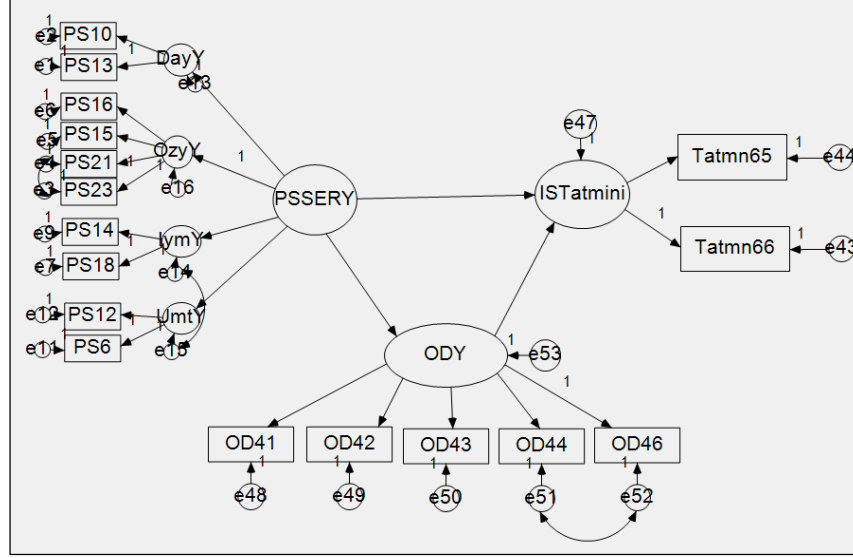
3. Yöntem

Bu çalışmada araştırma verilerinin toplanması için anket yöntemi kullanılmış ve Ankara’daki vakıf üniversiteleri hastanelerinde çalışan 161 hemşire çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada kullanılan ölçüm araçları 5’li Likert şeklinde tasarlanmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Psikolojik sermaye; Luthans, Youssef ve Avolio (2007) tarafından geliştirilen ölçekten 12 ifade ile değerlendirilmiştir. 2 ifade düşük faktör yükü nedeniyle değerlendirme dışı bırakılmıştır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı Cronbach alpha (α) 0.84 olarak bulunmuştur. Algılanan örgütsel destek, Eisenberger ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen ölçekten 6 madde ile değerlendirilmiştir. 1 ifade düşük faktör yükü nedeniyle analiz süreçlerine dahil edilmemiştir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı Cronbach alpha (α) 0.88 olarak belirlenmiştir. Son olarak iş tatmini ise Cammann vd. (1979) tarafından kullanılan ölçekten 3 madde ile ölçülmüştür. Ölçekteki bir madde düşük faktör yükü nedeniyle analiz süreçlerine dahil edilmemiştir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı Cronbach alpha (α) 0.85 olarak belirlenmiştir. Araştırma modelinin geçerliliğine yönelik olarak raporlanan uyum iyiliği istatistiklerinin ise kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür ($\chi^2/df = 1.54$; GFI=0.89; CFI=0.95; RMSEA =0.05).

4. Bulgular

Çalışmada araştırma sorularına yanıt bulabilmek amacıyla yapısal eşitlik modellemesi yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda Şekil 1’de araştırmanın ölçme ve yapısal modeli gösterilmiştir. Model; psikolojik sermaye, algılanan örgütsel destek ve iş tatmini örtük değişkenleri ve bu değişkenleri oluşturan gözlenen değişkenler ile hata terimlerini içermektedir.

Şekil 1: Araştırmanın Ölçme ve Yapısal Modeli



PSSERY=Psikolojik sermaye, ODY=Algılanan örgütsel destek

Tablo 1'de değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri sunulmuştur. Buna göre; katılımcıların psikolojik sermaye ve iş tatmin düzeyleri yüksek olarak belirlenmiştir. Katılımcıların örgütlerinden algıladıkları destek düzeyi ise ortalamanın üzerinde olarak tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişki düzeyleri incelendiğinde; psikolojik sermayenin iş tatmini (0.31; $p < 0.01$) ve örgütsel destek (0.34; $p < 0.01$) ile olumlu ilişkili olduğu görülmektedir. Ayrıca iş tatmini ve örgütsel destek arasında olumlu bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir (0.52; $p < 0.01$).

Tablo 1: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	S.S.	1	2	3
1 Psikolojik sermaye	3.81	0.58	---		
2 Örgütsel destek	2.71	0.95	0.34**	---	
3 İş Tatmini	3.19	1.07	0.31**	0.52**	---

** . $p < 0.01$, Ort. = Ortalama , S.S. = Standart sapma

Tablo 2'de ise yol analizi sonuçları sunulmuştur. Buna göre; psikolojik sermaye iş tatminini ($\beta=0.40$; $p < 0.01$) ve algılanan örgütsel desteği ($\beta=0.46$; $p < 0.01$) olumlu bir şekilde etkilemektedir. Bundan dolayı H_1 ve H_2 kabul edilmiştir. Araştırmanın temel hipotezinde (H_3) belirtilen aracılık etkisinin sınanması için ise hem Baron ve Kenny (1986) yaklaşımı hem de önyükleme yöntemi (Preacher ve Hayes, 2008) kullanılmıştır. Buna göre; standardize edilmiş yol katsayıları incelendiğinde algılanan örgütsel desteğin modele dahil edilmesiyle psikolojik sermaye-iş tatmini ilişkisinin istatistiksel olarak anlamsızlaştığı görülmektedir ($\beta=0.12$; $p > 0.05$). Diğer bir deyişle algılanan örgütsel destek, psikolojik sermaye-iş tatmini ilişkisinde tam aracı bir rol oynamaktadır. Araştırmada aracılık etkisinin tespiti için ayrıca önyükleme yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda yanlılığı düzeltilmiş (YD) %95 güven aralığında 1000 önyükleme yapılarak sonuçlar incelenmiştir. Önyükleme sonuçları, psikolojik sermaye-iş tatmini ilişkisinde algılanan örgütsel destek tarafından ortaya konulan aracılık etkisinin anlamlılığını doğrulamıştır (Alt limit (YD, 95%)=0.12; Üst limit (YD, 95%)=0.38; $p < 0.00$). Bundan dolayı H_3 kabul edilmiştir.

Tablo 2: Yol Analizi Sonuçları (Standardize Edilmiş Katsayılar Sunulmuştur)

	β	S.H.	K.O.	p
PSSERY→Örgütsel Destek	0.46	0.23	4.05	0.00
Örgütsel Destek →İş Tatmini	0.54	0.17	5.62	0.00
PSSERY → İş Tatmini (aracı değişkenli)	0.12	0.28	1.60	0.11
PSSERY → İş Tatmini (aracı değişkensiz)	0.40	0.33	3.89	0.00

S.H. =Standard hata, K.O. = Kritik oran, PSSERY=Psikolojik sermaye

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada psikolojik sermayenin iş tatmini üzerindeki etkisi incelenerek algılanan örgütsel desteğin bu ilişkideki aracılık rolü hemşire örneklemini üzerinde değerlendirilmiştir. Sonuçlar, psikolojik sermayenin iş tatmini ve algılanan örgütsel desteği olumlu olarak etkilediğini ortaya koymuştur. Algılanan örgütsel desteğin psikolojik sermaye-iş tatmini ilişkisindeki aracılık etkisi ise hem Baron ve Kenny (1986) yaklaşımı hem de önyüküleme yöntemi (Preacher ve Hayes, 2008) kullanılarak sorgulanmıştır. Sonuçlarda, algılanan örgütsel desteğin psikolojik sermaye-iş tatmini ilişkisinde tam aracılık etkisine sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, işgörenlerin psikolojik sermaye düzeyindeki artış onlarda örgütsel destek algısını yükseltmekte bu da işgörenlerin işlerinden daha çok keyif almalarını sağlamaktadır. Nitekim bu bulgu Pineau Stam vd. (2015) ve Fu vd. (2013)'nin sonuçları ile uyumludur. Öz yeterliliği yüksek, umut dolu, iyimser ve psikolojik olarak dayanıklı işgörenlerin destek algıları ve işlerinden duydukları tatmin düzeyleri de yüksek olmaktadır.

Bu çalışma ile yüksek düzeyde stres altında çalışan meslek gruplarından birisi olan hemşirelerde iş tatmininin artırılmasını sağlayabilmek için işgörenlerde psikolojik sermaye ve destek algısı düzeylerinin yükseltilmesinin önemi ortaya konulmuştur. Diğer bir deyişle psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan işgörenler; daha yüksek düzeyde yeterlilik algısına sahip, daha umut dolu, iyimser ve psikolojik olarak dayanıklı oldukları için stresli durumların ve zor çalışma koşullarının üstesinden başarılı bir şekilde gelebilmektedirler. Dahası bu işgörenler karşılaştıkları zorlukları fırsat ve meydan okuyucu faktörler olarak değerlendirebilmektedir. Tüm bunlar ise işgörenlerin destek algılarını yükseltmekte ve böylelikle de bu işgörenler zor şartlarda dahi işlerinden keyif alabilmektedirler. Bundan dolayı yoğun stres altında çalışan işgörenlerde psikolojik sermayenin yükseltilmesine yönelik eğitim uygulamalarının tasarlanması ve etkili bir şekilde uygulanması önemlidir.

Bu çalışma ile hemşirelerde iş tatmin düzeylerinin yükseltilmesi için bireysel kaynakların (psikolojik sermaye) olduğu kadar örgütsel kaynakların da önemli bir faktör olduğu ortaya konulmaktadır. Bu doğrultuda işgörelere uygun çalışma koşullarının sağlanması, performans-ödül beklenti sistemlerinin iyileştirilmesi, örgütsel adaletin benimsenmesi ve işgörenlerin ihtiyaç duyduklarında örgütlerinin onlara her zaman destek olacağını hissetmeleri, işgörenlerin örgütlerinden algıladıkları destek düzeyinin yükselmesini sağlayarak işlerinden duydukları tatmin düzeyini artıracaktır.

Araştırmanın bir takım kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle araştırma kesitsel bir çalışmadır. Bundan dolayı değişkenler arası neden sonuç ilişkisi net olarak ortaya konulamamaktadır. Bundan dolayı, gelecekte bu konuda yapılacak boyamsal çalışmalar alanyazına büyük katkılar sağlayacaktır. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise hemşire örnekleminde doğmaktadır. Araştırmanın gelecekte diğer meslek gruplarında tekrarlanması sonuçların genelleştirilebilmesi açısından önemlidir.

Kaynakça

- Abbas, M., Raja, U., Darr, W., & Bouckennooghe, D. (2014), "Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance", *Journal of Management*, 40(7), pp.1813-1830.
- Aiken, L.H., Clarke, S.P., Sloane, D.M. (2002), "Hospital staffing, organization, and quality of care: cross-national findings", *Nursing Outlook*, 50 (5), pp.187-194.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010), "The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors", *Journal of Management*, 36(2), pp.430-452.
- Bandura, A. (1982), "Self-efficacy mechanism in human agency", *American Psychologist*, 37, pp. 122-147.
- 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), pp.1173-1182.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979), *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Çetin, F., Hazır, K., & Basım, H. N. (2013), "Destekleyici Örgüt Kültürü İle Örgütsel Psikolojik Sermaye Etkileşimi: Kontrol Odağının Aracılık Rolü", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), ss.31-52.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P., D., & Rhoades, L. (2001), "Reciprocation of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 86(1), pp.42-51.
- El Akremi, A., Colaianni, G., Portoghese, I., Galletta, M., & Battistelli, A. (2014), "How organizational support impacts affective commitment and turnover among Italian nurses: a multilevel mediation model", *The International Journal of Human Resource Management*, 25(9), pp.1185-1207.
- Erkuş, A., & Afacan Fındıklı, M. (2013), "Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), ss.302-318.

- Fu, J., Sun, W., Wang, Y., Yang, X., & Wang, L. (2013), "Improving job satisfaction of Chinese doctors: the positive effects of perceived organizational support and psychological capital", *Public health*, 127(10), pp.946-951.
- Galletta, M., Portoghese, I., Penna, M. P., Battistelli, A., & Saiani, L. (2011), "Turnover intention among Italian nurses: the moderating roles of supervisor support and organizational support", *Nursing & health sciences*, 13(2), pp.184-191.
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewe, P. L., & Johnson, D. (2003), "Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), pp.438-456.
- Jafri, H. (2012), "Psychological capital and innovative behaviour: An empirical study on apparel fashion industry", *The Journal Contemporary Management Research*, 6(1), pp.42-52.
- Luthans, F. (2002a), "Positive Organizational Behavior. Developing and managing psychological strengths", *Academy of Management Executive*, 16(1), pp.57-72.
- Luthans, F. (2002b), "The need for and meaning of positive organizational behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), pp.695-706.
- 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(3), pp.541-572.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J.B. (2008), "The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate - employee performance relationship", *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), pp.219-238.
- Luthans, F., Youssef, C.M., Avolio, B.J. (2007). *Psychological Capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Kwak, C., Chung, B. Y., Xu, Y., & Eun-Jung, C. (2010), "Relationship of job satisfaction with perceived organizational support and quality of care among South Korean nurses: A questionnaire survey", *International Journal of Nursing Studies*, 47(10), pp.1292-1298.
- Pineau Stam, L. M., Spence Laschinger, H. K., Regan, S., & Wong, C. A. (2015), "The influence of personal and workplace resources on new graduate nurses' job satisfaction", *Journal of nursing management*, 23(2), pp.190-199.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008), "Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models", *Behavior Research Methods*, 40, pp.879-891.
- Prosen, M., & Piskar, F. (2015), "Job satisfaction of Slovenian hospital nursing workforce", *Journal of nursing management*, 23(2), pp.242-251.
- Snyder, C. R., Simpson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L. (1996). "Development and validation of the State Hope Scale". *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), pp.321-335.
- Spector, P. E. (1997), *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Top, M., Akdere, M., & Tarcan, M. (2015), "Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees", *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), pp.1259-1282.
- Youssef, C. M. & Luthans, F. (2007), "Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience", *Journal of Management*, 33(5), pp.774-800.

PSİKOLOJİK SERMAYENİN ÇALIŞANIN STRESLE BAŞA ÇIKMASINA, İŞ TATMİNİNE VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Cem ŞEN
Başkent Üniversitesi
cem.sen@hotmail.com

İ. Sani MERT
Millî Savunma Bakanlığı
sanimert@gmail.com

B. Oğuz AYDIN
Millî Savunma Bakanlığı
b.oguzaydin@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, örgütsel psikolojik sermayenin temel örgütsel sonuç değişkenlerinden olan stresle başa çıkma, iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumları üzerindeki rolünün ortaya çıkarılmasıdır. Çalışmanın örneklemini bir kamu kuruluşunun Ankara ve Malatya bölgelerinde görev yapan 298 çalışanı oluşturmaktadır. Anket yöntemi ile verilerin toplandığı araştırmada Psikolojik Sermaye Ölçeği, Stres Ölçeği, İş Tatmin Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Çalışma kapsamında uygulanan anketlerden elde edilen veriler SPSS 20.0 programı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda psikolojik sermayenin, stres düzeyi ($\beta=-0,472$; $p<0,01$) ile arasında orta düzeyde, negatif; iş tatmini ($\beta=0,347$; $p<0,01$) ve örgütsel bağlılık ($\beta=0,315$; $p<0,01$) ile arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür. Bu bağlamda çalışanların psikolojik sermayeleri arttıkça yaşadıkları stres azalmakta, iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları artmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik sermaye, öz yeterlilik, iyimserlik, umut, psikolojik dayanıklılık, stres, iş tatmini, örgütsel bağlılık.

1. Giriş

Globalleşmenin meydana getirdiği yoğun belirsizlik ortamı, bireysel ve örgütsel davranış bazında değişik yaklaşımların doğuşuna neden olmaktadır. Sürdürülebilir rekabetin ve performansın sağlanması amacıyla hizmet eden neye sahip olduğunuzu vurgulayan geleneksel finansal sermaye (Luthans vd., 2004: 46), kişisel eğitim, bilgi ve beceri yeteneğini (ne bildiğinizi) vurgulayan beşeri sermaye (Barney, 1991: 102; Luthans vd., 2004: 45-46; Keeley, 2007: 29; Luthans ve Youssef, 2007: 335), sahip olunan entelektüel kaynak, bilgi ve birikim ile yüksek değer ve zenginlik yaratma yeteneğini vurgulayan entelektüel sermaye (Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 245; Kannan ve Aulbur, 2004: 389) ile birey ve toplulukların birbirleri ile olan bağlantıları (ağ yapılanmaları/ kimi tanıdığınız) ve bu bağlantıları sayesinde kaynaklara erişimlerini vurgulayan sosyal sermayenin (Granovetter, 1973: 1360-1361, Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 243; Paxton, 1999: 89; Luthans vd., 2004: 46; Luthans ve Youssef, 2007: 335) yanında bireyin potansiyel ve psikolojik kapasitesini (kim olduğunuzu) vurgulayan psikolojik sermayeye (Luthans, 2002a: 699-700; Luthans, 2002b: 69-70; Wright, 2003: 437-438; Luthans vd., 2004: 45-46; Luthans ve Youssef, 2007: 335; Avey vd., 2008: 52-53) olan ilgi gün geçtikçe artmaktadır. Bu ilgi kapsamında, öncelikle örgütsel davranış, pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikoloji konularından bahsetmenin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Örgütün verimliliğini geliştirmek üzere işgörenlerin, grupların ve yapıların örgüt içerisindeki davranışlara olan etkisini araştıran (Robbins ve Judge, 2012: 9) örgütsel davranış alanındaki ilk çalışmanın Hawthorne Araştırması (Scott ve Davis, 2007: 57-58; HBR, 2008: 164) olduğu söylenebilir. Söz konusu çalışmada çalışanın pozitif duygu ve yaklaşımları ile performansı arasında ilk defa açık bir ilişkinin varlığından söz edilmiştir. Geçen zaman içerisinde yapılan diğer tüm çalışmalarda da pozitif etki ve davranışların performans üzerindeki olumlu etkilerini ortaya konulmuş ve özellikle her seviyedeki kendine güvenen, mutlu ve iyimser çalışanın daha üretken olduğu gözlemlenmiştir (Stajkovic ve Luthans, 1998: 240). Oysaki örgütsel davranış alanında bu tür pozitif yaklaşımlar yerine daha çok işyerindeki problemler ve işlev bozuklukları üzerinde durulmuştur; zaman içerisinde örgütsel davranış alanı ile ilgilenen akademik çevre, yavaş yavaş ilgisini çalışanın zayıf yönleri yerine güçlü yönlerine yönelterek pozitif örgütsel davranış konseptini öne çıkarmıştır (Luthans, 2002b: 57).

Pozitif örgütsel davranış köklerini pozitif psikolojideki teori ve araştırmalardan almaktadır (Çetin ve Basım, 2012: 122). Bu güne kadarki yaklaşımların neden bireylerin ve örgütlerin negatif ya da yanlış giden konuları ile ilgilendiğine (Sheldon ve King, 2001: 216-217; Wright, 2003: 437; Seligman vd., 2004: 1379) gelince, zaf ve kusurlarla ilgilenmenin nedeni üç madde ile özetlenebilir (Gable ve Haidt, 2005: 105-106).

- Problem yaşayanlara yardım etme tutkusunu: Bireylerin güçlü yönleri ile ilgilenmek yerine ihtiyacı olanların zaf ve kusurları, stresle ve hastalıkları ile başa çıkmasına yardımcı tercih eden bir anlayışa sahip olunmasıdır.

- Tarihi Sebepler: II. Dünya Savaşı sonrasında psikologlar tarafından kurulan araştırma merkezlerinin araştırmalarında önceliklerini eve dönen gazilerin psikolojik ve diğer problemleri üzerine yoğunlaşmalarıdır.

- Psikologların doğasından ve psikolojik süreçlerle ilgili teorilerden kaynaklanan sebepler: Kötü ile ilgilenmek iyi ile ilgilenmekten daha güçlü bir duygudur. Yazında kötü şeyler hakkındaki araştırmaların iyi şeylere oranla daha derin etkilere sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Bireylerin güçlü taraflarına yeterince vurgu yapılmadığını ilk fark edenlerden birisi Amerikan Psikoloji Derneği eski başkanı Martin E.P. Seligman olmuştur (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5). Seligman, başlattığı proaktif pozitif yaklaşım ile hayattaki kötü şeylere olan ilgiyi iyi şeylere yöneltmiş (Luthans, 2002b: 58), psikolojik bulgulardan yola çıkarak insanları daha mutlu, daha başarılı ve daha iyimser olabileceklerini öğretmek için pozitif psikoloji kavramını kullanmanın gerekliliğini vurgulamıştır (Kobau vd., 2011: e1; Linley vd., 2006: 4; Kauffman, 2006: 222; Duckworth vd., 2005: 630; Compton, 2005: 3). Seligman bunları vurgularken pozitif psikoloji uygulamaları ile yalnızca mutluluk kavramı üzerine yoğunlaşmamış; birey, aile ve toplum olarak pozitif insani duygularını öne çıkarmaya çalışmıştır (Oslington, 2011: 60). Böylece, işyerlerindeki çalışanların davranışlarının örgütsel stratejilere olan etkilerini anlamakta ve örgütsel etkinliği maksimize etmekte psikolojik sermayeden faydalanılabileceği (Cameron vd., 2003; Caza ve Cameron, 2008: 16) ve gerçek mutluluğun yakalanabileceği değerlendirilmiştir (Seligman, 2007: 3).

Pozitif örgütsel davranış, çalışma hayatında performansın iyileştirilmesi için ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkili bir şekilde yönetilebilir pozitif eğilimli insan kaynaklarının güçlü yönleri ve psikolojik kapasiteleri hakkındaki çalışma ve uygulamaları olarak tanımlanmıştır (Luthans, 2002b: 59; Donaldson ve Ko, 2010: 178; Avey vd., 2010: 20; Gyax vd., 2011: 24).

Sürdürülebilir rekabetin, verimlilik ve performans artışının sağlanmasında pozitif psikolojik davranışın psikolojik bir kaynak olarak gördüğü psikolojik sermaye, yönetilmesi gereken bir güç olarak ortaya çıkmakta (Wright, 2003: 441; Luthans ve Youssef, 2007: 336; Bakker ve Schaufeli, 2008: 152) ve bu gücün kaynağı olarak da pozitif yaklaşımlar gösterilmektedir (Cameron, 2009: 8).

Bu çalışmada, yukarıda ifade edilen bilgiler ışığı altında öncelikle psikolojik sermaye bileşenlerinin kuramsal açıdan açıklanıp tartışılmakta, daha sonra ise pozitif sermayenin çalışanın stresle başa çıkmasına, iş tatmini ve örgütsel bağlılığına etkisi incelenmektedir.

Uluslararası yazında psikolojik sermaye ile örgütsel davranış değişkenleri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara rastlamak mümkün olmakla birlikte, ulusal yazında bu alanda yapılan çalışma sayısının çok az olması (Keleş, 2011: 343) konuya yönelik çalışmaları daha değerli kılmaktadır.

2. Psikolojik Sermaye

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanmasında beşeri, finansal, teknolojik, fiziksel, entelektüel ve sosyal sermaye artık yeterli olamamaktadır. Burada insan faktörünü öne çıkaran psikolojik sermayeye olan ihtiyaç gün yüzüne çıkmaktadır (Youssef ve Luthans, 2007: 792). Bireyin pozitif psikolojik durumunu geliştirmek olarak tanımlanabilen psikolojik sermaye, zor görev ve işleri başarabilmek için gerekli çabayı gösterebileceğine güvenip inanma (öz yeterlilik/ self-efficacy); şimdi ve gelecekte başarılı olacağına dair pozitif beklenti içerisinde olma (iyimserlik/ optimism); hedeflere ulaşmada gerekli azim ve kararlılığı gösterme, gerektiğinde hedeflerden sapmayı engellemek için çaba sarf etme (umut/ hope); zorluk ve problemlerle karşılaşıldığında yılmadan ve yıkılmadan başarıya ulaşma (psikolojik dayanıklılık/ resilience) ile karakterize edilmektedir (Luthans vd., 2007: 542).

Son dönemdeki görgül çalışmalar, psikolojik sermayenin en önemli yönünün gelişmeye açık (Luthans vd., 2006: 388; Walumbwa vd., 2011: 7) ve yüksek performans sağlayan bir yapıya sahip olduğunu (Avey vd., 2009: 679) ortaya koymaktadır. Yazında psikolojik sermaye yapısını açıklayan bileşenlere bakıldığında; duygusal zeka ve hayatından memnun olma (Luthans, 2002b: 66-67), psikolojik sahiplik ve motivasyon (Avey vd., 2009: 173-175), psikolojik sağlık (Avey vd., 2010: 17-18) üzerine odaklanıldığı görülmektedir; temelde psikolojik sermaye yapısını açıklayan en önemli bileşenlerin öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık olduğuna vurgu yapılmaktadır (Luthans vd., 2008a: 221; Luthans vd., 2008b: 210; Luthans ve Avolio, 2009: 300; Luthans vd., 2010: 42).

2.1. Öz Yeterlilik

Teorik açıdan en çok gelişen ve üzerinde en çok araştırma yapılan öz yeterlilik, Bandura'nın Sosyal Bilişsel Kuramında (Bandura, 2001: 4) öne çıkan bir kavramdır (Özkalp, 2009: 492). Öz yeterlilik, kişinin belirli bir alandaki motivasyonunu ve bilişsel kaynaklarını, yaşamındaki olayları kontrol etmesi ve karşılaştığı

sorunları aşabileceğine dair kendi yeteneklerine olan güveni veya inancıdır (Stajkovic ve Luthans, 1998: 240; Fernández-Ballesteros vd., 2002: 110).

Öz yeterlilik bireyin güçlü yönlerinin en önemlilerinden biri olarak kabul edilebilir (Keleş, 2011: 347), ancak burada öz yeterlilik kavramı ile kişinin yetkinliği ile değil, kişinin kendi yeteneklerine olan inancı vurgulanmaktadır. Bir faaliyet aşamasının seçilmesinden ve başlatılmasından önce çalışanlar kendi yetenekleri hakkındaki bilgileri tartmakta, işlemekte ve toplamakta; öz yeterliliği yüksek kişiler, görevlerini yerine getirmede kendilerini zorlayıcı ve mücadele gerektiren görevler seçmekte ve bu inançlarını önlerine çıkan engeller karşısında (Çetin ve Basım, 2012: 125), kararlı tutumlarından vazgeçmeden sürdürebilmektedir.

Stajkovic ve Luthans (1998) tarafından yapılan toplam 114 çalışmayı kapsayan meta analizinde, öz yeterlilik ve iş performansı arasındaki güçlü ilişki ortaya konmuştur (Stajkovic ve Luthans, 1998: 240). Özellikle başarı ve kişisel tatmini artırıcı yönü ağır basan öz yeterlilik, zaman içerisinde geliştirilebilir (Luthans ve Youssef, 2007: 328) bir psikolojik sermaye bileşenidir.

2.2. İyimserlik

İyimserlik, pozitif düşüncenin gücü olarak değerlendirilebilecek bir kavram olup, köklerini Seligman'ın pozitif psikoloji temelli teorik tartışmalarından almaktadır (Luthans vd., 2008a: 222). Bu kapsamda, iyimser kişiler, bugün ve gelecekte başarılı olacaklarına dair olumlu düşüncelerini muhafaza ederler (Peterson vd., 2011: 428; Carver ve Scheier: 2002: 231). Benzer şekilde Seligman (2011), herhangi bir kişinin karşılaştığı başarısızlık sonrası depresyona girmesini engellemenin en temel ögesinin iyimserlik olduğunu vurgulamaktadır (Seligman, 2011: 102). Aynı kapsamda yapılan diğer araştırmalarda iyimser kişilerin hastalıklara karşı dirençlerinde iyimserliğin önemli rol oynadığı tespit edilmiştir (Vazquez vd., 2009: 22).

Yazında zorluklar karşısında, pozitif düşünen iyimser kişilerin kötümserlerle karşılaştırıldığında daha başarılı olduklarına dair fikir birliğine rastlamak mümkündür. Özellikle Luthans ve arkadaşlarının (2005) Çinli fabrika işçileri üzerindeki araştırmasında, iyimserlik ile iş performansı arasındaki pozitif yönlü ilişki tespit edilmekte (Luthans vd., 2005: 250); Youssef ve Luthans tarafından yapılan çalışmada, çalışanların iyimserliği ile iş performansları, iş tatmini, örgütsel bağlılıkları ve mutlulukları arasındaki pozitif yönlü ilişki ortaya konulmaktadır (Youssef ve Luthans, 2007: 792-793).

2.3. Umut

Snyder (2002), umudu bireyin başarıya ulaşmak için belirlediği amaç ve bu amaca ulaşmak için yönlendirdiği enerjisi ve izlediği yol olarak tanımlamıştır (Snyder, 2002: 250). Umudu, değerli amaçlar belirleyebilme ve bu amaçları elde etmek için kişinin karşılaştığı engellerin üstesinden gelebileceğine dair inancını kapsayan motivasyonel bir durum olarak da tanımlamak mümkündür (Çetin ve Basım, 2012: 124). Örgütsel anlamda umut ise örgüt üyelerinin, örgüt amaçlarına ulaşmada ve görevlerini başarmada karşılaştıkları zorlukları aşması (Rego vd., 2010: 524) ve söz konusu engellerin aşılmasını sağlayacak alternatif yolları proaktif olarak belirlemesidir.

Klinik ve pozitif psikoloji alanında; umudun zihinsel ve fiziksel sağlıkta, akademik ve atletik başarıda, karşılaşılan zorluklarla başa çıkmada etkili bir özellik olduğunun yapılan araştırmalarla ortaya konmasına (Snyder, 2002: 259-260; Snyder vd., 2002: 263-264) rağmen çalışma ve iş yaşamına ilişkin etkisi ise yeni yeni araştırılmaya başlanmıştır. Bunların en önemlilerinden birisi Luthans ve arkadaşları (2005) tarafından Çinli fabrika işçileri üzerindeki araştırmalarıdır. Söz konusu çalışmada, umudun bireyin psikolojik sermayesine katkısı, dolayısıyla da iş performansına pozitif etkisi ortaya konulmuştur (Luthans vd., 2005: 259-261). Bu nedenle umudun, örgütteki psikolojik sermayeye değerli katkılar sağlayabileceği ve zaman içerisinde zorlu hedeflerin konulması, alternatif planlamaları içeren pratik yaklaşımlar ile geliştirilebileceği değerlendirilmektedir.

2.4. Psikolojik Dayanıklılık

Psikolojik dayanıklılık, bireyin belirli risk ve olumsuz koşullar altındaki durumlarla başa çıkması ve gösterdiği olumlu uyumu şeklinde tanımlanmaktadır (Masten ve Reed, 2002: 75). Kişinin zorluk ve problemlerle karşılaştığında yılmadan ve yıkılmadan başarıya ulaşma yeteneği olarak görülmektedir (Luthans vd., 2007: 542). Pozitif örgütsel davranış bağlamında ise zorluk, belirsizlik, çatışma, başarısızlık, değişim ve artan sorumluluk karşısında kendini toparlama kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 2002a: 702). Görüldüğü üzere psikolojik dayanıklılık, bireyin yüksek rekabet, değişken ve belirsiz iş ortamındaki tüm zorluklar karşısındaki dayanma gücüdür. Bir başka yaklaşıma göre ise hayat boyu süren, bireyin çevresi ile olan, sürekli değişim ve belirsizlikler karşısında yaptığı mücadelelerin sonunda kazandığı

karmaşık ve hassas bir süreçtir (Özkalp, 2009: 494). Söz konusu hassas sürecin, yalnızca tepkisel toparlanmaya izin vermediği, aynı zamanda proaktif yaklaşımları da içerdiği değerlendirilebilir.

Psikolojik dayanıklılık konusunda yapılan son çalışmalarda; psikolojik dayanıklılık ile çalışanların performansları, iş tatminleri, işteki mutlulukları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur (Youssef ve Luthans, 2007: 792-793; Coutu, 2002: 55). Söz konusu çalışmalarda, psikolojik dayanıklılığın bireyin psikolojik sermayesine katkısı, dolayısıyla da iş tatmini, işteki mutluluğu ve örgütsel bağlılığına pozitif etkisi tespit edilmiştir. Bu nedenle psikolojik dayanıklılığın, örgütteki psikolojik sermayeye güçlendireceği ve eğitimle geliştirilebileceği değerlendirilmektedir.

3. Psikolojik Sermaye ve Stresle Başa Çıkma

Stres, kişinin tehdit ve belirsizlik içeren durumlara karşısında fiziksel ve mental yapısında meydana gelen değişiklikler olarak tanımlanabilir (Colligan ve Higgins, 2005: 90). Bir başka tanıma göre stres, bireyin arzu ettiği bir sonuca ulaşmak için çaba sarf ederken karşılaştığı belirsizlik ortamında başına gelen fiziksel, zihinsel veya duygusal yüklenmeler sonucu ortaya çıkan zorlanmalar ve gerilimlerdir (Robbins ve Judge, 2012: 607). Bu tür durumlarda meydana gelen stresle başa çıkabilmek oldukça yoğun bir çaba sarf etmeyi gerektirebilmektedir.

Örgütsel boyutta ise başarıyı doğrudan etkileyebileceği değerlendirilen stresin nedenleri, belirtileri ve yönetimi hakkında bilgi sahibi olmak, stresin yol açacağı tahribata engel olabilecek tedbirleri alabilmek bakımından oldukça önemlidir. Tabi ki burada karşılaşılan durumun stresli olup olmadığına ve ciddiyetine tamamen kişisel bir değerlendirme ile karar verilmektedir (Alkan, 2004: 2). Strese neden olan koşullar zaman içerisinde değişikliklere uğramıştır. Eski çağlarda vahşi hayvanlarla yapılan hayatta kalabilme ve yiyecek bulabilme mücadelesi iken, bugün teknolojik, ekonomik, politik ve sosyal alanlarda yaşanan değişim ve bunun sonucunda oluşan yeni durumlara uyum sağlamaya çalışma olarak karşımıza çıkmaktadır (Akman, 2004: 40).

Yapılan bir çok araştırma sonucunda; fiziksel, psikolojik ve finansal anlamda önemli maliyetlere sebep olan stres ve psikolojik sermaye arasında negatif bir ilişki olduğu, yüksek psikolojik sermayesi olan bireylerin iş streslerinin düşük olduğu ortaya konulmuştur (Abbas ve Raja, 2011: 14, 18; Avey vd., 2009: 683; Herbert, 2011: 94). Yukarıda tartışılan hususlara paralel olarak psikolojik sermayenin çalışanın stresle başa çıkmasına ilişkin geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur:

Hipotez 1: *Çalışanların psikolojik sermayeleri ile stres arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.*

4. Psikolojik Sermaye ve İş Tatmini

İş tatmini, çalışanın işinin özellikleri ile ilgili yaptığı değerlendirme sonucunda işi ile ilgili olumlu bir duyguya/ tavra sahip olması olarak tanımlanabilir (Robbins ve Judge, 2012: 27). Diğer bir tanıma göre ise kişinin çalışma yaşamındaki tecrübelerinden kaynaklanan memnuniyet duygusu ve kişinin işine karşı almış olduğu pozitif bir tutum veya söz konusu kişi ile iş yeri arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000: 253-254). Sığrı ve Basım'a (2006) göre, insan hayatında önemli bir yere sahip olan iş, kişisel amaçları gerçekleştirmenin bir aracı olarak; iş tatmini ise, bireyin yaptığı iş hakkındaki genel tavrı olarak görülebilir. İş tatmini yüksek olan bir çalışan işine karşı olumlu bir tavra sahip iken, iş tatminsizliği olan çalışan ise olumsuz bir tavra sahiptir (Sığrı ve Basım, 2006: 133). İş tatmininin akademik yazında yer almasının büyük oranda nedeni, verimliliğin artırılmasına olan katkısının araştırılmasına yönelik olmasındandır (Agho vd., 1992: 185). İş tatmini kısaca kişi- çevre uyumu olarak da değerlendirilebilir.

İnsan yaşamının önemli bir bölümü iş yerinde geçtiği göz önünde bulundurulduğunda; iş görenin işindeki mutluluğunun (yüksek iş tatmini) yaşamını büyük ölçüde etkilediği ve bunun kendi ruhsal ve bedensel sağlığı üzerindeki olumlu etki gösterdiği, dolayısıyla aile yaşamındaki mutluluk ve örgütte de verimliliği artırdığı görülebilecektir (Örücü vd., 2006: 39).

Yapılan bir çok araştırma sonucunda; eksikliğinde iş devamsızlığı, işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması, örgütsel bağlılıkta azalma, stres ve verimsizliğin artmasına sebep olan (Robbins ve Judge, 2012: 28) iş tatmini ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Çetin, 2011: 378; Youssef ve Luthans, 2007: 783-784; Luthans vd., 2007: 566; Watson, 2002: 115; Turner vd., 2002: 725). Bu görüşler ışığı altında psikolojik sermayenin çalışanın iş tatminine ilişkin geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur:

Hipotez 2: *Çalışanların psikolojik sermayeleri ile duydukları iş tatmini arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.*

5. Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütüne ve onun amaçlarına bağlı olma, kendini söz konusu amaçlar ile özdeşleştirme ve onun üyesi olarak devam etme isteğinin derecesi olarak tanımlanabilir (Robbins ve Judge, 2012: 77). Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç farklı boyutu olduğunu vurgulamaktadırlar, bunlar (Allen ve Meyer, 1990: 3-4);

- Bireylerin örgütlerine duygusal bağlılığı ve onların değerlerine inanmalarını ifade eden duygusal bağlılık: Örgüte karşı duyulan güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanlar örgüt ile bütünleşmekte, örgüt amaçları ile özdeşleşmekte, örgüte daha faydalı olmak için daha fazla hevese sahip olarak, örgütte kalmayı istedikleri için örgüt üyeliklerini devam ettirmektedirler.

- Örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olmak anlamına gelen devam bağlılığı/zorunlu bağlılık: Bu bağlılığın gelişmesinde, kişilerin örgüt içinde yaptıkları yatırımlar ile başka iş alternatiflerinin olmadığı yönündeki algılamaları önemli bir rol oynamaktadır.

- Çalışanın örgütüne bağlılığı, ahlaki ya da etik nedenlerden dolayı bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesini sağlayan normatif/ ahlaki bağlılık: Örgüte karşı normatif bağlılığa sahip çalışanlar; sorumluluk duyguları ile örgüte bağlanmakta ve böyle olması gerektiği, bu şekilde davranmaya zorunlu olduklarını hissettikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler.

Wasti'ye (1999) göre; duygusal bağlılık kişiler istedikleri için, devam bağlılığı çıkarlar bağlanmayı gerektirdiği için ve normatif bağlılık ise ahlaki gerekçelerle ortaya çıkmaktadır (Wasti, 1999: B3). Yapılan bir çok araştırma sonucunda; eksikliğinde iş devamsızlığı, işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması, stres ve verimsizliliğin artmasına sebep olan (Robbins ve Judge, 2012: 77) örgütsel bağlılık ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Allen ve Meyer, 1990: 15; Youssef ve Luthans, 2007: 783-784; Shahnawaz ve Hassan, 2009: 83; Çetin, 2011: 378; Etebarian vd., 2012: 5060). Yukarıda tartışılan hususlara paralel olarak psikolojik sermayenin çalışanın örgütsel bağlılığına ilişkin geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur:

Hipotez 3: *Çalışanların psikolojik sermayeleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.*

6. Yöntem

6.1. Araştırmanın Uygulanması ve Örneklem

Örgütsel psikolojik sermayenin stresle başa çıkma, iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumları üzerindeki rolünün ortaya çıkarılmasını amaçlayan bu araştırma kapsamında, bir kamu kuruluşunun Ankara ve Malatya bölgelerinde görev yapan çalışanların katılımıyla bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kullanılmak üzere hazırlanan soru formu 298 katılımcıya uygulanmıştır.

6.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada beş bölüm 51 sorudan oluşan soru formu kullanılmıştır. Formun ilk bölümünü Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen ve Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık alt boyutlarını içeren Psikolojik Sermaye Ölçeği oluşturmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği Cronbach's Alfa .860 olarak bulunmuştur. İkinci bölümde Cohen ve arkadaşları (1983) tarafından geliştirilen ve Baltaş (1998) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Stres Ölçeği bulunmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği Cronbach's Alfa .829 olarak bulunmuştur. Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen ve Şeşen (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan İş Tatmini Ölçeği üçüncü bölümü oluşturmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği Cronbach's Alfa .883 olarak bulunmuştur. Örgütsel Bağlılık Ölçeği olarak ise Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilen ve Şeşen (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği Cronbach's Alfa .814 olarak tespit edilmiştir. Son bölümde ise 6 sorudan oluşan demografik özellikleri ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır.

6.3. Verilerin Analizi ve Kullanılan Testler

01-31 Aralık 2014 tarihleri arasında gerçekleştirilen saha araştırması sonucunda elde edilen veriler SPSS 20.0 adlı programa girişi yapılarak, değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

7. Bulgular ve Yorum

7.1. Araştırmaya Katılanların Sosyodemografik Özellikleri

Katılımcılar cinsiyet bakımından incelendiğinde % 81.2'sinin erkek, % 18.8'inin kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşa göre dağılımı merkezi eğilim istatistikleri aracılığıyla ortaya konmuştur. Analiz sonuçlarına göre en düşük katılımcı yaşı 20, en yüksek katılımcı yaşı ise 49'dur. Katılımcıların yaşlarının aritmetik ortalaması 35.84'dür. Katılımcıların % 7'si ilköğretim, % 11.4'ü lise, % 12.8'i ön lisans, % 37.6'sı lisans, %34,9'u yüksek lisans ve % 2.7'si doktora eğitimine sahiptir. Medeni durumları incelendiğinde % 77.2'si evli ve % 22.8'i bekâr olduğu görülmektedir. Katılımcıların aylık gelire ve kurumda çalışma sürelerine ilişkin merkezi eğilim istatistikleri incelendiğinde en düşük gelirin 1.000 TL, en yüksek gelirin 8.900 TL ve ortalamasının 3.703,35 TL; en az kurumda çalışma süresinin bir yıl, en yüksek 29 yıl ve ortalama kurumda çalışma süresinin 14.33 yıl olduğu görülmektedir.

7.2. Araştırma Bulguları

Örgütsel psikolojik sermaye yapısı unsurlarının, temel örgütsel sonuç değişkenlerinden olan stresle başa çıkma, iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumları arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonucu Tablo1'de görülmektedir. Analiz sonucunda psikolojik sermayenin stres düzeyi ($\beta=-0,472$; $p<0,01$) ile arasında orta düzeyde, negatif; iş tatmini ($\beta=0,347$; $p<0,01$) ve örgütsel bağlılık ($\beta=0,315$; $p<0,01$) ile arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür.

Tablo 1: Korelasyon Analizi Sonuçları

	Psikolojik Sermaye	Stres Düzeyi	İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık
Psikolojik Sermaye	1			
Stres Düzeyi	-0,472**	1		
İş Tatmini	0,347**	-0,351	1	
Örgütsel Bağlılık	0,315**	-0,267	0,614**	1

*0,05 ve **0,01

Ayrıca çalışmada psikolojik sermaye yapısının stresle başa çıkma, iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarını yordama becerilerini tespit etmek amacıyla elde edilen verilere regresyon analizi uygulanmıştır. Analizde psikolojik sermaye bağımsız değişken; stres düzeyi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumları ise bağımlı değişkenler olarak alınmıştır. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde psikolojik sermayenin stresle başa çıkma üzerindeki varyansın % 22'sini ($F=84,75$; $p<0,01$); iş tatminindeki değişimin % 12'sini ($F=40,537$; $p<0,01$) ve örgütsel bağlılıktaki değişimin % 9,9'unu anlamlı bir şekilde açıkladığı tespit edilmiştir ($F=13,70$; $p<0,01$). Bu bağlamda her üç araştırma hipotezi de kabul edilmiştir.

Tablo 2: Stresle Başa Çıkma, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Psikolojik Sermaye ile Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	β	t	R	R ²	F	p
Stresle Başa Çıkma	-0,472	-9,206	0,472	0,220	84,750	0,000
İş Tatmini	0,347	6,367	0,347	0,120	40,537	0,000
Örgütsel Bağlılık	0,315	5,713	0,315	0,099	32,641	0,000

8. Sonuç

Bu çalışma, çalışanın sahip olduğu örgütsel psikolojik sermayenin stresle başa çıkma, iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumları üzerindeki rolünün ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır. Bu amaçla çalışmada, çalışanların iş etkinliğinde kritik rol oynadığı değerlendirilen psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık, iş stresi ve iş tatmini üzerinde etkisi sorgulanmıştır.

Araştırma bulguları, bireyin pozitif psikolojik durumunu geliştirmek olarak tanımlanabilen psikolojik sermayenin; örgütsel bağlamda başarı ve performansla ilişkilendirilen temel değişkenlerden olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri ile arasında orta düzeyde, pozitif; stres düzeyi ile arasında ise orta düzeyde, negatif yönde bir ilişkinin bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda çalışanların psikolojik sermayeleri arttıkça yaşadıkları stres azalmakta, iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, psikolojik sermayenin araştırma kapsamında incelenen üç değişkenden en fazla stres üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. İş stresinin, çalışanların iş etkinliğini menfi yönde etkileyen ve iş ilişkilerinden özel hayatlarına kadar birçok yöne yansıyan olumsuz sonuçlar doğurabileceği dikkate alınır; psikolojik sermayenin bu olumsuzlukları gidermede önemli bir araç olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

Elde edilen sonuçlar; daha önce stres ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar (Abbas ve Raja, 2011; Avey vd., 2009; Herbert, 2011), iş tatmini ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar (Çetin, 2011; Youssef ve Luthans, 2007; Luthans vd., 2007; Watson, 2002; Turner vd., 2002), örgütsel bağlılık ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar (Allen ve Meyer, 1990; Youssef ve Luthans, 2007; Shahnawaz ve Hassan, 2009; Çetin, 2011; Etebarian vd., 2012) ile paralellik göstermektedir.

Daha verimli bir iş ortamı oluşturulmasında ve çalışanların iş yaşamında daha mutlu iş yaparak işi sahiplenmelerinde etkili olduğu düşünülen bahse konu değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırılmasının konu ile ilgili yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar, seçilen örneklemde elde edilen bulgularla sınırlıdır. Sonraki çalışmalarda, psikolojik sermayeye ait alt unsurların ayrı ayrı örgütsel bağlılık, stres ve iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırılmasının ve benzer çalışmaların özel sektör firmalarında da uygulanmasının, daha genellenebilir sonuçlar elde edilmesine olanak kılacağı söylenebilir.

Kaynakça

- Abbas, M. ve Raja, U. (2011), "Impact of Psychological Capital on Innovative Performance and Job Stress", 14th Int. Business Research Conference, Ref No.449, <http://www.wbiconpro.com/449Abbas.pdf>, Erişim Tarihi: 25.04.2014.
- Agho, A.O., Price, J.L. ve Mueller, C.W. (1992), "Discriminant Validity of Measures of Job Satisfaction, Positive Affectivity and Negative Affectivity", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.65, 1992, pp.185-196.
- Akçay, V.H. (2012), "Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini ile İlişkisi", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, 2012, pp. 123-140.
- Akman, S. (2004), "Stresin Nedenleri ve Açıklayıcı Kuramlar", *Türk Psikoloji Bülteni*, Sayı 34-35,2004, pp. 40-55.
- Alkan, N. (2004), "Cognitive Appraisals, Emotion, and Coping: A Structural Equation Analysis of the Interactional Model of Stress and Coping", A Thesis Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy in the Department of Educational Sciences, METU, January 2004.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1990, pp. 1-18.
- Avey, J.B., Wernsing, T.S. ve Luthans, F. (2008), "Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 44, No. 1, March 2008, pp. 48-70.
- Avey, J.B., Luthans, F. ve Jensen, S.M. (2009), "Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover", *Human Resource Management*, September- October 2009, Vol. 48, No. 5, pp. 677-693.
- Avey, J.B., Avolio, B.J., Crossley, C.D. ve Luthans, F. (2009), "Psychological Ownership: Theoretical Extensions, Measurement and Relation to Work Outcomes", *Journal of Organizational Behavior* 30, 2009, pp. 173-191.
- Avey, J.B., Luthans, F., Smith, R. M. ve Palmer, N.F. (2010), "Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 15, No. 1, 2010, pp. 17-28.
- Bakker, A.B. ve Schaufeli, W.B. (2008), "Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations", *Journal of Organizational Behavior* 29, 2008, pp. 147-154.
- Bandura, A. (2001), "Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective", *Annual Rev. of Psychology*, 52,2001,pp.1-26.
- Bandura, A. (2008), "An Agentic Perspective on Positive Psychology". S.J. Lopez (der.), *Positive Psychology: Expecting the Best in People* (Vol. 1). New York: Praeger.
- Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, pp. 99-120.
- Cameron, K.S., Dutton, J.E., ve Quinn, R.E. (2003), "Organizational Virtuousness and Performance". K.S. Cameron, J.E. Dutton, ve R.E. Quinn (der.), *Positive Organizational Scholarship Foundations of a New Discipline*, San Francisco: Berrett-Koehler, 2003, pp. 48-65.
- Cameron, K.S. (2009), "Power of Positivity: Join the Positive Movement", *Personal Excellence*, 2009, pp. 8.
- Carver, C.S. ve Scheier, M.F. (2002), "Optimism". Snyder, C.R., Lopez, S.J. (der.), *Handbook of Positive Psychology*, 2002, Oxford University Press, 2002, pp. 231-243.
- Caza, A. ve Cameron, K. (2008), "Positive Organizational Scholarship: What Does It Achieve?". C.L. Cooper ve S. Clegg (der.), *Handbook of Macro-Organizational Behavior*, Sage, New York, 2008.
- Colligan, T.W. ve Higgins, E.M. (2005), "Workplace Stress: Etiology and Consequences", *Journal of Workplace Behavioral Health*, Vol. 21 (2), 2005, pp. 89-97.
- Compton, W.C. (2005), "Introduction to Positive Psychology", Thompson Wadsworth, Belmont, CA, 2005.
- Coutu, D.L. (2002), "How Resilience Works", *Harvard Business Review*, Vol. 80, Issue 5, May 2002, pp. 46-51.
- Çetin, F. (2011), "The Effects of the Organizational Psychological Capital on the Attitudes of Commitment and Satisfaction: A Public Sample in Turkey", *European Journal of Social Sciences*, Vol. 21, No. 3, 2011, pp. 373-380.
- Çetin, F. ve Basım, H.N. (2012), "Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", *TODAİE AMME İdaresi Dergisi*, Cilt 45, Sayı 1, Mart 2012, pp. 121-137.

- Donaldson, S.I. ve Ko, I. (2010), "Positive Organizational Psychology, Behavior, and Scholarship: A Review of the Emerging Literature and Evidence Base", *The Journal of Positive Psychology*, Vol. 5, No. 3, May 2010, pp. 177-191.
- Duckworth, A.L., Steen, T.A. ve Seligman, M.E.P. (2005), "Positive Psychology in Clinical Practice", *The Annual Review of Psychology*, 2005, pp. 629-651.
- Etebarian, A., Tavakoli, S. ve Abzari, M. (2012.), "The relationship Between Psychological Capital and Organizational Commitment", *African Journal of Business Management*, Vol. 6 (14), 2012, pp. 5057-5060.
- Fernández-Ballesteros, R., Dies-Nicolas, J., Caprara, G.V., Barbaranelli, C. ve Bandura, A. (2002), "Determinants and Structural Relation of Personal Efficacy to Collective Efficacy", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 51 (1), 2002, pp. 107-125.
- Gable, S.L. ve Haidt, J. (2005), "What (and Why) Is Positive Psychology?", *Review of General Psychology*, Vol. 9, No. 2, 2005, pp. 103-110.
- Granovetter, M.S. (1973), "Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, Vol. 78, Issue 6, May 1973, pp. 1360-1380.
- Gygax, M., Ticino, L. ve Fitzgerald, S.P. (2011), "Enriching the Positive Organizational Behavior Framework with Wisdom", *International Journal of Business Research*, Vol. 11, No. 2, 2011, pp. 23-41.
- HBR- Harvard Business Review (2008), "A Field Is Born", July-August 2008, Vol. 86, Issue 7/8, 2008, pp. 164.
- Herbert, M. (2011), "An Exploration of the Relationships between Psychological Capital (Hope, Optimism, Self-Efficacy, Resilience)", *Occupational Stress, Burnout and Employee Engagement*, MSc. Thesis, The University of Stellenbosch, South Africa.
- Kannan, G. ve Aulbur, W.G. (2004), "Intellectual Capital Measurement Effectiveness", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 No. 3, 2004, pp. 389-413.
- Kauffman, C. (2006), "Positive Psychology: The Science at the Heart of Coaching". D.R. Stober, A.M. Grant (der.), *Evidence Based Coaching Handbook Putting Best Practices to Work for Your Clients*, 2006, pp. 219-253.
- Keeley, B. (2007), *Human Capital: How What You Know Shapes Your Life*, OECD Insights, ISBN: 9789264029088.
- Keleş, H.N. (2011), "Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 2011, pp. 343-350.
- Kobau, R., Seligman, M.E.P., Peterson, C., Zack, M.M., Chapman, D. ve Thompson, W. (2011), "Improving Uptake of Essential Services Mental Health Promotion in Public Health: Perspectives and Strategies from Positive Psychology", *American Journal of Public Health*, August 2011, Vol. 101, No. 8, pp. e2-e9.
- Linley, P.A., Joseph, S., Harrington, S. ve Wood, A.M. (2006), "Positive Psychology: Past, Present, and (Possible) Future", *The Journal of Positive Psychology*, January 2006; 1 (1), pp. 3-16.
- Luthans, F. (2002a), "The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior", *Journal of Organizational Behavior* 23, 2002, pp. 695-706.
- Luthans, F. (2002b), "Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths", *Academy of Management Executive*, Vol. 16., No. 1, 2002, pp. 57-72.
- Luthans, F., Luthans, K.W. ve Luthans, B.C. (2004), "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital", *Business Horizons*, Vol. 47, No. 1, January- February 2004, pp. 45-50.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. ve Li, W. (2005), "The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance", *Management and Organization Review* 1: 2, 2005: 249-271.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Norman, S.M., Combs, G.M. (2006), "Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention", *Journal of Organizational Behavior* 27, 2006, pp. 387-393.
- Luthans, F., Avey, J.B. ve Norman, S.M. (2007), "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction", *Personnel Psychology*, 2007, 60, pp. 541-572.
- Luthans, F. ve Youssef, C.M. (2007), "Emerging Positive Organizational Behavior", *Journal of Management* 33, 3, June 2007, pp. 321-349.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J. ve Avey, J.B. (2008a), "The Mediating Role of Psychological Capital in The Supportive Organizational Climate- Employee Performance Relationship", *Journal of Organizational Behavior* 29, 2008, pp. 219-238.
- Luthans, F., Avey, J.B. ve Patera, J.L. (2008b), "Experimental Analysis of a Web- Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital", *Academy of Management Learning & Education*, Vol.7, No.2, 2008, pp.209-221.
- Luthans, F. ve Avolio, B.J. (2009), "The Point of Positive Organizational Behavior", *Journal of Organizational Behavior* 30, 2009, pp. 291-307.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J. ve Peterson, S.J. (2010), "Performance Impact of Positive Psychological Capital", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 21, No. 1, Spring 2010, pp. 41-67.
- Masten, A.S. ve Reed, M.G.J. (2002), "Resilience in Development". C.R. Snyder, Lopez, S.J. (der.), *Handbook of Positive Psychology*, 2002. Oxford University Press, 2002, pp. 74-88.
- Nahapiet, J. ve Ghoshal, S. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and The Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, Vol.23, No. 2, 1998, pp. 242-266.
- Oslington, P. (2011), Book Review of "Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being, By Martin E.P. Seligman", *Policy*, Vol. 27, No. 3, Spring 2011, pp. 60-61.

23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, MUĞLA

- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006), "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ynt. ve Eko. Dergisi*, Cilt.13/1, 2006, pp. 39-51.
- Özkalp, E. (2009), "Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 2009, pp. 491-497.
- Paxton, P. (1999), "Is Social Capital Declining in the United States? A Multiple Indicator Assessment", *American Journal of Sociology*, Vol. 105, No. 1, 1999, pp. 88-127.
- Peterson, C. ve Sten, T.A. (2002), "Optimistic Explanatory Style". C.R. Snyder ve S.J. Lopez (der.), *Handbook of Positive Psychology*, 2002. Oxford University Press, 2002, pp. 244-256.
- Peterson, S.J., Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. ve Zhang, Z. (2011), "Psychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach", *Personnel Psychology*, Vol. 64, 2011, pp. 427-450.
- Rego, A., Ribeiro, N., e Cunha, M.P. ve Jesuino, J.C. (2011), "How Happiness Mediates The Organizational Virtuosity and Affective Commitment Relationship", *Journal of Business Research*, Vol. 64, 2011, pp. 524-532.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2012), "Örgütsel Davranış", 14. Basımdan Çeviri, İnci Erdem (Çev.Ed.), Nobel, İstanbul.
- Scott, W.R. ve Davis, G.F. (2007), "Organizations and Organizing Rational, Natural and Open Systems Perspectives", Upper Saddle River, New Jersey.
- Seligman, M.E.P. ve Csikszentmihalyi, M. (2000), "Positive Psychology: An Introduction", *American Psychologist*, Vol. 55 (1), Jan 2000, pp. 5-14.
- Seligman, M.E.P., Parks, A.C. ve Steen, T. (2004), "A Balanced Psychology and a Full Life", *Phil. Trans. The Royal Society Lond. B*, 359, 2004, pp. 1379-1381.
- Seligman, M.E.P. (2007), "Authentic Happiness", *Personal Excellence*, 2007, pp. 3.
- Seligman, M.E.P. (2011), "Building Resilience", *Harvard Business Review*, April 2011, pp. 100-106.
- Shahnawaz, M.G. ve Jafri, Md.H. (2009), "Psychological Capital as Predictors of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, Vol. 35, 2009, pp. 78-84.
- Sheldon, K.M. ve King, L. (2001), "Why Positive Psychology Is Necessary", *American Psychologist*, March 2001, Vol. 56, No. 3, pp. 216-217.
- Sıgır, Ü. ve Basım, H.N. (2006). "İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Selçuk Üni. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6, 12, 2006, pp. 131-154.
- Snyder, C.R. (2002), "Hope Theory: Rainbows in the Mind", *Psychological Inquiry*, Vol. 13, No. 4, 2002, pp. 249-275.
- Snyder, C.R., Rand, K.L. ve Sigmon, D.R. (2002), "Hope Theory: A Member of the Positive Psychology Family". C.R. Snyder ve S.J. Lopez (der.), *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, 2002, pp. 257-276.
- Stajkovic, A.D. ve Luthans, F. (1998), "Self-efficacy and Work-related Task Performance: A meta-analysis", *Psychological Bulletin*, Vol. 124, No. 2, 1998, pp. 240-261.
- Tokmak, C., Kaplan, Ç. ve Türkmen, F. (2011), "İş Koşullarının Sağlık Çalışanlarında Yol Açtığı Stres Üzerine Sivas'ta Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi* 3/1, 2011, pp. 49-68.
- Turner, N., Barling, J. ve Zacharatos, A. (2002), "Positive Psychology at Work". C.R. Snyder ve S.J. Lopez (der.), *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, 2002, pp. 715-728.
- Ugboro, I. ve Obeng, K. (2000), "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in Total Quality Management Organizations: An Empirical Study", *Journal of Quality Management*, Vol. 5, 2000, pp. 247-272.
- Vazquez, C., Hervas, G., Rahona, J.J. ve Gomez, D. (2009), "Psychological Well-Being and Health. Contributions of Positive Psychology", *Annuary of Clinical and Health Psychology (APCS)*, 5, 2009, pp. 15-27.
- Walumbwa, F.O., Luthans, F., Avey, J.B. ve Oke, A. (2011), "Authentically Leading Groups: The Mediating Role of Collective Psychological Capital and Trust", *Journal of Organizational Behavior* 32, 2011, pp. 4-24.
- Wasti, S.A. (1999), "A Cultural Analysis of Organizational Commitment and Turnover Intentions in a Collectivist Society", *Academy of Management Proceedings*, 1999 IM, pp. B1-B6.
- Watson, D. (2002), "Positive Affectivity: The Disposition to Experience Pleasurable Emotional States". C.R. Snyder ve S.J. Lopez (der.), *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, 2002, pp. 106-120.
- Wright, T.A. (2003), "Positive Organizational Behavior: An Idea Whose Time has Truly Come", *Journal of Organizational Behavior* 24, 2003, pp. 437-442.
- Youssef, C.M. ve Luthans, F. (2007), "Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience", *Journal of Management* 33, 5, October 2007, pp. 774-800.

ULUSLARARASI GÖREVLENDİRMEDEKİ ÇALIŞANLARIN UYUM SÜRECİNDE FARKLI SOSYAL AĞLARIN TEKİL VE KÜMÜLATİF ETKİSİ: BİR GÜNLÜK ÇALIŞMASI

Seçil BAYRAKTAR

Özyeğin Üniversitesi

secil.bayraktar@ozyegin.edu.tr

ÖZET

Uluslararası görevlendirmedeki çalışanların, farklı bir kültüre uyum süreci, başarılarını etkileyen en önemli faktörler arasındadır. Bu uyum sürecinde, sosyal desteğin rolü büyüktür. Ancak, uluslararası görevlendirmedeki çalışanların destek aldıkları sosyal ağların dinamikleri yeterince araştırılmamış bir konudur. Bu çalışma, uluslararası personelin sosyal ağında yer alan dört ana grubun tekil ve kümülatif etkisini incelemektedir. Bu amaçla, kalitatif araştırma tekniği kullanılarak, 21 ülkeden 42 uluslararası personel ile bir günlük çalışması uygulanmıştır. Sonuçlar, sosyal ağlarda yer alan grupların sağladığı sosyal desteğin birbirinden farklı yönleri ile uyum sürecine katkıda bulunduğunu ve aynı zamanda bu mekanizmaların işbirliği içinde uyum sürecini kolaylaştırdıklarını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Kültürlerarası Uyum, Uluslararası Görevlendirme, Sosyal Destek, Sosyal Ağ, Günlük Çalışması

1. Giriş

Günümüzde küresel ölçekte rekabet eden şirketler için personelin uluslararası hareketliliği son derece önem taşıyan bir konu olmuştur. Global Relocation Trends (Brookfield, 2013) araştırmasına göre, şirketlerin farklı ülkelerdeki operasyonlarının yaygınlaşması ile uluslararası görevlendirmelerin (expatriate) sayısında da önemli bir artış gözlemlenmektedir. Bu durumda, uluslararası görevlendirmeler şirketler için önemli bir yatırım unsuru oluşturmakta ve dolayısıyla yabancı ülkeye giden personelin başarısı büyük önem taşımaktadır (Shaffer vd., 1999; Tungli ve Peiperl, 2009). Diğer yanda, maalesef pek çok uluslararası görevlendirme, ülkeye ve işe uyum sağlayamama ve erken dönme gibi sebeplerle başarısızlık ile sonuçlanarak şirketlere ciddi mali kayıplar vermektedir. Yapılan araştırmalar bu başarısızlıkların şirketlere maliyetinin her bir görevlendirme için 40 bin ile 1 milyon dolar arasında değiştiğini göstermektedir (Vögel vd.,2008). Bu nedenle, başarının ardında yer alan en temel etmenlerden biri olan çalışanın yabancı ülkeye ve işe uyumunun ardındaki faktörleri saptamak önemli bir konu haline gelmiştir. Uluslararası görevlendirmelerdeki personelin uyum sağlamasındaki en önemli etkenlerden biri de sosyal ağlarından aldığı destektir (Aycan 1997a, b; Black vd., 1991).

Sosyal ağların uyum sürecindeki önemi doğrultusunda, bu çalışmanın kavramsal çerçevesi Sosyal Sermaye Kuramı'na dayanmaktadır. Pek çok çalışma (Coleman, 1998; Goleman, 2006; Putnam, 2000), sosyal sermaye kavramının güçlü bir değer olduğuna değinerek, bireye, mutluluk, yaşam amacı, yaşam ve iş tatmini, güven gibi pozitif katkıları bulunduğunu belirtmektedir. Sosyal sermayenin temel bir unsuru, bireylerin sahip olduğu sosyal ağlardır (Burt, 2000; Rezac vd., 2005). Sosyal sermaye kuramına göre, uluslararası görevlendirmedeki çalışanlar sosyal ağları ile değerli bilgilere ve kaynaklara ulaşmakta; bu da onların uyum sürecini hızlandırmaktadır (Adler ve Kwon, 2002; Lin, 2001). Çalışan, kendi ülkesinden farklı bir ülkeye taşındığında, kendi kültüründe alıştığı değerlerin ve kontrolü dahilinde bulunan çevrenin dışına çıkar (Cummings ve Cooper, 1998; Sanchez vd., 2000). Aynı zamanda, yabancı ülkeye gittiğinde, bireyin mevcut sosyal destek ağları da bozulmuş olur (Copeland ve Norell, 2002). Bu geçiş sürecinde hem kendi kültürü ile olan bağı devam ettirmek, hem de yeni kültürde sosyal ağlar kurmak önemli bir ihtiyaç oluşturmaktadır (Sanchez vd., 2000). Uluslararası görevlendirmede çalışanlar eski ve yeni sosyal ağlarından aldıkları destek ile kültür ve çevre değişikliğinin yol açtığı belirsizlik ve stres ile başa çıkarlar (Albrecht ve Adelman, 1984; Liu ve Shaffer, 2005). Aynı zamanda, bu sosyal ağlar, çalışana bilgisel, araçsal, duygusal, ve geri bildirimsel destek sağlar (Adelman, 1988; House vd.,1988).

Bugüne kadar yapılan çalışmalar, yabancı ülkede çalışan personelin aldığı sosyal desteğin farklı sosyal gruplardan geldiğini ifade etse de, her bir farklı grubun ne nitelikte bir destek sağladığı ve bu sosyal ağların dinamikleri literatürde yeterince incelenmemiş bir konudur (Chiu vd., 2009; Liu ve Shaffer, 2005). Bu sosyal gruplar dört temel kategoride incelenebilir (Wang, 2002): Yabancı ülkenin vatandaşları, kendi ülkesinin vatandaşları (aile ve arkadaşlar), yabancı ülkedeki diğer yabancı personel (diğer expatler) ve yabancı ülkedeki vatandaşları (hemşeriler).

Bu çalışmanın temel amacı, bu dört grubun yabancı ülkede çalışan personele sağladığı destek arasında nasıl bir fark olduğu ve bu grupların hangi sosyal destek işlevlerinde birbirini nasıl tamamladıklarını analiz etmektir. Bu çalışma, daha önce belli bir coğrafi bölgede yapılmış çalışmalardan ayrılarak, farklı ülkelerde çalışan ve farklı vatandaşlıklara sahip olan heterojen bir grubu ele almayı hedeflemektedir.

2. Araştırma Yöntemi

Çalışmanın amacı doğrultusunda, kalitatif bir araştırma tekniği kullanılarak, günlük çalışması uygulanmıştır. Günlük çalışması dahilinde, Rochester Interaction Record (Reis ve Wheeler, 1991) yöntemine uygun olarak, katılımcıların kullanılarak 30 gün boyunca sohbet ya da bir aktivite paylaşmak gibi sosyal etkileşimde buldukları kişiler, etkileşimin içeriği ve hissettirdikleri hakkında günlük tutmaları istenmiştir.

Hedef katılımcı kitlesine ulaşmak için çeşitli expat gruplarına ve sosyal ağlarına erişim sağlanmıştır. Uluslararası görevlendirmede kültüre uyum sağlamanın genellikle 6 ay-1 yıl arasında gerçekleştiği ve uyum sağlama çabalarının özellikle ilk 3-6 ay arasında belirgin olduğu (Caligiuri vd., 1998; Chen, 2005; Firth vd., 2014; Tung, 1998) göz önüne alınarak, katılımcıların yurtdışı görevlerinin ilk 6 ayında olmaları şartı aranmıştır. Bu kriteri sağlayan kitle içerisinde çalışmayı kabul eden personelin sayısı 51 olup, günlükleri tamamlayan katılımcı sayısı 42 olmuştur. Bu sayı, günlük çalışmaları için ortalama bir rakamdır (Briner ve Parkinson, 1993). Ayrıca, günlük çalışmalarında örneklem sayısı, yazılan girdi sayısı ile ölçülmektedir. Bu bağlamda giriş yapılan günlük yazıları ile toplam 924 adet veri örneğine ulaşılmıştır.

Örneklem, 21 ülkede görev yapmakta olan ve 18 ayrı ülkenin vatandaşı olan, 26'sı erkek, 16'sı kadın 42 katılımcıdan oluşmakta, bu katılımcıların yaş ortalaması 30,8, uluslar arası görevdeki ortalama zamanları ise 4,6 aydır.

Günlük yazıları içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiş ve belirtilen dört sosyal grubun her biri için, yapılan kodlamalar gruplandırılarak 5'er tema elde edilmiştir. Her bir kategoride öne çıkan bu temalar, çalışanın uyumuna sosyal ağların tekil katkısının ne yönde olduğunu sergilemektedir. Ayrıca, bulgular, dört sosyal grubun her birinin farklı nitelikte sosyal destek sağlamanın yanı sıra, bu grupların birbiri ile işbirlikçi anlamda sağladığı destek türleri olduğunu göstermiştir. Her bir grubun sağladığı destek türüne ait bulgular aşağıdaki bölümde açıklanmıştır.

3. Bulgular

3.1. Kendi Ülkesinin Vatandaşları (Aile ve Arkadaşlar)

Bulgulara göre, yabancı ülkede çalışan personelin kendi ülkesindeki sosyal ağları ile ilişkileri beş kategoride sosyal destek sağlamaktadır: Duygusal destek, güvenlik, bağlantılılık, aidiyet duygusu ve sabitleme noktası. Kişi, yabancı ülkedeki deneyimlerini paylaşıp kendi ülkesinde kalan aile ve arkadaşlarından tavsiye ve yardım almakta, yabancı ülkede kalmaya devam etmesi konusunda cesaretlendirilmekte, sevildiğini, özlemediğini ve değer verildiğini hissederek, duygusal destek almaktadır. İkinci tema olan güvenlik, kişinin kendi ülkesindeki sosyal ağlarıyla kurduğu samimi ve güvене dayalı ilişkisini bir sığınak ya da kaçış olarak gördüğünü ve bu alanda kendisi gibi olup, rahat ve güvende hissettiğini göstermektedir. Üçüncü kategoride, kişi kendi ülkesinden sosyal ağlarından, onlarla olan bağlantısının devam ettiğini hissederek destek almaktadır. Böylelikle, kendi ülkesinde ve sosyal ağlarında olup bitenlerden haberdar olmakta, halen bu grubun bir parçası olarak hissetmekte, orada devam eden bir hayatının ve arkadaşlıklarının olduğunu hissetmektedir. Aidiyet duygusu, dördüncü kategori olarak ortaya çıkmaktadır. Buna göre, kendi ülkesindeki sosyal ağları ile sosyal etkileşimde bulunmak, kendi ülkesine aidiyet duygusunu güçlendirmekte, sahip olunan kültürel miras, dil, kimlik, aile gibi değerlerin önemini hatırlatmaktadır. Sabitleme noktası adı verilen son kategori ise, kişinin kendi kültürü ile olan bağları korumasını, kültürel bir referans noktası ve istikrarı temsil etmektedir. Bu tema, bağlantılılık temasından ayrılmaktadır. Bağlantılılık, kişinin kendi ülkesindeki kontakları devam ettirmesini, grubun bir parçası olarak hissetmeye devam etmesini ve olan bitenden haberdar kalmasını kastederken, sabitleme noktası, yabancı personelin, yeni kültürde yeni zihinsel şemalar oluştururken, kendi kültürüne ait önceden oluşturduğu zihinsel şemaları korumak üzere belli bir kültürel referans noktasına bağını temsil etmektedir.

3.2. Yabancı Ülkenin Vatandaşları

Yabancı ülke vatandaşları ile etkileşim, yabancı ülkede çalışan personele beş ana kategoride sosyal destek sağlamaktadır: Öğrenme, değişim, arkadaşlık ve destek, kabul görme ve ortama uyum sağlama. Öncelikle, yabancı ülke vatandaşları ile iletişim, yabancı personelin yeni kültür ile tanıştırılmasında rol oynamaktadır. Yerel arkadaşlar, bilgi desteği sağlayan ve kişinin yeni kültürdeki uygulamaları öğrenmesine yardımcı olan eğiticiler görevini görmektedir. İkinci olarak, bu kişiler, öğrenme sürecinin bir sonucu olarak,

yabancı personelin yeni alışkanlıklar edinmesine, konfor alanının dışına çıkmasına ve dolayısıyla değişmesine katkıda bulunmaktadır. Üçüncü tema olan arkadaşlık ve destek, yabancı personelin yabancı vatandaşlar ile kurduğu arkadaşlık bağını temsil etmektedir. Bir diğer temaya göre, yabancı vatandaşlarla sosyal ilişkiler, kişiye kabul görme hissi anlamında destek sağlamaktadır. Yabancı personel, yerel vatandaşların olduğu gruplara kabul edildiğini, yerel aktivitelere davet aldığını ve grup içinde bulunmasının yerel kişiler tarafından değerli sayıldığını gördükçe, yerel topluluğa kabul edildiğini hissetmektedir. Son olarak, yeni kültüre ya da yeni ortama uyum sağlama kategorisi, yabancı vatandaşların yardımı ile kişinin yeni kültüre daha tanıdık ve “onlardan biri” gibi hissetmesi anlamına gelmektedir. Bu tema, turist olmaktan ziyade “onlardan biri” gibi hissetmek, yabancı hissetmemek ve tanıdık bir ortamda rahat hissetmek gibi tanımlarla ifade edilmiştir. Bunların ötesinde, bulgular, bu beş temanın belli bir sıra ile gerçekleştiğini göstermektedir. Yabancı ülkenin vatandaşları, kişiye öğrenme sürecinde yardım etmekte, bu süreç de kişinin değişmesine ve yeni ortama uyum sağlamasına yol açmaktadır. Ayrıca, uyum sağlama, yabancı vatandaşlar kişiyi yerel topluluğa kabul edip arkadaşlık ve destek gösterdiklerinde daha da güçlenmektedir.

3.3. Yabancı Ülkedeki Hemşeriler

Yabancı ülkedeki hemşerilerin sağladığı sosyal destek, beş tema altında gruplanmıştır. İlk temaya göre, hemşeriler, kişinin kendi kültürü ve yabancı kültür arasında köprü görevi görmektedir. Her iki kültürü karşılaştırabildikleri için, geçiş süreci ile ilgili, yabancı personelin bakış açısından, ilgili olabilecek tavsiyelerini vermektedirler. Ayrıca, aynı kökenden geldikleri için, hemşeriler, yeni kültürü, benzer bir bakış açısından yabancı personele tanıtabilmekte ve kişinin iki kültür arasında denge bulmasına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, kişinin kendi kültürleri ile benzerlik ve farklılıkları anlamasına yardımcı olarak, algılanan kültürel mesafeyi de azaltmaktadır. İkinci tema, yabancı personel ve hemşerileri arasında, ortak köken, dil, düşünce biçimi, davranış biçimi ve alışkanlıkları paylaşmak anlamındaki benzerlik olarak bulunmuştur. Bu benzerlik, kişinin hemşerilerinin yanında rahat ve samimi hissetmesini sağlamaktadır. Bir cemiyete ya da gruba aidiyet, üçüncü bir kategori olarak ortaya çıkmıştır. Buna göre, hemşerilerle sosyal ilişkiler, ev ya da ailenin devamlılığı ve izole hissedilmeyen bir ortam niteliğinde görülmektedir. Duygusal destek, bu grubun sağladığı bir başka sosyal destek kategorisi olarak ortaya çıkmıştır. Bu sosyal ağ, arkadaş canlısı, güvenilir ve misafirperver olarak tanımlanmakta ve ihtiyaç duyulduğunda aranabilecek bir grup olarak görülmektedir. Hemşerilerin, kişiyi yalnız bırakmadıkları, empati duydukları ve uyum sürecinde onunla ilgilendikleri belirtilmiştir. Beşinci kategori, kendi kültürü ile bağ kurma olarak ortaya çıkmıştır. Hemşeriler, yabancı personelin kendi kültürüne uzanan bir bağ olarak algılanmaktadır. Onlarla ülkeleri ve kültürleri hakkında konuşabilmek, kişiye kendi kimliğini ve köklerini hatırlatmakta ve kültürüne bağlı tutmaktadır.

3.4. Yabancı Ülkedeki Diğer Yabancı Personel (Diğer Expatler)

Yabancı ülkedeki diğer yabancı personelin sağladığı sosyal destek beş kategoride toplanmıştır: Kıyaslanabilirlik, topluluk, kültürel çeşitlilik, sosyallik ve erişilebilirlik. Diğer yabancılar ile iletişim sırasında kişi kendisinin bu durumda olan tek kişi olmadığını ve bu sürecin zorluklarından geçip ortak noktası olan farklı kişiler olduğunu görmektedir. Böylece kendisini kıyaslayabileceği ve empati ve tolerans görebileceği bir grup olmasından destek almaktadır. İkinci tema, topluluk, birliktelik anlamı taşımaktadır. Diğer yabancılar ile kurulan ilişkiler, birlikte problemlerin üstesinden gelme, birlikte keşfetme ve öğrenme, yardımlaşma ve birbirinden destek alma ifadeleriyle tanımlanmaktadır. Bu nedenle bir topluluğun parçası olarak hissetmek vurgulanmaktadır. Bu kategori, kıyaslanabilirlik teması ile bağlantılıdır, çünkü aynı zorluklardan geçen bir grup olarak birlikte hareket etme isteği artmaktadır. Diğer yabancılar ile sosyal ilişkilerin sağladığı üçüncü kaynak türü kültürel çeşitlilik olarak gruplanmıştır. Kişiler, diğer yabancılarla olan sosyal ilişkilerin, farklı kültürleri anlamalarına ve çeşitliliğe olan toleranslarının artmasına katkıda bulunduğunu; böylece, hayata bakışlarının genişlediğini, diğerlerinin değerlerine daha çok saygı duyduklarını ve başka bir kültürde yaşamak konusunda daha açık fikirli olduklarını belirtmişlerdir. Dördüncü tema olan sosyallik, kişilerin diğer yabancılar ile ilişkilerinin sosyal boyutuna değinmektedir. Diğer yabancılar, yeni arkadaşlar edinmenin, aktivite gruplarına katılmanın, yeni hobiler edinmenin ve yalnız hissetmemenin bir yolu olarak değerlendirilmiştir. Son kategori olan erişilebilirlik ise, kültürel çeşitlilik ve farklı kişilere açık olması sebebiyle, diğer yabancıların gruplarına girmenin kolaylığını belirtmektedir. Bu nedenle, bu gruplar kişinin rahat hissedebileceği bir atmosfer ile sosyal destek sağlamaktadır.

4. Tartışma ve Sonuç

Uluslararası görevlendirmedeki yabancı personelin uyum süreci üzerine pek çok çalışma olsa da, sosyal etkileşimlerin rolü derinlemesine incelenmemiştir. Bu çalışma, yabancı personelin uyum sürecine katkıda bulunan dört ayrı sosyal ağ grubunun etkisini anlamaya katkıda bulunmaktadır. Sosyal Sermaye

Kuramı tarafından da desteklendiği gibi, çalışmanın bulguları, önceki çalışmaların bulgularını da teyit ederek, farklı sosyal ağların farklı yönde sosyal destek sağladığını ve hem kendi ülkesi hem de yabancı ülkede daha fazla ve çeşitli gruptan destek alan kişilerin, uyum sürecini kolaylaştıran daha fazla sosyal destek kaynağına erişimi olduğunu göstermektedir (Caligiuri ve Lazarova, 2002; Johnson vd., 2003; Wang, 2002). Ayrıca bir adım öteye geçerek, bu çalışma, her bir sosyal grubun farklı fonksiyonu olduğunu göstermiştir. Her bir grup için ortaya çıkan temalar, grupların sağladıkları farklı sosyal destek mekanizmaları ile yabancı personelin uyum sürecinde farklı niteliklerde katkıda bulduklarını sergilemektedir. Ancak, bu sosyal destek kaynakları birbirinden tamamen ayrıışık olmayıp, aynı anda farklı gruplar tarafından da sağlanabilmektedir. Bunun yanı sıra, bu kaynaklar birbiri ile yarışır durumda olmayıp, tam tersine, uyum sürecini kolaylaştırmada işbirliği içinde çalışmaktadırlar.

Bu işbirliği mekanizmasının bir boyutu Sosyal Kimlik Kuramı (Tajfel ve Turner, 1986) ile açıklanabilir. Buna göre, kişiler kimlik kavramını, gruplara üyelikleri ile edinirler. Yabancı personel, yeni ülkeye yerleşip kendi ülkesinde rahat ettiği ortamdan ayrıldığında, bu, denge durumunda bir bozulmaya neden olur (Cummings ve Cooper, 1998; Sanchez vd., 2000). Dolayısıyla, bu dengeyi tekrar sağlayabilmek için, uyum sürecinde, yabancı ülkede çalışan personeller, hem kendi kültürleri ile bağlarını korumaya çalışırken, hem de yeni kültürde yeni sosyal ağlar kurmaya çalışırlar. Bu durumda genellikle, kendi kültürü ve yeni kültür ile özdeşleşme arasında bir iç mücadele gerçekleşir; bu iki kimlik, aynı alan için yarışmaya başlar. Herhangi bir kültürü reddetmeden çift yönlü bir kimlik geliştirmek gerçekleştirilmesi zor bir görev haline alır. Kişi ancak iki kültür arasında dengeli bir kimlik sağladığında uyum süreci başarıya ulaşır. Erez ve Gati (2004) de, bireylerin hem yerel hem küresel kültürlere aynı anda aidiyet hissederek çoklu kimlikler geliştirebileceğini belirtmiştir.

Bu çalışmanın bulgularına göre, belirtilen dört sosyal ağ grubu, uyum sürecinde istenilen dengeyi sağlanmasında birlikte çalışmaktadır. Kendi ülkesinin vatandaşları ve yabancı ülkedeki hemşerileri, ana üsse (kişinin kendi ülkesine) bağlılığını sağlamakta, kökenine ve kimliğine bağlılığını korumaktadır. Bu iki grup, yabancı personele güvenli bir alan, aidiyet duygusu, bağlantılılık ve duygusal destek sağlamaktadır. Diğer yanda, yabancı ülkenin vatandaşları ve yabancı ülkedeki diğer yabancı personel ise, ev sahibi üsse (yabancı ülkeye) bağlılığını artırmaktadır. Diğer bir deyişle, aynı kökenden olan kişiler, yabancı personelin daha önceden oluşturduğu zihinsel şemaların ve konfor alanının korunmasına yardımcı olurken, yabancılar yeni zihinsel şemaların oluşumunda ve konfor alanının genişleyerek öğrenme ve değişme gerçekleşmesinde, uyum sürecine katkıda bulunmaktadır. Böylelikle, bu gruplar, kişinin iki kültür arasında denge bulmasında destek olmaktadır.

Bulgular değerlendirildiğinde, sosyal ağ gruplarının işbirliğinde ikinci bir boyut daha olduğu görülmektedir. Buna göre, yabancı personelin kendi ülkesinin vatandaşları ve yabancı vatandaşlarının, kendi kültüründe ve yeni kültürde yerleşmiş bazı kalıpları ve sabitlik unsurlarını sağladıkları ve bir "kabul görme alanı" oluşturdukları görülmektedir. Aycan'a (1997a) göre, "ev hissi" oluşturmak, konfor ve kültürel uygunluk ile bağlantılıdır. Ayrıca, McCreanor vd. (2006) göre, "ev hissi"nin temel bir belirteci, kişilerin bir topluluk içinde kabul görmesi ile ilişkilidir. Hem kendi kültüründe, hem yabancı kültürde kabul gördüğünü bilmek ve her iki kültürün de bir parçası gibi hissetmek ve böylelikle her iki kültürde de "ev hissi"ni sürdürmek, uyum sürecine yardımcı olmaktadır. Diğer yanda, yabancı ülkedeki diğer yabancı personel ve hemşeriler, bir "geçiş alanı" sağlamaktadır. Bu gruplar, yabancı personel ile benzer bir durumda olduklarından, benzer deneyimlere dayalı bir öğrenme ve problemlerle başa çıkma kaynağı sağlamaktadırlar. Bu gruplar, daha önceden öğrendikleri uyum yollarını göstermekte ya da yeni yolları birlikte keşfetmeye yardımcı olmaktadır.

Kaynakların Korunması Kuramı (Hobfoll, 1989, 2011) da, bu sosyal gruplar arasındaki dinamikleri desteklemektedir. Kaynakların Korunması Kuramı'na göre, bireyler, sosyal destek gibi kendileri için önemli olan kaynakları elde etme, koruma ve geliştirme çabasındadır. Yeni bir ülkeye taşınıldığında, sosyal destek kaynakları zayıflar. Stresi önlemek için, birey eski kaynaklarını korumak ya da yenilerini geliştirmek için farklı mekanizmalar kullanabilir. Bu mekanizmalardan biri, kalan kaynakları optimize etmek için, kendi ülkesindeki kontakları sürdürmektir. Başka bir mekanizma, kaynağı yenisiyle değiştirme olup kaybolan sosyal ağların yerine yabancı ülkede yeni arkadaşlıklar edinmek anlamına gelir. Üçüncü bir mekanizma ise, yabancı personelin kendi ülkesinde zayıflayan sosyal desteğini, yabancı ülkedeki sosyal ağları ile telafi etmesi demektir. Böylece, farklı kaynaklar birbirini tamamlayarak yabancı personelin uyum sürecine kaynak akışını artırmaktadır. Ancak, her bir kaynağına verilen önem ve ağırlık farklı olabileceğinden, bunu anlamak için kişisel ve durumsal etkenleri de incelemek önem taşımaktadır. Ayrıca, bu kaynakların dinamik bir etkileşimi söz konusu olup her bir kaynak farklı durumda tercih edilebileceğinden, ileride yapılacak çalışmaların bu dinamikleri incelemesi faydalı olacaktır.

4.1. Kuramsal Çıkarımlar

Bu çalışma, yabancı personelin sosyal ağındaki dört farklı grubun, yeni kültüre uyum sürecinde sağladığı sosyal desteğin fonksiyonlarını inceleyen özgün bir yaklaşıma sahiptir. Bulgular birkaç yönde literatüre katkı sağlamaktadır. Öncelikle, farklı sosyal kaynakların kendi başlarına uyum sürecine etki ettiklerini detaylı olarak göstermenin yanı sıra, bu kaynakların uyum sürecinde, nasıl işbirliği içerisinde çalıştıklarına da dair bilgi vermektedir. İkinci olarak, daha önceki çalışmalar diğer yabancı personeli tek bir kategori altında incelerken, bu çalışma hemşeriler ve diğer yabancılar olarak iki grupta incelemiş, bu grupların sağladığı sosyal destek türlerinin farklı olduğunu ve ayrı olarak incelenmeleri gerektiğini göstermiştir. Son olarak, daha önce tek ülkede ya da tek homojen yabancı personel gruplarında yapılmış çalışmaların aksine, bu çalışma farklı kökenlerden gelen ve farklı ülkelerde çalışan yabancı personelden veri toplayarak, farklı kültürler bağlamında anlayış sağlamıştır.

4.2. Pratik Uygulamalar

Piyasaların küreselleşmesi ile uluslararası görevlendirmeler artarken, uluslararası görevlendirmedeki yabancı personelin başarılı bir biçimde yönetimi gittikçe önem kazanmaktadır. Bu görevlerdeki başarısızlık oranını düşürmek için, yabancı personelin uyum sürecinin hayati bir öncüsü olan sosyal destek etkenlerini anlamak şart olmuştur. Sosyal destek, personelin kişisel inisiyatifi ile elde edilebilir olsa da, şirketler de personellerinin çeşitli sosyal ağlardan en yüksek oranda destek alması için işbirliğinde bulunabilirler. Buna göre, şirketler uluslararası görevlendirmedeki personellerinin yukarıda belirtilen her bir kategori ile sosyal ağlar geliştirmesine katkıda bulunabilirler. Örneğin, yabancı ülkenin vatandaşları ile sosyalleşmeyi desteklemek amacıyla, Toh ve DeNisi'nin (2005) önerdiği gibi, yerel çalışanların, yardımcı ve arkadaş canlısı bir tavır takınmalarını sağlamak şirketlerin rolü büyüktür. İnan kaynakları yöneticileri, yabancı personel ile yerel personel arasında farklılığa yol açan uygulamaların önüne geçerek, yerel personellerinin hayal kırıklığı yaşamaması ve işbirliğine yanaşmaması gibi sorunlarla başa çıkabilirler. Bunun yanı sıra, yabancı vatandaşların uyum sürecine katkısını artırmak için şirketler mentorluk programları uygulayabilirler. Özellikle, daha önceki çalışmalarda önerildiği gibi (Mezias ve Scandura, 2005), hem kendi ülkesinden hem yabancı ülkeden mentorların birlikte kullanıldığı çifte mentorluk sistemi, yabancı personelin kendi ülkesindeki bağlarının devam etmesini sağlarken, yeni ülkedeki öğrenme ve uyum sürecini hızlandıracaktır. Bunların yanı sıra, personelin kendi ülkesi ile bağlarını sürdürmesine yardımcı olmak için şirketler hem aile, hem de personel için daha fazla seyahat desteği sunabilirler. Yavas ve Bodur'un (1999) önerisine uygun olarak, şirketlerin sosyal aktiviteler düzenleyerek yabancı personelin yeni sosyal ağlar kurmasına yardımcı olması da mümkündür. Ayrıca, personelin yabancı ülkede yaşayan hemşerilerine ulaşması için şirketler, o ülkedeki etnik gruplara erişimi kolaylaştıracak bilgi kaynakları sağlayabilirler. Bunların yanı sıra, Farh vd. (2010) yöneticilerin işe alım sürecinde daha sosyal bir kişiliğe sahip olan ve dolayısıyla yabancı ülkede daha kolayca sosyal ağlar kuracak personelin tercih edilmesini önermektedir. Son olarak, yöneticiler, uluslararası görevlendirme öncesinde personellerini eğiterek, sosyal ağ kurmak için proaktif olmaları ve farklı sosyal gruplardan destek almaları yönünde personellerini teşvik edebilirler.

Kaynakça

- Adelman, M. B. (1988), "Cross-Cultural Adaptation: A Theoretical Perspective on Social Support", *International Journal of Intercultural Relations*, 12, pp. 183-204.
- Adler, N. J. (2007), *International Dimensions of Organizational Behavior* (5th ed.), Mason, OH: Thomson/South-Western.
- Adler, P. S., ve Kwon, S. W. (2002), "Social Capital: Prospects for a New Concept", *Academy of Management Review*, 27, pp. 17-40.
- Albrecht, T. L., ve Adelman, M. B. (1984), "Social Support and Life Stress: New Directions for Communication Research", *Human Communication Research*, 11(1), pp. 3-32.
- Aycan, Z. (1997a), "Acculturation of Expatriate Managers: A Process Model of Adjustment and Performance", Z. Aycan (der.), *Expatriate Management: Theory and Research içinde*, Greenwich, Connecticut: JAI Press, pp. 1-41.
- Aycan, Z. (1997b), "Expatriate Adjustment as a Multifaceted Phenomenon: Individual and Organizational Level Predictors", *The International Journal of Human Resource Management*, 8(4), pp. 434-456.
- Black, J.S., Mendenhall, M.E., ve Oddou, G.R. (1991), "Toward A Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives", *Academy of Management Review*, 16, pp. 291-317.
- Briner, R. B. ve Parkinson, B. (1993), "A Review of Daily Mood Measurement", *Unilever Research, Port Sunlight Laboratory: Liverpool, U.K.*
- Brookfield Global Relocation Services (2013), *Global Relocation Trends Survey Report*, Woodridge, IL: Brookfield Global Relocation Services.
- Burt, R. S. (2000), "The Network Structure of Social Capital. Research in Organizational Behaviour", 22, pp. 345-423.

23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, MUĞLA

- Caligiuri, P.M., Hyland, M.A., Joshi, A. ve Bross, A. (1998), "Testing a Theoretical Model for Examining the Relationship between Family Adjustment and Expatriates' Work Adjustment", *Journal of Applied Psychology*, 83 (4), pp. 598-614.
- Caligiuri, P.M. ve Lazarova, M. (2002), "A model for the Influence of Social Interaction and Social Support on Female Expatriates' Cross-Cultural Adjustment", *The International Journal of Human Resource Management*, 13, pp. 761-72.
- Chen, G. (2005), "Newcomer Adaptation in Teams: Multilevel Antecedents and Outcomes", *Academy of Management Journal*, 48, pp. 101-16.
- Chiu, Y.P., Wu, M., Zhuang, W. L., ve Hsu, Y.Y. (2009), "Influences on Expatriate Social Networks in China", *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), pp. 790-809.
- Coleman, J. S. (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*", 94(1), pp. 1-9.
- Copeland, A.P., ve Norell, S.K. (2002), "Spousal Adjustment on International Assignments: The Role of Social Support", *International Journal of Intercultural Relations*, 26, pp. 255-272.
- Cummings, T. G., ve Cooper. C. L. (1998), "A Cybernetic Theory of Work Stress", C. L. Cooper (der.), *Theories of Organizational Stress içinde*, Oxford. U.K.: Oxford University Press, pp. 101-121.
- Firth, B., Chen, G., Kirkman, B. ve Kim, K. (2014), "Newcomers Abroad: Expatriate Adaptation during Early Phases of International Assignments", *Academy of Management Journal*, 7 (1), pp. 280-300.
- Goleman, D. (2006), *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. New York: Bantam Dell.
- Hobfoll, S. E. (1989), "Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress", *American Psychologist*, 44, pp. 513-24.
- Hobfoll, S. E. (2001), "The influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory", *Applied Psychology: An International Review*, 50 (3), pp. 337-70.
- House, J. S., Umberson, D., ve Landis, K. R. (1988), "Structures and Processes of Social Support", *Annual Review of Sociology*, 14, pp. 293-318.
- Johnson, E.C., Kristof-Brown, A.L., Van Vainen, A.E.M., De Pater, I.E. ve Klein, M.R. (2003), "Expatriate Social Ties: Personality Antecedents and Consequences for Adjustment," *International Journal of Selection and Assessment*, 11 (4), pp. 277-88.
- Lin, N. (2001), "Building a Network Theory of Social Capital", N. Lin, K. Cook ve R.S. Burt (der.) *Social Capital: Theory and Research içinde*, New York: Aldine De Gruyter, pp. 3-29.
- Liu, X., ve Shaffer, M. A. (2005), "An Investigation of Expatriate Adjustment and Performance: A Social Capital Perspective", *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(3), pp. 235-254.
- McCreanor, T., Penney, L., Jensen, V., Witten, K., Kearns, R. ve Barnes, H.M. (2006), "This is Like my Comfort Zone: Senses of Place and Belonging within Oruamo/Beachhaven, New Zealand", *New Zealand Geographer*, 62, pp.196-207.
- Mezias, J. M. ve Scandura, T. A. (2005), "A Needs-Driven Approach to Expatriate Adjustment and Career Development: A Multiple Mentoring Perspective", *Journal of International Business Studies*, 36 (5), pp. 519-38.
- Putnam, R. D. (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon and Schuster.
- Rezac, D., Thomson, J., ve Hallgren-Rezac, G. (2005), *Work the Pond*. New York: Prentice Hall.
- Sanchez, J. I., Spector, P. E. and Cooper, C. L. (2000), "Adapting to a Boundaryless World: A Developmental Expatriate Model", *Academy of Management Executive*, 14 (2), pp. 96- 107.
- Tajfel, H. and Turner, J. C. (1986), "The social Identity Theory of Intergroup Behavior", S.W.L.W. Austin, (der.), *Psychology of Intergroup Relations*, Nelson-Hall, Chicago, pp. 7-24.
- Toh, S. M. ve DeNisi, A.S. (2005), "A Local Perspective to Expatriate Success", *The Academy of Management Executive*, 19 (1), pp. 132-46.
- Tung, R. L. (1998), "American Expatriates Abroad: From Neophytes to Cosmopolitans", *Journal of World Business*, 33 (2), pp. 125-44.
- Tungli, Z., ve Peiperl, M. (2009), "Expatriate Practices in German, Japanese, U.K., and U.S. Multinational Companies: A Comparative Survey of Changes", *Human Resource Management*, 48(1), pp. 153-171.
- Vögel, A.J., Millard, S.M., ve Van Vuuren, J.J. (2008), "Preparation, Support and Training Requirements of South African Expatriates," *South African Journal of Business Management*, 39, pp. 33-39.
- Wang, X. (2002), "Expatriate Adjustment from a Social Network Perspective: Theoretical Examination and a Conceptual Model", *Cross Cultural Management*, 2(3), pp. 321-337.
- Yavas, U. ve Bodur, M. (1999), "Correlates of Adjustment: A Study of Expatriate Managers in an Emerging Country", *Management Decision*, 37 (3), pp. 267-78.

ÇALIŞANLARIN BENİMSEDİĞİ DEĞERLER İLE İŞLETME DEĞERLERİ ARASINDAKİ UYUMUN, ÇALIŞANLARIN KALİTEYE YÖNELİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Seval AKSOY
Doğuş Üniversitesi
sevalaksoy@dogus.edu.tr

Alper ERTÜRK
Deniz Harp Okulu
draerturk@gmail.com

Eser Kayhan TEKİN
Deniz Harp Okulu
kayhantekin.eser@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışmada, birey işletme uyumunun en önemli bileşenlerinde biri olan kişisel değerler ile işletme değerleri arasındaki uyumun, çalışanların TKY yönelimi ile ilişkisi incelenmiştir. Türkiye’de özel sektörde faaliyet gösteren toplam 36 ayrı firmadan 428 beyaz yakalı çalışandan toplanan veriler analize dahil edilmiştir. Analizde kişisel değerler ile işletme değerleri arasındaki uyum ile TKY yönelimi arasındaki doğrusal olmayan ilişkinin analizi amacıyla polinom regresyon analizi ve üç boyutlu yüzey grafikleri kullanılmıştır. Bulgular, TKY felsefesini destekleyen kişisel değerler ile işletme değerlerinin uyumlu olarak aynı derecede önemli tutulduğunda, çalışanların TKY yönelimine olumlu yönde katkı sağladığını göstermektedir.

Anahtar kelimeler: Kişisel değerler, İşletme Değerleri, Birey-İşletme Uyum, Kaliteye Yönelim, Polinom Regresyon Analizi

1. Giriş

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesi, yaklaşımı ve pratiklerinin geçmişte birçok işletme tarafından uygulanmış, örgütsel ve bireysel seviyedeki performans değişkenleri üzerindeki pozitif etkileri birçok çalışmada gösterilmiştir (Coyle-Shapiro ve Morrow, 2003). TKY uygulamalarının neden başarılı veya başarısız olduğu araştırıldığında, genellikle süreç yönetimi, eğitim, kalite kontrol gibi teknik hususlar üzerine odaklanılmıştır (Coyle-Shapiro ve Morrow, 2003; Detert, Schroeder ve Mauriel, 2000). Ancak, TKY’nin sistem seviyesinde bir yaklaşım olduğu belirtilmesine rağmen, birey seviyesindeki tutum ve davranışlar genellikle çalışmalarda ihmal edilmiştir.

Bireyler ve çalıştıkları iş çevresini pratikte birbirinden ayırmak mümkün olmadığı için, araştırmacılar son dönemde birey-çevre uyumu (BÇU) konseptini ve bu konseptin çeşitli iş çıktılarına etkilediğini ortaya koymaya başlamışlardır (Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005). En geniş tanımıyla, BÇU bireylerin ve çalıştıkları iş çevresi arasındaki benzerlik ve uyumu ala almaktadır. BÇU konsepti aynı zamanda, destekleyici ve tamamlayıcı uyum olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Kristof, 1996). Destekleyici uyum, kişinin özellikleri ile çevrenin özellikleri birbirine benzediğinde, tamamlayıcı uyum ise kişinin özellikleri ile çevrenin özelliklerinden ayrı ve çevreyi tamamlayıcı nitelikte olduğunda ortaya çıkmaktadır.

BÇU’nun işletmelerin motivasyonu ve performansı yüksek çalışanlara sahip olması için çok önemli bir etkiye sahip olduğu bir çok çalışmada ortaya konulmuştur (Kristof, 1996; Coyle-Shapiro ve Morrow, 2003). Uygulamalı araştırmalar da, BÇU’nun çalışanların iş tatminini ve bağlılığını (Bretz ve Judge, 1994), örgütsel vatandaşlık davranışlarını (O’Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991), takım çalışmasını (Posner, 1992) ve performansı (Goodman ve Svyantek, 1999) olumlu yönde etkilediğini öne sürmektedir.

Benzer şekilde, TKY yaklaşımı bireyleri de içerisine alan sistem çapında bir yaklaşım olduğundan, birey çevre uyumu TKY uygulamalarını ve kaliteye yönelimi etkileyen anahtar hususlardan biri olarak düşünülebilir. Bu çalışmanın amacı da, bireylerin sahip olduğu değerler ile çalıştıkları işletmenin değerleri arasındaki uyumun, çalışanların TKY yönelimleri üzerine nasıl etki yapacağını araştırmaktır. Dolayısıyla, bu çalışma BÇU konsepti ile TKY yönelimi arasındaki bu bağı ortaya çıkarma yönünde yönetim yazınındaki eksikliği gidermeyi hedeflemektedir.

Bu çalışma sadece bireylerin sahip olduğu değerler ve işletme değerleri arasındaki doğrusal ilişkileri değil, aynı zamanda bu değerler uyumunun çalışanların kalite yönelimi üzerindeki doğrusal olmayan etkisini de ele almaktadır. Daha ayrıntılı ifade edilirse, bu çalışmada bireylerin sahip oldukları değerler ile çalıştıkları işletmelerde kabul edilen değerler arasındaki benzerlik ve ayrılıkların, bireylerin takım çalışmasına ve sürekli gelişme çalışmalarına aktif katılımları olarak tanımlanan kaliteye yönelimleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu doğrusal olmayan ilişkileri incelemek amacıyla, polinom regresyon analizi ile yüzey yanıt analizi yöntemleri kullanılmıştır. İlave olarak, üç boyutlu grafiklerle bu etkileşimler daha net olarak ortaya konulmuştur.

2. Kişisel / İşletme Değerleri ve TKY Yönelimi İlişkisi

2.1. Kendini Geliştirme / Kendini Üstün Görme ve TKY Yönelimi

Kendini geliştirme değer olarak ele alındığında, kolektivist bir anlayışı göstermektedir (Hofstede, 2001). Kendini geliştirmeyi bir değer olarak benimsemiş çalışanların işbirliği davranışları içerisinde oldukları, takım içerisinde uyum sağladıkları gösterilmiştir (Kirkman ve Shapiro, 2001). Bunun aksine, kendini üstün görmeyi değer olarak benimseyen çalışanlarda daha bireysel amaçlar öne çıkmakta, bu çalışanlar kolektif anlayışa pek uyum gösterememektedir (Kirkman ve Shapiro, 2001). TKY de tanımsal olarak katılımıcılığı ve takım çalışmasını benimseyen ve teşvik eden bir yönetim anlayışı olduğundan,

Hipotez 1: Kendini geliştirme ile TKY yönelimi arasında pozitif, kendini üstün görme ve TKY yönelimi arasında ise negatif yönde bir ilişki vardır.

2.2. Değişime Açık Olma / Korumacılık ve TKY Yönelimi

Değişime açıklık tanım olarak yaratıcılığı, sürekli yeni çözümler ve iş yapma yöntemlerini aramayı teşvik eden bir değerdir (De Clerq, 2006). Değişime açık olan çalışanların, kendini sürekli olarak geliştirmeye çalıştıkları, bu amaçla diğer çalışanlarla uyum ve işbirliği içerisinde ve karşılıklı öğrenmeyi hedefleyen bir şekilde davrandıkları ve bilgi paylaşımına önem verdikleri ortuğu konulmuştur (Kiffin-Petersen ve Cordery, 2003). Korumacı davranan çalışanların ise bilgiyi paylaşmaya pek yanaşmadığı, işbirliği gerektiren konularda çekimser davrandıkları gözlemlenmiştir. TKY anlayışı, takım çalışmasını, bilgiyi paylaşmayı, sürekli öğrenmeyi ve gelişimi teşvik eden bir yönetim felsefesidir. Bu çerçevede;

Hipotez 2: Değişime açık olma ile TKY yönelimi arasında pozitif, korumacılık ve TKY yönelimi arasında ise negatif yönde bir ilişki vardır.

2.3. Amaç Odaklı Olma / Keyif Odaklı Olma ve TKY Yönelimi

Amaç odaklı olma anlayışı, gerektiğinde kurumsal amaçlar veya takımın amaçları için kişisel amaçların geri planda tutulmasını, ortak bir amaca yönelik hareket edilmesini öngören bir anlayış getirmektedir (Salas, Cooke ve Rosen, 2008). Bu erçevede amaç odaklı olmanın, takımlar halinde çalışmayı, işbirliğini ve ortak amaçlara ve herkes tarafından benimsenen bir vizyona doğru hareket edilmesini anlayışını getiren TKY yönelimini arttırıcı bir etkisinin olduğu beklenmektedir. Buna karşın, keyif odaklı olan ve kendi kişisel amaçlarını üstün tutan çalışanların, takım çalışmalarına, işbirliğine ve ortak amaçlara isteyen düzeyde uyum ve katkı sağlayamadığı gözlemlenmiştir (Salas, Cooke ve Rosen, 2008). Bu çerçevede;

Hipotez 3: Amaç odaklı olma ile TKY yönelimi arasında pozitif, keyif odaklı olma ve TKY yönelimi arasında ise negatif yönde bir ilişki vardır.

2.4. Kişisel Değerler ile İşletme Değerlerinin Uyumu ve TKY Yönelimi

Kişisel değerler ile işletme değerlerinin uyumlu olması öncelikli olarak çalışan-işletme uyumunun üst düzeyde gerçekleştiğini göstermektedir. Bu uyumun sağlanması bilgi paylaşımını gerektirdiğinden, işletme içerisinde iletişimin de kuvvetli olduğunu gösteren bir etmendur (Erdogan, Kraimer ve Liden, 2004). Ayrıca benimsenen değerlerin uyumlu olması, karşılıklı güveni, birlikte çalışmayı ve işbirliği yapmayı ve dolayısıyla da sürekli öğrenme ve gelişmeyi de teşvik eden önemli bir bileşen haline gelmektedir. Bu çerçevede;

Hipotez 4: Kişisel değerler ile işletme değerleri arasındaki olumlu seviyedeki uyum ve TKY yönelimi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

3. Yöntem

Çalışmada kullanılan veriler Türkiyede özel sektörde faaliyet gösteren 36 farklı firma/kurumda çalışan beyaz yakalı çalışanlardan elde edilmiştir. Toplamda 428 katılımcının cevapladığı anketler analize dahil edilmiştir. Anketler işyerlerinde doğrudan yüz yüze görüşme ile uygulanmış olup, katılım tamamıyla gönüllü bırakılmıştır. Katılımcılardan demografik bilgiler dışında herhangi bir kişisel veri toplanmamış ve katılımcıların kimlik bilgileri gizli tutulmuştur. Toplanan demografiklere göre, katılımcıların ortalama yaşı 33 (standart sapma 6.2) olarak gerçekleşmiştir. Katılımcıların %68'ini erkekler oluşturmuş, %92'si ise en az lisans düzeyinde eğitime sahiptir. Katılımcıların ortalama çalışma süresi 6 (standart sapma 5.4 yıl) yıldır.

3.1. Kullanılan Ölçekler

Çalışanların kişisel olarak benimsedikleri ve sahip oldukları değerler ile işletme değerleri, De Clerq ve arkadaşları (2008) tarafından Schwartz (1992)'in değerler teorisi temel alınarak geliştirilmiş 50 soruluk

anket kullanılarak ölçülmüştür. Cevaplar (-1): Kişisel / İşletmemin prensiplerine tamamen aykırıdır, (0): Benim için / İşletmem için önemli değildir, olarak olumsuz iki seviyeden (5): Benim / İşletmem için çok önemlidir'e kadar değişen 7'li likert ile ölçülmüştür.

Kişisel ve işletme değerleri, üç boyutta birbirinin zıt kutuplarını oluşturan altı değer alınarak ölçülmüştür. Bunlar; kendini geliştirme ve zıttı kendini üstün görme, değişime açık olma ve zıttı korumacı davranma, keyif odaklı olma ve zıttı amaç odaklı olma olarak alınmıştır. Ölçümlerin sonucunda, kişisel değerler için alfa güvenilirlik katsayıları 0.79 ile 0.91 arasında, işletme değerleri için alfa güvenilirlik katsayıları ise 0.72 ve 0.86 arasında bulunmuştur.

TKY yönelimi ise, Coyle-Shapiro ve Morrow (2003) tarafından geliştirilen 15 soruluk ölçek kullanılarak 7'li likert ile ölçülmüştür. Bu ölçekte, takım çalışmasına yatkınlık, sürekli gelişime aktif katılım ve kaliteye bağlılık olmak üzere 3 faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktörlerin alfa güvenilirlik katsayıları ise 0.86 ile 0.91 arasında bulunmuştur.

Çalışanlar ve işletme arasındaki değerlerin uyumu da benzer çalışmalar dikkate alınarak objektif uyum kriteri olarak ölçülmüştür (Erdogan, Kraimer, & Liden, 2004; Ostroff et al., 2005; Arthur et al., 2006). Bu kriter, bireylerin sahip olduğu değerleri benimseme seviyesi ile, aynı değerlerin işletmedeki diğer çalışanlar arasında benimsenme düzeyleri arasındaki uyum olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla, BÇU dolaylı uyum olarak ele alınmıştır.

3.2. Faktör Analizleri

Değişkenlere ilişkin faktörlerin geçerlilik ve güvenilirliklerini belirlemek amacıyla, hem açıklayıcı hemde doğrulayıcı faktör analizleri kullanılmıştır. Analizler sonucunda faktörlerin beklendiği şekilde tek faktör yapılarını oluşturdukları görülmüştür.

Doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda, dokuz faktörlü yapının uyum indeks değerlerinin istenen düzeyde olduğu görülmüş, dokuz faktörlü yapıyla devam edilmesine karar verilmiştir ($\chi^2=3467.77$, $p<0.01$, $df=1854$, $\chi^2/df=1.87$ (<3), $CFI=0.95$; $GFI=0.90$; $NNFI=0.88$; $RMSEA=0.06$). Faktörlerin ortalama, standart sapma, alfa güvenilirlik katsayıları ile faktörler arasındaki korelasyonlar Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Faktörlerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri

Constructs	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
PWV																	
1. ST	2.23	0.84	0.80a														
2. SE	0.44	0.92	-0.34	0.91a													
3. OC	1.23	1.05	0.18	-0.06	0.89a												
4. CO	0.95	0.76	0.05	0.02	-0.38	0.81a											
5. GO	2.54	0.92	0.14	-0.11	0.09	-0.06	0.82a										
6. HE	-0.11	0.75	-0.09	0.13	-0.02	-0.03	-0.28	0.79a									
OWV																	
7. ST	2.54	0.92	0.45	-0.22	0.16	-0.09	0.19	-0.09	0.82a								
8. SE	0.61	0.88	-0.26	0.31	-0.02	0.06	-0.12	0.08	-0.19	0.85a							
9. OC	0.94	0.90	0.11	-0.01	0.33	-0.14	0.06	-0.07	0.11	-0.09	0.86a						
10. CO	0.25	0.82	-0.02	0.05	-0.08	0.39	-0.01	-0.02	-0.08	0.01	-0.20	0.77a					
11. GO	3.38	1.12	0.12	-0.07	0.10	-0.01	0.41	-0.12	0.12	-0.11	0.15	-0.04	0.80a				
12. HE	-0.25	0.77	-0.06	0.03	-0.03	0.00	-0.16	0.29	-0.13	0.08	-0.04	0.02	-0.24	0.72a			
TQM																	
13. TW	4.12	0.52	0.36	-0.16	0.19	-0.10	0.27	-0.08	0.39	-0.19	0.17	-0.06	0.23	-0.05	0.91a		
14. AI	3.93	0.65	0.28	-0.08	0.16	-0.03	0.15	-0.11	0.31	-0.14	0.15	-0.06	0.27	-0.07	0.39	0.88a	
15. AQ	3.78	0.72	0.17	-0.03	0.18	-0.07	0.09	-0.04	0.20	-0.13	0.18	-0.02	0.20	-0.04	0.28	0.36	0.86a

ST: Kendini geliştirme, SE: Kendini üstün görme, OC: Değişime açık olma, CO: Korumacılık, GO: Amaç odaklı olma, HE: Keyif odaklı olma, TW: Takım çalışmasına yatkınlık, AI: sürekli gelişime aktif katılım ve AQ: kaliteye bağlılık.

3.3. Hipotezlerin Analizi

Kişisel değerler, işletme değerleri, bunların arasındaki uyum ve TKY yönelimi arasındaki ilişkileri tanımlayan hipotezler, Edwards (1994, 2002) tarafından önerilen polinom regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir. İki değişkenin uyumu üzerinde gerçekleştirilen analizlerde sıklıkla kullanılan "fark değeri" ile ilgili birçok dezavantaj nedeniyle, polinom analizleri uygulanmasına karar verilmiştir. Bu dezavantajlardan en önemlisi, bu analize yönelik olarak, fark değerleri kullanıldığında kişisel ve işletme değerlerinin TKY yönelimi üzerindeki katkılarının ayrı ayrı tespit edilemeyecek olmasıdır. Bir başka deyişle, polinom analizi

kullanıldığında, TKY yöneliminde meydana gelen bir değişimin kişisel değerlerden mi, işletme değerlerinden mi, yoksa aralarındaki uyum veya uyumsuzlukta mı kaynaklandığını değerlendirmek mümkün olabilecektir. Bu nedenle, değişkenler arasındaki uyumun ele alındığı bu tür araştırmalarda kullanılan en iyi teknikler arasında sayılan polinom regresyon analizi ve üç boyutlu yüzey analizi grafikleri kullanılmıştır.

Modelin uygulama sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir. Bu analizlerde, kişisel değerler (X) ve işletme değerleri (Y) TKY yönelimi üzerindeki doğrusal etkilerini görmek amacıyla ilk adımda denklemde yer almıştır. Daha sonra, kişisel ve işletme değerleri arasındaki uyumun etkilerini görebilmek amacıyla gerçekleştirilen ikinci adımda, kişisel değerlerin karesi (X^2), kişisel değerler ile işletme değerlerinin çarpımı (XY) ve işletme değerlerinin karesi (Y^2) denkleme dahil edilmiştir. 6 adet değer değişkeninin her biri için ayrı bir polinom regresyon analizi oluşturulmuş ve hangileri için denklemlerin anlamlı çıktığı test edilmiştir. Polinom analizlerine ilişkin denklemlerin katsayıları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Polinom Regresyon Analizi

Yapılar	Adım 1			Adım 2						
	X	Y	R ²	X	Y	X ²	XY	Y ²	R ²	ΔR ²
Bağımlı değişken: Takım çalışmasına yatkınlık										
Kendini geliştirme	0.36**	0.44**	0.112**	0.28**	0.39**	0.05	-0.12*	0.03	0.134**	0.022
Kendini üstün görme	-0.11*	-0.13*	0.049*	-0.06	-0.08	0.06	-0.02	0.04	0.058	0.009
Değişime açık olma	0.12*	0.11*	0.038*	0.10	0.09	0.11	-0.04	0.05	0.045	0.007
Korumacılık	-0.04	-0.02	0.016	-0.04	-0.03	0.01	-0.01	0.02	0.018	0.002
Amaç odaklı olma	0.24**	0.18**	0.086*	0.22**	0.14*	0.05	-0.04*	0.04	0.097*	0.011
Keyif odaklı olma	-0.08	-0.06	0.022	-0.06	-0.04	0.04	-0.05	0.03	0.025	0.003
Bağımlı değişken: Sürekli gelişime aktif katılım										
Kendini geliştirme	0.22**	0.29**	0.083**	0.17**	0.22**	0.06	-0.06*	0.04	0.098**	0.015
Kendini üstün görme	-0.08	-0.09	0.035	-0.05	-0.07	0.02	-0.02	0.03	0.039	0.004
Değişime açık olma	0.07	0.07	0.026	0.05	0.06	0.03	-0.03	0.05	0.029	0.003
Korumacılık	-0.03	-0.02	0.019	-0.02	-0.02	0.01	-0.01	0.02	0.020	0.001
Amaç odaklı olma	0.18**	0.14*	0.081*	0.18*	0.12*	0.07	-0.02*	0.02	0.089*	0.008
Keyif odaklı olma	-0.10*	-0.09*	0.031*	-0.09	-0.07	0.04	-0.02	0.03	0.033	0.002
Bağımlı değişken: Kaliteye bağlılık										
Kendini geliştirme	0.15*	0.20**	0.078*	0.11*	0.16**	0.02	-0.03*	0.02	0.094**	0.016
Kendini üstün görme	-0.07	-0.09	0.023	-0.04	-0.05	0.06	-0.04	0.01	0.029	0.006
Değişime açık olma	0.10*	0.09*	0.041*	0.10	0.08	0.07	-0.03	0.03	0.048	0.007
Korumacılık	-0.03	-0.01	0.008	-0.02	-0.01	0.01	-0.02	0.01	0.012	0.004
Amaç odaklı olma	0.16*	0.10*	0.065*	0.15*	0.12*	0.03	-0.04*	0.03	0.075*	0.010
Keyif odaklı olma	-0.06	-0.05	0.022	-0.04	-0.03	0.04	-0.05	0.02	0.025	0.003
**	p<0.01									
*		p<0.05		X: Kişisel değerler			Y: İşletme değerleri			
- Tüm sütunlarda, R ² ve ΔR ² hariç olmak üzere, rakamlar standardize edilmemiş regresyon katsayılarını göstermektedir.										
- Model 1 için, R ² sütunu iki değişken (X ve Y) ile açıklanan varyansı göstermektedir. Model 2 için, R ² sütunu beş değişken tarafından açıklanan varyansı göstermektedir (X, Y, X ² , XY, Y ²). ΔR ² sütunu ise, ikinci dereceden değerler (X ² , Y ²) ile çarpım uyum değerinin (XY) Model 1’in üzerine katmış oldukları ilave açıklanan varyansı göstermektedir..										

3.4. Bulgular

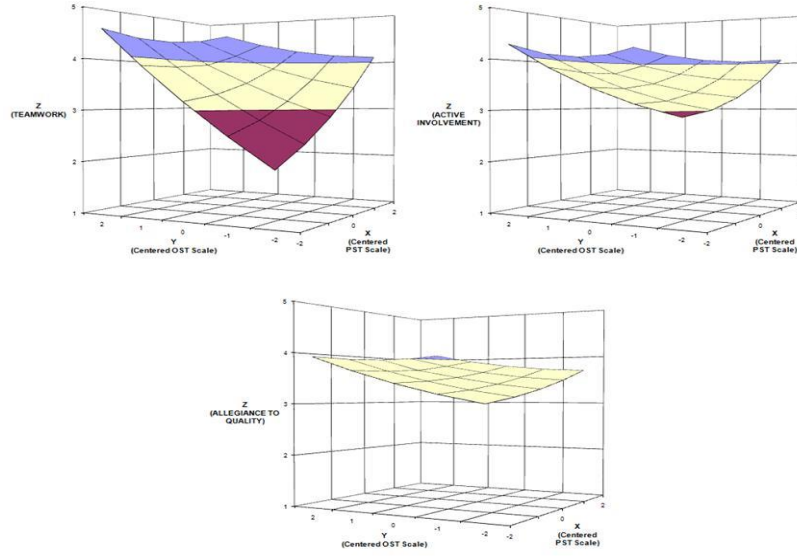
İlk hipotezde yer aldığı gibi, analizlerin ilk adımında hem kişisel hem de işletme değeri olarak kendini geliştirme değerinin üç TKY yönelimi üzerinde de pozitif etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca, analizler sonucunda, işletme değeri olarak kendini geliştirmenin, TKY yönelimini kişisel değerden daha fazla etkilediği ortaya konulmuştur. Bunun yanında, kendini üstün görme ve TKY yönelimi arasında beklenen negatif ilişki ise sadece takım çalışmasına yatkınlık boyutu için gerçekleşmiştir.

İkinci hipotezimizde beklenenden farklı olarak, değişime açık olma hem kişisel hem de işletme değeri olarak sadece takım çalışmasına yatkınlık ve kaliteye bağlılık üzerinde pozitif etki yaratmış, sürekli gelişime aktif katılım ile anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bunun yanında, korumacılık ile TKY yönelimi arasında beklenen negatif ilişki, hem kişisel hem de işletme değerleri açısından gerçekleşmemiştir.

Üçüncü hipotezde beklendiği şekilde, amaç odaklı olmanın hem kişisel hem de işletme değeri olarak TKY yöneliminin üç bileşeni ile de pozitif ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna karşın, keyif odaklı olmanın ise sadece sürekli gelişime aktif katılım ile negatif ilişkisi anlamlı olarak tespit edilmiştir.

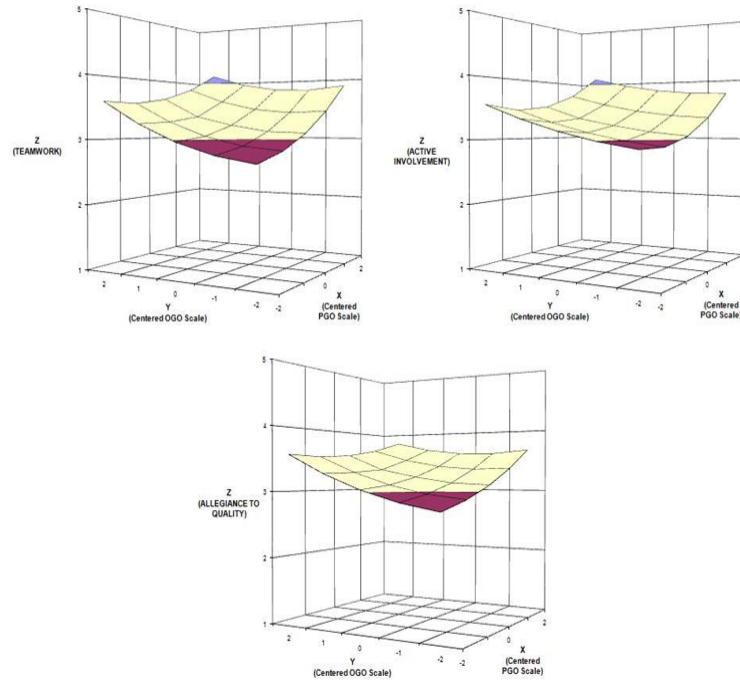
Dördüncü hipotezimizde beklenen, kişisel değerler ile işletme değerleri arasındaki uyumun TKY yönelimi üzerindeki pozitif etkisi ise, sadece kendini geliştirme ve amaç odaklı olma değerleri için anlamlı olarak bulunmuştur. Bu ilişkiler Şekil 1 ve Şekil 2’deki üç boyutlu yüzey analiz grafiklerinde gösterilmiştir. Grafikler incelendiğinde, TKY yönelimi boyutlarının en üst düzeyde olduğu noktaların, kişisel değerler ile işletme değerlerinin aynı derecede üstün tutulduğu noktalar olduğu görülmektedir. Buna karşın, TKY yönelimi boyutlarının en alt düzeyde olduğu noktaların ise, kişisel değerler ile işletme değerlerinin aynı derecede önemsenmediği düşük kaldığı noktalar olduğu görülmektedir.

Şekil 1: Kendini Geliştirme ve TKY Yönelimi Arasındaki İlişkinin Üç Boyutlu Grafikleri



Kişisel değerler ile işletme değerlerinin uyumsuz olması durumunda ise farklı paternler gözlemlenmiştir. Kendini geliştirme boyutu açısından, işletme değeri olarak kendini geliştirmenin, TKY yönelimi üzerinde kişisel değerden daha fazla etkili olduğu görülmektedir. Buna karşın, amaç odaklı olma boyutu açısından ise, kişisel değer olarak amaç odaklı olmanın, TKY yönelimi üzerinde işletme değerinden daha fazla etkili olduğu gözlenmektedir.

Şekil 2: Amaç Odaklı Olma ve TKY Yönelimi Arasındaki İlişkinin Üç Boyutlu Grafikleri



3. Tartışma ve Değerlendirme

Bu çalışmada, çalışanların kişisel olarak benimsedikleri değerlerin, işletmi içerisinde benimsenen ve kabul edilen işletme değerlerinin ve kişisel değerler ile işletme değerleri arasındaki uyumun, çalışanların TKY yönelimi üzerindeki etkileri ortaya konmaya çalışılmıştır.

Yapılan analizler neticesinde, kendini geliştirme ve amaç odaklı olmanın hem kişisel hem de işletme değeri olarak TKY yöneliminin tüm boyutları üzerinde olumlu katkı sağladığı, değişime açık olmanın ise takım çalışmasına yatkınlık ve kaliteye bağlılık boyutları ile olumlu ve anlamlı ilişkisinin olduğu ortaya konulmuştur.

Ayrıca, kişisel ve işletme değerleri arasındaki uyum ile TKY yönelimi arasındaki lineer olmayan ilişki de polinom regresyon analizi ile test edilmiştir. Kendini geliştirme ve amaç odaklılık değerlere için polinom regresyon analizleri istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar vermiştir. Bu çerçevede, bulgular kendini geliştirme ve amaç odaklılık değerleri için, bir değer hem kişiler hem de işletme tarafından önemli algılandığında, TKY yönelimi üzerinde olumlu etki yaptığını, aynı değer hem kişiler hem de işletme tarafından önemsiz algılandığında ise, TKY yönelimi üzerinde olumsuz etki yaptığını ortaya koymuştur.

Bunların yanında, kişisel değerler ile işletme değerleri arasında uyumsuzluk olduğunda, bir başka deyişle, bir değer kişi tarafından benimsenip işletme tarafından benimsenmez veya bu durumun tam tersi olduğunda dahi, TKY yöneliminin pozitif düzeyde olabileceği ortaya konulmuştur. Bu sonuçlar, TKY yöneliminin artırılması için kişisel değerler ile işletme değerleri arasında tam bir uyum olmasının çok önemli olduğunu ancak gerek şart olmadığını göstermektedir.

Bu bulgu ayrıca, TKY yönelimi üzerinde olumlu etkilerinin olduğu tespit edilen değerlerin işletme içerisinde benimsetildiği takdirde, TKY yöneliminin artırılması yönünde katkı sağlayacağını da göstermektedir.

Kaynakça

- Arthur, W., Jr., Bell, S. T., Villado, A. J. ve Doverspike, D. (2006). "The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity", *Journal of Applied Psychology*, 91, pp.786-801.
- Bretz, R.D. ve Judge, T.A. (1994). "Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success", *Journal of Vocational Behavior*, 44, pp.32-54.
- Coyle-Shapiro, J. ve Morrow, P. (2003). "The role of individual differences in employee adoption of TQM orientation", *Journal of Vocational Behavior*, 62, pp.320-340.
- De Clerq, S. (2006). "Extending the Schwartz Value Theory for Assessing Supplementary Person-Organization Fit". Unpublished Doctoral Dissertation, Gent University, Gent, Belgium.
- De Clerq, S., Fontaine, J.R.J. ve Anseel, F. (2008). "In search of a comprehensive value model for assessing supplementary person-organization fit", *Journal of Psychology*, 142(3) pp.277-302.
- Detert, J.R. Schroeder, R.G. ve Mauriel, J.J. (2000). "A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations", *Academy of Management Review*, 25, pp.850-863.
- 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, pp.305-332.
- Edwards, J.R. (1994). "Regression analysis as an alternative to difference scores", *Journal of Management*, 20, pp.683-689.
- Edwards, J.R. (2002). "Alternatives to difference scores: Polynomial regression analysis and response surface methodology", In: *Measuring and Analyzing Behavior in Organizations: Advances in Measurement and Data Analysis*, F.Drasgow & N.Schmitt (Eds.), pp. 350-400. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Goodman, S.A: ve Syvanteck, D.J. (1999). "Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter", *Journal of Vocational Behavior*, 55, pp.254-275.
- Hofstede, G. (2001). "Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations". New York: Sage Publications.
- Kiffin-Petersen, S.A. ve Cordery, J.L. (2003). "Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork", *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), pp.93-116.
- Kirkman, B.L. ve Shapiro, D.L. (2001). "The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance", *Academy of Management Journal*, 44, pp.557-569.
- Kristof, A.L. (1996). "Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications", *Personnel Psychology*, 49(1), pp.1-49.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. ve Johnson, E.C. (2005). "Consequences of individuals' fit at work: A meta analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit", *Personnel Psychology*, 58, pp.281-342.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J ve Caldwell, D.F. (1991). "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit", *Academy of Management Journal*, 34(3), pp.487-516.
- Ostroff, C., Shin, Y. ve Kinicki, A. J. (2005). "Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes", *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp.591-623.
- Posner, B.Z. (1992). "Person-organization values congruence: No support for individual differences as a moderating influence", *Human Relations*, 45, pp.351-361.
- Salas, E., Cooke, N.J. ve Rosen, M.A. (2008). "On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments", *Human Factors: The Journal of Human Factors and Ergonomics Society*, 50, pp.540-547.
- Schwartz, S.H. (1992). "Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries". *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, pp.1-65.

23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, MUĞLA

Sitkin, S.B., Sutcliffe, K.M. ve Schroeder, R.G. (1994). "Distinguishing control from learning in total quality management: A contingency perspective", *Academy of Management Review*, 19, pp.537-564.

İŞ KAYNAKLARI, İŞE ADANMIŞLIK VE PROAKTİF ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI ÜÇGENİNDE KİŞİ-İŞ UYUMUNUN ROLÜ: KOBİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ÇALIŞMA³

Ceyda MADEN

İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi
ceyda.maden@kemerburgaz.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, çalışanların sahip oldukları farklı iş kaynaklarının, bireysel yenilik yaratma ve ses çıkartma gibi proaktif iş davranışlarını işe adanmışlık yoluyla etkileyip etkilemediği ve bu etkinin, çalışanların iş uyumuna bağlı olarak değişiklik gösterip göstermediği deneysel olarak test edilmiştir. İstanbul ilindeki 230 KOBİ (küçük ve orta büyüklükteki işletme) çalışanından ve bu katılımcıların birebir raporladığı yöneticilerden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Yapısal eşitlik modeli aracılığı ile yapılan analizler sonucunda özerklik ve görev çeşitliliğinin işe adanmışlığı olumlu yönde etkilediği; adanmışlığın da bireysel yenilik yaratma ve ses çıkartma davranışlarını arttırdığı bulunmuştur. Geribildirim ile işe adanmışlık arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Analizler, işe adanmışlığın, özerklik ve görev çeşitliliği değişkenleri ile bireysel yenilik yaratma ve ses çıkartma davranışları arasındaki ilişkilerde aracılık rolü oynadığını göstermiştir. Bununla birlikte, kişi-iş uyumunun düzenleyici rolünü incelemeye yönelik yapılan çoklu grup uygulamaları, özerklik ve görev çeşitliliği ile işe adanmışlık arasındaki ilişkinin, sadece işleriyle düşük uyum gösteren çalışanlar için geçerli olduğunu ortaya koymuştur. İşe adanmışlık ve proaktif çalışan davranışları arasındaki ilişki ise, sadece işleriyle yüksek uyum içerisinde olan çalışanlar için anlamlı sonuç vermiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Kaynakları, İşe Adanmışlık, Proaktif Çalışan Davranışları, Kişi-İş Uyum

1. Giriş

Günümüzün esnek, rekabetçi ve hızla değişen iş ortamında, örgütler çalışanlarından geleneksel performans ölçütlerinin ötesine geçerek ek sorumluluk üstlenme, işle ilgili konularda söz alma (ses çıkartma) ve yaratıcı fikirler geliştirme gibi proaktif davranışlarda bulunmalarını beklemektedirler. Buna göre, performansın reaktif ve değişiklik göstermeyen yönlerine vurgu yapan geleneksel performans anlayışı yerini, çalışanların proaktif davranışlarda bulunmalarını destekleyen yenilikçi anlayışa bırakmıştır (Frese ve Fay, 2001). Ortaya çıkan bu yeni anlayış, 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).

Çalışan proaktifliğinin günümüz örgütlerinde artan bir öneme sahip olması, konuyla ilgili akademik çalışmaların da hız kazanmasına sebep olmuştur. Proaktif çalışan davranışlarıyla ilgili daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışanların iş ortamındaki proaktif davranışlarını etkileyen üç farklı unsurdan bahsedildiği görülmüştür: bireysel farklılıklar (örn: proaktif kişilik), işle ilgili değişkenler (örn: özerklik) ve algılanan iş ortamı (örn: destekleyici örgüt iklimi) (Crant, 2000; Frese ve Fay, 2001; Grant ve Ashford, 2008; Onay ve Çavuşoğlu, 2010; Parker vd., 2006). Bu faktörlerden, işle ilgili değişkenler arasında yer alan iş kaynakları (örn: özerklik, görev çeşitliliği, geribildirim), proaktif çalışan davranışlarını daha çok, psikolojik-güdüsel değişkenler (örn: işe adanmışlık) üzerinden etkilemektedir. Ancak mevcut yazında, Salanova ve Schaufeli'nin (2008) çalışması dışında, iş kaynakları, işe adanmışlık ve proaktif çalışan davranışları arasındaki ilişkilere odaklanan çalışmalara rastlanmamaktadır. Ayrıca, konuyla ilgili önceki çalışmalar, kişi-iş uyumu gibi işle ilgili diğer değişkenlerin, yukarıda bahsi geçen ilişkilerde düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığını da sorgulamamışlardır. Bu bağlamda, bu çalışmanın başlıca amacı, özerklik, görev çeşitliliği ve geribildirim bileşenlerinden oluşan iş kaynaklarının, işe adanmışlık yoluyla proaktif çalışan davranışları üzerinde etkili olup olmadığını incelemektir. Çalışmanın bir başka önemli amacı da, kişi-iş uyumunun (ihtiyaçlar-karşılama uyumu ve beklenen-kabiliyetler uyumu) iş kaynakları, işe adanmışlık ve proaktif çalışan davranışları arasındaki ilişkileri nasıl düzenlediğini açıklığa kavuşturmadır. Bu amaca yönelik olarak mevcut çalışmalar ve teoriler ışığında (iş talepleri-kaynakları modeli, Bakker ve Demerouti, 2007; Demerouti vd., 2001; pozitif duygu genişletme ve inşa etme teorisi, Frederickson vd., 2003) kavramsal bir model oluşturulmuştur. Bu modelde, farklı iş kaynaklarının, bireysel yenilik yaratma ve ses çıkartma gibi proaktif davranışları işe adanmışlık yoluyla etkileyebileceği ve bu etkinin, çalışanların iş uyumuna bağlı olarak

³ Bu çalışmanın veri toplama süreci, İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi Araştırma ve Yayın Destek Komitesi tarafından desteklenmiştir (Proje No: PB014-2013).

değişiklik gösterebileceği öne sürülmüştür.

2. Teorik Çerçeve

2.1. İş Kaynakları ve İşe Adanmışlık

İşe adanmışlık, Schaufeli vd. (2002) tarafından “dinçlik, adanma ve yoğunlaşma boyutlarından oluşan; olumlu, tatmin edici, işle alakalı ruhsal durum” olarak tanımlanmıştır (s.74). Schaufeli ve Bakker’e (2004) göre adanmışlık, anlık ve belirli bir durum olmaktan çok; herhangi bir nesne, olay, birey ve davranışa odaklanmayan, sürekli ve yaygın duygusal-bilişsel bir duruma karşılık gelmektedir (Caliskan, 2014). Dinçlik boyutu, kişinin çalışırken yüksek bir enerjiye sahip olmasını, zihinsel dayanıklılık göstermesini, çaba gösterme isteğini ve kolayca yorulmama yeteneğini ifade eder (Caliskan, 2014; Turgut, 2011). Adanma, çalışmaya yönelik güçlü bir bağlılığı temsil eder ve ilham, şevk, övünç ve meydan okuma duygularını kapsar (Caliskan, 2014; Schaufeli vd., 2002). Yoğunlaşma ise kişinin yaptığı işe tamamen odaklanması, kendini kaptırması ve zamanın nasıl geçtiğini anlamaması gibi durumlara karşılık gelir (Turgut, 2011).

Baker and Demerouti (2007) tarafından geliştirilen İş Talepleri-Kaynakları Modelini temel alan önceki çalışmalar, işin farklı fiziksel, sosyal ve örgütsel yönlerinin (a) aşırı iş taleplerinin yıkıcı etkilerini ve bunlarla ilgili fiziksel ve psikolojik maliyetleri azaltarak, (b) iş hedeflerine ulaşmaya yardımcı olarak ve (c) bireysel gelişim ve öğrenmeye katkıda bulunarak işe adanmışlığı arttırdığını ortaya koymuşlardır (Bakker ve Demerouti, 2007, 2008; Salanova ve Schaufeli, 2008; Schaufeli ve Salanova, 2007). Özel olarak, Schaufeli ve Bakker (2004) performansla yönelik geribildirim, sosyal destek, yönetici koçluğu gibi iş kaynaklarının Hollanda’daki dört farklı çalışan örneğinde adanmışlığa etki ettiğini bulmuşlardır. Hakanen, Perhoniemi ve Toppinen-Tanner (2006) ise, Schaufeli ve Bakker’in (2004) çalışmalarını 2000 Finli öğretmenden oluşan bir örneklem üzerinde tekrarlamışlar ve farklı iş kaynaklarının işe adanmışlık yoluyla örgütsel bağlılığı tetikleyen motivasyonel bir sürece etki ettiğini ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde, iş tasarımı üzerine odaklanan çalışmalar, Hackman ve Oldham’ın (1980) İş Özellikleri Modeli’nde de belirtildiği üzere, temel iş özelliklerini yüksek oranda barındıran işlerin; çalışanların kendilerini işe daha çok vermelerini ve işlerine daha çok adanmalarını sağlayacağını göstermişlerdir (Kahn, 1992; May vd., 2004; Saks, 2006).

Yukarıdaki önerme ve bulgulardan hareketle, bu çalışmada, çalışanların sahip oldukları farklı iş kaynakları ile işe adanmışlıkları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu öne sürülmüştür. Çalışma kapsamında iş kaynakları, özerklik, görev çeşitliliği ve geribildirim değişkenleri ile temsil edilmiştir. Özerklik, bir çalışanın işiyle ilgili kararlara katılabileceği, işinde bağımsız olarak çalışabilme ve işine yönelik inisiyatif alabilme derecesini temsil etmektedir (Kaşlı, 2007). Mevcut yazında, işlerinde yüksek seviyede özerkliğe sahip olan çalışanların işlerine daha çok adandıklarına dair bulgular mevcuttur (Bakker ve Bal, 2010; Kahn 1990; Saavedra ve Kwun, 2000). Görev çeşitliliği ise, yapılan işin ne derece farklı beceri ve yetenekleri içerdiğini ve kişinin işini yaparken ne kadar çeşitli faaliyetlerde bulunduğunu ifade eden bir terimdir (Kaşlı, 2007; Saks, 2006). Yapılan iş, bünyesinde birçok farklı faaliyeti barındırdığında, çalışanların iş faaliyetlerine yönelik enerjik bir bağ hissetmeleri ve bunun sonucunda bilişsel olarak işlerine adanmaları muhtemeldir (Shantz vd., 2013). Son olarak, geribildirim, işin kendisinin, yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının kişiye performansıyla ilgili ne derece açık ve doğrudan bilgi sağladığının ölçüsüdür (Kaşlı, 2007; Saks, 2006). Geribildirim öğrenmeyi; buna bağlı olarak da başarı olasılığını ve adanmışlığı arttırdığı önceki çalışmalarda ortaya çıkan bulgular arasında yer almaktadır (Bakker ve Demerouti, 2008; Schaufeli ve Bakker, 2004). Buna göre çalışmanın ilk hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H1: Çalışanların sahip oldukları iş kaynakları (özerklik, görev çeşitliliği ve geribildirim) ile işe adanmışlıkları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

2.2. İş Kaynakları, İşe Adanmışlık ve Proaktif Çalışan Davranışları

Proaktif davranış yazında, “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). Bu davranışlar, hedef aldıkları kesimlere göre üç ana grupta toplanmıştır: Proaktif iş davranışları (örgütün iç çevresine yönelik), proaktif stratejik davranışlar (örgütün dış çevresiyle uyum sağlamasına yönelik) ve proaktif kişi-çevre uyumu davranışları (kişinin örgütsel çevreyle uyum sağlamasına yönelik) (Parker ve Collins, 2010). Bu çalışmada, örgütün iç çevresini değiştirmeye yönelik olan proaktif iş davranışları üzerine odaklanılmış ve özel olarak, bu davranışları temsilen bireysel yenilik yaratma ve ses çıkartma davranışları incelmeye alınmıştır.

Bireysel yenilik yaratma davranışı, yeni bir fırsat belirleme, yeni düşünce ve yaklaşımlar geliştirme ve yeni fikirler hayata geçirme gibi faaliyetleri içermektedir (Scott ve Bruce, 1994). Bu davranışları sergileyen çalışanlar, işlerini yapmada onlara kolaylık sağlayacak yeni yöntem ve teknolojiler bulmaya çalışır ve/veya

yeni ürün fikirleri geliştirirler. Ses çıkartma davranışı ise, kişinin çalışma grubunu etkileyecek konuyla ilgili fikir beyan etmesi ve bu konularla ilgili bilgi edinmeye çalışmasını ifade eder (Van Dyne ve LePine, 1998). Ses çıkartma davranışında bulunan çalışanlar, diğer proaktif iş davranışlarında olduğu gibi örgütün iç çevresini değiştirmede ve şekillendirmede aktif rol alırlar.

Proaktif çalışan davranışları ile ilgili yapılan önceki araştırmalar, işe adanmışlığın proaktifliğin önemli bir öncülü olabileceğini ortaya koymuş (Binnewies, Sonnentag ve Mojza, 2009; Sonnentag, 2003); çevresel destekler kapsamında değerlendirilebilecek farklı iş kaynaklarının ise çalışanların içsel motivasyonlarını ve buna bağlı olarak proaktif davranışlarda bulunma olasılıklarını arttırdığını ileri sürmüşlerdir (Parker, 2000). Çalışanların sahip oldukları iş kaynakları ile şekillenen adanmışlık tutumlarının bireysel yenilik yaratma ve ses çıkartma davranışları üzerindeki etkisi sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) ve pozitif duygu genişletme ve inşa etme teorisi (Frederickson, 2000) ile açıklanabilir. Sosyal değişim teorisini temel eden çalışmalarda, zenginleştirilmiş işlere sahip olan çalışanların edindikleri kaynaklara karşılık olarak, işle ilgili rollerinde kendilerini ifade etme zorunluluğu hissettikleri ve işlerini yaparken daha aktif davrandıkları ileri sürülmüştür (Shantz vd., 2013). Benzer şekilde, pozitif duygu genişletme ve inşa etme teorisine göre (Frederickson, 2000), işe adanmışlık gibi olumlu duygusal tutumların, (a) bireylerin anlık düşünce-aksiyon (eylem) stoklarını genişleterek kalıcı bireysel kaynaklar yarattıklarını, (b) iyi hissetmenin bireylerde, plan yapma, yeni şeyler deneme ve tecrübe etme isteğini tetiklediğini ve (c) adanmışlık seviyesi yüksek olan çalışanların işlerinde yenilikçi önerilerde bulunma ve örgüt performansını geliştirmeye yönelik değişiklikler tavsiye etme olasılıklarının daha yüksek olduğunu söylenebilir (Schaufeli vd., 2001; Van Dyne ve LePine, 1998). Yukarıdaki bilgiler ve bulgular ışığında, çalışmanın ikinci ve üçüncü hipotezleri aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H2: İşe adanmışlık ile proaktif çalışan davranışları (bireysel yenilik yaratma ve ses çıkartma) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H3: İşe adanmışlık, çalışanların sahip oldukları iş kaynakları ile sergiledikleri proaktif davranışlar (bireysel yenilik yaratma ve ses çıkartma) arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamaktadır.

2.3. Kişi-İş Uyumunun Düzenleyici Rolü

Kişi-iş uyumu, kişinin bireysel özellik ve tercihlerinin yaptığı işle uyumuna karşılık gelen bir kavramdır. Yazında kişi-iş uyumunun iki farklı çeşidinden bahsedilmektedir: “beklenen-kabiliyetler (B-K) uyumu” (demand-abilities fit) ve “ihtiyaçlar-karşılanaanlar (İ-K) uyumu” (needs-supplies fit). B-K uyumu, kişinin bilgi, beceri ve kabiliyetlerinin işin taleplerini karşılamak için ne derece yeterli olduğunu tanımlamak için kullanılırken; İ-K uyumu, işin özelliklerinin ve sağladıklarının kişinin ihtiyaç ve tercihlerini ne derece karşıladığına karşılık gelmektedir (Edwards, 1991). Mevcut araştırmalar, kişi-iş uyumunun özellikle işle ilgili tutum ve davranışlar (örn: iş tatmini, iş performansı) önemli bir etki yarattığını öne sürmüşlerdir (Lauver ve Kristof Brown, 2001; Saks ve Ashforth, 1997).

Bu çalışmada iş uyumunun, iş kaynaklarını proaktif çalışan davranışlarına bağlayan motivasyonel süreçte düzenleyici bir rol oynayabileceği; bir başka deyişle, iş kaynaklarının adanmışlık üzerindeki, adanmışlığın da proaktif çalışan davranışları üzerindeki etkisini şekillendirebileceği ileri sürülmüştür. B-K uyumu düşünüldüğünde, bireysel bilgi, beceri ve yetkinlikleri yaptıkları işin gerekleriyle uyumlu olan çalışanların işlerini yaparken daha motive olduklarını; düşük uyum gösteren çalışanların ise işin gerekliliklerini yerine getirmekte başarılı olamadıklarını hissederek daha az motive olduklarını söylemek mümkündür (Boon vd., 2011). Buna göre, özerklik, görev çeşitliliği ve geribildirim gibi geliştirici iş kaynaklarının, B-K uyumu düşük olan çalışanlarda adanmışlığı daha çok arttırdığı söylenebilir. Buna karşın, B-K uyumunun adanmışlık ve proaktiflik arasındaki ilişkide tamamlayıcı rol oynaması daha olasıdır. Önceki araştırmalarda, işe özgü bilgi ve deneyimin çalışanların iş yerlerinde proaktif davranışlar sergilemelerinde etkili olduğu bulunmuştur (Dutton, vd., 2001; Howell ve Boies, 2004). Buna göre, B-K uyumu yüksek olan çalışanların işlerinde daha proaktif davranışları beklenebilir çünkü bu çalışanlar, işleriyle ilgili belirli bir durumla baş edebilmek için gerekli motivasyon, bilgi ve kapasiteye sahiptir (Frese ve Fay, 2001).

İ-K uyumu ele alındığında da, yukarıdaki önermelere benzer önermeler ileri sürmek mümkündür. İhtiyaç-gerçekleştirme teorilerine göre (örn: Locke, 1976; Rice vd., 1985), İ-K uyumu, çalışanların ihtiyaç yoksunluklarını azaltıp yaptıkları işin anlamını arttırabilir. Çalışanlar işlerinin kendilerine sağladığı mevcut olanakların, ihtiyaç ve tercihleriyle uyumlu olduğunu düşündükleri takdirde, işlerini daha anlamlı bulurlar ve daha adanmış hissedebilirler. Buna göre, İ-K uyumu, çalışanların işe adanmışlıklarını arttıran işle ilgili diğer faktörlerin (örn: iş kaynakları) etkisini azaltabilir. Dolayısıyla, iş kaynakları ile adanmışlık arasındaki ilişki, İ-K uyumu yüksek olan çalışanlarda daha kuvvetli; İ-K uyumu düşük olan çalışanlarda ise daha zayıf olabilir. Bunun aksine, çalışanların, mevcut işlerinin işle alakalı ihtiyaçlarını karşılayıp, öz-benliklerini tamamladığını düşünmeleri, işlerinin kendilerini daha fazla çekmesine, işleri için daha fazla zaman ve çaba harcamalarına

(Scroggins, 2011; Swann, 1990) ve sonuç olarak işlerinde daha proaktif davranmalarına neden olabilir. Bir başka deyişle, işe adanmışlığın çalışan proaktifliği üzerinde yarattığı etki, İ-K uyumu yüksek olan çalışanlarda daha belirgin olabilir.

Yukarıdaki argümanlar ışığında, çalışmanın son dört hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H4: B-K uyumunun, çalışanların sahip oldukları iş kaynakları (özerklik, görev çeşitliliği ve geribildirim) ile işe adanmışlıkları arasındaki ilişkide düzenleyici bir rolü vardır. İş kaynaklarının adanmışlık üzerindeki etkisi B-K uyumu düşük olan çalışanlarda daha yüksektir.

H5: B-K uyumunun, işe adanmışlık ile proaktif çalışan davranışları (bireysel yenilik yaratma ve ses çıkartma) arasındaki ilişkide düzenleyici bir rolü vardır. Adanmışlığın proaktif çalışan davranışları üzerindeki etkisi B-K uyumu yüksek olan çalışanlarda daha yüksektir.

H6: İ-K uyumunun, çalışanların sahip oldukları iş kaynakları (özerklik, görev çeşitliliği ve geribildirim) ile işe adanmışlıkları arasındaki ilişkide düzenleyici bir rolü vardır. İş kaynaklarının adanmışlık üzerindeki etkisi İ-K uyumu düşük olan çalışanlarda daha yüksektir.

H7: İ-K uyumunun, işe adanmışlık ile proaktif çalışan davranışları (bireysel yenilik yaratma ve ses çıkartma) arasındaki ilişkide düzenleyici bir rolü vardır. Adanmışlığın proaktif çalışan davranışları üzerindeki etkisi İ-K uyumu yüksek olan çalışanlarda daha yüksektir.

3. Yöntem

3.1. Örneklem

Araştırma hipotezlerinin testinde, İstanbul ilindeki 230 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 34,6'dır ($\sigma=7,86$). Örneklem % 34,3'ünü kadınlar, % 65,7'sini erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların % 54,8'i lise mezunu, % 43'ü üniversite mezunu, % 2'si ise yüksek lisans ve doktora mezunudur. Katılımcıların ortalama iş deneyimi 11,8 yıl; çalıştıkları organizasyondaki ortalama görev süreleri ise 4,8 yıldır.

3.2. Ölçekler

3.2.1. İş Kaynakları

Katılımcıların sahip oldukları iş kaynakları; özerklik, görev çeşitliliği ve geribildirim değişkenlerini içeren ve Hackman ve Oldham (1974) tarafından geliştirilen ölçekler ile ölçülmüştür. Ölçümlerde beşli likert ölçeği kullanılmıştır (1 = kesinlikle katılmıyorum, 5 = kesinlikle katılıyorum). Yüksek katılımlı İK uygulamalarına ilişkin Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayıları sırasıyla, 0,76, 0,80, 0,75'tir.

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 0,74, 0,79 ve 0,77'dir. Ölçeğin genel Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayısı ise 0,91'dir.

3.2.3. Proaktif Çalışan Davranışları

Proaktif çalışan davranışlarını temsil etmek üzere sırasıyla Scott ve Bruce (1994) ve Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen "bireysel yenilik yaratma" ve "ses çıkartma" ölçekleri kullanılmıştır. Çalışanların bahsi geçen proaktif davranışları ne sıklıkta sergilediklerini beşli likert ölçeği ile (1 = çok nadiren, 5 = çok sık) değerlendirmeleri istenmiştir. Bireysel yenilik yaratma ve ses çıkartma davranışlarına ait Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayıları sırasıyla 0,70 ve 0,77'dir.

3.2.4. Kişi-İş Uyumu

Katılımcıların işleriyle olan uyumları, "ihtiyaçlar-karşılananlar uyumu" (İ-K uyumu) ve "beklenen-kabiliyetler uyumu" (B-K uyumu) olmak üzere iki farklı şekilde, Cable ve DeRue'ya (2002) ait ölçekler ile ölçülmüştür. Bu ölçeklerdeki ifadeler, beşli likert ölçeği ile ölçeklendirilmiştir (1 = kesinlikle katılmıyorum, 5 = kesinlikle katılıyorum). "İhtiyaçlar-karşılananlar" uyumu ve "beklenen-kabiliyetler" uyumuna ait Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayıları sırasıyla 0,66 ve 0,68'dir.

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	8	9
İş Kaynakları											
1 Özerklik	3,26	0,80									
2 Görev çeşitliliği	3,15	0,88	0,55**								
3 Geribildirim	3,32	0,79	0,48**	0,61**							
Adanmışlık											
4 Dinçlik	3,79	0,72	0,16*	0,28**	0,24**						
5 Adanma	3,69	0,82	0,15*	0,33**	0,21**	0,73**					
6 Yoğunlaşma	3,64	0,82	0,09	0,28**	0,20**	0,80**	0,79**				
Proaktif Çalışan Davranışları											
7 Bireysel yenilik yaratma	3,67	0,69	0,02*	0,09*	0,05	0,23**	0,26**	0,25**			
8 Ses çıkartma	3,71	0,61	0,03*	0,16*	0,03	0,26**	0,32**	0,36**	0,55**		
Kişi-İş Uyum											
9 B-K uyumu	3,53	0,70	0,26**	0,48**	0,27**	0,60**	0,60**	0,57**	0,19**	0,29**	
10 İ-K uyumu	3,71	0,65	0,18**	0,29**	0,24**	0,68**	0,63**	0,63**	0,36**	0,39**	0,59**

**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 ($\Delta\chi^2(3) = 468,6$, $p < 0,01$) 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 ($\chi^2 = 391,1$, $df = 224$, $CFI = 0,92$, $GFI = 0,88$, $p < 0,01$); 0,05 olan RMR değerinin de yine kabul gören 0-0,05 aralığında olduğunu göstermiştir.

Yapısal eşitlik modeli (YEM) analizlerinin sonuçları önerilen modelin veriyle uyumunun yüksek olduğunu ortaya koymuştur: $\chi^2(165) = 266,70$, $p < 0,01$, $CFI = 0,94$, $GFI = 0,91$, $NFI = 0,86$, $RMR = 0,05$. Çalışmanın ilk hipotezinde belirtildiği üzere, özerklik ve görev çeşitliliğinin işe adanmışlığı olumlu yönde etkilediği ($\gamma_{\text{özerklik-adanmışlık}} = 0,28$, $p < 0,05$; $\gamma_{\text{görev çeşitliliği-adanmışlık}} = 0,67$, $p < 0,01$) adanmışlığın da bireysel yenilik yaratma ve ses çıkartma davranışlarını arttırdığı ($\gamma_{\text{adanmışlık-yenilik yaratma}} = 0,39$, $p < 0,01$; $\gamma_{\text{adanmışlık-ses çıkartma}} = 0,54$, $p < 0,01$) bulunmuştur. Geribildirim ile işe adanmışlık arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Özerklik ve görev çeşitliliği değişkenlerinin proaktif çalışan davranışları üzerindeki doğrudan etkileri de onaylandığı için ($\gamma_{\text{özerklik-yenilik yaratma}} = 0,06$, $p < 0,10$; $\gamma_{\text{özerklik-ses çıkartma}} = 0,21$, $p < 0,10$; $\gamma_{\text{görev çeşitliliği-yenilik yaratma}} = 0,21$, $p < 0,10$; $\gamma_{\text{görev çeşitliliği-ses çıkartma}} = 0,62$, $p < 0,05$) adanmışlığın bu ilişkilerdeki aracılık rolü incelemeye alınmıştır. Bu amaca yönelik olarak AMOS programındaki bootstrap seçeneği kullanılmış; özerklik ve görev çeşitliliği değişkenlerinin bireysel yenilik yaratma ve ses çıkartma davranışı üzerinde yarattığı indirekt etkiler test edilmiştir. Analiz sonuçları, bu indirekt etkilerin iki bağımsız değişken için de (estimate $\gamma_{\text{özerklik-yenilik yaratma}} = 0,11$, $p < 0,10$, $0,01 \leq B-CCI \leq 0,66$; estimate $\gamma_{\text{özerklik-ses çıkartma}} = 0,09$, $p < 0,10$, $0,01 \leq B-CCI \leq 0,39$; estimate $\gamma_{\text{görev çeşitliliği-yenilik yaratma}} = 0,22$, $p < 0,05$, $0,09 \leq B-CCI \leq 2,43$; estimate $\gamma_{\text{görev çeşitliliği-ses çıkartma}} = 0,18$, $p < 0,05$, $0,07 \leq B-CCI \leq 1,29$) anlamlı olduğunu göstermiştir. Aracılık testlerini takiben, kişi-iş uyumunun düzenleyici rolünü incelemeye yönelik çoklu grup uygulamaları yapılmıştır. Bu uygulamalar, özerklik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkinin ($\beta_{\text{DÜŞÜK B-K}} = 0,46$, $p < 0,05$; $\beta_{\text{YÜKSEK B-K}} = 0,02$, $p > 0,10$; $\beta_{\text{DÜŞÜK İ-K}} = 0,41$, $p < 0,05$; $\beta_{\text{YÜKSEK İ-K}} = 0,01$, $p > 0,10$) ve görev çeşitliliği ile adanmışlık arasındaki ilişkinin ($\beta_{\text{DÜŞÜK B-K}} = 0,58$, $p < 0,05$; $\beta_{\text{YÜKSEK B-K}} = 0,33$, $p > 0,10$; $\beta_{\text{DÜŞÜK İ-K}} = 0,55$, $p < 0,01$; $\beta_{\text{YÜKSEK İ-K}} = 0,33$, $p > 0,10$), sadece işleriyle düşük uyum gösteren çalışanlar için geçerli olduğunu ortaya koymuştur. İşe adanmışlık ile bireysel yenilik yaratma ($\beta_{\text{DÜŞÜK B-K}} = 0,04$, $p > 0,10$; $\beta_{\text{YÜKSEK B-K}} = 0,36$, $p < 0,05$; $\beta_{\text{DÜŞÜK İ-K}} = 0,02$, $p > 0,10$; $\beta_{\text{YÜKSEK İ-K}} = 0,36$, $p < 0,05$) ve işe adanmışlık ile ses çıkartma ($\beta_{\text{DÜŞÜK B-K}} = 0,23$, $p > 0,10$; $\beta_{\text{YÜKSEK B-K}} = 0,49$, $p < 0,01$; $\beta_{\text{DÜŞÜK İ-K}} = 0,20$, $p > 0,10$; $\beta_{\text{YÜKSEK İ-K}} = 0,49$, $p < 0,01$) davranışları arasındaki ilişki ise, sadece işleriyle yüksek uyum içerisinde olan çalışanlar için anlamlı sonuç vermiştir.

Çalışma kapsamında incelenen ilişkilerin, “işe adanmışlık”, “proaktif çalışan davranışları” ve “kişi-iş uyumu” yazınına katkıda bulunarak çeşitli kavramsal ve deneysel araştırmalara yön vereceği düşünülmektedir. Çalışmanın iş dünyasındaki uygulamalara katkıları ise şu şekilde sıralanabilir: Çalışanların sahip oldukları iş kaynakları, adanmışlık yoluyla proaktif davranışların sergilenmesine yol açacağı için; bu davranışların gösterilmesini teşvik eden örgütler, iş tasarım süreçlerinde özerklik ve görev çeşitliliği gibi iş kaynaklarına daha fazla yer vermelidirler. Bununla birlikte, iş kaynakları ile işe adanmışlık arasındaki ilişkinin ancak kişi-iş uyumunun düşük olduğu durumlarda geçerli olması, iş uyumunun adanmışlığı arttırmada iş kaynaklarının yerine geçtiğini işaret etmektedir. Adanmışlığın proaktif çalışan davranışlarına dönüşmesi için ise kişi-iş uyumunun yüksek olması gerekmektedir. Bu durum, işe adanmışlık ve iş uyumunun proaktif çalışan davranışlarını etkileşimli bir şekilde arttırdığını ortaya koymaktadır.

Kaynakça

- Bakker, A. B. ve Bal, P. M. (2010), “Weekly Work Engagement and Performance: A Study Among Starting Teachers”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (1), pp 189–206.
- 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. (2008), “Towards A Model of Work Engagement”. *Career Development International*, 13(3), pp. 209-223.
- 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.
- Blau, P. M., (1964), “Exchange and Power in Social Life”. New York: Wiley.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P. ve Paauwe, J. (2011), “The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit”, *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (1), pp 138-162.
- Cable, D. M. ve DeRue, D. S. (2002), “The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions”, *Journal of Applied Psychology*, 87, pp 875–884.
- Crant, J. M. (2000), “Proactive Behavior in Organizations”, *Journal of Management*, 26 (3), pp 435-462.
- 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.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O’Neill, R. M. ve Lawrence, K. A. (2001), “Moves that matter: Issue selling and organizational change”, *Academy of Management Journal*, 44 (4), pp 716–736.
- Çalışkan, S. C. (2014), “Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ie 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.
- Edwards, J.R. (1991), “Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique”, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, pp 283–357.
- 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.
- Grant, A. M. ve Ashford, S. J. (2008), “The Dynamics of Proactivity at Work”. B.M. Staw ve A.P. Brief (der.), *Research in Organizational Behavior* içinde, New York: Elsevier, pp 3-34.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1974), “The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects”, *Technical Report 4*, Yale University, Dept. of Administrative Sciences.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980), “Work Redesign”, Reading, MA: Addison-Wesley.
- 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.
- Howell, J. M. ve Boies, K. (2004), “Champions of Technological Innovation: The Influence of Contextual Knowledge, Role Orientation, Idea Generation, and Idea Promotion on Champion Emergence”, *Leadership Quarterly*, 15 (1), pp 123–143.
- Kahn, W. A. (1990), “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work”, *Academy of Management Journal*, 33(4), pp 692–724.
- Kahn, W. A. (1992), “To Be Full There: Psychological Presence at Work”, *Human Relations*, 45 (4), pp 321-349.
- Kaşlı, M. (2007), “İş özellikleri modelinin otel işletmelerinde uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), pp 159-174.
- Lauver, K. J. ve Kristof-Brown, A. (2001), “Distinguishing between Employees’ Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit”, *Journal of Vocational Behavior*, 59, pp 454-470.
- Locke, E. A. (1976), “The Nature and Causes of Job Satisfaction”. M. D. Dunnette (der.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* içinde, Chicago: Rand-McNally, pp 1297-1349.

- "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of Human Spirit at Work", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, pp 11-37.
- Onay, M. ve Çavuşoğlu, S. (2010), "İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik", *Yönetim ve Ekonomi*, 17 (1), pp 47-67.
- Parker, S. K. (2000). From Passive to Proactive Motivation: The Importance of Flexible Role Orientations and Role Breadth Self-Efficacy", *Applied Psychology: An International Review*, 49 (3), pp 447-469.
- 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. ve Collins, C. G. (2010), "Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors", *Journal of Management*, 36 (3), pp 633-662.
- Rice, R. W., McFarlin, D. B., Hunt, R. G. ve Near, J. P. (1985), *Organizational Work and the Perceived Quality of Life: Toward A Conceptual Model*", *Academy of Management Review*, 10 (2), pp 296-310.
- Saavedra, R. ve Kwun, S. K. (2000), "Affective States in Job Characteristic Theory", *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp 131-146.
- Saks, A. M., (2006), "Antecedents and Consequences of Employee Engagement", *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), pp 600-619.
- Saks, A. M. ve Ashforth, B. E. (1997), "A Longitudinal Investigation of the Relationships between Job Information Sources, Applicant Perceptions of Fit, and Work Outcomes", *Personnel Psychology*, 50, pp 395-426.
- 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), pp 116-131.
- 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 (1), 71-92.
- 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. ve Salanova, M. (2007), "Work Engagement: An Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organizations". S. W. Gilliland, D. D. Steiner ve D. P. Skarlicki (der.), *Research in Social Issues in Management: Managing Social and Ethical Issues in Organizations içinde*, Vol. 5, Greenwich, CT: Information Age Publishers, pp. 135-177.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A. B. ve De Jonge, J. (2001), "Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer [Does work make happy? In search of the engaged worker]", *De Psycholoog*, 36 (9), pp 422-428.
- Scott, S. ve Bruce, R. (1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *The Academy of Management Journal*, 37, pp 580-607.
- Scroggins, W. A. (2011). "The Relationship Between Employee Fit: Perceptions, Job Performance, and Retention: Implications of Perceived Fit", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20, pp 57-71.
- Shantz, A., Alfes, K., Truss, C. ve Soane, E. (2013), "The Role of Employee Engagement in the Relationship Between Job Design and Task Performance, Citizenship and Deviant Behaviours", *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), pp 2608-2627.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Salanova, M. (2006), "The Measurement of Work Engagement with A Brief Questionnaire: A Cross-national Study", *Educational and Psychological Measurement*, 66, pp 701-716.
- Sonntag, 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.
- Swann Jr., W. B. (1990), "To Be Adored or To Be Known? The Interplay of Self-enhancement and Self-verification", R. M. Sorrentino ve E. T. Higgins (der.), *Motivation and Cognition*, Vol. 2 içinde, New York: Guilford, pp 408-448.
- 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.

ÇALIŞANLARIN TİNSEL DEĞERLERE İLİŞKİN ALGILARININ İŞ STRESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN ARACILIK ROLÜ: SELÇUK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Abdullah YILMAZ
Selçuk Üniversitesi İİBF
abdullahyilmaz@selcuk.edu.tr

Adnan ÇELİK
Selçuk Üniversitesi İİBF
adnancelik@selcuk.edu.tr

Hande ULUKAPI
Selçuk Üniversitesi İİBF
handeulukapi@selcuk.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmada, araştırma görevlilerinin tinsellik algılarının iş stresi düzeyleri üzerindeki etkisi ve söz konusu etkide birey-örgüt uyumunun aracılık rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Selçuk Üniversitesi'nde görev yapmakta olan 180 araştırma görevlisi üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen veriler, araştırma modeli kapsamında Smart PLS yapısal eşitlik programı aracılığıyla analize tabi tutulmuştur. Analiz sonuçlarına göre, araştırma görevlilerinin tinsellik algılarının iş stresi düzeyleri üzerinde negatif ve anlamlı etkisinin olduğu, ayrıca aracı değişken birey-örgüt uyumunun söz konusu etkide tam aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Tinsellik, Tinsel Değerler, İş Stresi, Stres, Birey-Örgüt Uyum

1. Giriş

Son yıllarda yapılan araştırmalarda çalışanların pozitif bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gerektiği düşüncesinden hareketle, pozitif örgütsel davranışlar araştırma konusu olarak ele alınmıştır. Bu çerçevede ele alınan pozitif kavramlardan birisi de tinsellik kavramıdır. Diğer taraftan ise artan iş yoğunluğu, işverenlerin beklentileri ve rekabet nedeniyle çalışanların iş stresinde artış görülebilmektedir. İş stresini etkin yönetebilmek ve başa çıkabilmek ise çalışanlar için oldukça zor bir hâl alabilmektedir. Bu noktada ise hem çalışanların tinsel değerlere bakış açısının hem de örgütleri ile olan uyumlarının katkısı yadsınamaz derecede önemlidir.

2. Kuramsal Çerçeve

Günümüz örgütlerinde çalışma yaşamında tinsellik popüler hale gelmeye başlayan kavramlardandır. Geçmişte tinsellik daha çok kişisel ve felsefi bir yapı olarak düşünülmüşse de, son zamanlardaki akademik çalışmalarda tinselliğin bir bütünlük duygusu ve işe bağlanmayı içerdiği sonuçlarına ulaşılmıştır (Milliman vd., 2003: 426). Bu da bireyi ve örgütü doğrudan etkileyen iş yaşamında tinselliğin, yönetim biliminin daha detaylı incelenmesi sonucunu doğurmuştur.

Tinsellik bireyin toplum içerisinde anlamlı çalışmalarla beslenen bir iç yaşamlarının olması olarak tanımlanabilir (Ashmos ve Duchon, 2000: 137). Mitroff ve Denton (1999: 83) ise tinselliği bireyin yaşamda ana amacını bulma, kendi inancı ile iş yeri değerleri arasında uyum sağlama, iş arkadaşları ve işle ilgili güçlü bağlantılar kurma olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin örgütlerinde zekâlarından çok duygu ve düşüncelerini gösterebildikleri sonucu da bu tanımda vurgulanan duygusal yapıya işaret etmektedir (Mitroff ve Denton, 1999: 86). Ayrıca tinsel değerler, bireyin kontrol altına alamadığı olaylar karşısında başvurduğu güçlü bir güvenlik mekanizmasıdır (Emhan ve Çayır, 2010: 107). Burada vurgulanması gereken bir nokta da geçmişte tinselliğin dindarlık kavramına atfen kullanılması ile birlikte ortaya çıkan algının yanlışlığıdır. Bireyin tinsellik algısının yüksek olması dindar olmasını gerektirmemektedir (Mitroff ve Denton, 1999: 89). Başka bir deyişle dindar bir bireyin tinsellik algısı düşük olabilmektedir. Ya da bunun tam tersi de mümkündür.

İş yaşamında tinselliğin dört boyutundan söz etmek mümkündür. Bunlar; işe adanma (engaging work), gruba ait olma (sense of community), tinsel bağlantı (spiritual connection) ve mistik deneyimdir (mystical experience). İşe adanma boyutu, bireyin değer ve inançları ile yaptığı iş arasındaki uyum ve ahengi ifade ederken, kişinin çalıştığı iş ile arasında güçlü bir bağ oluşması, işinden ilham alması, işinin önemli olduğunu düşünmesi ve işiyle gurur duyması anlamına gelmektedir. Gruba ait olma boyutu diğer bireylerle ortak amaç duygusu ile karakterize edilebilen bireyler arası bir boyuttur. Tinsel bağlantı boyutu ise bireyin manevi anlamda kendisinden daha büyük bir şeye bağlanmasını ifade etmektedir. Ve son olarak mistik deneyim, fiziksel duyguları ve olumlu etkileri içermektedir (Kinjerski, 2013: 388).

Tinsellik, bireyin duygusal açıdan iyi olmasının özü olarak kabul edilmektedir. Bu doğrultuda tinselliğin klinik ve sosyal uygulamalar üzerine pozitif etkilerini gösteren çalışmaların da arttığı gözlenmektedir. Örneğin, tinselliğin iş tatmini ve iş performansı üzerinde olumlu etkisinin bulunduğu çeşitli çalışmalarla kanıtlanmıştır (Clark vd., 2007: 1321-1322).

İnsanların mutluluğu ve huzuru için önemli bir tehlike işareti olarak görülen ve bu şekilde ele alınan olaylara gösterilen belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik tepkiye ise “stres” denilmektedir. Diğer bir ifadeyle, insanın iç dengesini ve uyumunu bozan zorlama olarak ele alınan stres, işyerinde veya çevrede yer alan sağlığa zararlı olarak görülen olaylar ve durumlar yüzünden ortaya çıkan belirtileri kapsar (Şimşek vd., 2014: 265). Stres, örgüt yönetimleri tarafından dikkate alınması gereken önemli bir kavramdır. Zira stres; çalışanların verimlilik, performans, tatmin ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Stres hem bireysel hem de örgütsel nedenlerle ortaya çıkabilmektedir (Luthans, 1994). Stres birey üzerinde uykusuzluk, depresyon, tükenmişlik gibi çeşitli sağlık sorunlarına yol açabilirken; örgütsel düzeyde amaçlara ulaşmada engel olabilir, örgütsel performansta düşüş ve işgören devir hızında artış görülebilir (Çelik, 2010: 269-274).

Yapılan birçok farklı araştırmada, iş yaşamında tinsellik ile iş tatmini, çalışan performansı ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki; iş stresi ile negatif anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Lazar, 2010; Nakisuyi, 2012; Goodarzi ve Kaviani, 2013). Sahip olunan tinsel değerler, bireyin stres karşısında ona manevi destek sağlaması, olaylara anlam yüklemesi ve ikna edici çözüm önerileri sunması açısından stresle başa çıkmada önemli rol oynamaktadır (Emhan ve Çayır, 2010: 105). Tinsel değerlere sahip olan bireylerin daha pozitif ve mutlu olduğu, bu değerlere sahip olmayanların ise düşük moral ve iş stresine daha çok maruz kaldıkları edinilen bulgulardandır (Özkalp vd., 2008: 151). Bu bağlamda araştırmamızın ilk hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

H1: Katılımcıların tinsellik algısının, algılanan iş stresi düzeyi üzerinde negatif ve anlamlı etkisi vardır.

Chatman (1989: 339) birey-örgüt uyumunu çalışanların değerleri ile örgütlerin değerlerinin uyumu şeklinde tanımlamaktadır. Örgütlerde birey-örgüt uyumu çalışanların tutum ve davranışını etkileyen önemli bir değişkendir. Örgütlerde hedeflere ulaşmada bireyin örgüt ile olan uyumu örgüt başarısını olumlu yönde etkileyecektir (Çelebi ve Ülker, 2013: 128). Birey-örgüt uyumu bireysel ve örgütsel değerlerdeki uyum olarak ifade edilebilir. Değerler, birey ve örgüt açısından karşılaştırılabilir bir ölçüt ve örgüt kültürünün temel bir ögesi olarak kabul edilmektedir. Bu yüzden birey-örgüt uyumunda aslında değerlerin uyumundan bahsedilmektedir (Kurtpınar, 2011: 31). Aynı zamanda bireyler ve örgütlerin temel ve güçlü yanlarıdır. Birey-örgüt uyumu, örgüt ve birey karşılıklı olarak birbirinin ihtiyaç ve isteklerini karşıladığı zaman gerçekleşmektedir. Bireyin örgüte uyum sağlamasına tek yönlü bakmamak gerekir (Özçelik, 2011: 39).

Brigham vd. (2007), araştırmalarında bireyin karakteri ile örgütün özellikleri arasında uyum olduğunda iş stresinin azalacağını, bir diğer ifadeyle birey-örgüt uyumunun iş stresini azaltacağını belirtmişlerdir (Ulutaş vd., 2011: 284). Benzer şekilde Autry vd. (2005: 60) çalışmalarında birey-örgüt uyumu ve stres arasında negatif ilişkinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu doğrultuda ise araştırmamızın ikinci ve dördüncü hipotezi aşağıdaki gibi şekillenmiştir:

H2: Katılımcıların tinsellik algısının, algılanan iş stresi düzeyi etkisinde birey-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır.

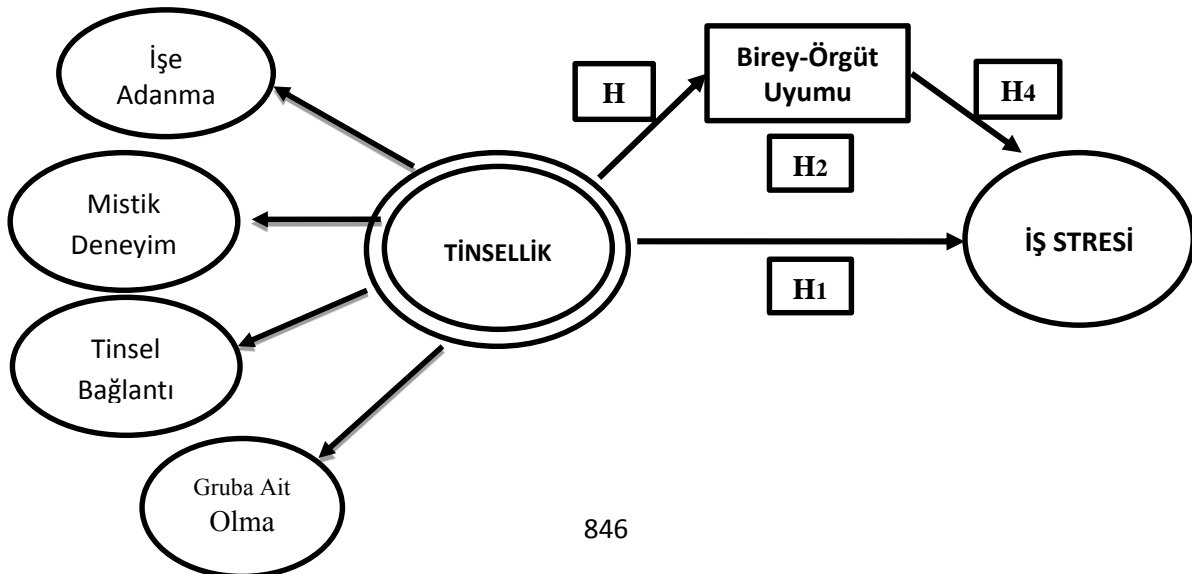
H4: Katılımcıların birey-örgüt uyumunun, algılanan iş stresi düzeyi üzerinde negatif ve anlamlı etkisi vardır.

Vallabh ve Singhal (2014) ile Sheep (2004) yaptıkları çalışmalarda, tinsellik ile birey örgüt uyumu arasında pozitif ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda araştırmamızın üçüncü hipotezi ise şu şekilde belirlenmiştir:

H3: Katılımcıların tinsellik algısının, birey-örgüt uyumu üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

Söz konusu hipotezler çerçevesinde geliştirilen araştırma modeli ise Şekil 1’de gösterilmiştir:

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



3. Araştırmanın Metodolojisi

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmada, Selçuk Üniversitesi araştırma görevlilerinin tinsellik algılarının iş stresi düzeylerine etkisinde birey-örgüt uyumunun aracılık rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın temel problemi, araştırma görevlilerinin iş stresleri üzerinde tinsel değerlere bakış açılarının etkili olup olmadığı ve bu etkide örgütleri ile olan uyumlarının aracılık etkisi gösterip göstermediğinin tespit edilmesidir.

Ülkemizde pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış kapsamında iş yaşamına ve çalışanlara yönelik önemli çalışmalar yapıldığı ve son yıllarda bu alana yönelik ilginin arttığı söylenebilir. Pozitif psikoloji kapsamında incelenen konulardan birisi de iş yaşamında tinselliktir. Ülkemizde iş yaşamında tinsellik konusu çok fazla araştırılmamış konulardan birisi olarak dikkat çekmektedir. Bu kapsamda iş yaşamında tinsellik konusu ile ilgili yapılan bu araştırmanın özellikle ulusal literatüre katkı sağlaması umulmaktadır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Analizler, yapısal eşitlik modellemesi uygulanarak gerçekleştirilmiştir ve bu analizlerde literatürde son yıllarda kullanılmaya başlayan *Smart PLS (Partial Least Squares-Kısmi En Küçük Kareler)* programından faydalanılmıştır.

PLS, ölçülen modelin psikometrik özellikleri (her bir değişkenin ölçümünde kullanılan ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği) ve yapısal modelin parametrelerini (modeldeki değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi ve anlamlılık düzeyi) eş zamanlı olarak değerlendirmektedir (Bal vd., 2012: 40).

Araştırmada veri toplama yöntemlerinden birisi olan, anket yönteminden faydalanılmıştır. Anket formu, dört bölüm ve toplam 31 ifadeden oluşmaktadır. İlk bölümde yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma yılı ve kadro türü bilgilerinin yer aldığı 5 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise iş yaşamında tinsellik ölçeği olarak; Kinjerski (2013) tarafından oluşturulan dört boyut ve 18 ifadeden oluşan, Erkuş ve Tüzün (2014) tarafından Türkçe'ye çevrilerek geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılmış olan *Spirit at Work Scale (İş Yaşamında Tinsellik)* ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde, iş stresi ölçeği olarak ise House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilen, 7 ifadeden oluşan *iş stresi ölçeği* kullanılmıştır. Dördüncü ve son bölümde ise birey-örgüt uyumu ölçeği olarak ise Mitchell vd. (2001) tarafından geliştirilen 6 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Tüm ölçekler, 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum).

Günümüzde yoğun iş temposu ve diğer birçok sebep nedeniyle iş stresinin yüksek olarak görüldüğü araştırma görevlileri, bu araştırmaya konu edilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın evrenini, Selçuk Üniversitesi'nde çalışan yaklaşık 700 araştırma görevlisi oluşturmaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 249 kişi olarak hesap edilmiştir. Bu doğrultuda kolayda örnekleme yöntemiyle toplam 250 araştırma görevlisine anket dağıtılmıştır. Dağıtılan 250 anketten 190'ı geri dönmüş olup geri dönüş oranı %76'dır. Hatalı ya da eksik bilgi içerdiği tespit edilen 10 adet anket değerlendirmeye alınmamış olup analize tabi tutulan anket sayısı 180'dir.

Araştırmaya katılanların %71,1'i erkek (n=128), %28,9'u (n=52) kadındır. Katılımcıların, %27,8'i (n=50) 22-25 yaş, %47,8'i (n=86) 26-30 yaş, %13,3'ü (n=24) 31-34 yaş ve %11,1'i (n=20) ise 35 ve üzeri yaş aralığındadır. Ayrıca katılımcıların yaş ortalamalarının 28,7 (min.=22, max.=40) olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %20'si (n=36) 0-1 yıl arası, %62,2'si (n=112) 2-5 yıl arası, %10'u (n=18) 6-9 yıl arası ve %7,8'i (n=14) 10 yıl ve üzeri araştırma görevliliği deneyimine sahiptir. Ayrıca katılımcıların çalışma yılı ortalamalarının 4,1 (min.=1, max.=15) olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin %18,9'u (n=34) fakülte kadrosunda, %30'u (n=54) enstitü kadrosunda ve %51,1'i (n=92) ise ÖYP kadrosunda görev yaptığı belirlenmiştir.

4. Araştırmanın Bulguları ve Analizler

4.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

İlk olarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda; Tinsellik ölçeğinin dört alt boyutu doğrulanmıştır, bu boyutlar "İşe Adanma", "Mistik Deneyim", "Tinsel Bağlantı" ve "Gruba Ait Olma Duygusu" şeklindedir. Diğer ölçekler, "İş Stresi" ve "Birey-Örgüt Uyumu" ölçeklerine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ise ölçekler tek boyut olarak doğrulanmıştır. İş stresi ölçeğinde faktör yükleri 0,50'nin altında olan 1. ve 7. sorular; birey-örgüt uyumu ölçeğinde ise 1. ve 2. sorular analize dâhil edilmemiştir.

Tablo 1- Değişkenlere İlişkin İstatistikler ve Güvenilirlik Katsayıları

	Ort.	S.S.	Cronbach's Alpha
TİNSELLİK	3,49	0,54	0,88
İşe Adanma	3,73	0,64	0,82
Gruba Ait Olma Duygusu	3,23	0,79	0,74
Tinsel Bağlantı	3,46	0,77	0,77
Mistik Deneyim	3,33	0,63	0,73
İŞ STRESİ	2,92	0,74	0,81
BİREY-ÖRGÜT UYUMU	3,51	0,58	0,71

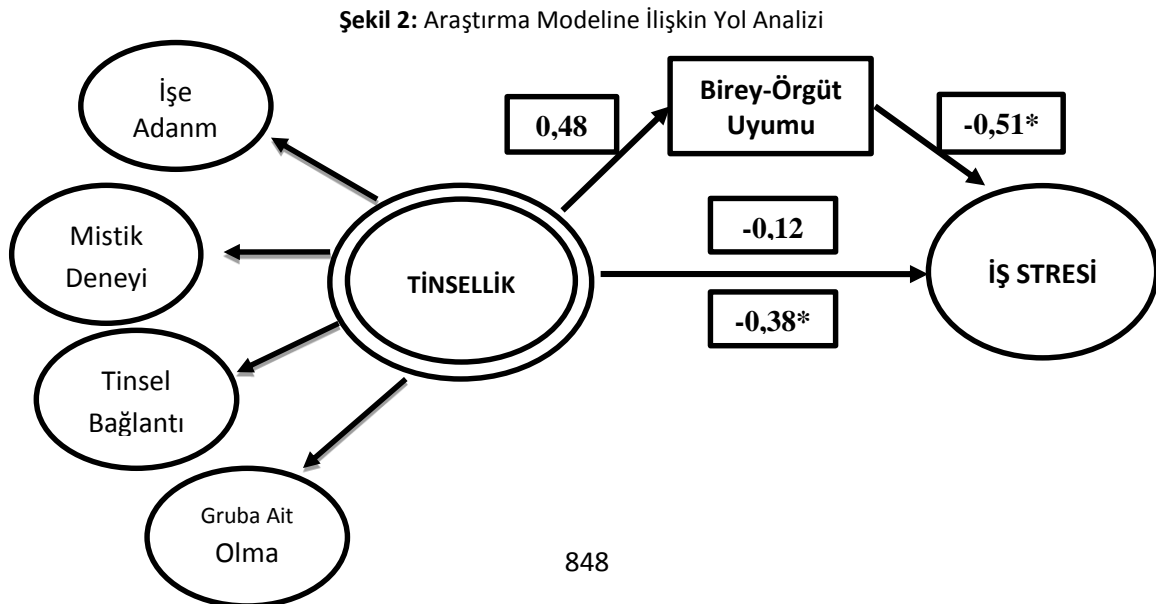
Değişkenler için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise aşağıda yer alan Tablo 1’de görüldüğü üzere, tüm değişkenler için güvenilirlik değerleri genel kabul görmüş değer olan 0,70’in üzerinde çıkmıştır (Nunnally, 1978).

4.2. Yol Analizi

Tinsellik algısının algılanan iş stresi düzeyine etkisinde araştırma görevlilerinin birey-örgüt uyumlarının aracılık etkisini test etmek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntem uygulanmıştır. Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracı değişken analizi yöntemine göre bir değişkenin aracı rolü üstlenebilmesi için şu koşulların var olması gerekmektedir:

- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.
- Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, aracı değişken devreye girdiğinde azalmalı ya da tamamen ortadan kalkmalıdır. Bu etkinin tamamen ortadan kalkması tam aracılık etkisinin; azalması ise kısmi aracılık etkisinin olduğu sonucunu göstermektedir. Kısmî aracılık etkisi, başka aracı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir.

Baron ve Kenny’nin aracılık ilişkisinden söz edebilmek için gerekli olan şartların sağlanıp sağlanmadığını test etmek amacıyla değişkenler arasında ayrı ayrı yol analizi yapılmıştır. Buna göre; bağımsız değişken olan tinsellik algısının, aracı değişken olan birey-örgüt uyumu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta = 0,49$; $p=0,00$) ve aracı değişken birey-örgüt uyumunun, bağımlı değişken algılanan iş stresi üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir ($\beta = -0,57$; $p=0,00$). Son olarak, aracı değişken birey-örgüt uyumu modelden çıkarılarak bağımsız değişken tinsellik algısı ile bağımlı değişken algılanan iş stresi arasındaki etkileşim incelenmiş ve tinsellik algısının algılanan iş stresi üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür ($\beta = -0,38$; $p=0,00$). Buna göre, H1 hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca bu bulgular çerçevesinde Baron ve Kenny’nin aracılık ilişkisinden söz edebilmek için gerekli olan şartların da sağlandığı görülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezlerini, aracı değişkenin de dâhil olduğu bütüncül bir model çerçevesinde test etmek amacıyla tekrar yol analizi yapılmıştır ve elde edilen değerler Şekil 2’de gösterilmiştir.



PLS programı aracılığıyla yapılan yol analizi sonuçlarına göre; tinsellik algısının algılanan iş stresi düzeyi üzerindeki etkisi (aracı değişken birey-örgüt uyumu modelden çıkarıldığında) negatif ve anlamlı iken ($\beta = -0,38$; $p=0,00$), birey-örgüt uyumunun aracılık etkisi kontrol edildiğinde, söz konusu etkinin azaldığı ve istatistiksel olarak anlamsız olduğu ($\beta = -0,12$; $p=0,08$) gözlemlenmiştir. Bir diğer ifadeyle, tinsellik algısının iş stresi üzerindeki negatif ve anlamlı etkisi, aracı değişken birey-örgüt uyumu devreye girdiğinde anlamsız hâle gelmiştir, dolayısıyla söz konusu etki ortadan kalkmıştır. Bu durum, Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık ilişkisindeki "aracı değişkenin etkisi kontrol edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmalı ya da tamamen ortadan kalkmalıdır" öncülünü desteklemektedir. Bu bağlamda, tinsellik algısının algılanan iş stresi düzeyi üzerindeki etkisinde birey-örgüt uyumunun tam aracılık rolünün olduğu söylenebilir. Bu bulgulara göre H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma modelinde yer alan diğer değerler dikkate alındığında ise; tinsellik algısının birey-örgüt uyumu üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu ($\beta = 0,48$; $p=0,00$) görülmektedir. Bu bağlamda H3 hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca aracı değişken birey-örgüt uyumunun algılanan iş stresi üzerinde negatif ve anlamlı etkisinin olduğu ($\beta = -0,51$; $p=0,00$) tespit edilmiştir. Bu doğrultuda ise H4 hipotezi de kabul edilmiştir.

5. Sonuç

Günümüzde örgütsel düzeyde işini etkin ve başarılı bir şekilde gerçekleştirememeye, işte verimliliği düşürme, iş-yaşam dengesini sağlayamama, iş yapamama, işi erteleme; bireysel düzeyde ise bedensel ve ruhsal rahatsızlıklar gibi birçok olumsuz sonuca yol açan iş stresi; örgütlerde hem fiziksel hem de psikolojik birçok bunalımın yaşanmasına neden olabilmekte ve örgütlerin varlıklarını tehdit edebilmektedir. Bu noktada işine adanma, işini sevme, tinsel değerlere sahip olma, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içerisinde olma ve bir arkadaş grubuna aidiyet hissetme, ayrıca işi ve örgütüyle uyum ve ahenk içinde olma çalışanların iş stresiyle başa çıkmalarında önemli kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu bağlamda çalışmada; araştırma görevlilerinin tinsellik algılarının, algılanan iş stresi düzeyine etkisi ve bu etkiye araştırma görevlilerinin birey-örgüt uyumunun rolünün olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Selçuk Üniversitesi araştırma görevlilerinden kolayda örneklem yoluyla ulaşılan 250'sine anket uygulanmıştır. Geri dönen 190 anketten 180'ine ilişkin veriler Smart PLS programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

PLS programı aracılığıyla araştırma modeli çerçevesinde hipotezleri test etmek amacıyla yapılan yol analizi yapılmıştır. Öncelikle tinsellik algısının, algılanan iş stresi düzeyi üzerindeki etkisini herhangi bir aracı değişken olmaksızın test etmek amacıyla, aracı değişken birey-örgüt uyumu modele dâhil edilmeyerek analiz yapılmıştır ve tinsellik algısının algılanan iş stresi düzeyi üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, araştırma görevlilerinin tinsellik algılarının, iş stresi düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu ortaya konulmuştur. Böylece H1 hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen bu bulgu, Özkalp vd. (2008), Pargament ve Brant (1998) ile Nakisuyi (2012)'nin ifadeleri ile paralellik göstermektedir.

Tinsellik algısının algılanan iş stresi düzeyi üzerindeki etkisinde araştırma görevlilerinin birey-örgüt uyumlarının aracılık rolünün olup olmadığını tespit etmek amacıyla araştırma modeli, birey-örgüt uyumu değişkenin de yer aldığı bütüncül bir şekilde ele alınarak analize tabi tutulmuştur. Bu analize göre ise; tinsellik algısının algılanan iş stresi düzeyi üzerindeki etkisinde, birey-örgüt uyumunun etkisi kontrol edildiğinde söz konusu etkinin azaldığı ve istatistiksel olarak anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, araştırma görevlilerinin tinsellik algısının birey-örgüt uyumu aracılığıyla iş stresi üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Bu durum ise tinsellik algısının algılanan iş stresi düzeyine etkisinde birey-örgüt uyumunun tam aracılık rolünün olduğunu göstermektedir. Böylece H2 hipotezi de kabul edilmiştir.

Ayrıca tinsellik algısının birey-örgüt uyumu üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Buna göre H3 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç, Vallabh ve Singhal (2014) ile Sheep (2004)'ün araştırmaları ile benzer niteliktedir.

Aracı değişken birey-örgüt uyumunun ise algılanan iş stresi üzerinde negatif ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, H4 hipotezi de kabul edilmiştir. Bu bulgu ise Brigham vd. (2007) ile Autry vd. (2005)'in bulguları ile paralellik göstermektedir.

Araştırmada, sadece Selçuk Üniversitesi'nde görev yapmakta olan araştırma görevlilerinin evren olarak alınması araştırmanın en önemli sınırlılığıdır. Bu nedenle çalışma, sonuçlarının genellenebilirliği noktasında yetersiz kalmaktadır. Daha fazla sayıda üniversite, araştırma görevlisi veya farklı akademik kadroların dâhil edilebileceği bir çalışmanın daha farklı sonuçlar doğurabileceği düşünülmektedir. Ayrıca tinselliğin iş stresi üzerindeki etkisinde farklı aracı değişkenlerin rolü de test edilmelidir. Bununla birlikte az sayıda çalışmaya konu olan tinsellik ve tinsel değerler konuları ile ilgili yapılacak çalışmaların artması ve bu

başlamda inanç ve kültürümüze uyarlanacak tinsellik ölçeğinin geliştirilmesi özellikle ulusal literatüre katkı sağlama açısından yararlı olacaktır.

Kaynakça

- Ashmos, D.P. ve Duchon, D. (2000), "Spirituality at Work A Conceptualization and Measure". *Journal of Management Inquiry*, 9 (2), pp.134-145.
- Autry, C.W. ve Wheeler, A. R. (2005), "Post-hire Human Resource Management Practices and Person-Organization Fit: A Study of Blue-Collar Employees". *Journal of Managerial Issues*, 17 (1), pp. 58-75.
- Bal, C. G., Ada, S. ve Çelik, A. (2012), "Bilişim Sistemleri Başarı Modeli ve Aile Hekimliği Bilişim Sistemleri". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 9 (1), pp.35-46.
- 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.
- Chatman, J. A. (1989), "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person Organization Fit". *Academy of Management Review*, 14 (3), pp.333-349.
- Clark, L.,Muller, B. ve Kim, Sehwan (2007), "Spirituality and Job Satisfaction among Hospice Interdisciplinary Team Members". *Journal of Palliative Medicine*. 10 (6), pp.1321-1328.
- Çelebi, N. ve Ülker, N. (2013), "Yükseköğretim Kurumlarında Eğitimci Bireylerin Uyum Algı ve Davranışlarını Etkileyen Unsurlar". *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 21(14): 127-139.
- Çelik, A. (2010). *Kriz ve Stres Yönetimi*, Ankara: Gazi Yayınları
- Emhan, A. ve Çayır, C. (2010), "Girişimcilerin Stres ile Başedebilmesinde Tinsel Değerlerin Etkisi". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (2), pp.101-120.
- Erkuş, A. ve Tüzün, A. (2014), "İş Yaşamında Tinsellik, Psikolojik Sermaye, Tükenmişlik ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, pp.529-531.
- Goodarzi, H.T. , Kaviani, M. (2013), "The Relationship between Spirituality and Job Satisfaction", *Journal of Business and Management*, 12 (5).
- Kinjerski, V. (2013), "The Spirit at Work Scale: Developing and Validating a Measure of Individual Spirituality at Work". Neal, J. (Der.) *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging 383 Research and Practice içinde* Springer Science+Business Media, New York, pp.383-402.
- Lazar, A. (2010), "Spirituality and Job Satisfaction among Female Jewish Israeli Hospital Nurses". *Journal of Advanced Nursing*, 66(2), pp.334-344.
- Luthans, F. (1994), *Organizational Behaviour*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Milliman, J., Czaplewski, A.J., ve Ferguson, J. (2003), "Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes an Exploratory Empirical Assessment". *Journal of Organizational Change Management*, 16 (4), pp.426-447.
- Mitroff, I.I ve Denton, E.A. (1999), "A Study of Spirituality in the Workplace". *Sloan Management Review*, 40 (4), pp.83-92.
- Nakisuyi C.M. (2012), "Spirituality, Job Satisfaction and Stress in Ugandan Academic Institutions". *International Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 2(4), pp.81-87.
- Nunnally, J. C. (1978), "Psychometric Theory (2nd ed.)". New York: McGraw-Hill.
- Özçelik, K. (2011), "Kişi Örgüt Uyumu ve Etik İklimin Hastaneye Bağlılığa Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma". *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*.
- Özkalp, E., Sungur Z. ve Özdemir, A.A. (2008), "Çalışma Yaşamında Tinsel Değerler". 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, pp.151-157.
- Pargament, K.I ve Brant, C.R., (1998), "Religion and Coping". H.G.Koenig (Der.) *Handbook of Religion and Mental Health içinde*, Academic Press, San Diego.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A., (2014), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Ulutaş, M., Kalkan A. ve Çetinkaya Bozkurt, Ö. (2011), "The Effect of Person-Organization Fit on Job Stress and Conflict: An Application On Employees of Businesses in Dalaman International Airport". *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 3(1), pp.281-291.

DEĞER TİPLERİ VE ÖZNEL İYİ OLUŞ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ARACILIK ROLÜ

Enver ÖZKALP
Anadolu Üniversitesi
eozkalp@anadolu.edu.tr

Aytül Ayşe ÖZDEMİR
Anadolu Üniversitesi
aacengiz@anadolu.edu.tr

Emin Cihan DUYAN
Anadolu Üniversitesi
eminci@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı değerler ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolünü incelemektir. Eskişehir ve Bursa'da havacılık, teknoloji ve otomotiv sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde yapılan çalışmada anket yöntemi ile 145 çalışandan veri toplanmıştır. Yapılan analizde başarı, hazcılık, uyum, güvenlik, uyarılım, öz yönelim, iyilikseverlik, evrensellik değerlerinin hem örgütsel vatandaşlık davranışı hem de öznel iyi oluş ile aralarında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ayrıca başarı, güvenlik, öz-yönelim ve evrensellik ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışının istatistiksel olarak anlamlı bir kısmı aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yine evrensellik, iyilikseverlik ve uyum değerleri ile öznel iyi oluş (ÖİO) arasındaki ilişkiye örgütsel vatandaşlık davranışının (ÖVD) tam aracı etkisi bulunmuştur.

Anahtar Kavramlar: Öznel iyi oluş, değerler, olumlu/olumsuz duygulanım, örgütsel vatandaşlık davranışı.

1. Giriş

Pozitif psikoloji yazınında önemli bir kavram olarak karşımıza çıkan iyi oluş, gerek kavramsal gerekse de yapısal özellikleriyle üzerindeki ilgiyi korumaktadır (Busseri ve Sadava, 2013). Pozitif örgütsel davranış kapsamında bireylerin potansiyel gelişimlerine ve psikolojik sermayelerine odaklanan çalışmaların artmasıyla birlikte (Luthans vd., 2004; Avey vd., 2010), "iyi oluş" ya da "mutluluk" olarak ifade edilen duygu durumları örgütsel sonuçları bağlamında ilgileri toplamaya başlamıştır. Fakat burada belirtilmesi gereken nokta, Batı yazınındaki mutluluğun kaynakları ile farklı kültürlerde mutlulukla ilişkilendirilen kaynakların birbirinden farklı olabileceğidir. Kitayama ve Markus'un (2000) da ifade ettiği gibi bireyin mutluluğu, Batılı yazında baskın olarak ifade edildiği gibi örneğin hareketli, enerjik bir yaşam ile tanımlanmayabilir. Başka bir kültürde bireysel istekler yerine grubun istekleri için çabalamak daha fazla mutluluk getirebilir. Farklı kültürlerde olumsuz duygulara gösterilen toleransın derecesi değişebilir. Bu nedenle güç mesafesinin fazla olduğu, hem bireyci hem de toplulukçu olarak nitelendirilen Türk toplumunda (Ayca vd., 2000; Fikret-Paşa vd., 2001) mutluluğa ya da öznel iyi oluş haline dayanak oluşturacak çalışmalara ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Bu ihtiyaçtan yola çıkan bu çalışmada çalışanların değer tiplerinin öznel iyi oluş üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Bu etki araştırılırken bireylerin işyerlerine taşıdığı değerlerin, işle ilgili süreçler ve çıktılar üzerinde önemli rolü olduğu (Lam vd., 2002) bilgisinden hareketle örgütsel vatandaşlık davranışının değerler ve öznel iyi oluş arasındaki ilişkideki aracılık rolü araştırılacaktır. Araştırmada vatandaşlık davranışı gibi örgüt düzeyinde davranışlara dönük bir değişkenin seçilmesindeki en büyük neden şu şekilde açıklanabilir: Yazında yapılan çalışmalarda doğrudan değerler ve iyi oluş arasında düşük ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır; bunun sebebi ise değerlerin ancak birey davranışlarıyla tutarlı olması durumunda iki kavram arasındaki ilişkinin güçlü olabileceği şeklinde ifade edilmektedir (Bkz. Haslam vd., 2009; Sagiv ve Schwartz, 2000). Değerlerin doğrudan iyi oluş üzerindeki etkisi ölçüldüğünde bu ilişki hem zayıf kalmakta, hem de iyi oluşun sadece duygusal boyutuyla ilişkilenebilmektedir. Bu nedenle doğrudan etkiyi ölçmek yerine değerlerin diğer değişkenler aracılığıyla iyi oluş hali üzerindeki etkisini ölçmenin daha güçlü sonuçlar vereceği belirtilmektedir (Bkz. Sagiv ve Schwartz, 2000). İyi oluşu etkileyen değerlerin hangileri olduğundan ziyade, bireyi arzuladığı amaca yaklaştıran ya da davranışlarıyla uyum içinde olan değerlerin daha fazla mutluluk yarattığı belirtilmektedir (Haslam vd., 2009; Oishi vd., 1999). Bu nedenle bu çalışmada çalışanların iyi oluş düzeyi üzerinde değerlerin etkisi ölçülürken örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü incelenecektir.

Çalışmaya dayanak oluşturan Özgür İrade Kuramı (Self-determination theory), yeterlilik, özerklik ve ilişkililik olmak üzere üç temel ihtiyacın doyurulmasıyla bireylerin iyi oluş halinin oluştuğunu vurgulamaktadır (Deci ve Ryan, 2000). Sosyal katkı, öz kabul, içtenlik gibi değerlere sahip olmak, yüksek derecede iyi oluş hali yaratmaktadır (Sheldon ve Kasser, 1998). Çünkü bireylerin değerler hiyerarşisi, bu ihtiyaçları gidermek için uyguladığı veya uygulamayı tercih ettiği stratejilere yansımaktadır (Rohan, 2000). Biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan dikkate alınmaksızın veya bir ödül beklentisi olmadan, bütünsel olarak örgütteki işlevlerin etkili ve verimli yürütmesini sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışı (Organ, 1988),

Özgür İrade Kuramı'nın varsaydığı evrensel ihtiyaçları gidermek üzere bireylerin değerler sistemi tarafından güdülenen bilinçli ve gönüllü davranışlar olarak sergilenebilir.

Bu beklentilerden yola çıkan bu çalışmada ilk olarak Schwartz'ın değerler kuramı ile öznel iyi oluş hali arasındaki ilişki açıklanacaktır. Ardından değerlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki açıklayıcı etkisi incelenecek ve bu davranışın bireylerin öznel iyi oluş düzeyi üzerindeki etkisi açıklanacaktır. Sonraki bölümde ise çalışmanın temel beklentileri doğrultusunda araştırma kısmına ve bulgulara yer verilecektir.

Bu çalışmanın ilgili alan yazınına yapacağı katkıları şu şekilde sıralamak mümkündür: Birinci olarak, ulusal yazında değerler ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ilk kez incelenecektir. Fischer ve Smith'in (2006) ifade ettiği gibi sosyo-kültürel farklılıklardan dolayı bireylerin örgüte taşıdığı değerler sistemi ve davranışlar değişmektedir. Yazında örgütsel tutum ve davranışların bireysel değişkenler tarafından açıklanmaya çalışılması nispeten yeni bir durumdur ve bu alandaki çalışmaların artmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri ve sonuçları bağlamında örgütsel değişkenlere daha fazla ağırlık verilmişken bireysel değişkenlere ilişkin alan yazınındaki çalışmaların sayısı sınırlıdır. İkinci olarak, Batı kültüründen farklı bir bağlamda çalışmanın yapılması, değerler ile vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik değerlendirmelere katkı verebilir. Son olarak, vatandaşlık davranışının iyi oluş hali üzerindeki etkisinin incelenmesinin ulusal ve uluslararası yazına yeni bir bulgu sağlayacağı düşünülmektedir.

1.1.Schwartz'ın Değerler Kuramı ve Öznel İyi Oluş İlişkisi

Schwartz (1992)'a göre yaşama yönelik eğilimleri ya da amaçları ifade eden değerler, yaşamda rehber görevi yapan ilkeler ya da standartlardır. Değerler, "insanların olayları, kendisini, insanları değerlendirmek, eylemlerini seçmek ve haklı göstermek için kullandığı ölçütlerdir" (Schwartz, 1992:1'den alıntı Bolak-Boratav, 2013:311).

Schwartz'ın (1992) değer kuramı, birbirine benzer ya da farklı güdüsel altyapıda, on farklı değer tipi kurgulamıştır. Uyum ve zıtlıklarına göre konumlanan değer tipleri, iki temel güdüsel çatışma ekseninde dairesel bir dizilim oluşturmaktadır. Birinci eksenin bir kutbunda uyarılma ve öz-yönelim değer tiplerinden oluşan Yeniliğe Açıklık; karşı kutbunda ise uyum, geleneksellik ve güvenlik değerlerinden oluşan Muhafaza (conservation) boyutu yer almaktadır. İkinci eksen ise evrensellik ve iyimserlik değer tiplerinden oluşan Özaşkınlık (self-transcendence); karşı kutbunda ise güç ve başarı değerlerinden oluşan Özgüçlenme (self-enhancement) boyutu yer almaktadır. Hazcılık hem yeniliğe açıklık hem de özaşkınlık boyutlarına yer almaktadır. Özgüçlenme, bireylerin kendi ilgi ve çıkarlarına odaklanmasıyla, özaşkınlık, diğerlerinin ilgi ve çıkarlarına öncelik vermesidir. Birbirleriyle karşılıklı etkileşim içinde olan değerler çift kutuplu dört boyut etrafında bir üst değeri yaratmaktadır. Ulusal ve uluslararası alanda yapılan araştırmalar, değerlerin içeriğinin ve çembersel yapısının farklı kültürlerde benzer örüntülere sahip olduğunu göstermektedir (Schwartz ve Bardi, 2001; Demirutku ve Sümer, 2010).

Tablo 1. Değerler Tipolojisi

Güç	Diğer kişiler veya kaynaklar üzerinde kontrol, sosyal statü veya prestij.
Başarı	Sosyal standartlar çerçevesinde yetenek sergileyerek kişisel başarı elde etme.
Hazcılık	Kişisel keyif ve duymusal zevk arayışı.
Uyum	Sosyal beklentilere, normlara uygun olmayan ya da başkalarına zarar verecek davranışlardan, dürtülerden kaçınma
Güvenlik	Benlik, ilişkiler ve toplum için istikrar arayışı
Uyarılma	Yaşamda heyecan ve yenilik arayışı
Öz-yönelim	Bağımsız düşünme ve eylem tercihi, yaratıcılık ve keşfetme yönelimi
İyilikseverlik	Bireyin yakın olduğu çevrenin refahının korunması ve güçlendirilmesi
Geleneksellik	Geleneksel kültür ya da dinin önce çıkardığı fikir ve alışkanlıkları kabul etme, onaylama ve bunları koruma eğilimi
Evrensellik	Tüm insanları ve doğayı koruma, insanları anlama, tolerans gösterme ve takdir etme

Kaynak: Schwartz ve Huisman's'dan (1995) uyarlanmıştır.

Değer tipleri ile ilişkisi incelenecek olan öznel iyi oluş ise, pozitif psikolojinin temel kavramlarından biri olarak son zamanlarda oldukça ilgi toplamaktadır. İş tatmini, stres yönetimi, çevreyle olumlu ilişkiler gibi kritik olumlu sonuçlar yaratması kavramı daha da çekici hale getirmektedir (Diener vd., 2009; Diener vd., 1985). Bireylerin yaşamları hakkındaki öz yargıları ve hisleri olarak ifade edilen öznel iyi oluş, yüksek olumlu duygulanım, düşük olumsuz duygulanım ve yüksek yaşam tatmini üzere üç bileşenden oluşmaktadır. Olumlu duygulanım, bireyin hevesli, uyanık, hareketli hissetme eğilimidir. Buna karşın olumsuz duygulanım, öznel sıkıntı ve yaşamdan zevk alamama halidir (Watson vd., 1988). Birbiriyle zıt, negatif ilişkili gibi gözükken olumlu ve olumsuz duygulanım, teorik ve ampirik olarak bağımsız (orthogonal) yapılarıdır (Chan, 2001;

Diener ve Emmons, 1984); bu nedenle de bireylerde aynı anda veya bir arada görülebilirler. Öznel iyi oluşun bilişsel kısmını oluşturan son bileşen yaşam tatmini ise bireylerin yaşamlarını kendi belirledikleri bir standarda göre değerlendirmeleri ile oluşmaktadır.

Özgür İrade Kuramı'ndan (Self-determination Theory) yola çıkan araştırmalar, "sağlıklı" olarak tanımlanan başarı, uyarılma, öz-yönelim değerlerinin öznel iyi oluşu olumlu yönde etkilediğini, buna karşın "sağlıksız" olarak tanımlanan güç, güvenlik, uyuma, geleneksellik gibi değerlerin öznel iyi oluşu olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir (Roccas vd., 2002; Kasser ve Ryan, 1993; Sagiv ve Schwartz, 2000). Sagiv ve Schwartz (2000), uyarılma, öz-yönelim, başarı ile olumlu duygulanım arasında pozitif, güvenlik, uyuma, geleneksellik değerleri ile olumsuz duygulanım arasında negatif yönde ilişki bulmuşlardır. Roccas ve arkadaşları (2002) da öz-yönelim, evrensellik ve uyarılma ile olumlu duygulanım arasında pozitif bir ilişki bulmuşken, güç ve geleneksellik değerleri ile olumsuz duygulanım arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerdir. Benzer bulgulara ulaşan Hassam ve arkadaşları (2009) da evrensellik, iyilikseverlik, öz-yönelim değerlerinin öznel iyi oluşu artırdığını belirtmişlerdir. Özdemir'in (2013) Eskişehir'de özel sektör çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada ise başarı, hazcılık ve uyarılma ile olumlu duygulanım arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmişken, iyilikseverlik ve geleneksellik ile olumlu duygulanım arasında negatif yönde bir ilişki saptanmıştır. Evrensellik ise yaşam tatmini üzerinde negatif bir etki yapmıştır. Bu bilgilerden yola çıkılarak bu araştırma için aşağıdaki hipotez kurgulanmıştır:

Hipotez 1:Değer tipleri ile öznel iyi oluş arasında bir ilişki vardır.

1.2.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının (ÖVD) Rolü

Daha önce de belirtildiği üzere Özgür İrade kuramı içerisinde yer alan Temel İhtiyaçlar kuramının (Basic Need Satisfaction) temel varsayımı yeterlilik, özerklik, ilişkililik olarak ifade edilen üç temel, evrensel ihtiyacın karşılanması sonucunda bireylerin iyi oluş düzeylerinin artacağı yönündedir (Ryan ve Deci, 2000). Özgür İrade kuramı, içsel olarak güdülenme yaratan başarı, ilerleme gibi kaynakların, dışsal güdüleme yaratan para, unvan, şöhret gibi kaynaklara kıyasla bireyleri daha mutlu kıldığını ileri sürmektedir. Dışsal güdüler, diğerlerinin onayını alma, hayranlığını ve övgüsünü kazanma, sosyal dışlanmadan kaçınma ihtiyaçlarından türediği için bireylerin mutluluğunu olumsuz ya da geçici olarak olumlu etkilemektedir (Ryan ve Deci, 2000). İçsel güdüler ise kişisel gelişim, topluluğa katkı, özerklik, olumlu sosyal ilişkiler gibi temel birey ihtiyaçlarının tatmin edilmesini sağladığından bireylerin iyi oluş düzeyini olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Karşılığında alınan bir ödül olsun veya olmasın, örgütü gönüllü faaliyetlerle yüceltmeye ve kalitesini yükseltmeye odaklanan (Borman ve Motowidlo, 1993) örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanlar ve örgütler olmak üzere iki kategoride oluşmaktadır. Birinci kategoridekiler hepimizin daha aşına olduğu kişiler arası vatandaşlık davranışıdır. Bu tür davranışlar arasında çalışma arkadaşlarına destek ve yardımcı olma, diğer üyelerle iyi ilişkiler geliştirmelerine katkıda bulunma gibi davranışlar yer almaktadır. Bunlar arasında iyilikseverlik, nezaket tabanlı bilgilendirme, centilmenlik gibi boyutlar yer alır. Örneğin; iyilikseverlikte, iş yüklerinin ağır olduğu durumlarda iş arkadaşlarına el verme, işe yeni başlayanlara tutunabilecekleri bir ip uzatma, kişisel sorunlarda destek gibi davranışlar sergilenir. Nezaket tabanlı bilgilendirme (courtesy) davranışında ise olıcaklardan iş arkadaşlarını bilgilendirme, örgütte alınan kararlar ve davranışlar konusunda bunlardan etkilenebilecek insanlara gerekli bilgileri ulaştırma gibi kalıplar yer alır. Centilmenlik olarak tanımlanabilecek davranışlarda ise örgütün kötü duruma düştüğü zor zamanlarda veya çalışanların uygun olmayan rahatsız edici davranışlar sergilediği durumlarda bile çalışanlarla iyi ilişkiler içinde olma, hoşgörülü davranma türü davranışlar yer almaktadır (Colquitt vd., 2011).

İkinci kategoride yer alan örgüte ilişkin vatandaşlık davranışları ise işletmeyi destekleme, koruma, faaliyetlerini geliştirme ve sadakati içerir(Coleman ve Borman, 2000). Örneğin; ses çıkarma davranışı (voice) örgüt için doğru olanı konuşma, değişme konusunda yapıcı fikirler önerme gibi davranışları kapsar. İyi vatandaşlar, kötü kurallara politikalara karşı çıkarak pasif bir biçimde şikâyetlerde bulunur ve durumu düzeltmeye çalışırlar(Van Dyne ve Lepine, 1998). Sivil erdem davranışı olarak tanımlayabileceğimiz (civil virtue) davranış kalıbı ise örgütün gelişimine destek verme olarak ifade edilmektedir (Özler, 2010). Örneğin; gönüllü olarak toplantılara katılma, örgütü ilgilendiren konular hakkında yeni bilgiler edinme, duyuru ve bültenleri okuma türü davranışlardan oluşmaktadır. Bir diğer boyut ise örgüt hakkında propaganda yapmak olarak tanımlayabileceğimiz "boosterism" kavramıdır. Bu kavram örgütü iş yerinin çalışma koşullarından uzakta veya iş yerinin dışında kamuda olumlu olarak temsil etmek anlamında kullanılmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, yazında sıklıkla örgüte ya da işe dönük bireysel algılarla doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkilendirilmiştir. Aslında bu tip pro-sosyal bir davranış, bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak için bilinçli olarak da sergilenebilir (Penner vd., 1997). Yardım etmek, paylaşmak, gönüllülük gibi pro-sosyal bir davranış olan vatandaşlık davranışını biçimlendiren değişkenler arasında kişilik, duygu durumu gibi

bireysel eğilimlerin rolü yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır (Bkz: Chiaburu vd., 2011; Ilies vd., 2009; Erol-Korkmaz, 2010). Bu çalışmada ise bireysel bir öncül olarak değer tiplerinin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi incelenecektir.

Değerler, davranışlara yön vermekte, işe ilişkin süreçlerde ve çıktılarda işlevsel bir rol oynamaktadır (Cohen ve Keren, 2008; Rohan, 2000; Lam vd., 2002). Liu ve Cohen'nin (2010) Çin'de kamu çalışanlarıyla yaptığı araştırmasında muhafazacılık boyutundaki değerler ile ÖVD arasında olumlu ilişki bulunmuştur. İsrail'de öğretmenler üzerinde yapılan araştırmada ise toplulukçu değerler ile sivil erdem boyutu ilişkili çıkmıştır (Cohen ve Keren, 2008). Vatandaşlık davranışının sergilenmesinde belli ihtiyaçların karşılanması güdüsü olabileceği varsayımından hareketle Rioux ve Penner'in (2001) Amerika'da belediye çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarında vatandaşlık davranışının iyilikseverlik boyutunu etkileyen en güçlü öncüllerden birinin çalışanların sahip olduğu pro-sosyal değerler olduğu bulgulanmıştır. Bu bulguya paralel olarak Cohen ve Liu'nun (2011) araştırmasında iyilikseverlik değeri ve vatandaşlık davranışının iyilikseverlik boyutu arasında ilişki çıkmıştır. Bu araştırmada da evrensellik, iyilikseverlik, başarı gibi değerlere sahip olan bireylerin, uyarılım, hazcılık, öz-yönelim gibi değerlere sahip bireylere kıyasla daha fazla vatandaşlık davranışı sergilemeleri beklenmektedir. Schwartz'ın (2012) tanımladığı gibi evensencilik, bireylerin ve grupların ihtiyaçlarını karşılamak, sosyal adaleti korumak gibi güdülerle biçimlenmekte ve bireylerin okul, işyeri gibi birbirleriyle ilişkili olma durumunda daha da önemli hale gelmektedir (Schwartz, 2012:15). İyilikseverlik ise Türk toplumunda yoğun olarak öne çıkan değerlerden biri olarak (Dirilen-Gümüş ve Büyüksahin-Sunal, 2012), toplulukçu kültürler bağlantılı bir şekilde ilişkileri korumak ve uyum davranışı göstermek açısından oldukça önemlidir (Çukur vd, 2009; Dirilen-Gümüş, 2009). Başarı değeri, bireyleri grup temelli görevlere zaman ayırmaya teşvik etmekte ve özaşkınlık davranışlarını meşrulaştırmaktadır (Schwartz, 2012:15).

Hipotez 2: Başarı, iyilikseverlik ve evrensellik değerleri, örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilemektedir.

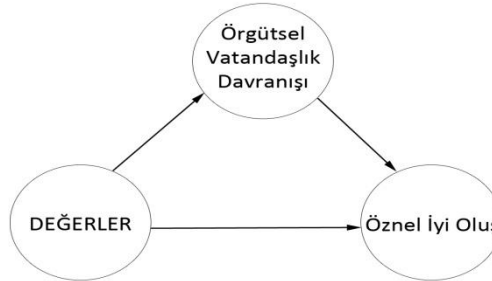
Değerler, sosyal bağlamda onay almış ve eylemleri harekete geçiren bilişsel güdülerdir. Bireylerin belli bir durumu nasıl algıladıklarını, yorumladıklarını ve duruma atfettikleri önemi etkiler (Schwartz, Sagiv ve Boehnke, 2000). Hedefe ulaşma perspektifi, değerlerin bireyleri hedeflere ulaşmalarına yardımcı olduğu sürece iyi oluşu artırdığını vurgulamaktadır (Chirkov vd., 2003). Organ (1988), ÖVD'nin kişileri içsel olarak güdüleyerek, başarma, yetkinlik ve ait olma duygularına katkı sağladığını açıklamıştır. (Organ, 1988) Bireyler vatandaşlık davranışı sergiledikçe sosyal ilişkileri, yetkinlikleri güçlenebilir ve böylelikle hedeflerine yaklaşan bireylerin öznel iyi oluş hali artabilir. Çalışanların değerler hiyerarşisine uygun olan gönüllü davranışları sergilemesi, vicdani açıdan kendilerini daha rahat hissetmelerine ve ifade etmelerine neden olabilir. Bu da onların daha pozitif duygulanıma sahip ve huzurlu olmalarında etkili olabilir. Bu varsayımdan hareket ederek bu çalışmanın üçüncü hipotezi şu şekilde kurgulanmıştır:

Hipotez 3: Örgütsel vatandaşlık davranışı, öznel iyi oluş düzeyini olumlu etkilemektedir.

Yukarıdaki çalışmalarda belirtildiği üzere ve Şekil 1'de gösterildiği gibi hem değerler hem de ÖVD, öznel iyi oluş ile ilişki içerisindedir. Bu nedenle ÖVD'nin değerler ile öznel iyi oluş arasında aracılık rolü olabileceği beklentisiyle çalışmanın dördüncü hipotezi şu şekildedir:

Hipotez 4: ÖVD, değerler ile öznel iyi oluş arasında aracılık rolüne sahiptir.

Şekil 1. Aracı Etki (Mediatör) Modeli



2.Yöntem

2.1.Katılımcılar

Araştırma kapsamında, Bursa ve Eskişehir'de, havacılık, otomotiv ve teknoloji sektörlerinde faaliyet gösteren üç farklı örgütte görev alan 147 beyaz yakalı çalışanın katılımıyla uygulanan anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Araştırmaya katılanların 63.3%'ü erkek, 34.7%'si kadın çalışanlardan oluşmaktadır. 21-

25 yaş arası 9.5%, 26-29 yaş arası 29.9%, 30-34 yaş arası 23.8%, 35-39 yaş arası 18.4%, 40-44 yaş arası 10.2%, 45-49 yaş arası 2% ve 50 yaş üstündekiler katılımcıların 3,4%'ünü oluşturmaktadır. Ankete katılanların 57.1% gibi önemli bir kısmı lisans mezunu olup, 20.4%'ü lise, 13.6%'sı ön-lisans, 5.5%'i ise yüksek lisans veya doktora mezunudur. Yine çalışma süreleri incelendiğinde 87%'lik bir kısmın 10 yıl ve altında şu an buldukları kurumda çalıştıkları tespit edilmiştir.

2.2. Ölçekler

Portre Değerler Ölçeği: Schwartz'ın temel değerlerini ölçmek için geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Demirutku ve Sümer (2010) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek Güç, Başarı, Hazcılık, Uyum, Güvenlik, Uyarılım, Öz yönelim, iyilikseverlik, Geleneksellik, Evrensellik değerlerini içermektedir. 6'lı Likert ile (1=Bana hiç benzemiyor, 6=Bana çok benziyor) ölçülmektedir. Ölçeklerin Cronbach Alpha değerleri bu çalışmada sırasıyla; 0.20, 0.74, 0.77, 0.62, 0.69, 0.66, 0.56, 0.62, 0.61 ve 0.80 olarak tespit edilmiştir.

Olumlu-Olumsuz Duygulanım: Watson ve arkadaşları (1988) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Gençöz (2000) tarafından yapılan duygulanım ölçeği 5'li Likert ölçeği ile ölçülmektedir (1=Kesinlikle katılmıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum). Olumlu ve olumsuz boyutların her ikisinin de Cronbach Alpha değerleri 0.79 olarak bulunmuştur.

Yaşam Doyumu Ölçeği: Diener ve arkadaşları (1985) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Köker (1991) ve Yetim (1993) tarafından gerçekleştirilen 5 maddelik yaşam doyum ölçeğinin Cronbach Alpha değeri bu çalışma için 0.85'tir. Yanıtlayıcılar ifadelerle katılma derecelerini 5'li Likert ile cevaplamışlardır (1=Hiç Uygun Değil, 5=Tamamen Uygun).

Öznel iyi oluşun hesaplanmasında "Öznel İyi Oluş = (Olumlu Duygulanım +Yaşam Doyumu) – Olumsuz Duygulanım" formülü kullanılmıştır (Bkz:Sheldon ve Hoon, 2007; Sheldon ve Lyubomirsky, 2006; Malka ve Chatman, 2003).

Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği: Podsakoff ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Bayazıt, Aycan, Aksoy, Göncü ve Öztekin (2006) tarafından uyarlaması yapılmış bir ölçektir. Yanıtlayıcılar ifadelerle katılma derecelerini 5'li Likert ile cevaplamışlardır (1=Kesinlikle katılmıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum). Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha değeri ise 0.68 olarak tespit edilmiştir.

2.3. Bulgular

Aracı etkileri (mediation) analiz etmeden önce değişkenler arasında doğrusal ilişki olup olmadığını tespit etmek için korelasyon analizleri yapılmıştır. Schwartz'ın (1992) önerdiği gibi analizlere geçilmeden tüm sonuçlar standardize edilip z-skoru kullanılmıştır; z skoru = $(X - \mu) / \sigma$.

Tablo 2: Değişkenler arası Korelasyon Katsayıları

	Güç	Başarı	Haz	Uyarılım	Öz-Yön	Evrens.	Yardıms.	Gelenek	Uyum	Güvenlik	ÖVD	ÖİO
ÖVD	0.07	0.28**	0.17*	0.28**	0.54**	0.61**	0.55**	0.10	0.48**	0.50**	1	0.54**
ÖİO	0.14	0.38**	0.39**	0.34**	0.52**	0.35**	0.30**	0.05	0.28**	0.40**	0.54**	1

Analizler neticesinde başarı, hazcılık, uyum, güvenlik, uyarılım, öz yönelim, iyilikseverlik, evrensellik değerlerinin hem örgütsel vatandaşlık davranışı hem de öznel iyi oluş ile aralarında pozitif korelasyon bulunmuştur ($p < 0.01$). Bu sonuçlar araştırmanın 1, 2 ve 3'üncü Hipotezlerini destekler niteliktedir. Değerler arasında sadece güç ve geleneksellik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve öznel iyi oluş ile anlamlı bir ilişki göstermemiştir ($p > 0.05$). Korelasyon analizi ve güvenilirlik değerleri dikkate alındığında Güç ve Geleneksellik faktörleri aracı etki analizlerine dahil edilmemiştir. Baron ve Kenny'nin (1986) mediatör ve moderatör analizlerini ele aldıkları öncü eserlerindeki en basit anlatımı bu çalışmadaki modele uyarlanırsa, aşağıdaki 3 koşulun oluşması ile aracı etkinin varlığından söz edebiliriz:

1. Değerler ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
2. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile öznel iyi oluş arasında anlamlı bir ilişki vardır.
3. Değerler ile öznel iyi oluş arasındaki ilişki, modele örgütsel vatandaşlık davranışının girmesi ile azalır veya anlamını yitirir.

Dolaylı etkilerin anlamlılığını test etmenin en geçerli yollarından biri bootstrap yöntemidir (Bollen ve Stine, 1990; Shrout ve Bolger, 2002). Bu yöntem ile, var olan veri setinden daha büyük veri setleri üretmek yeniden rassal örnekleme yapılmaktadır. Çift kuyruklu anlamlılık doğrudan etkide anlamlı ($p < 0.05$), dolaylı etkide de anlamlı ise kısmi aracılık; doğrudan etkide anlamsız ($p > 0.05$) ama dolaylı etkide anlamlı ise tam aracılık etkisi olduğu söylenebilir (Cheung ve Lau, 2008; Mallinckrodt vd., 2006).

Modelleri oluşturmak, aracı etkileri analiz etmek ve bootstrap metodu ile anlamlılık düzeylerini tespit etmek amacıyla Amos 18 programı kullanılmıştır. Bootstrap yönteminde 2000 örneklem atanmış ve 95 güven aralığında işlem yapılmıştır. Tablo 3.'deki veriler dikkate alındığında; başarı, güvenlik, öz-yönelim

ve evrensellik ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışının istatistiksel olarak anlamlı bir kısmı aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yine evrensellik, iyilikseverlik ve uyum değerleri ile öznel iyi oluş (ÖİO) arasındaki ilişkiye örgütsel vatandaşlık davranışının (ÖVD) tam aracı etkisi bulunmaktadır. Hazcılık ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkiye ise örgütsel vatandaşlık davranışının aracı etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Sonuçlar doğrultusunda bu araştırmadaki Hipotez 4'ün desteklendiğini söyleyebiliriz.

Tablo 3. Doğrudan ve Aracı Etki Modelleri Standardize Etki Seviyeleri ile Bootstrap Anlamlılık Düzeyleri

Modeller	1. Model Standardize etki	2. Model Aracı (Mediatör) Standardize etki	Bootstrap Anlamlılık Doğrudan Etki	Bootstrap Anlamlılık Dolaylı Etki	Aracılık Etkisi
1- Başarı - ÖİO 2- Başarı - ÖVD - ÖİO	0.38	0.28 - 0.47 (0.25)	0.004 - 0.001 (0.003)	0.004	Kısmı Aracı Etkisi
1- Uyarılım - ÖİO 2- Uyarılım - ÖVD - ÖİO	0.34	0.28 - 0.43 (0.20)	0.002 - 0.001 (0.016)	0.003	Kısmı Aracı Etkisi
1- Güvenlik - ÖİO 2- Güvenlik - ÖVD - ÖİO	0.4	0.50 - 0.46 (0.18)	0.001 - 0.001 (0.044)	0.001	Kısmı Aracı Etkisi
1-Öz-yönelim - ÖİO 2- Öz-yönelim - ÖVD - ÖİO	0.52	0.54 - 0.37 (0.32)	0.001 - 0.001 (0.001)	0.001	Kısmı Aracı Etkisi
1- Evrensellik - ÖİO 2- Evrensellik - ÖVD - ÖİO	0.35	0.61 - 0.53 (0.03)	0.001 - 0.002 (0.662)	0.001	Tam Aracı Etkisi
1- Uyum - ÖİO 2- Uyum - ÖVD - ÖİO	0.28	0.47 - 0.53 (0.03)	0.001 - 0.001 (0.690)	0.001	Tam Aracı Etkisi
1- İyilikseverlik - ÖİO 2-İyilikseverlik - ÖVD - ÖİO	0.3	0.55 - 0.54 (0.01)	0.001 - 0.001 (0.892)	0.001	Tam Aracı Etkisi
1- Hazcılık - ÖİO 2- Hazcılık - ÖVD - ÖİO	0.39	0.17 - 0.49 (0.31)	0.095 - 0.001 (0.001)	0.091	Etki Yok

3.Sonuç

Bu çalışmanın birinci amacı öznel iyi oluş halini etkileyen değişkenler arasında bireysel öncüllerden biri olan değer tipleri ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkiyi incelemektir. İkinci olarak ise örgütsel vatandaşlık davranışının öznel iyi oluş üzerindeki etkisini incelemek ve vatandaşlık davranışının değerler ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkide aracılık etkisini ortaya çıkarmaktır.

Yapılan analizlerde başarı, hazcılık, uyum, güvenlik, uyarılım, öz yönelim, iyilikseverlik, evrensellik değerleriyle öznel iyi oluş ile arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Böylelikle birinci hipotez kabul edilmiştir. Aynı değer tipleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. Başarı, güvenlik, öz-yönelim ve evrensellik ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışının istatistiksel olarak anlamlı bir kısmı aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yine evrensellik, iyilikseverlik ve uyum değerleri ile öznel iyi oluş (ÖİO) arasındaki ilişkiye örgütsel vatandaşlık davranışının (ÖVD) tam aracı etkisi bulunmaktadır. Evrensellik ve iyilikseverlik değerlerinden oluşan özaşkinlik boyutu daha önce yapılan çalışmalarda da örgütsel vatandaşlık davranışıyla pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Bu çalışmada evrensellik, iyilikseverlik değerleriyle birlikte uyum değerinin ilişkili bulunması beklenen bir durumdur. Çünkü Türk toplumunda ve iş kültüründe uyum değeri yoğun olarak bireyler tarafından benimsenen değerler arasındadır (İmamoğlu ve Karakitapoğlu-Aygün, 2004; Özdemir, 2013). Sosyal düzenin ve grup/ailedeki bağların korunması uyum değerinin öncelikli olmasına neden olmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde var olan olumlu duygulanım, hem birey hem de örgüt düzeyinde olumlu çabalarla örgütün gelişimine destek verilmesini sağlamaktadır. Gönüllü davranışlar sergileyen bireyler, işleriyle ve örgütleriyle özdeşleşmekte ve duygusal bir çaba içerisine girmektedirler. Özdevecioğlu (2003)'nun da ifade ettiği gibi vatandaşlık davranışları, sorumluluk duygusunu artırmakta ve olumlu tutumlar sergilenmesine neden olmaktadır. Sorumluluklarını yerine getiren bireyler, vicdani açıdan kendilerini rahat hissetmekte ve öznel iyi oluş düzeyleri artmaktadır. Yaşam doyumunu yüksek ve olumlu

duygulanıma sahip bireyler de herhangi bir ödül beklemezsizin olumlu çabalarıyla vatandaşlık davranışları sergileyebilmektedir.

Kaynakça

- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M. ve Palmer, N. F. (2010). "Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time", *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), pp.17-25.
- 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.
- Aygün, Z. K. ve Imamoğlu, E. O. (2002). "Value Domains of Turkish Adults and University Students", *The Journal of Social Psychology*, 142(3), pp.333-351.
- Bayazit, M., Aycan, Z., Aksoy, E., Göncü, A. ve Öztekin, T. (2006). "Leadership and Organizational Climate as Predictors of Contextual Performance", 26th International Conference of Applied Psychology, Athena, Yunanistan.
- 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.
- Bollen, K. A. ve Stine, R. (1990). "Direct and Indirect Effects: Classical and Bootstrap Estimates of Variability", *Sociological Methodology*, 20, pp.115-40.
- Bolak-Boratav, H. (2013). "Türkiye'de Kentlerde Yaşayan Ergenlerin Değer ve Tutumları: Schwartz'ın Değer Kuramının ve Kağıtçıbaşı'nın Aile Değişim Modelinin Sınanması", *İnsan Gelişimi, Aile ve Kültür*, (Ed.S.Bekman ve A. Aksu-Koç), İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları, s.311-331.
- Borman, W.C. ve Motowidlo, S.H. (1993). "Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance", *Personnel Selection in Organizations*, (Ed. N. Schmitt ve W.C Borman), pp.71-98, San Francisco: Jossey Bass.
- Busseri, M. A. ve Sadava, S. W. (2013). "Subjective Well-Being as a Dynamic and Agentic System: Evidence from a Longitudinal Study", *Journal of Happiness Studies*, 14(4), pp.1085-1112.
- Chan, D. (2001). "Method Effects of Positive Affectivity, Negative Affectivity, and Impression Management in Self-Reports of Work Attitudes", *Human Performance*, 14(1), pp.77-96.
- Cheung, G. W., ve Lau, R. S. (2008). "Testing Mediation and Suppression Effects of Latent Variables: Bootstrapping with Structural Equation Models", *Organizational Research Methods*, 11(2), pp.296-325.
- Chiaburu, D. S., Oh, I. S., Berry, C. M., Li, N. ve Gardner, R. G. (2011). "The Five-factor Model of Personality Traits and Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1140-1159.
- Chirkov, V., Ryan, R. M., Kim, Y.ve Kaplan, U. (2003). "Differentiating Autonomy From Individualism and Independence: A Self-Determination Theory Perspective on Internalization of Cultural Orientations and Well-Being", *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(1), 97-110.
- Cohen, A. ve Keren, D. (2008). "Individual Values And Social Exchange Variables Examining Their Relationship To And Mutual Effect on In-Role Performance And Organizational Citizenship Behavior", *Group & Organization Management*, 33(4), pp.425-452.
- Cohen, A.ve Liu, Y. (2011). "Relationships between In-role Performance and Individual Values, Commitment, and Organizational Citizenship Behavior among Israeli teachers". *International Journal of Psychology*, 46(4), 271-287.
- Coleman, V. I., ve Borman, W. C. (2000). "Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain", *Human Resource Management Review*, 10(1), pp.25-44.
- Cropanzano, R. James, K. ve Konovsky, M.A. (1993), "Dispositional Affectivity as a Predictor of Work Attitudes and Job Performance", *Journal of Organizational Behavior*, 14, pp.595-606.
- Çukur, C. S., De Guzman, M. R. T. ve Carlo, G. (2004). "Religiosity, Values, and Horizontal and Vertical Individualism-Collectivism: A Study of Turkey, the United States, and the Philippines", *The Journal of Social Psychology*, 144 (6), pp.613-634.
- 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), 227-268.
- Demirutku, K. ve Sümer, N. (2010), "Temel Değerlerin Ölçümü: Portre Değerler Anketinin Türkçe Uyarlaması", *Türk Psikoloji Yazıları*, 25, pp.17-25.
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J. ve Griffin, S. (1985), "The Satisfaction with Life Scale", *Journal of Personality Assessment*, 49(1), pp.71-75.
- Diener, E. ve Emmons, R.A. (1984), "The Independence of Positive and Negative Affect", *Journal of Applied Psychology*, 47, pp.1105-1117.
- Diener, E. ve Seligman, M. E. (2004), "Beyond Money toward an Economy of Well-being", *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), pp.1-31.
- Diener, E., Oishi, S. ve Lucas, R. E. (2009), "Subjective Well-Being: The Science of Happiness and Life Satisfaction", *Oxford Handbook of Positive Psychology*, pp.163-173.
- Dirilen-Gümüş, O. (2009). "The Relationships between Culture, Values, Personality and Political Ideology: A Cross-Cultural Comparison (Turkey-USA)", *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Ankara : Ankara Üniversitesi.

23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, MUĞLA

- Erol-Korkmaz, H. T. (2010). "The Relationship of Categories of Work Events To Affective States and Attitudes in The Workplace: A Test of The Affective Events Theory", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Fikret Paşa, S., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). "Society, Organisations, and Leadership in Turkey", *Applied Psychology*, 50(4), pp.559-589.
- Gençöz, T. (2000). "Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Türk Psikoloji Dergisi*, 15(46), pp.19-26.
- Fischer, R., ve Smith, P. B. (2006). "Who Cares about Justice? The Moderating Effect of Values on the link between Organisational Justice and Work Behaviour", *Applied Psychology*, 55 (4), pp.541-562.
- Haslam, N., Whelan, J. ve Bastian, B. (2009). "Big Five Traits Mediate Associations Between Values and Subjective Well-Being", *Personality and Individual Differences*, 46(1), pp.40-42.
- Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M., & Johnson, M. D. (2009). "Personality and Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 94(4), pp.945-959.
- Kasser, T. ve Ryan, R. M. (1993), "A Dark Side of the American Dream: Correlates of Financial Success as a Central Life Aspiration", *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(2), pp.410-422.
- Kitayama, S.ve Markus, H. R. (2000). "The Pursuit of Happiness and The Realization of Sympathy: Cultural Patterns of Self, Social Relations, and Well-being", *Culture and Subjective Well-Being*, (Ed: E. Diener, E. Suh), pp.113-161, USA:MIT Press.
- Köker, S. (1991), "Normal ve Sorunlu Ergenlerin Yaşam Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Lam, S. S., Schaubroeck, J. ve Aryee, S. (2002). "Relationship between Organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross-National Study", *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), pp.1-18.
- Liu, Y. ve Cohen, A. (2010). "Values, Commitment, and OCB among Chinese Employees", *International Journal of Intercultural Relations*, 34(5), pp.493-506.
- Luthans, F., Luthans, K. W. ve Luthans, B. C. (2004). "Positive Psychological Capital: Going Beyond Human and Social Capital", *Business Horizons*, 47, pp.45-50.
- Mallinckrodt, B., Abraham, W.T., Wei, M., ve Russell, D.W. (2006). "Advances in Testing the Statistical Significance of Mediation Effects *Journal of Counseling Psychology*" 53(3), pp. 372-378.
- Malka, A., & Chatman, J. A. (2003). Intrinsic and Extrinsic Orientations as Moderators of the Effect of Annual Income on Subjective Well-being: A Longitudinal Study", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, pp.737-746.
- Oishi, S., Diener, E., Suh, E. ve Lucas, R. E. (1999). "Value as a Moderator in Subjective Well-being", *Journal of Personality*, 67 (1), pp.157-184.
- Organ, D.W. (1998). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, USA: Lexington Books.
- Özdemir, A. A. (2013). "Değer Tipleri ve Öznel İyi Oluş Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Örgütsel Davranış Kongresi*, 7-8 Kasım 2014, Melikşah Üniversitesi, Kayseri.
- Özdevecioğlu, M. (2003). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 20, pp.117-35.
- Özler, D. E. (2010). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Penner, L. A., Midili, A. R., ve Kegelmeyer, J. (1997). "Beyond job attitudes: A personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior", *Human Performance*, 10(2), pp.111-131.
- Rioux, S. M. ve Penner, L. A. (2001). "The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A motivational Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 86(6), pp.1306-1314.
- Roccas, S., Sagiv, L., Schwartz, S. H. ve Knafo, A. (2002), "The Big Five Personality Factors and Personal Values", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(6), pp.789-801.
- Rohan, M. J. (2000). "A Rose by Any Name? The Values Construct", *Personality and Social Psychology Review*, 4(3), pp.255-277.
- Russell, J. E. (2008). "Promoting subjective well-being at work", *Journal of Career Assessment*, 16(1), 117-131.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000), "Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being", *American Psychologist*, 55(1), pp.68-78.
- Sagiv, L. ve Schwartz, S. H. (2000), "Value Priorities and Subjective Well-being: Direct Relations and Congruity Effects", *European Journal of Social Psychology*, 30(2), pp.177-198.
- Sheldon, K. M. ve Hoon, T. H. (2007). "The Multiple Determination of Well-being: Independent Effects of Positive Traits, Needs, Goals, Selves, Social Supports, and Cultural Contexts", *Journal of Happiness Studies*, 8, pp.565-592.
- Sheldon, K. M. ve Lyubomirsky, S. (2006). "Achieving Sustainable Gains in Happiness: Change Your Actions, Not Your Circumstances", *Journal of Happiness Studies*, 7, pp.55-86.
- Sheldon, K. M. ve Kasser, T. (1998). "Pursuing Personal Goals: Skills Enable Progress, but not All Progress is Beneficial. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(12), pp.1319-1331.
- Schwartz, S. H. (1992), "Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries", *Advances in Experimental Social Psychology*, 25(1), pp.1-65.
- Schwartz, S. H. ve Bardi, A. (2001). "Value Hierarchies across Cultures Taking a Similarities Perspective", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(3), pp.268-290.

23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, MUĞLA

- Schwartz, S. H. (2012). "An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values", *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-20.
- Schwartz, S. H. ve Huisman, S. (1995). "Value Priorities and Religiosity in Four Western Religions", *Social Psychology Quarterly*, pp.88-107.
- Shrout, P. E. ve Bolger, N. (2002). "Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations", *Psychological Methods*, 7, pp.422-445.
- Van Dyne, L. ve Lepine, J.A. (1998). "Helping and Voice Extra-Rol Behavior: Evidence of Construct and Predictive Validity", *Academy of Management Journal*, 41, pp.108-119.
- Watson, D., Clark, L.A. ve Tellegen, A. (1988), "Development and Validation of Brief Measure of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales", *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), pp.1063-1070.
- Yetim, U. (1993), "Life Satisfaction: A Study Based on the Organization of Personal Projects", *Social Indicators Research*, 29, pp.277-289.

ALGILANAN İŞ GÜVENCESİZLİĞİ VE İŞ BELİRSİZLİĞİ İLE KAMU SEKTÖRÜNDE ÇALIŞMA NİYETİ İLİŞKİSİ ÜZERİNDE ÇALIŞMA DEĞERLERİNİN ROLÜ

Cem Güney ÖZVEREN
İstanbul Üniversitesi
cem.ozveren@istanbul.edu.tr

Ayşe Alev TORUN
Marmara Üniversitesi
atorun@marmara.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, algılanan iş güvencesizliği ve iş belirsizliğinin kamuda çalışma niyeti ile ilişkili olup olmadığı, çalışma değerlerinin bu ilişki üzerinde nasıl bir rol oynadığı araştırılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak algılanan iş güvencesizliği, algılanan iş belirsizliği ve çalışma değerlerini iyi ifade edeceği düşünülen ölçekler ilgili literatür taranarak bulunmuş, bazıları ise revize edilmiştir. Kamuda çalışma niyeti ölçeği, ilgili yazın taraması sonucu bulunamadığından, daha önce geliştirilmiş işten ayrılma niyeti ölçeklerinden uyarlanarak oluşturulmuştur. Toplam 145 beyaz yakalı özel sektör çalışanı ile yapılan anket çalışması ve veri analizi sonucu, algılanan iş güvencesizliği ve iş belirsizliği ile kamuda çalışma niyeti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin var olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışma değerlerinin iş güvencesine ait değerler faktörünün, algılanan iş güvencesizliği ve kamuda çalışma niyeti ilişkisi üzerinde şartlı değişken etkisinin bulunduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Algılanan İş Güvencesizliği, Algılanan İş Belirsizliği, Kamuda Çalışma Niyeti, Değerler, Çalışma Değerleri, Kamu Personeli, Özel Sektör, Kamu Sektörü

1. Giriş

Günümüz piyasa koşullarına baktığımız zaman, hükümet tarafından yapılan düzenlemelerin, iş hukukuna getirilen yeni yaklaşımların ve uygulamaların, kamu ve özel sektör kuruluşlarının çalışma koşullarında da birtakım değişiklikleri beraberinde getirdiği görülmektedir. Öyle ki, yapılan düzenlemeler ve değişen koşullar nedeniyle kamu ve özel sektör kuruluşlarının çalışanlarına sundukları olanaklar da etkilenmiştir. Eskiden “büyük balık küçük balığı yutar” şeklinde ifade edilen piyasa düzeni, günümüz iş koşullarında “hızlı balık yavaş olanı yer” şeklinde bir zihniyete dönüşmüştür. Değişim çok hızlı gerçekleşmekte olup bu değişime ayak uydurabilmek ve ayakta kalabilmek adına firmalar çalışanlarının her geçen gün daha yetkin olmalarını ve sorumluluk almalarını beklemektedir. Bu beklentileri karşılayamayan çalışanlar ise işlerini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Buna karşın, kamu personelinin, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşullardan bağımsız olarak, iş güvenceleri ve maaşları yasal haklarla güvence altına alınmıştır. Özel sektör çalışanlarının iş güvencesi algısının düşük olması ise, bu kişilerin daha güvenceli bir iş aramasına yol açabilecektir ki bu beklentiyi de en iyi kamu kuruluşları sağlamaktadır. Bu durumun, gerek kamu, gerek ise özel sektör adına olumsuz sonuçlar doğurabileceği öngörülmektedir. Özel sektör adına en büyük risk, çalıştığı sürece yatırım yaptığı değerli çalışanlarının iş güvencesi algısı düşük olduğu için iş güvencesini elde etmek adına kamu sektörüne geçmesi ve bundan kaynaklı özel sektörün nitelikli iş gücü kaybı iken; özel sektöre göre en büyük avantajı iş güvencesi olan kamu sektörü için ise en büyük risk, kamuyu tercih edenlerin en önemli dürtülerinin iş güvencesi olması ve bu durumun da motivasyonu düşük kamu çalışanları nedeniyle kamuda hantallaşmanın ortaya çıkmasıdır. Algılanan iş güvencesinin, ilgili yazında iş stresi, iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti gibi değişkenlerle ilişkisine bakılmış olmakla birlikte kamuda çalışma niyeti üzerine etkisi konusunda araştırma yapılmamıştır. Bu çalışma ile söz konusu ilişki incelenerek literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Kamuda çalışma niyetine etki edeceği düşünülen ikinci bir husus da algılanan iş belirsizliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Pozisyonu, örgüt içerisindeki rolü, yaptığı işin içeriği, çalıştığı yer vb. bir takım hususlar konusunda belirsizlik yaşayan bir birey işten ayrılma eğilimi gösterebilmektedir. Kamu kurumları, özel sektör kuruluşlarına göre çalışanlarına daha istikrarlı bir örgüt ortamı sunmaktadır. Öyle ki, kamu kurumunda memur olarak çalışan bir bireyin yukarıda bahsedilen konularla ilgili belirsizlik yaşamasının çok da muhtemel olmadığını söylemek mümkündür. Bu çalışmanın öngörüsü, çalıştığı örgütte işi ile ilgili belirsizlik yaşayan bireylerin kamu sektöründe çalışma niyetlerinin ortaya çıkacağı yönündedir. Araştırmamızda, ayrıca, algılanan iş güvencesizliği-belirsizliği ile kamuya geçme eğilimi ilişkisi üzerinde çalışanın değerlerinin şartlı değişken rolü oynayıp oynamadığı incelenecektir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Kamu Sektöründe Çalışma Niyeti

Çalışmamızın bağımlı değişkeni olan kamuda çalışma niyeti günlük hayattan çokça aşına olduğumuz bir kavrama işaret etmektedir. Ülkemizde kamu personeli istihdamı iki farklı şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Bunlardan, ülkemiz adına ilki ve en yaygın olanı 657 sayılı devlet memurluğudur ki bu tanım kadrolu memurluğu ifade eder. Bir diğer istihdam şekli ise sözleşmeli memurluktur. Sözleşmeli memurların sözleşmeleri her yıl (ya da iki yılda bir, üç yılda bir gibi aralıklarla) yenilenmektedir. Sözleşme yenilenmezse bunun çok ciddi gerekçeleri olması zorunludur. Devlet memurları ülkemizde genellikle performansa dayalı olarak istihdam edilmemekte, sadece formel iş yüklerini yerine getirmekle sorumlu tutulmaktadır. Performans değerlendirmesinin olduğu kamu kuruluşları ise bariz bir ihmal ve gerekçe olmadığı sürece çalışanın performansı nedeniyle işine son verememektedir. Bu nedenle, iş güvencesi ve yapılan işin belirgin sınırlarının bulunması ülkemizde kamu personeli olmanın en büyük avantajı olarak görülmektedir. Kamu kurumu personeli olmaya (ülkemizdeki genel tabiriyle memur olmak), her insan tarafından farklı anlamlar atfedilmektedir. Yapılan araştırmalar, bu atfedilen yaklaşımların, piyasaların içinde bulunduğu durum ile yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Perry ve Wise (1990), kamuya geçme eğilimi kavramına çok yakın bir kavram olan kamuda çalışma motivasyonunu önermişlerdir. Perry ve Wise'a (1990) göre, bu motivasyonun kaynakları; rasyonel motivasyon kaynakları (kararlara katılım gibi), normatif motivasyon kaynakları (kamuya hizmet etme isteği gibi) ve duygusal kaynaklardır (kamu kuruluşlarının toplum için önemine inanç gibi). Özel sektörle kıyaslandığı zaman, kamu sektörü iş güvencesi açısından çok daha güvenilirdir (Clark ve Postel-Vinay, 2009) ve kamu çalışanlarının riskten kaçma eğilimleri daha yüksektir (Bellante ve Link, 1981; Pfeifer, 2011). Bu yönden bakılacak olur ise, riskten kaçma eğilimi yüksek bireylerin iş güvencesine ve yapılan işteki belirliliğe daha fazla önem vereceği söylenebilir ki bu beklentiyi de en iyi karşılayacak olan kamu kurum ve kuruluşlarıdır. ÖSYM'nin (2014) açıkladığı resmi rakamlara göre KPSS'ye başvuran aday sayısının yıldan yıla artış göstermesi de belirgin iş koşulları olan kamuda çalışma güvencesi arayan birey sayısının artmakta olduğu savını ileri sürmemize gerekçe oluşturmaktadır

2.2. Algılanan İş Güvencesizliği

Yönetim ve organizasyon literatüründe iş güvencesi, son yirmi beş yıldır üzerinde sistemli bir biçimde çalışılan bir örgütsel değişken olarak karşımıza çıkmaktadır (Önder ve Wasti, 2002:27). Yazına bakıldığı zaman, iş güvencesi kavramının hukuki boyutunun daha çok tartışma konusu olduğu görülmektedir. Probst (1999), iş güvencesini; "çalışanın işinin olağan şekliyle devamlılığına yönelik algısı" şeklinde ifade etmektedir. Yaşanan ekonomik krizler; işyerlerinin kapanmasına, işsizliğin artmasına, çalışanların; statü ve ücret kayıplarına, artan performans baskısına ve işsizlik tehlikesiyle karşı karşıya kalmalarına neden olmuştur. Bunlardan ötürü; belirsizlikler artmış, iş güvencesi çalışanlar açısından çok önemli bir konu haline gelmiştir. (Dığın ve Ünsar, 2010). Ülkemizde de iş güvencesi oldukça tartışılan bir konuya dönüşmüştür. İş güvencesi kavramı, nesnel ve öznel olarak ele alınabilir. İş güvencesinin nesnel tarafı, çalışanın bulunduğu işte iş güvencesi ile ilgili bir tehdidin olup olmadığını ifade eder. Pearce (1998), iş güvencesi (ya da güvencesizliği) kavramının daha çok nesnel boyutu ile değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. İş güvencesi üzerine yapılan çalışmalarda, kavramın hem nesnel hem de öznel boyutuna değinmek iş güvencesini eksiksiz ele almak adına önemlidir (Çakır, 2007). İş güvencesinin nesnel boyutu, kişinin dışında var olan bir durumu ifade etmektedir. Ancak, konu değerlendirmeye geldiği zaman, her birey, iş güvencesinin var olduğunu ya da olmadığını farklı yorumlayacaktır. Bu durum da, iş güvencesinin öznel boyutunu, yani algılanan iş güvencesi(zliği)ni ortaya koymaktadır. İş güvencesizliği algısını etkileyen birtakım demografik özelliklerden (yaş, cinsiyet gibi) bahsetmek mümkündür (Kinnunen vd., 2000). Kişisel özellikler dışında, bireyin iş güvencesi algısını etkileyen çevresel ve örgütsel faktörlerden de söz edilebilir (Dığın, 2008). Özellikle iş çevresinde yaşanan krizler, piyasalardaki dalgalanmalar, örgütteki küçülmeler, yeniden yapılandırılmalar iş güvencesi algısını etkileyen önemli faktörlere örnek olarak gösterilebilir. Bütün bunların yanında, bir örgütte yaşanan işten atılmalar, aynı örgütte çalışmaya devam eden çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki yaratabilmektedir. Bu durum, Niederland'ın 1968 yılında öne sürdüğü Geride Kalanlar Sendromu (Survivor Syndrome) kavramını ifade etmektedir. Japonya'da savaş zamanında atılan bombalardan sonra, hayatta kalanların çok fazla stres, endişe ve panik yaşadıkları saptanmıştır. Aynı duyguların, Japonya'da işten atılmalar ve örgütlerdeki küçülmeler sonrasında da çalışanlarda ortaya çıktığı belirlenmiştir. Greenhalgh ve Rosenblatt'a (1984) göre, iş güvencesi algısı üzerinde etkili olan iki etken bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, algılanan tehdidin şiddeti, diğeri ise bu tehdide karşı koyma güçsüzlüğüdür (Seçer, 2007). Yani, çalışanların, işlerini kaybetmeye yönelik algıladıkları tehdit yüksek ise ve

bu tehditle mücadele edecek güçleri yok ise iş güvencesi algıları oldukça düşük olacak, kendilerini güvende hissetmeyeceklerdir. Burada algılanan tehdidin derecesi kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir.

2.3. Algılanan İş Belirsizliği

Belirsizlik kavramı, birçok pozitif bilimde olduğu gibi sosyal bilimlerde ve özellikle davranış bilimlerinde de ele alınmıştır. Downey vd. (1975) belirsizliği bir kararın sonuçlarının ne olacağına dair yorumlama eksikliği şeklinde tanımlamışlardır. Milliken'e (1987) göre ise belirsizlik kişinin geleceği kestirme konusundaki yetersizliğidir. Duncan (1972) da belirsizliği çevreye ilişkin genel bilgi eksikliği olarak tanımlamaktadır. Clampitt ve Williams (2005) yaptıkları çalışmada, belirsizliğin hayatın değişmeyen bir kanunu olduğundan bahsederek, insanın yaşamının her anında içinde bulunduğu duruma endişe ile yaklaşması durumunda belirsizlik yaşadığını vurgulamışlardır. Yazın araştırması yapıldığında, belirsizliğin çevresel ve psikolojik olmak üzere iki farklı kategori altında değerlendirildiği görülmektedir. İlgili yazında belirsizliğin yazarlar tarafından daha çok çevresel belirsizlik şeklinde incelendiği göze çarpmaktadır. Belirsizlik kavramının psikolojik yönü ise bireylerin belirsizlik algısına dayanmaktadır ki bu bakımdan kavramın psikolojik yönü birey temelli bir yaklaşım içermektedir. Örgütsel Davranış yazınına bakıldığında zaman, belirsizliğin birey, grup ve örgüt düzeyinde incelendiği görülmektedir. Kramer (1999), belirsizliği birey, grup ve örgüt düzeyinde incelemiştir. Birey düzeyinde belirsizlik, çalışanın işinin geleceği, içeriği ve iş güvencesi gibi bazı noktaları ele almaktadır. Grup düzeyindeki belirsizlik, çalışanlar arasındaki etkileşimler temelindeki bazı belirsizlikleri (örneğin rol belirsizliği) tanımlarken, örgüt düzeyindeki belirsizlik ise örgütün çevresi ve bu çevrenin örgüte olan muhtemel etkilerini açıklığa kavuşturmaktadır. Lawrence ve Lorsch (1967), belirsizliğin üç bileşeni olduğunu belirtmişlerdir. Bu bileşenler; (1) bilginin açıklığı, (2) neden-sonuç ilişkilerinin belirsizliği, (3) bilgileri geri alma süresidir. Yani karar verme aşamasında elde edilen bilgi yeterince açık değilse, verilecek olan kararın nelere neden olacağı bilinmiyorsa ve gerekli olan bilgi zamanında alınmıyor ise belirsizliğin algılanmasının mümkün olduğu söylenebilir. Bireyin işine yönelik belirsizlik algısı kuvvetlendikçe iş doyumuna da bu duruma paralel olarak azalmaktadır (Rafferty ve Griffin, 2006). Rusbult vd. (1988) bireyin iş doyumsuzluğuna karşı bazı tepkiler göstereceğinden bahsetmiş, bu tepkilerden birinin de örgütten ayrılma olduğunu ileri sürmüşlerdir. Hofstede'nin (1984) kültürlerarası karşılaştırma içeren çalışmasının sonuçları da ülkemiz açısından bireylerin kamu kuruluşlarında çalışma niyetleri konusunda bazı ipuçları vermektedir. İlgili çalışma sonucunda, Türkiye'nin belirsizlikten kaçınma puanı oldukça yüksek çıkmış olup, bu durum da ülkemiz vatandaşlarının genelinin riskten kaçma eğilimlerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Öyle ki, iş hayatında birtakım belirsizlikler yaşayan çalışanların eğer belirsizlikten hoşlanmıyorlar ise, kendilerine nispeten daha istikrarlı bir çalışma ortamı sunacak bir kuruma geçme niyetleri yüksektir denebilir. Bu isteğin de ülkemizde kamu kurum ve kuruluşları aracılığıyla karşılanabilmesi mümkün görünmektedir.

2.4. Çalışma Değerleri

Değerler psikoloji, sosyoloji ve felsefe gibi birçok disiplinin konusu olmuştur. Değerler tutumların, davranışların ve algıların altında yatan nedenlerdir. Bu yüzden bireylere ait değerleri anlamak, onların tutum ve davranışlarını anlayabilmek ve tahmin edebilmek için gereklidir. Değerler, kişinin nasıl davranacağını ya da nasıl davranmaması gerektiğini belirler. Bireyin sahip olduğu çalışma değerleri bulunduğu toplumun değerlerinden ayrı düşünülemez. Çalışma değerleri, literatürdeki farklı yaklaşımların da varlığı ile birlikte, daha çok yaşam değerlerinin kapsamında çalışma yaşamına ait değerler şeklinde ifade edilmektedir (Uçanok, 2008). Çalışma değerlerinin motivasyon üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Çalışma değerleri birçok boyutla ele alınan oldukça geniş kapsamlı bir kavramdır. Miller (1974), çalışma değerlerini içsel ve dışsal olmak üzere iki boyutta incelemiş ve bu boyutları kullanarak bir ölçek geliştirmiştir. Yazında da çalışma değerlerini ele alan araştırmacılar daha çok bu iki boyut üzerinde durmuşlardır. İçsel değerler; yaratıcılık, entelektüel eğilim ve yönetim gibi kavramları kapsarken dışsal değerler; ekonomik özgürlük, diğer çalışanlarla ilişkiler, iş güvencesi gibi kavramları içerisine almaktadır. Daha sonra bazı araştırmacılar, içsel ve dışsal sınıflandırmasını açarak çalışma değerleri kavramını daha fazla sayıda boyutla birlikte ele almışlardır. Pryor (1979), çok faktörlü bir çalışma değerleri ölçeği oluşturmuştur. Bu faktörler yaratıcılık, maaş, çalışma arkadaşları, yardım etme, fiziksel aktivite, özerklik, saygınlık ve güvenlik şeklinde sıralanmıştır. Hofstede (1980, 1983), çalışma değerlerine kendisine ait kültür bakışıyla değinirken, çalışan motivasyonunun ağırlıklı bir biçimde, bireycilik-toplulukçuluk, maskülen-feminen özellikler ve belirsizlikten kaçınma boyutları ile açıklanabileceğini öne sürmüştür. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda güvenlik ihtiyacı ağır basmaktadır (Hofstede, 1984). Bu çerçeveden bakıldığında zaman, Türk toplumu belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu bir kültüre sahip olduğu için (Hofstede, 1984), Türk kültürü içinde yetişmiş bir birey için güvenlik önemli bir motivasyon kaynağı olacaktır (Demir ve Okan, 2008).

Dolayısıyla, Türk kültüründe yetişen bir birey için sınırların daha net olduğu, belirsizliğin hüküm sürmediği bir işte çalışmanın önemli bir çalışma değeri olabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Turgut ve Tevrüz'ün (2004) yapmış oldukları çalışmada ise farklı çalışma değerlerini içeren on iki faktör belirlenmiş ve bu faktörlerin üç ayrı kümede toplandığı tespit edilmiştir. Bu üç küme 'çalışmanın işlevleri' olarak tanımlanmış ve çalışmanın bireyselci, normatif ve dünyevi işlevleri olarak ayırmıştır. Çalışmanın bireyselci işlevi bilgi edinme/kullanma, özgürce yaşama, hayata hareket katma, hayatına anlam verme ve kendini meşgul etme boyutlarından oluşmuştur. Çalışmanın normatif işlevi dini görevini yapma, topluma katkı, düzenini kurma ve sakınma boyutlarını; dünyevi işlevi ise; geçimini temin etme, hayatına keyif katma ve statü kazanma boyutlarını içermektedir. Bu araştırmada, iş güvencesizliği ve iş belirsizliği algıları ile kamuda çalışma niyeti ilişkisi arasında çalışma değerlerinin şartlı değişken rolü oynayacağı düşünülmektedir. Bireyin sahip olduğu iş güvencesine ait değerlerin, kişisel gelişime ait değerlerin ve rekabete ait değerlerin söz konusu ilişkiyi değiştireceği varsayılmaktadır. Ekonomik güvenceyi önemseyen, kendini geliştirmeye önem veren ve iş arkadaşlarıyla yarışma içinde olmayı özendirici bulan çalışanların güvencesizlik ve belirsizlik karşısında kamuya geçme konusunda farklı eğilimler sergileyeceklerine inanılmaktadır.

3. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, bireylerin iş güvencesizliği ve iş belirsizliği algısının kamuda çalışma niyeti ile ilişkisini incelemek, çalışma değerlerinin bu ilişki üzerindeki rolünü araştırmaktır. Bu amaçla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Algılanan iş güvencesizliği ile kamu sektöründe çalışma niyeti arasında pozitif ilişki vardır.

H2: Algılanan iş belirsizliği ile kamu sektöründe çalışma niyeti arasında pozitif ilişki vardır.

H3: Çalışma değerleri algılanan iş güvencesizliği ve kamu sektöründe çalışma niyeti ilişkisi üzerinde şartlı değişken olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.

H4: Çalışma değerleri algılanan iş belirsizliği ve kamu sektöründe çalışma niyeti ilişkisi üzerinde şartlı değişken olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.

4. Yöntem

Araştırmada tarama modelinden yararlanılmıştır. Araştırmanın başında, 20 kişi üzerinde bir ön çalışma yapılmış ve bireylerin kamuya geçme konusundaki görüşleri incelenmiştir. Alınan cevaplar ve geribildirimlerden sonra anket sorularına son şekli verilmiştir. Veri analizi için SPSS 21 kullanılmıştır.

4.1. Araştırma Örnekleme

Araştırma anketi İstanbul'da özel firmalarda çalışan 145 özel sektör çalışanına yüz yüze uygulanmıştır. Soru formu kolayda örneklem yöntemiyle ulaşılan ve çalışma hayatında aktif olarak yer alan çalışanlara dağıtılmıştır. Özel sektör çalışanlarının seçilme nedeni, hali hazırda çalışan kişilerin eğilimlerini daha gerçekçi bir şekilde ölçebilmektir.

4.2. Veri Toplama Aracı

Çalışmada nicel araştırma tekniği olarak anket kullanılmıştır. Çalışma değerleri ölçeği, Yücel ve Karataş (2009) tarafından geliştirilen "İş Değerleri Ölçeği"nden çalışmamızın amaçlarına uygun düşen para, iş güvencesi, ekonomik güvence, kişisel gelişim, özerklik, işin çeşitliliği ve rekabet gibi boyutlar alınarak ve bazı ifadeler adapte edilerek hazırlanan 20 sorudan oluşturulmuştur. Kamuda çalışma niyeti, yazındaki niyet ölçeklerinden yararlanılarak geliştirilen 5 soruyu kapsamaktadır. Algılanan iş güvencesizliğini ölçmek için Ashford (1989), Hellgren (1999) ve De Witte (2000) tarafından geliştirilmiş 5 soruluk ölçek kullanılmıştır. Algılanan iş belirsizliği ölçeği ise Schweiger ve DeNisi (1991) tarafından oluşturulmuştur. Çalışmada Tınaztepe (2010) tarafından tercüme edilmiş form kullanılmıştır. Ölçeğin orijinalinde yer alan ifadelerden bazıları çalışma kapsamına uygun düşmedikleri için çıkarılmış, 18 ifade kullanılarak veri toplanmıştır.

5. Bulgular

Öncelikle, her bir değişken için kullanılan ölçekler faktör ve güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonucunda, algılanan iş güvencesizliği ölçeği (Cronbach alfa=0,808) ve kamu sektöründe çalışma niyeti ölçeği (Cronbach alfa=0,960) tek boyutlu olarak bulunmuş olup herhangi bir ifade çıkartılmamıştır. Algılanan iş belirsizliği ölçeğinin faktör dağılımı anlamlı olmadığından ölçek tek boyutlu olarak değerlendirilmiştir (Cronbach alfa=0,904). Çalışma değerlerine ait 20 sorudan ise 2 tanesi çıkartılmış ve çalışma değerleri kavramı 3 faktöre ayrılmıştır. Bu boyutlar ilgili literatür taraması sonucu anlamlandırılarak iş güvencesine ait değerler (alfa: 0,812), kişisel gelişime ait değerler (alfa: 0,817) ve rekabete ait değerler (alfa: 0,636) şeklinde sınıflandırılmıştır. Modelde yer alan bütün değişkenler arasındaki

korelasyonlar incelenmiş ve bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında pozitif yönlü bir korelasyonun olduğu görüldüğünden H1 ve H2 kabul edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, iş güvencesizliği ile kamuda çalışma niyeti ilişkisi üzerinde iş güvencesine ait değerlerin şartlı değişken olarak rol oynadığı ortaya çıkmış ve H3 kabul edilmiştir. İş belirsizliği ile kamuda çalışma niyeti ilişkisi üzerinde çalışma değerlerinin şartlı değişken rolü bulunamadığından H4 reddedilmiştir.

Tablo 1: Tüm ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik analizleri, ortalamalar, standart sapmalar ve değişkenlerarası ilişkiler

Değişkenler	Ortalama	SS	1	2	3	4	5
1. İş güvencesi Değerleri	5.10	1.09					
2. Kişisel Gelişim Değerleri	4,9	1,24	,659**				
3. Rekabet Değerleri	4.20	1,23	,486**	,652**			
4. Algılanan İş Güvencesizliği	2,88	1,14	-,0154	-,196*	-,182		
5. Kamu Sektöründe Çalışma Niyeti	2,72	1,67	,148	-,11	-,083	,411**	
6. Algılanan İş Belirsizliği	3.28	1.42	,08	-,116	-,055	,480**	,407**

** p< .01 seviyesinde anlamlı, * p< .05 seviyesinde anlamlı, 2-tailed.

Yapılan regresyon analizi sonucunda, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasında %5 anlamlılık düzeyinde bir ilişki olduğu ortaya çıkmış olup, üçüncü ve son basamakta çalışma değerlerinin birinci faktörü olan iş güvencesi boyutunun algılanan iş güvencesizliği ile kamuda çalışma niyeti ilişkisi üzerinde %4,9'luk moderatör etkisine sahip olduğu görülmüştür. Buna karşın, algılanan iş belirsizliği ile kamu sektöründe çalışma niyeti ilişkisi üzerinde çalışma değerlerinin şartlı değişken etkisi göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2: Regresyon Sonuçları

Değişkenler	R ²	Düzeltilmiş R ²	Anlamlılık
1. Algılanan İş Güvencesizliği	,234	,212	,0001**
2. Algılanan İş Belirsizliği			

** p< .01 seviyesinde anlamlı.

Tablo 3: Algılanan İş Belirsizliği ve Kamu Sektöründe Çalışma Niyeti İlişkisinde Çalışma Değerlerinin Şartlı Değişken Etkisi

Değişkenler	Beta	t	Anlamlılık
1. Adım			
Algılanan İş Belirsizliği	,210	2,333	,021*
2. Adım			
Algılanan İş Belirsizliği	,209	2,340	,021*
Çalışma Değerleri 1. Faktör	,300	2,938	,004**
Çalışma Değerleri 2. Faktör	-,230	-1,958	,052
Çalışma Değerleri 3. Faktör	-,058	-,584	,560
Algılanan İş Belirsizliği*Çalışma Değerleri 1. Faktör	,012	,080	,936
Algılanan İş Belirsizliği*Çalışma Değerleri 2. Faktör	-,113	-,635	,526
Algılanan İş Belirsizliği*Çalışma Değerleri 3. Faktör	,031	,225	,822

Sig. F Değişimi=,577

R² = .144 * p< .05 seviyesinde anlamlı, ** p<.01 seviyesinde anlamlı

Tablo 4: Algılanan İş Güvencesizliği ve Kamu Sektöründe Çalışma Niyeti İlişkisinde Çalışma Değerlerinin Şartlı Değişken Etkisi

Değişkenler	Beta	t	Anlamlılık
1. Adım			
Algılanan İş Güvencesizliği	,411	5,397	,000**
R ² = ,169			
2. Adım			
Algılanan İş Güvencesizliği	,447	5,397	,000**
Çalışma Değerleri 1. Faktör	,319	3,170	,002**
Çalışma Değerleri 2. Faktör	-,241	-2,070	,040*
Çalışma Değerleri 3. Faktör	-,013	-,132	,895
Algılanan İş Güvencesizliği*Çalışma Değerleri 1. Faktör	,133	1,248	,013*
Algılanan İş Güvencesizliği*Çalışma Değerleri 2. Faktör	,000	-,001	,893
Algılanan İş Güvencesizliği*Çalışma Değerleri 3. Faktör	,086	,768	,344
R ² = ,219	d R² =,049		
Sig. F Değişimi =,035*			

* p< .05 seviyesinde anlamlı , ** p< .01 seviyesinde anlamlı

6. Tartışma

Araştırmamız sonucunda algılanan iş güvencesizliğinin ve algılanan iş belirsizliğinin kamu sektöründe çalışma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Çalışanların güvenceden ve belirlilikten kendilerini yoksun hissetmeleri, onları koşulların daha elverişli olduğunu düşündükleri kamu sektörüne yöneltmektedir. Çalışma değerlerinden iş güvencesine ait değerlerin ise iş güvencesizliği algısı ile kamuda çalışma niyeti arasındaki ilişkide şartlı değişken rolü oynadığı görülmüştür. Değerler sistemi içerisinde iş güvencesinin önemli bir yer tuttuğu iş görenlerin, iş güvencesizliğinden daha fazla etkilendikleri anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre, özel sektör yöneticilerine, çalışanlarını kaybetmemek adına onların iş güvencelerini sağlamaya yönelik gerçekçi tedbirler almaları ve çalışanlarına iş güvencelerinin olduğu mesajını vermeleri önerilebilir. İş hayatında belirsizliğin her zaman hüküm sürdüğü gerçeğiyle her ne kadar yaşıyor olsak da, örgütlerin çalışanların işlerine ait birtakım içeriklerde çok fazla değişiklik yapmaları çalışanlarda belirsizlik algısını doğurmaktadır. Özel sektör yöneticilerine, iş içeriklerinde çok hızlı değişiklikler yapmadan, daha net sınırlar çizmeleri tavsiye edilebilir. Böylece, çalışanlar yaptıkları işi ve iş akışını daha belirgin olarak algılayacaklardır. Bu da çalışanın iş bakımından daha istikrarlı işlevler içeren bir kuruma (kamu kurumlarına) yönelmek için hizmet verdiği kurumdan ayrılarak işletmenin kendisine yaptığı yatırımların değerlendirilememesi olasılığını azaltacaktır. Gelecekte yapılacak çalışmalar için araştırmacılara daha kapsamlı bir çalışma değerleri ölçeğini geniş bir örneklem üzerinde uygulamaları konunun farklı boyutlarının açıklığa kavuşturulması açısından önerilmektedir.

Kaynakça

- Ashford, S., Lee, C., & Bobko, P. (1989). "Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test". *Academy of Management Journal*, 32, 803-829.
- Bellante D. ve Link A.N. (1981), "Are Public Sector Workers More Risk Averse Than Private Sector Workers?", *Industrial and Labor Relations Review*, 34 (3), pp. 408-412.
- Clampitt P. G. ve Williams M. L. (2005), "Conceptualizing and Measuring How Employees and Organizations Manage Uncertainty", *Communication Research Reports*, 22, pp. 315-324.
- Clark A. ve Postel-Vinay F. (2009), "Job Security and Job Protection", *Oxford Economic Papers*, 61 (2), pp. 207-239.
- Çakır Ö. (2007), "İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği", *Çalışma ve Toplum*, 2007/1, pp. 117-140, <http://www.calismatoplum.org/sayi12/Cakir.pdf> (21.07.2014).
- Demir H. ve Okan T. (2008), "Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi", *İstanbul İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 19 (61), pp. 72-90.
- De Witte, H. 2000. 'Arbeitsethos en job onzekerheid: Meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk (Work ethic and job insecurity: Assessment and consequences for well-being, satisfaction and performance at work)', In Bouwen, R. De Witte., K. De Witte, H. & Taillieu, T. (Eds), *Van Groep tot Gemeenschap (From Group to Community)*. Leuven, Belgium: Garant.
- Diğın Ö. (2008), "İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Güvencesi ve Konuyla İlgili Yapılan Bir Araştırma" *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Edirne: Trakya Üniversitesi.
- Diğın Ö. ve Ünsar S. (2010), "Çalışanların İş Güvencesi Algısının Belirleyicileri ve İş Güvencesinden Memnuniyetin Organizasyonel Bağlılık, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (26), pp. 133-145.

- Downey H. K., Hellriegel D. ve Slocum J. W. (1975), "Environmental Uncertainty: The Construct and Its Applications", *Administrative Science Quarterly*, 20, pp. 613-629.
- Duncan R. B. (1972), "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 313-327.
- Greenhalgh L. ve Rosenblatt Z. (1984), "Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity", *Academy of Management Review*, 3, pp. 438-448.
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). "A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being". *European Journal of Work and Organization Psychology*, 8, 179-19.
- Hofstede G. (1983), "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies*, 14 (2), pp. 75-89.
- Hofstede G. (1984), "Cultural Dimensions in Management and Planning", *Asia Pacific Journal of Management*, 1 (2), pp. 81-99.
- Hofstede, G. (1980), "Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values". Sage Publications, Beverly Hills.
- Kinnunen, U., Mauno, S., Nätti, J. & Happonen, M. 2000. 'Organizational antecedents and outcomes of job insecurity: A longitudinal study in three organizations in Finland', *Journal of Organizational Behavior*, 21: 443-459.
- Kramer, R. M. 1999. Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. In J. T. Spence (Ed.), *Annual review of psychology*, vol. 50: 569 –598. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Lawrence, P. ve Lorsch, J. (1967), *Organization and Environment*, Boston, Harvard Business School.
- Miller M. F. (1974), "Relationship of Vocational Maturity to Work Values", *Journal of Vocational Behaviour*, 5 (3), pp. 367- 371.
- Milliken F. J. (1987), "Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty", *Academy of Management Review*, 12 (1), pp. 133–143.
- Niederland, W. G. (1968), "The Problem of the Survivor: The Psychiatric Evaluations of Emotional Problems in Survivors of Nazi Persecution". In H. Krystal (Ed.), *Massive psychic trauma* (pp. 8 –22). New York, NY: International University Press.
- Önder, Ç. ve Wasti, S. A. (2002), "İş güvencesi endeksi ve iş güvencesi memnuniyeti ölçeği: güvenilirlik ve geçerlik analizi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 23-47. Öner, N. ve Le Compte, A.
- Pearce, J. L. (1998). "Job insecurity is important, but not for the reasons you might think: The example of contingent workers". *Trends in Organizational Behavior*, 5, 31–46.
- Perry, J., & Wise, L. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50, 367-373.
- Pfeifer, C. (2011) "Risk aversion and sorting into public sector employment". *German Economic Review*, 12, 85–99.
- Probst T. M. (1999), "Antecedents and Consequences of Job Insecurity: Development and Test of an Integrated Model", (Doctoral dissertation, University of Illinois at Urbana Champaign, 1998). *Dissertation Abstracts International*, 6102.
- Pryor R. (1979), "In Search of a Concept: Work Values", *The Vocational Guidance Quarterly*, 28 (3), pp.250-258.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1154- 1162.
- Rusbult C. E., Farrell D., Rogers G. ve Mainous A. G. (1988), "Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 31 (3), pp. 599- 627.
- Schweiger D. M. ve DeNisi A.S. (1991), "Communication with Employees following a Merger: A Longitudinal Field Experiment", *The Academy of Management Journal*, 34 (1), pp. 110-135.
- Seçer B. (2007), "Kariyer Sermayesi ve İstihdam Edilebilirliğin İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisi", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tınaztepe C. (2010), "The Effect of Desire for Change on the Relationship between Perceived Uncertainty and Job Related Affective Well Being", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turgut T. ve Tevrüz S. (2004), "Çalışma Amaçlarının Tespiti ve Çalışma Amaçları Testinin Geliştirilmesi", *Öneri Dergisi*, 22 (6), pp. 33-44.
- Uçanok B. (2008), "The Effects of Work Values, Work Centrality And Person-Job Fit On Organizational Citizenship Behavior", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yücel C. ve Karataş E. (2009), "Eğitim Yöneticilerinin Benimsedikleri İş Değerleri", *Ege Eğitim Dergisi*, 10 (2), pp. 70-101. <http://www.osym.gov.tr/gecmis-yillardaki-sinavlara-ait-sayisal-bilgiler.html>/ Erişim Tarihi:20.12.2014

İŞ VE YAŞAM DENGESİ ARAYIŞINDA KUŞAK FARKLILIKLARININ VE KUŞAKLARIN İŞ DEĞERLERİNİN ETKİSİ ÜZERİNE BİR MODEL ÇALIŞMASI

Muzaffer Aydemir
Yıldız Teknik Üniversitesi
maydemir@hotmail.com

M. Sait Dinç
International Burch University
sdinc@ibu.edu.ba

ÖZET

Hemen tüm dünyada emeklilik yaşının da yükseltilmesiyle birlikte, farklı kuşaklardan insanlar aynı işyerinde birlikte çalışmak durumunda kalmaktadırlar. Farklı ekonomik, sosyal ve kültürel faktörlerin etkisi altında yetişen bu kuşakların özellikleri de birbirinden farklılıklar göstermektedir. Bu da yöneticiler için yeni zorlukları beraberinde getirmektedir.

Bu çalışmada “kuşak”, “iş-yaşam dengesi” ve “çalışma değerleri” değişkenleri arasındaki ilişkiler “Yapısal Eşitlik Modeli” aracılığıyla incelenmiş ve söz konusu ilişkileri açıklayan bir model geliştirilmiştir.

Model sonuçlarına göre X ve Y Kuşaklarının Gelenekçi ve Bebek Patlaması Kuşaklarına göre daha iyi bir iş-yaşam dengesine sahip olduğu ve çalışma değerleriyle de çoğunlukla daha yüksek ilişkilerinin bulunduğu gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Yaşamında Kuşaklar, Çalışma Değerleri Ve İş-Yaşam Dengesi.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Kuşakların İş-Yaşam Dengesi Algısındaki Farklılıklar

Bir kuşağın tanımlanmasına katkı yapan iki temel faktör söz konusudur: Doğum tarihi ve belli bir zaman dilimiyle ilişkili olaylar bütünü. (Crumpacker and Crumpacker 2007) “Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla da birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğunu” (www.tdk.gov.tr) kuşak olarak tanımlamak olanaklıdır. Mannheim (1998) kuşağı, “ortak alışkanlıkları ve kültürü paylaşan insanlar topluluğu” olarak tanımlamıştır. Kopperschmidt (2000) ise kuşağı, benzer doğum yıllarını ve deneyimleri paylaşan, yetişme dönemleri boyunca çeşitli ortak kritik faktörler tarafından etkilenen ve bu faktörleri etkileyen insan grubu olarak tanımlamaktadır.

Genellikle kuşaklar doğum yıllarına göre sınıflandırılmaktadırlar. Bu çalışmada Aygün’ün (2013) çeşitli araştırmalardan elde ettiği veriler ışığında oluşturduğu kuşak sınıflamasından yararlanılmıştır. Buna göre iş yaşamındaki her bir kuşağın temel ve ayırt edici özellikleri şu şekilde özetlenebilir: 1925 ile 1945 yılları arasında doğan “**Gelenekçiler Kuşağı**” I. ve II. Dünya Savaşlarının ve 1930 yılındaki Büyük Ekonomik Buhran’ın oluşturduğu bir çevrede yaşamış, dolayısıyla da sade bir yaşamı tercih etmiş insanlardan oluşmaktadır. 1946-1964 yılları arasında doğan “**Bebek Patlaması Kuşağı**”, işyerine bağlı kişilerden oluşmaktadır. “Çalışmak için yaşayan” ve ekonomik getirilerin peşinde koşan bu insanlar, işkolik olarak isimlendirilebilirler. 1970’li ve 80’li yıllardaki ekonomik durgunluktan etkilenen bu insanların bazıları işlerini kaybetmişlerdir. (Sullivan, Forret, Carraher and Mainiero 2009) 1965-1980 yılları arasında doğan “**X Kuşağı**”, ekonomik ve sosyal hızlı değişimlerin yaşandığı bir dönemde yetişmiş insanlardan oluşmaktadır. Bebek Patlaması Kuşağındakilerin çocukları olan X Kuşağı “yaşamak için çalışan” insanlar olarak değerlendirilebilirler. X Kuşağı beklentileri düşük, genellikle kendilerini yabancılaşmış hisseden, pragmatist, şüpheli ve muhafazakâr kişilerdir. (Jurkiewicz 2000) 1981-1999 yılları arasında doğan “**Y Kuşağı**” ise, iş hayatındaki genç insanlardan oluşmaktadır. Bağımsızlıklarına düşkün, Internet’in şekillendirdiği ortamda yetişmiş olan Y Kuşağı iş hayatındaki en son kuşaktır.

Farklı zaman dilimlerinde yetişip büyümüş olan bu kuşaklar birbirinden farklı inançlara, değerlere, tutumlara ve beklentilere sahiptirler. Kuşkusuz bu farklılıklar onların işyerindeki davranışlarına da yansımakta ve davranışlarını farklılaştırmaktadır. (Inglehart 1997)

İş ile ilgili artan talepler ve uzun saatler çalışma ihtiyacı birçok insan için “**iş ve yaşam dengesi**” kurmayı zorlaştıran bir etkiye sahip bulunmaktadır. (Paris vd., 2008) Son birkaç on yılda işte harcanan zamanda büyük bir artış olmuştur. Teknolojideki ilerlemelerin iş yaşamındaki verimliliği arttırarak insanların iş dışında daha fazla zaman harcamalarına olanak vereceği yönündeki beklentilere karşın, insanlar işte hala uzun saatler çalışmaya devam etmektedirler. Bu eğilimde, verimliliği önemserken ebeveynliği ve gönüllü

hizmetlerin değerini gözden düşüren tüketim kültürünün payının olduğu da tartışmasız bir gerçektir. (Smith, 2010)

İş-yaşam dengesi kavramı ilk kez ABD’de 1986 yılında insanların işle ilgili görevlere (yaşamın diğer alanlara göre çok) daha fazla zaman harcamaları yönündeki eğilimi tanımlamak için kullanılmaya başlandı. (Smith, 2010) İş-yaşam dengesi, çalışanların işleriyle, iş dışı sorumlulukları, etkinlikleri ve istekleri arasında denge sağlaması (Apaydın, 2011) olarak tanımlanabilir. Kirchmeyer (2000) iş-yaşam dengesini “yaşamın tüm alanlarında tatmin edici deneyimler elde etme” olarak tanımlamakta ve bu dengeye ulaşmanın söz konusu alanlar arasında dikkatlice bölüştürülmüş enerji, zaman ve taahhüt gibi kaynaklara gereksinim duyduğunu belirtmektedir. İş ve özel yaşam arasındaki çatışmaların azlığı, insanların iş ve aile yaşamına ilişkin sorumluluklarını rahatlıkla yerine getirebilmeleri, iş-yaşam dengesinin sağlandığını gösterir. (Allen vd., 2013)

İş-yaşam dengesi kavramı (bilinenin aksine) “statik” ve “sabit” bir durumu değil, aksine “değişken” ve “soyut” bir süreci ifade etmektedir. (Wattis vd., 2013) Diğer bir deyişle, iş-yaşam dengesi insanların içinde buldukları koşullara göre değişkenlikler göstermektedir. Kavram literatürde yapısal işlevsellik, bölünme, telafi / dengeleme, yayılma, uygunluk, araçsallık, rol, rol artışı, çatışma ve sınır kuramları gibi farklı kuramsal perspektifler açısından incelenmektedir (Ballica, 2010; Demirer, 2011).

Kuşakların iş-yaşam dengesi algıları ya da tercihleri birbirinden önemli ölçüde farklılıklar göstermektedir. X ve Y Kuşakları daha yaşlı kuşaklara göre iş-yaşam dengesine çok daha fazla önem vermekte (Jovic vd., 2006; Klun, 2008; Twenge, 2010; Smith, 2010) ve daha dengeli yaşamaktadırlar. (Hammill, 2005) İş-yaşam dengesini önemli bir kariyer konusu olarak değerlendiren Y Kuşağı, sağlıklı bir iş-yaşam dengesinin iş tatminlerini, iş performanslarını ve etik karar vermeyi pozitif yönde etkileyeceğine inanmaktadır. (Smith, 2010) Bununla birlikte, genç kuşaklar arzu ettikleri iş-yaşam dengesini kurmakta çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadırlar. (Coffey vd., 2009) Bu noktada işletme yönetimlerinin ya da işverenlerin çalışanların iş ve yaşam dengesini kurmalarına yardımcı olmaları gerekmektedir. (Paris, 2008). Diğer bir deyişle işverenlerin, daha uzun saatler çalışıp daha fazla para kazanmak yerine, daha fazla tatili veya esnek ya da uzaktan çalışmayı tercih eden genç kuşaklara iş-yaşam dengesi kurabilecekleri esnek çalışma seçenekleri sunmalarında yarar bulunmaktadır. (Smith, 2010)

Hipotez 1: X ve Y Kuşağı Gelenekçi Kuşağa ve Bebek Patlaması Kuşağına göre daha iyi bir iş-yaşam dengesine sahiptir.

1.2. Kuşakların Çalışma Değerlerindeki Farklılıklar

Çalışma değerleri ya da çalışma ahlakı, “belli bir zamanda ve belli çalışma koşullarında çalışanların haklarını ve sorumluluklarını yorumlamalarına ve buna bağlı olarak da davranışlar gerçekleştirmelerine kılavuzluk eden inançlar, değerler ve ilkeler bütünü” olarak tanımlanabilir. (Miller ve Coady, 1984: 5) Çalışma ahlakını şekillendiren dört temel değerden söz edilebilir: (Gelici, 2007: 26): Rasyonel ve akılcı olmak, bireycilik, çok çalışmak ve tasarruf. Diğer bir deyişle, kişinin akıl ve mantık çerçevesinde işlerini halletmesi; mümkün olduğunca, her ihtiyacını kendi gayreti ile çalışarak ve alın teri dökerek kendi emeği ile kazanması; zamanını eğlence, lüks ve boş konuşma içinde geçirmemesi ve kendi alın teriyle kazandığını israf etmeden tekrar yatırıma dönüştürmesi.

İçinde yaşadıkları döneme ve şartlara göre her bir kuşak farklı çalışma değerlerine sahip bulunmaktadır. Her bir kuşağın paylaştığı deneyimler onların otoriteye ve örgütlere yönelik hislerine, işte nelere ne kadar önem verdiklerine ve bu ihtiyaçları tatmin etmek için nasıl plan yaptıklarına etki etmektedir. (Hammill, 2005; Beutell ve Wittig-Berman, 2008; Klun, 2008; Jurkiewicz, 2000; Cogin, 2012; Aygün, 2013)

X Kuşağı ve Y Kuşağı işi hayatlarının merkezinde görmüyorlar. Bu nedenle de, boş zamana (sıkı çalışmaya göre) daha fazla değer veriyorlar. Genç kuşaklar Gelenekçiler Kuşağı ve Bebek Patlaması Kuşağına göre daha zayıf bir çalışma ahlakı sergiliyorlar. (Twenge, 2010) İşte hızlı bir şekilde başarılı olmayı arzu eden Y kuşağı iş dışında da anlamlı ve tatmin edici bir yaşam elde etmeye çalışıyor. (Ng, Schweitzer ve Lyons, 2010)

Genç kuşaklar yaşlı kuşaklara göre “sıkı çalışmaya” daha az değer veriyorlar. Bu da genç kuşaklarda düşen çalışma ahlakı eğilimini destekliyor. Gelenekçi Kuşak ve Bebek Patlaması Kuşağı için en önemli çalışma değeri “sıkı çalışmak” iken, X Kuşağı için “çilecilik” (ascetism), Y Kuşağı için ise, “boş zaman” olmaktadır. (Cogin, 2012) Gelenekçi Kuşak ve Bebek Patlaması Kuşağı boş zamanı daha verimli kullanmakta, otoriteye daha fazla saygı göstermekte ve ahlak konusunda daha dikkatli davranmakta, yaptığı çalışmanın karşılığında ödüle daha fazla değer göstermekte ve harcamalarını dikkatli planlamaktadır. Buna karşılık X ve Y Kuşağı dinlenmeye daha fazla önem vermekte, otoriteye daha az saygı göstermekte ve bağımsızlığa daha fazla önem vermektedir. Sonuç olarak, genç kuşakların çalışma ahlakı daha zayıf olmaktadır. (Daloğlu, 2013)

Hipotez 2: *X ve Y Kuşağı Gelenekçi Kuşağa ve Bebek Patlaması Kuşağına göre daha yüksek "çilecilik", "boş zaman" ve "bağımsızlık" değerine sahiptirler.*

İş yaşamında çalışma ahlakı ve iş-yaşam dengesi algılarındaki farklılıklardan ötürü genç ve yaşlı kuşaklar arasında çatışmalar yaşanıyor. (Burke, 2005) İşi yaşamlarının merkezine alan ve X Kuşağına göre daha çok çalışan (Meriac vd., 2010) Bebek Patlaması Kuşağı X Kuşağını kurallara ve otoriteye saygı göstermeyen, çalışmayı sevmeyen, kaytaran (Jurkiewicz, 2000: 59; Kupperschmidt, 2000: 70) işletmeye karşı daha az bağlı ve "ben" odaklı (Smola ve Sutton, 2002) insanlar olmakla suçluyor. Diğer taraftan, X Kuşağı da Bebek Patlaması Kuşağını hiyerarşiyi kutsadıkları ve ebeveynlerinin kriz mentalitesinden çok fazla etkilendikleri için eleştiriyor. (Jurkiewicz, 2000, p. 70)

Bebek Patlaması Kuşağı otoriteye ve hiyerarşiye saygı gösterirken, X Kuşağı otoriteye başkaldırıyor. Bebek Patlaması Kuşağı terfi sırasının kendilerine gelmesini sabırla beklerken, X Kuşağı hızlı bir şekilde tanınmak, yükselmek ve daha çok kazanç elde etmek istiyor. (Gursoy vd., 2008) "Çıktıyı" ya da "sonuçları" her şey olarak gören ve söz konusu çıktılarını nasıl elde edildiğini yeterince önemsemeyen genç kuşaklar, kariyerlerine yönetici olarak başlamak ve hızla yükselmek istiyorlar. Buna karşın, daha yaşlı kuşaklar, işi bir yolculuk olarak görüyor ve bu yolculuktan haz almaya çalışıyorlar (Bartelway, pp. 26-27).

İş ve yaşam arasında iyi bir denge kurulması, etik davranışları teşvik etmektedir. Deloitte & Touche'a göre iş-yaşam dengesi ile işte etik davranışlar sergileme arasında bir ilişki vardır. 2007 yılında yapılan araştırmaya göre, deneklerin %91'i iyi bir iş-yaşam dengesi olduğunda etik davranışlar sergileyeceklerini belirtmişlerdir. Uzun saatler boyunca çalışmanın, yüksek stresin ve katı çalışma takviminin iş-yaşam dengesizliğinin sonucu olduğunu belirtmektedirler. %60'ı etik dışı davranışların işten tatminsizliğin bir sonucu olduğunu belirtmektedirler. (Aktaran Walton, 2007: 26)

Hipotez 3: *Gelenekçi Kuşak ve Bebek Patlaması Kuşağı X ve Y Kuşağına göre daha yüksek "sıkı çalışma" değerine sahiptirler.*

2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma verileri, İstanbul'da (savunma, sağlık, eğitim, makine, gıda ve finans alanlarında) faaliyet gösteren altı şirkette çalışan 423 kişiyle yapılan survey çalışmasından (anketler aracılığıyla) elde edilmiştir.

Araştırmada deneklerin kuşak bilgilerinin yanı sıra, cinsiyet, eğitim, medeni hal ve iş deneyimi gibi bilgilerine de ulaşılmaya çalışılmıştır. Deneklerin kuşak bilgileri doğum tarihleri aracılığıyla elde edilmiştir. Kuşak sınıflaması; Gelenekçiler Kuşağı (1925-1945), Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964), X Kuşağı (1965-1980), Y Kuşağı (1981-1999) ve Z Kuşağı (2000-2021) şeklinde yapılmıştır. Gelenekçiler Kuşağının üyelerinin emekli olmuş olması, Z Kuşağının üyelerinin ise, iş hayatına henüz başlamamaları nedeniyle, araştırmamızda her iki kuşağa ait veri elde edilememiştir.

Bu çalışmada Daniels L. ve McCarragher L. (2000) tarafından geliştirilen ve 10 sorudan oluşan "iş-yaşam dengesi" ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin stres ve ilişkiler ve yoğun çalışma olarak adlandırılan iki boyutu vardır. Araştırmada çalışma değerleri ölçeği olarak Blau ve Ryan'ın (1997) 12 soruluk PWE ölçeği kullanılmıştır. Ölçek sıkı çalışma (hard work), boş vakitten hoşlanmama (dislike of leisure), çilecilik (ascetism) ve bağımsızlık (independence) şeklinde dört boyuttan oluşmaktadır. Her iki ölçek de, yedili Likert tipi ölçeklerdir.

3. Araştırma Bulguları

3.1. Örneklemeye ilişkin demografik bulgular

Araştırmaya katılan deneklerin %40,2'si kadın, %59,8'i ise, erkektir. Deneklerin %7,3'ü Bebek Patlaması, %43,3'ü X Kuşağı ve %49,4'ü Y Kuşağı üyesi çalışanlardan oluşmaktadır. Deneklerin yaklaşık %72'si üniversite ve üzeri eğitim düzeyine sahiptir. Deneklerin %37,4'ü bekâr-çocuksuz, %16,3'ü evli-çocuksuz ve %43'ü evli ve çocukludur. Deneklerin yaklaşık %64'ü 5 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip iken, yaklaşık % 36'sı 5 yıldan daha az iş deneyimine sahip bulunmaktadır. Deneklerin %59,8'i yöneticilik sorumluluğu olmayan "düz" çalışanlardan oluşurken, %5,7'si alt düzey, %18,9'u orta düzey ve %15,6'sı ise üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır.

Deneklerin çalıştıkları işletmelere göre dağılımları ise şu şekildedir: %14,4'ü teknoloji; %15,4'ü sağlık; %22,2'si eğitim, %16,8'i makine, %19,4'ü finans ve %11,8'i ise gıda işletmesi çalışanıdır.

3.2. Ölçeklerin Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada Blau ve Ryan'ın (1997) çalışma değerleri ölçeği önceki çalışmalarla uyumlu olarak dört boyuttan oluşmaktadır. Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre boyutlar ve boyutlara maddelerin dağılımı Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Açıklayıcı Faktör Analizi, Çalışma Değerleri Ölçeği

	Boş vakitten hoşlanmama	Sıkı çalışma	Çilecilik	Bağımsızlık
Soru 5	,902			
Soru 4	,829			
Soru 6	,813			
Soru 2		,887		
Soru 1		,839		
Soru 3		,706		
Soru 11			,823	
Soru 12			,799	
Soru 10			,766	
Soru 8				,813
Soru 9				,786
Soru 7				,569

Daniels L, ve McCarraher L. (2000)'in "iş-yaşam dengesi" ölçeği ise çalışmada iki boyut olarak ortaya çıkmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre bu iki boyut ve boyutlara maddelerin dağılımı Tablo 2'de gösterilmiştir.

Ölçeğin güvenilirliği için ise, her iki örneklem için alt boyutlarının Cronbach Alfa katsayıları incelenmiştir. Buna göre PWE ölçeği alt boyutlarının Cronbach Alfa katsayıları: boş vakitten hoşlanmama için 0,83; sıkı çalışma için 0,74; çilecilik için 0,76 ve bağımsızlık için 0,60 olarak elde edilmiştir. İş-yaşam dengesi ölçeği alt boyutlarının Cronbach Alfa katsayıları ise: stres ve ilişkiler için 0,88 ve yoğun çalışma için 0,80 olarak elde edilmiştir. Elde edilen bu bulgular iki ölçeğin kabul edilebilir derecelerde güvenilir olduğunu gösterir niteliktedir.

Tablo 2: Açıklayıcı Faktör Analizi, İş-Yaşam Dengesi Ölçeği

	Stres ve ilişkiler	Yoğun çalışma
Soru 21	,863	
Soru 20	,850	
Soru 22	,805	
Soru 19	,715	
Soru 14	,610	
Soru 18	,560	
Soru 15		,830
Soru 16		,808
Soru 17		,677
Soru 13		,675

3.3. Yapısal Eşitlik Modelinin Test Edilmesi ve Bulgular

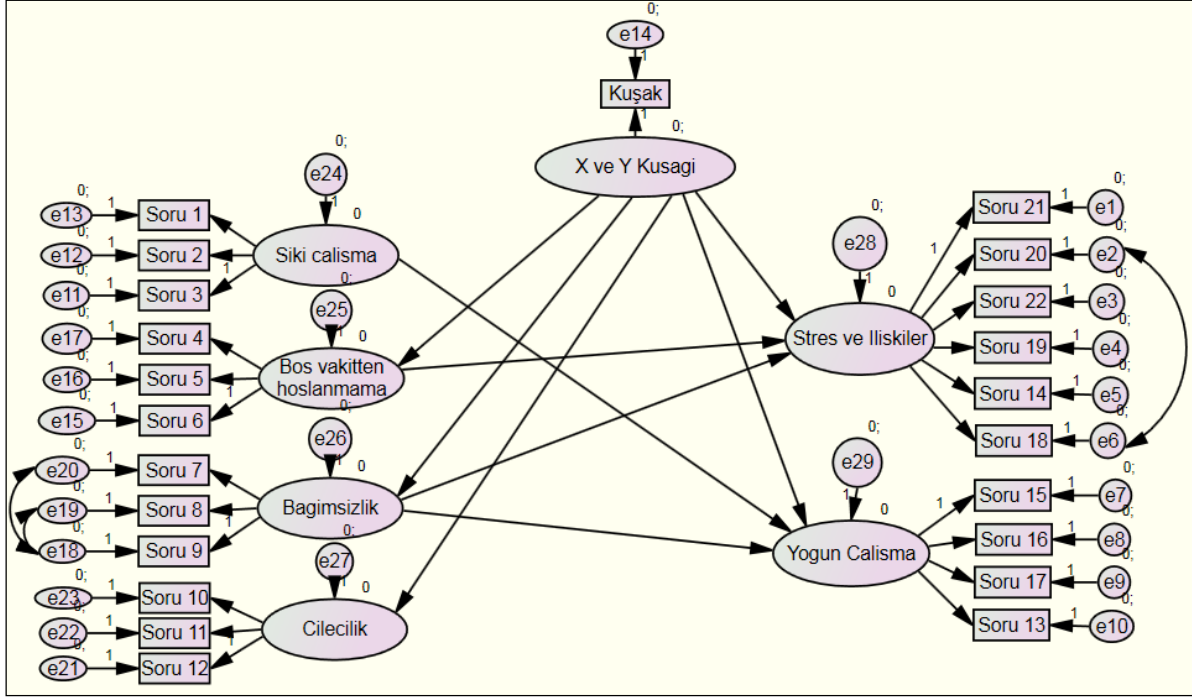
Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesi için Amos 18.0 istatistik programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli özellikle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında çoklu ilişkilerin bulunduğu araştırmalarda temel yöntem olarak kabul edilmektedir (Şimşek, 2007:12).

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla, çalışma değerleri, kuşaklar ve iş-yaşam dengesi arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil-1'de sunulmuştur. Oluşturulan modelde X ve Y kuşağı değişkeninin iş-yaşam dengesi'nin stres ve ilişkiler (40,04) ve yoğun çalışma (31,64) boyutlarıyla güçlü bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Bu bulgular, araştırmanın birinci hipotezi olan 'X ve Y Kuşağı Gelenekçi Kuşağa ve Bebek Patlaması Kuşağına göre daha iyi bir iş-yaşam dengesine sahiptir' hipotezini doğrulamaktadır.

Araştırmanın ikinci hipotezi için çalışma değerlerinin üç boyutu ile X ve Y kuşağı değişkeni arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli test edilmiştir. Buna göre X ve Y kuşağı çilecilik (12,68), boş zaman (6,44) ve bağımsızlık (6,28) çalışma değerleriyle anlamlı ilişkileri vardır. Bu sonuçlar da 'X ve Y Kuşağı Gelenekçi Kuşağa ve Bebek Patlaması Kuşağına göre daha yüksek "çilecilik", "boş zaman" ve "bağımsızlık" değerlerine sahiptir' hipotezini doğrulamaktadır.

Diğer taraftan çalışma değerleri ölçeğine ait olan sıkı çalışma boyutunun X ve Y kuşağı değişkeni ile ilişkisi bulunamamıştır. Bu sonuç ise 'Gelenekçi Kuşak ve Bebek Patlaması Kuşağı X ve Y Kuşağına göre daha yüksek "sıkı çalışma" değerine sahiptir' hipotezini doğru çıkarmaktadır.

Şekil 1: Yapısal Eşitlik Modeli



Ayrıca, mevcut çalışmada sıkı çalışma ve bağımsızlık boyutlarının iş-yaşam dengesi'nin yoğun çalışma boyutu ile ilişkisi bulunmuş, boş vakitten hoşlanmama boyutunun yoğun çalışma boyutu ile ilişkisi bulunamamıştır. Bununla birlikte boş vakitten hoşlanmama ve bağımsızlık boyutlarının iş-yaşam dengesi'nin stres ve ilişkiler boyutuyla ilişkisi bulunmuş ama sıkı çalışma ve çilecilik'in bu boyutla bir ilişkisi bulunamamıştır. Son olarak da bağımsızlık boyutunun, yoğun çalışma ve stres ve ilişkiler boyutu ile arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişkiler Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Değişkenler arasındaki ilişkiler

	X ve Y Kusagi	Çilecilik	Bağımsızlık	Boş vakitten hoşlanmama	Sıkı çalışma	Yoğun çalışma	Stres ve ilişkiler
Çilecilik	12,68	0	0	0	0	0	0
Bağımsızlık	6,28	0	0	0	0	0	0
Boş vakitten hoşlanmama	6,44	0	0	0	0	0	0
Yoğun çalışma	31,64	0	-4,99	0	0,27	0	0
Stres ve ilişkiler	40,04	0	-5,70	0,18	0	0	0

Oluşturulan yapısal eşitlik modelinin uyum indeksleri ise Tablo-4'de sunulmuştur. Değerler; oluşturulan modelin uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu ve modelin yapısal olarak uygun olduğuna ilişkin yeterli kanıtlar sağlamaktadır.

Tablo 4: Modelin Uyum İndeksleri

RMSEA	NFI	TLI	CFI
0,065	0,852	0,884	0,90

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); NFI= Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

Sonuç

İş yaşamında “kuşaklar”, “iş-yaşam dengesi” ve “çalışma değerleri” arasındaki ilişkileri ele alan bu çalışmamızda İstanbul’da farklı sektörlerde faaliyet gösteren altı şirketten 423 kişi ile bir survey çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmada elde edilen temel bulgular şu şekilde özetlenebilir:

X Kuşağı, Y Kuşağı, Gelenekçi ve Bebek Patlaması Kuşaklarının ortaya çıktıkları zaman ve ortamın da şekillendirmesiyle iş-yaşam dengesi ve çalışma değerleriyle ilişkileri farklılık arz etmektedir. Bu çalışma bu farklılığa katkıda bulunmuş olup, ilk olarak X ve Y Kuşağının Gelenekçi Kuşağa ve Bebek Patlaması Kuşağına göre daha iyi bir iş-yaşam dengesine sahip olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte bu iki kuşağın çalışma değerlerinden bağımsızlık, çilecilik ve boş zaman gibi boyutlarda Gelenekçi Kuşağa ve Bebek Patlaması Kuşağına göre daha yüksek ilişkiye sahip olması onların bağımsızlığa düşkün olmakla birlikte zamanın zorlayıcı ekonomik koşullarının da etkisiyle boş zaman ve çalışma durumlarını iyi ayarlayabildiklerini göstermektedir. Diğer taraftan Gelenekçi ve Bebek Patlaması Kuşakları ise sıkı çalışma özelliklerinde birşey kaybetmemişlerdir.

Esnek çalışma, uzaktan çalışma, evden çalışma, kısmi zamanlı çalışma vb. seçenekler iş ve yaşam dengesini kurmada yararlı olabilir. Allen ve meslektaşlarının (2013) yanı sıra, Ransdottir ve Hijstra (2013) gibi birçok araştırmacı da esnek çalışmanın iş ve yaşam dengesizliklerini çözmede etkili olacağı sonucuna ulaşmışlardır. Baines (2011) çalışan kadınlara iş ve özel yaşam sorumluluklarını dengelemede (çocukların bakımı vb. alanlarında) destek verilmesinin ya da verilmemesinin birden fazla kuşağa önemli etkiler yapabilecek sonuçlara yol açabileceği gerçeğinin altını çizmektedir.

Aile sahibi olmanın en önemli tatmin kaynaklarının başında geldiğini, bundan sonraki en önemli tatmin kaynağının ise bir kariyere sahip olmak olduğunu belirten Bertrand (2013), üniversite mezunu, evli ve kariyer sahibi kadınların, evde oturan bir kariyer peşinde koşmayan kadınlara göre daha mutsuz, yorgun ve stresli olduklarını belirtiyor. Bu mutsuzluk, her iki tatmini birlikte ve dengeli bir şekilde sağlayamamanın bir sonucudur.

Kaynakça

- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M. ve Shockley, K. M. (2013), “Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility”, *Personel Psychology*, 66, pp.345-376.
- Apaydın, Çiğdem (2011), “Öğretim Üyelerinin İşe Bağımlılık Düzeyi ile İş-Yaşam Dengesi ve İş-Aile Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniv., Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ayhün, S. R. (2013), “Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımalar”, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), Haziran 2013, pp. 93-112.
- Balıca, S. (2010), “İş Görenlerin İş Yaşam Dengesi Algılamaları İle Cinsiyet Roller ve Bireysel Özelliklerinin İlişkisi: Büyük Ölçekli Bir İşletmede İnceleme”, *Yayımlanmamış YL Tezi*, Çukurova Üniv., SBE, İşletme ABD, Adana.
- Baines, D. (2011), “‘It was just too hard to come back’: unintended policy impacts on work-family balance in the Australian and Canadian non-profit social services”, *Community, Work & Family*, Vol. 14, No. 2, pp.233-248.
- Bartelway, R. (2008), “Trendsetters”, *www.pmi.org*, pp. 26-27.
- Bertrand, M. “Work on Women’s Work is Never Done”, *American Economic Review: Papers & Proceedings 2013*, 103 (3): 244-250 <http://dx.doi.org/10.1257/aer.103.3.244>.
- Beutell, N. J. ve Wittig-Berman, U. (2008), “Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures”, *Journal of Managerial Psychology*, 23 (5), 2008, pp. 507-523.
- Blau, G., ve Ryan, J. (1997), ‘On Measuring Work Ethic: A Neglected Work Commitment Facet’, *Journal of Vocational Behavior*, 51, pp.435-448.
- Burke, M.E. (2005), *SHRM Generational Differences Survey Report: A Study by the Society for Human Resource Management*, Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Coffey, B. S., Anderson, S. E.; Zhao, S., Liu, Y., ve Zhang, J. (2009), “Perspective on work-family issues in China: the voices of young urban professionals”, *Community, Work & Family*, Vol. 12, No. 2, pp. 197-212.
- Cogin, Julie (2012), “Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications”, *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (11), June 2012, pp.2268-2294.
- Crumpacker, M., ve Crumpacker, J.M. (2007), ‘Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad?’ *Public Personnel Management*, 36, 349-369.

23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, MUĞLA

- Daloğlu, E. S. (2013), "Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz, Yayınlanmamış YL Tezi, Yaşar Üniv., İşletme ABD, İzmir.
- Daniels, L. ve McCarragher, L. (2000), *The Work-Life Manual*. Industrial Society, London.
- Demirer, S. (2011), "İş-Yaşam Dengesi: Antalya'daki A Grubu Seyahat Acentelerinde Bir Araştırma", Yayınlanmamış YL Tezi, Akdeniz Üniversitesi, SBE, Antalya.
- Gelici, M. (2007). "Protestan İş Ahlakı ile Ahilik İş Ahlakının Karşılaştırılması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gursoy, D., Maier, T.A., ve Chi, C.G. (2008), 'Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce,' *International Journal of Hospitality Management*, 27, 3, 448-458.
- Hammill, G. (2005). *Mixing and Managing Four Generations*. FDU Magazine.
- Inglehart, R. (1997), *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Jovic, E., Wallace, J.E., ve Lemaire, J. (2006), 'The Generation and Gender Shifts in Medicine: An Exploratory Survey of Internal Medicine Physicians,' *BMC Health Services Research*, 6, 55-65.
- Jurkiewicz, C.L., ve Generation, X. (2000), 'Generation X and the Public Employee,' *Public Personnel Management*, 29, 55-74.
- Kirchmeyer C (2000), "Work-Life Initiatives: Greed Or Benevolence Regarding Workers' Time", in Cooper C L and Rousseau D M (Eds.), *Trends in Organisational Behaviour*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Klun, S. (2008), "Work-Life Balance Is a Cross-Generational Concern – and a Key to Retaining High Performers at Accenture", *Global Business and Organizational Excellence*, September/October 2008, pp.14-20.
- Kupperschmidt, B.R. (2000), 'Multigenerational Employees: Strategies for Effective Management,' *Health care manager*, 19, 1, 65-76.
- Mannheim, K. (1998). *Collected Works of Karl Mannheim*. New York: Routledge.
- Meriac, J.P., Woehr, D.J., ve Banister, C. (2010), 'Generational Differences in Work Ethic: An Examination of Measurement Equivalence Across Three Cohorts,' *Journal of Business and Psychology*, 25, 2, 315-324.
- Miller, P. F. and W. T. Coady: 1984, *Vocational Ethics: Toward the Development of an Enabling Work Ethic* (Illinois State Board of Education, Springfield).
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L. ve Lyons, S. T. (2010), "New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation", *Journal of Business Psychology*, 25:281-292.
- Paris, M. A., Vickers, M. H. ve Wilkes, L. (2008) "Caught in the Middle: Organizational Impediments to Middle Managers' Work-Life Balance", *Employ. Respons. Rights J.*, 20: 101-117.
- Rafnsdottir, G. L. ve Heijstra, T. M. (2013), "Balancing Work-family Life in Academia: The Power of Time", *Gender, Work and Organization*, Vol. 20, No. 3, pp. 283-296.
- Smith, K. (2010), "Work-Life Balance Perspectives of Marketing Professionals in Generation Y", *Services Marketing Quarterly*, 31, pp. 434-447.
- Smola, K.W., ve Sutton, C.D. (2002), 'Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium,' *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.
- Sullivan, S.E., Forret, M.L., Carraher, S.M., ve Mainiero, L.A. (2009), 'Using the Kaleidoscope Career Model to Examine Generational Differences in Work Attitudes,' *Career Development International*, 14, 2-3, 284-302.
- Şimşek, Ö.F., (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*, Ekinoks Yayınları, Ankara. s.212.
- Twenge, J. M. (2010), "A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes", *Journal of Business Psychology*, 25:201-210.
- Walton, S. B. (2007), "Wrestling with those small, everyday choices that we face", *Tactics*, Semptember, p.26.
- Wattis, L.; Standing, K. ve Yerkes, M. A. (2013), "Mothers and work-life balance: exploring the contradictions and complexities involved in work-family negotiation", *Community, Work & Family*, Vol. 16, No. 2, pp. 1-19.
- www.tdk.gov.tr

OLUMSUZ DUYGU DURUMU KARAR VERME SÜRECİNDE RİSK ALMAYI ETKİLER Mİ? BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA KÜLTÜREL DEĞERİ BAĞLAMINDA DENEYSEL BİR ÇALIŞMA

Uzay Dural

Sabancı Üniversitesi
uzaydural@sabanciuniv.edu

Suna Tevrüz

Marmara Üniversitesi
suntev37@yahoo.com

ÖZET

Bu araştırmanın en temel amacı, olumsuz duygu durumunun riskli karar verme düzeyine etkisini deneysel bir çalışma tasarımıyla incelemektir. Bunun yanında, olumsuz duygu durumunun riskli karar verme düzeyine etkisinin, belirsizlikten kaçınma düzeyine ve cinsiyete göre değişip değişmediğinin kontrol edilmesi amaçlanmaktadır. Bu deneysel çalışma, İstanbul'daki bir vakıf üniversitesinde kolay ulaşılabılır örneklem yöntemiyle araştırmaya katılan 193 üniversite öğrencisi üzerinde yapılmıştır. Öğrenciler rastgele yöntemle deney ve kontrol gruplarına atanmıştır. Her iki grup cinsiyet, yaş, medeni durum ve çalışma durumuna göre eşleştirilmeye çalışılmıştır. Deney grubuna, depremle ilgili olumsuz duygu durumu yaratması amaçlanan bir hikaye, kontrol grubuna ise olumsuz duygu durumu yaratmayacak bir hikaye verilmiştir. Ardından her iki gruba da sırayla duygu durumu sıfat listesi, riskli karar verme senaryoları, belirsizlikten kaçınma ölçeği ve demografik form verilmiştir. Deney ve kontrol grubunun belirsizlikten kaçınma düzeyi ve cinsiyete göre riskli karar verme düzeyleri karşılaştırılmıştır. Deney grubunun kontrol grubuna göre riskli seçeneği daha fazla seçtiği gözlenmiştir. Bu bulgu, Duygu Durumuna Uyum modellerini desteklemektedir. Buna göre, depremle ilgili hikayenin yarattığı olumsuz duygu durumunun riskli karar verme bağlamına yayıldığı ve kişilerin olumsuz duygu durumuyla uyumlu bir şekilde, karar verme problemini negatif algıladığı ve değerlendirdiği düşünülmektedir. Bulgularımız, Duygu Yenileme Güdüsü modeli ile ise örtüşmemektedir; deney grubu olumsuz duygu durumlarını yenilemek için kontrol grubuna göre daha anlamlı düzeyde riskten kaçınma davranışı göstermemektedirler.

Anahtar kelimeler: Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Değeri, Olumsuz Duygu Durum, Riskli Karar Alma, Deneysel Çalışma

1. Giriş

Bu çalışma, duygu durumunun riskli karar vermeye ne yönde etkileyeceğini kişisel eğilimler ışığında irdelemeyi hedeflemektedir. İş yaşamında, yöneticiler ve çalışanlar çeşitli riskli karar verme süreçleri ile karşı karşıya kalmaktadır. Simon'ın (1979) öncül olduğu sınırlı akılcılık çalışmaları riskli karar verirken alanında uzman kişilerin bile içinde buldukları durumun ve ortamın etkisi altında kalabildiklerini göstermektedir. Karar verme süreçlerinin kişiler tarafından nasıl algılandığı, kişilerin beklentileri ve duyguları gibi bağlamlardan oldukça etkilendiği bildirilmiştir (örneğin, Ahn vd., 2009; Kahneman, 2003). Görgül bulgular duygu durumunun riskli karar almayı değiştirdiğini nöro-psikolojik ölçümlerde, deneysel çalışmalarda ve birçok saha çalışmasında göstermektedir (Anrade & Ariely, 2009), ama bu değişimin yönü konusunda çelişkiler vardır (Andrade, 2005; Bruyneel vd., 2009; Forgas & George, 2001; Mano, 1992). Olumsuz duygulanımdaki kişilerin riskli seçenekleri seçme, yani risk alma, eğilimine girdiğini gösteren çalışmalar olduğu gibi, olumsuz duygulanımın risk almaktan kaçınmaya neden olduğunu da bildirenler mevcuttur (örneğin, Bruyneel vd., 2009; Hockey vd., 2000; Mano, 1992). Bu çalışmada olumsuz duygu durumunun riskli karar alma davranışına etkisi kişilerin kültürel eğilimlerine göre incelenmektedir.

1.1. Teorik Zemin

1.1.1. Karar Verme Süreçlerinde Risk Eğilimi: Risk Arama ve Riskten Kaçınma

Karar verme, kişilerin önlerindeki seçeneklerin ne olduğunu, seçeneklerin olası sonuçlarını ve gerçekleşme olasılıklarını değerlendirerek birini tercih etme davranışıdır (Tversky & Kahneman, 1981). *Riskli karar alma davranışı* ise kişinin önündeki seçenekler arasında sonucun gerçekleşmesi diğerlerine göre daha az olasılıkta olan, sonucun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği kesin olmayan, ama daha fazla kazandırma olasılığı bulunan seçeneğin tercih edilmesidir (Grichnick, 2008). Riskli kararları belirleyen en önemli özellik, kararın sonucunda, kişilerin, *kayıp yaşama* olasılığının yüksek olmasıdır. Kayıp yaşama tehdidinden dolayı, kişiler, riskli (yani, sonucu belirsiz ama gerçekleştiğinde ödülü yüksek) seçeneğe yönelmekten kaçınabilirler. Bu durum riskten *kaçınma davranışı* olarak adlandırılmaktadır (*risk avoidance*). Bu durumlarda, sonucunun daha kesin, garantili ve belirli olduğu seçeneklere yönelim vardır. Bazen de, kişiler, kayıp yaşama tehdidine

rağmen riskli seçeneğe yönelim gösterebilmektedirler. Bu durum da *risk arama davranışı* olarak nitelendirilmektedir (*risk seeking*) (Grichnick, 2008; Riabacke, 2006; Tversky & Kahneman, 1981).

Tversky ve Kahneman (1981) ise riskli karar alma davranışlarını, karar verme sürecinin *bağlama* bağlı olduğu (*context dependent*) bakış açısı ile Beklenti Teorisi (*Prospect Theory*) çerçevesinde açıklamaktadır. Bu teoriye göre, karar vericilere sunulan *problemlerin kurgulanma biçimi* (*framing*) risk alma davranışını etkilemektedir. Karar verme süreçlerinin, problemin nasıl ifade edildiği, kişiler tarafından nasıl algılandığı, kişilerin beklentileri ve duyguları gibi bağlamlarından oldukça etkilendiğini doğrudan göstermektedir. Bu yüzden, son yıllarda, karar alma süreçlerinde kişilere özgü özelliklerin ve durumların (örneğin, duygu durumun) riskli karar almaya etkisi daha fazla görgül çalışmalarca irdelenmesi önerilmektedir (Andrade & Ariely, 2009).

1.1.2. Riskli Karar Vermede Duygu Durumun Etkisi

Karar verme anında, önümüzdeki seçenekleri, içinde bulunduğumuz duygulara göre algıladığımız, değerlendirdiğimiz ve seçtiğimiz öne sürülmektedir. Duygu durumu (*mood*), belirli bir neden veya bilişsel içerik olmadan ortaya çıkan yaygın, uzun süreli ve hafif duygulanım (*affect*) sürecidir (Forgas & George, 2001). Karar vermenin doğasında, duyguların etkili olduğu ve duygu mekanizmalarında yaşanan sorunların karar vermeyi olumsuz etkileyeceği belirtilmektedir.

Karar vermeyle ilgili çalışmaların derlemesi, olumsuz duygu durumunun riskli karar alma davranışını arttırdığını ya da azalttığını gösteren çelişkili bulgular olduğunu göstermektedir (Bruyneel vd., 2009). Görgül bulgular duygu durumunun riskli karar almayı değiştirdiğini göstermektedir, ama bu değişimin yönü (yani, olumsuz duygu risk almayı artırır mı azaltır mı) konusunda çelişkili bulgular vardır (Andrade, 2005; Bruyneel vd., 2009; Forgas & George, 2001). Olumsuz duygulanımdaki kişiler riskli seçenekleri seçme, yani risk alma, eğilimine girebilirler. Duygulanım Yayılımı Modeli'ne (*Affect Infusion Model*; Forgas & George, 2001) göre, duygu durumu, bireylerin ne düşündüğünü (*düşüncenin içeriğini*) ve nasıl düşündüğünü (*bilişsel süreçleri*) etkilemektedir. Modele göre, bireylerin duygu durumları, karmaşık ve muğlak bir karar alma sürecinde, değerlendirilen bilgilerin kalitesini ve önemini değiştirebilmektedir (Forgas & George, 2001). Böylece de kişiler farklı duygu durumlarına göre farklı karar alma davranışı gösterebilmektedirler.

Benzer şekilde Duygu Duruma Uyum (*Mood Congruency*) modeline göre (Ragunathan & Pham, 1999), karar verme anında, kişiler *duygu durumlarıyla uyum gösteren* seçeneklere yönelmektedirler. Olumsuz duygulanım içine giren (örn., kaygılanan, üzülen) kişiler, olumsuz duygulanım içine girmeyenlere göre, önlerindeki seçenekleri daha negatif algılamakta ve değerlendirmektedirler. Özellikle üzüntü durumunda, kişiler, olumsuz duygu durumlarını iyileştirme ve duygularıyla başa çıkma güdüsü ile daha çok ödül veren ve kazanç sağlayan seçeneklere yönelmekte, yani kazancı garantili seçeneklere göre daha yüksek olan riskli seçenekleri tercih etmektedirler (Ragunathan & Pham, 1999).

Duygu durumunun riskli karar vermeye etkisini açıklayan başka bir görüşe göre, olumsuz duygulanımdaki kişiler duygu durumlarını düzenlemek ve olumsuz duygulanımla başa çıkmak için daha güvenilir seçeneklere yönelebilirler (Bruyneel vd., 2009). Bu olgu Duygu Yenileme Güdüsü (*Affect Restoration Motives*) olarak da adlandırılmaktadır (Andrade, 2005). Bu model, Duygu Durumuna Uyum Modeliyle benzer şekilde kişilerin duygu durumunu iyileştirme güdüsü ile karar aldığını öne sürmektedir. Farklı olarak, olumsuz duygulanım içindeki kişilerin, olası kayıptan kaçınacağı ve bu yüzden daha az kayıp riski olan garantili seçeneklere yöneleceği belirtilmektedir. Başka bir deyişle, olumsuz duygu durumunun riskten kaçınma davranışını arttıracığı öngörülmektedir. Bruyneel ve diğerleri (2009), olumsuz duygu durum içindeki kişilerin, olumsuz duygulanımı düşürme güdüsü ile riskten kaçındıkları ve böylece kendilerini daha iyi hissetmeye çalıştıklarını öne sürmektedirler.

Yazındaki bu çelişkili teorilerin ve bulguların, özellikle riskli karar verme deneylerinde kontrol edilmeyen değişkenlerin devreye girerek çalışmalar arası farklara yol açabileceği tartışılmıştır (Stkin & Weingart, 1995). Stkin ve Weingart (1995), riskli karar alma davranışının, karar verme durumunun özellikleri ve karar vericilerin özellikleri arasındaki etkileşim ile ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Etkileşimsel Riskli Karar Alma Modeli'ne (*Interactional Risk Taking Model*) göre yaş, cinsiyet, kişilik özellikleri ve kültürel değerler gibi özellikler riskli durumun içeriğinin nasıl algılandığını etkileyerek karar alma eğilimini yönlendirmektedir. Bu çalışmada, cinsiyetin ve belirsizlikten kaçınma eğiliminin karar verme davranışı üzerinde etkili olabileceği düşünülerek kontrol değişkeni olarak ele alınacaktır.

1.1.3. Belirsizlikten Kaçınma

Kültürler arası birkaç çalışmada riskli karar alma davranışlarının kültürel değerlere göre farklılık gösterdiği bulunmuştur (Fong & Wyer, 2003; Grichnik, 2008). Belirsizlikten kaçınma eğiliminin, duygu durumunun riskli karar almaya etkisini açıklayabilecek özelliklerden bir tanesi olabileceği düşünülmektedir.

Hofstede (2001)'e göre belirsizlikten kaçınma, bir kültürün, ülkenin, kurumun veya topluluğun bireylerinin, sonucu belirsiz, bilinmeyen, muğlak veya yapılandırılmamış durumlarda ne kadar *tehdit* hissettiğidir. Belirsizlikten kaçınma eğilimi, iş ve kurum bağlamında, çalışanların hangi düzeyde düzenliliği, tutarlılığı, yapılandırılmış ortam ve durumları, resmi işlemleri ve kanunları istediğini ve aradığını göstermektedir (Venaik & Brewer, 2010). Karar alma sürecinde riskten kaçınma ve belirsizlikten kaçınma eğilimleri, kişileri, *daha az belirsiz olan seçeneği* tercih etmeye yönelmektedir (Lauriola & Levin, 2001). Başka bir deyişle, riskli karar veren kişilerin de belirsizlikten kaçınmayan kişilerin de karar alma sürecinde daha çok belirsiz olan riskli seçeneğe yöneldikleri de bilinmektedir. Bu yüzden riskten kaçınma davranışı ile belirsizlikten kaçınma davranışı arasında ilişki olduğu öne sürülmektedir.

Olumsuz duygu durumun riskli karar vermeye etkisi farklı ülkelerde çalışılmış (örneğin, Hsee & Weber, 1999) olup olumsuz duyguların riskli karar vermeye nasıl etkileyeceği konusunda farklı kültürlerde birbiri ile çelişen bulgular olduğu gözlenmiştir. Belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek veya düşük olmasının risk alma veya riskten kaçınma davranışlarını ve dolayısıyla deney sonuçlarını etkilediği düşünülmektedir. Duygu durumu – riskli karar verme ilişkisi çalışılırken belirsizlikten kaçınma kültürel değeri kontrol edilmesi bildiğimiz kadarıyla hiçbir çalışmada yapılmamıştır. İlk defa bu deneysel çalışmada, belirsizlikten kaçınmaya göre olumsuz duygu durumun riskli karar vermeye farklı etkisinin olup olmadığının incelenmesi amaçlanmaktadır.

1.2. Çalışmanın amacı

Karar verme süreçlerinin iyileştirilmesi, daha verimli hale getirilmesi ve özellikle pozisyonu gereği önemli ve acil kararlar alması gereken kişilere akılcı karar alımında yol göstermesi için karar verme bağlamının çok daha iyi irdelenmesi, anlaşılması ve kontrol edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Dane & Pratt, 2007; Riabacke, 2006). Buradan yola çıkarak, bu çalışmada, karar verme davranışının duygu duruma göre nasıl değiştiğinin incelenmesi hedeflenmektedir.

1.3. Hipotezler

Derlenen önceki çalışmalar ışığında olumsuz duygu durumunun riskli karar vermeye etkisi olacağı düşünülmektedir:

H1: Olumsuz duygu durumunun içine sokulan deney grubu kontrol grubuna göre daha yüksek düzeyde riskli karar alma davranışı gösterir.

Yazınbilim derlemesinde bahsedilen belirsizlikten kaçınma-risk alma arasındaki ilişkiyle ilgili bulguların ışığında belirsizlikten kaçınmaya göre riskli karar alma davranışları arasında fark bulunması beklenmektedir:

H2: Deney grubu içinde yüksek belirsizlikten kaçınma düzeyine sahip denekler düşük belirsizlikten kaçınma düzeyindekilere göre daha az riskli karar alırlar.

H3: Kontrol grubu içinde yüksek belirsizlikten kaçınma düzeyine sahip denekler düşük belirsizlikten kaçınma düzeyindekilere göre daha az riskli kararlar alırlar.

Duygu durumu gruplarının riskli karar vermeye etkisi üzerinde belirsizlikten kaçınma düzeylerine göre farklılaşma görülmesi beklenmektedir:

H4: Belirsizlikten kaçınma ve duygu durumu arasındaki etkileşimin riskli karar verme üzerinde etkisi vardır.

Duygu durumu gruplarının riskli karar vermeye etkisi üzerinde cinsiyete göre farklılaşma görülmesi beklenmektedir:

H5: Cinsiyet ve duygu durumu arasındaki etkileşimin riskli karar verme üzerinde etkisi vardır.

2. Yöntem

2.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul 193 üniversite öğrencisi (97 kadın, % 50,3) oluşturdu. Seksen dört katılımcı deney grubuna (42 kadın, 37 erkek, 5 cinsiyet belirtmeyen) ve 109 kişi kontrol gruplarına (55 kadın, 46 erkek, 8 cinsiyet belirtmeyen) rastgele yöntemle atandı. Demografik bilgiler Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Deney grubu		Kontrol Grubu		Toplam	
		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Cinsiyet ^a	Kadın	42	% 50.0	55	% 50.5	97	% 50.3
	Erkek	37	% 44.0	46	% 42.2	83	% 43.0
	Belirtmeyen	5	% 6.0	8	% 7.3	13	% 6.7
Medeni durum ^b	Evli	3	% 3.6	3	% 2.8	6	% 3.1
	Bekâr	74	% 88.1	97	% 89.0	171	% 88.6
Çalışma durumu ^c	Belirtmeyen	7	% 8.3	9	% 8.3	16	% 8.3
	Çalışıyor	12	% 14.3	14	% 12.8	26	% 13.5
	Çalışmıyor	63	% 75.0	86	% 78.9	149	% 77.2
	Belirtmeyen	9	% 10.7	9	% 8.3	18	% 9.3
		Ortalama	Standart sapma	Ortalama	Standart sapma	Ortalama	Standart sapma
Yaş ^d		21.88	2.03	21.83	1.84	21.85	1.92

^a Ki kare: 0.16, df:1, $p > .05$; ^b Ki kare: 0.23, df:1, $p > .05$; ^c Ki kare: 0.01, df:1, $p > .05$; ^d $t(171) = 0.192, p > 0.05$

2.2. Değişkenler ve Ölçüm Araçları

2.2.1. Hikayeler. Westermann ve arkadaşları (1996) duygu durum manipülasyonlarının etkinliği üzerine bir meta-analiz yapmışlar ve hikaye okuma yöntemiyle olumsuz duygu yaratmanın etkili bir duygu ayarlama yöntemi olduğunu göstermişlerdir. Westermann ve ark. (1996)'ın çalışmasından yola çıkarak birçok çalışmacı da hikaye okutma yöntemini sıkça kullanmışlardır (Verheyen & Görizt, 2009). Burada yola çıkarak bu çalışmada da olumsuz duygu durumunu oluşturmak için depremle ilgili bir hikaye kullanılmıştır. Deprem Hikayesi, 19 Ağustos 1999'da gerçekleşen Marmara Depremi'nde enkaz altında kalan bir gencin, deprem ve enkaz altında yaşadıklarını anı üslubu ile gencin ağzından anlatmaktadır. Anı, ön çalışmada 3 uzman klinik psikolog tarafından değerlendirilmiştir.

Kontrol grubu için olumsuz duygu durumu yaratmayacak bir hikaye seçilmiştir. Bu hikaye, Aziz Nesin'in *Şimdiki Çocuklar Harika* (Nesin, 2000) kitabından, anı üslubu ile yazılmış *Koyun Şiiri* başlıklı hikayenin kısaltılmış halidir. Hikayeden olumsuz duygu yaratabilecek nitelikteki hemen hemen tüm sözcükler (örn., korku, endişe) çıkarılmıştır. Bu hikaye, ön çalışmada 3 uzman klinik psikolog tarafından değerlendirilmiş ve olumsuz duygu durumu yaratmayacak nitelikte olduğu bildirilmiştir. Hikâyenin uzunluğu (619 kelime) ve biçimi (paragrafların ve satırların sayısı, görünümü vb.) deney grubu hikayesi ile eşleştirilmiştir.

2.2.2. Duygu Durum Sifat Listesi. Duygu durumunun manipülasyonunu kontrol etmek için 10 olumlu duygu (keyif, huzur, rahatlık, sükûnet, memnuniyet, neşe, coşku, sevinç, dinlenmişlik, mutluluk) ve 10 olumsuz duygu (endişe, sıkıntı, gerginlik, güvensizlik, sinirlilik, kaygı, pişmanlık, tedirginlik, korku, öfke) olmak üzere toplam 20 duygu ifadesi içeren sıfat listesi hazırlanmıştır. Duygu durumu ifade eden sıfatlar rast gele yöntemle karıştırılarak hikâyenin hemen altında listelenmiştir. Deneklerin, hikaye okuduktan sonra yaşadıkları hisleri yansıtan sıfatların yanındaki kutucuğa işaret koymaları istenmiştir. Her deneğin seçtiği olumlu ve olumsuz sıfatların sayısı hesaplanmıştır.

2.2.3. Riskli Karar Verme Senaryoları. Çalışmada, riskli karar verme davranış düzeyi, Riskli Karar Verme Senaryoları aracılığıyla ölçülmüştür. Duygu durumunun riskli karar vermeye etkisi üzerine yapılan önceki deneysel çalışmalardan 6 farklı senaryo seçilmiştir. Tversky ve Kahneman (1981)'in klasik çalışmalarında kullandıkları Salgın Hastalık ve şans oyunu senaryosu, literatürde üzerinde sıklıkla çalışılan senaryolar olduğu için seçilmiştir. Ahn ve arkadaşlarının (2009) öğrenci örnekleimine uyarlamasından elde ettikleri Ders Seçimi senaryosu ve benzer çalışmalarda kullanılan ekonomik kriz, spor maçı ve iş değiştirme senaryoları da eklenmiştir. Karar verme senaryolarında, Grichnik (2008)'in tanımına uygun olarak, sonucu kesin ve belli olan seçenek, garantili kazanç (*sure gain*) seçeneği olarak belirlenmiştir. Sonucu diğer seçeneğe göre kesin olarak tahmin edilemeyen ve olasılık içeren tercihler ise risk içeren seçenektir (*risky choice*). Riskli karar alma ve riskten kaçınma eğilimleri riskli karar verme düzeyinin iki zıt ucunu işaret eder. Riskli karar verme düzeyi yükseldikçe risk eğilimi yükselmekte ve dolayısıyla kişilerin riskten kaçınma düzeyi düşmektedir. Tam tersi durum da geçerlidir. Her senaryo ardından A ve B olmak üzere 2 cevap seçeneği

vardır. A seçeneği garantili kazanç sağlamakta iken B seçeneği riskli durumu içerir. Garantili seçenek tercihi 0 ve riskli seçenek 1 olarak puanlanmaktadır. Böylece puan aralığı 0 ile 6 arasında değişmektedir. Düşük puanlar riskten kaçınma eğiliminin yüksek olduğunu göstermektedir.

2.2.4. Belirsizlikten Kaçınma Değeri Ölçeği. Çalışmada, bireylerin, düzenliliği, tutarlılığı, yapılandırılmış ortam ve durumları, resmi işlemleri ve kanunları hangi düzeyde istediği belirsizlikten kaçınma eğilimi olarak tanımlanmıştır (Venaik & Brewer, 2010). Bu eğilimin, Fiş ve Wasti (2009)'nin işle ilgili belirsizlikten kaçınma değerini ölçmek için hazırladığı maddeler temel alınarak araştırmacılar tarafından hazırlanan Belirsizlikten Kaçınma Ölçeği ile ölçülmesi hedeflenmektedir. Fiş ve Wasti (2009)'nin çalışmasında kullandığı 6 maddeye literatür taraması sonucunda ilgili görülen 2 madde eklenerek toplam 8 maddeli ölçek hazırlanmıştır. Fiş ve Wasti (2009)'nin çalışmasında olduğu gibi, maddeler, 8'li Likert tip iki uçlu anlamsal farklılaşma (*semantic differential*) ölçeği üzerinde değerlendirilmektedir. Her maddenin puanı 1 ile 8 arasında değişmektedir. Ölçek toplam puan aralığı 8 ile 64 arasında değişmekte olup yüksek puanlar belirsizlikten kaçınma eğiliminin düşük olduğunu göstermektedir. Tek faktörlü modelin geçerlilik sonuçları ($KMO = 0.620$, $\chi^2 = 50,534$, $df = 10$, $p < .001$) ve faktörün iç tutarlılığı (Cronbach alfa = 0.608) kabul edilebilir düzeydedir. Belirsizlikten Kaçınma Ölçeğinin faktör analizi sonuçlarından çıkan maddelerin ortalaması ile BKÖ'yü dolduran ($n = 129$) her katılımcı için ölçeğin ortalama puanı hesaplanmıştır. Ortalama puanı frekans dağılımına göre ortancanın altı (düşük BK) ve üzeri (yüksek BK) olmak üzere iki grup oluşturulmuş ve tüm analizler bu iki grup ele alınmıştır.

2.2.5. Demografik Soru Formu. Denekler hakkında bilgi toplamak amacıyla, yaş, cinsiyet, medeni durum ve çalışma durumu ile ilgili demografik soru formu oluşturulmuştur.

2.3. Deney Tasarımı ve Pilot Çalışma

Deney günü, öğrencilere sessiz bir ortamda rastgele olumsuz veya nötral içerikli hikayeler dağıtıldı ve okumaları sağlandı. Hemen ardından duygu durumları sıfat listesi ile ölçüldü ve deney grubunun daha yüksek düzeyde kaygı hissettiği görüldü. Deneyle ilgili olası teknik sorunları (örn., duygu durumu ayarlamasının etkinliği, soruların anlaşılabilirliği) belirlemek amacıyla 22 öğrenci ile bir pilot çalışması yapılmıştır. On katılımcı deney grubuna ve 12 katılımcı kontrol grubuna atanmıştır. Pilot çalışmasında deney sürecinde herhangi bir aksaklık gözlenmemiştir. Duygu durumunda yapılan ayarlamaların etkinliğini değerlendirmek için deney grubu ($n = 10$) ile kontrol grubunun ($n = 12$) hikâye sonunda bildirdiği ve olumsuz duygu durum ifade eden sıfat sayısı Mann-Whitney U testi ile karşılaştırılmıştır. Deney grubunun hikâye sonunda belirttiği olumsuz duygulanım ifade eden sıfat sayısı (ortalama sıralaması: 15.50, sıralama toplamı: 155.00) kontrol grubundakilere göre (ortalama sıralaması: 8.17, sıralama toplamı: 98.00) istatistiksel anlamlılık düzeyinde daha fazladır ($U = 22.00$, $z = -3.61$, $p < .001$). Deprem hikayesi okuyan deney grubundaki katılımcıların kontrol grubundakilere göre daha fazla olumsuz duygulanım içinde oldukları düşünülmüştür. Deney grubundaki hiçbir katılımcı olumlu duygu ifade eden sıfat işaretlememiştir. Pilot çalışmanın verileri yapılan analizlere dâhil edilmemiştir.

2.4. İstatistiki Analiz

Veriler Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi, 18. Versiyon (*Statistical Package for Social Sciences*, SPSS v. 18) ile analiz edilmiştir. Belirsizlikten Kaçınma Ölçeğinin faktör yapısının belirlenmesinde faktör analizi, kategorik değişkenlerin karşılaştırılmasında ki kare, sürekli değişkenlerin karşılaştırılmasında t testi ve varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

3. Bulgular

3.1. Duygu Durumu Ayarlamının (Manipülasyonun) Kontrolü

Duygu ayarlamasının (manipülasyonun) kontrolü için deney ve kontrol grubun hikaye sonunda o andaki hislerini yansıtan duygu ifadelerinin ortalamaları t test ile karşılaştırılmıştır. Deney grubu ($M_{olumlusif} = 0.11$, $SD = 0.38$) kontrol grubuna ($M_{olumlu sif} = 3.97$, $SD = 1.90$) göre daha az sayıda olumlu duygu ifadesi, $t(65,75) = -15,89$, $p < .001$, ve daha fazla sayıda olumsuz duygu ifadesi işaretlemiştir, $t(144,33) = 12,96$, $p < .001$ [deney grubu ($M_{olumsuzsif} = 4.95$, $SD = 2,21$), kontrol grubu ($M_{olumsuz sif} = 0.94$, $SD = 1.54$)]. Bulgular, deney grubunun kontrol grubuna göre daha fazla olumsuz duygu durum içinde olduğunu ve duygu durumu ayarlamının başarılı olduğunu göstermektedir.

Duygu ayarlamının (manipülasyonun) Belirsizlikten Kaçınma değeri üzerinde olası etkisini kontrol etmek için deney ve kontrol grubu belirsizlikten kaçınma gruplarına göre karşılaştırılmış ve gruplar arası bir

fark bulunmamıştır , Ki kare = 0.664, df = 1, p = 0.415. Deney ve kontrol grubunda benzer oranlarda yüksek belirsizlikten kaçınma ve düşük belirsizlikten kaçınma düzeyine sahip denekler bulunmaktadır.

3.2. Riskli Karar Vermeye Göre Deney ve Kontrol Grubunun Karşılaştırılması

Riskli karar verme senaryoları ortalama puanına göre deney ve kontrol grubu karşılaştırıldığında iki grup arasında istatistiksel anlamlılık düzeyinde bir fark bulunmamıştır. Her bir riskli karar verme senaryolarına göre deney ve kontrol grubu karşılaştırıldığında sadece Ekonomik kriz senaryosunda iki grup arası istatistiksel anlamlılık düzeyinde fark vardır ($X^2 = 3,717$, df = 1, $p = 0.045$). Deney grubu ($n_{risk} = 30$, % 38,0) kontrol grubuna ($n_{risk} = 26$, % 24,8) göre ekonomik kriz karar verme senaryosunda daha fazla riskli karar verme seçeneğine yönelmiştir (Bkz., Tablo 2). Diğer riskli karar verme senaryoları yönünden gruplar arasında istatistiksel anlamlılık düzeyinde bir fark bulunmamıştır.

Tablo 2:Karar Verme Senaryolarına Göre Deney ve Kontrol Gruplarının Karşılaştırılması

		Gruplar		Ki kare ^a
		Deney	Kontrol	
Salgın hastalık senaryosu	Garantili kazanç	39 (% 49,4)	58 (% 55,2)	0,623
	Risk	40 (% 50,6)	47 (% 44,8)	
Ders seçimi senaryosu	Garantili kazanç	40 (% 50,6)	49 (% 46,7)	0,284
	Risk	39 (% 49,4)	56 (% 53,3)	
Ekonomik kriz senaryosu	Garantili kazanç	49 (% 62,0)	79 (%75,2)	3,717*
	Risk	30 (% 38,0)	26 (% 24,8)	
Spor karşılaşması senaryosu	Garantili kazanç	16 (%20,3)	19 (% 18,3)	0,114
	Risk	63 (% 79,7)	85 (% 81,7)	
İş değiştirme senaryosu	Garantili kazanç	26 (% 33,3)	29 (% 28,2)	0,563
	Risk	52 (% 66,7)	74 (% 71,8)	
Şans oyunu senaryosu	Garantili kazanç	33 (% 42,3)	43 (% 41,7)	0,006
	Risk	45 (% 57,7)	60 (% 58,3)	

Not. * $p < .05$; ^a df = 1

3.3. Belirsizlikten Kaçınmaya Göre Riskli Karar Vermenin Karşılaştırılması

Deney ve kontrol grupları için ayrı ayrı olarak belirsizlikten kaçınma düzeyine göre riskli karar verme puan ortalama farkı t-test ile karşılaştırılmıştır. Kontrol grubunda düşük ile yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimlerine sahip deneklerin riskli karar verme puan ortalamaları arasında istatistiksel anlamlılık düzeyinde fark bulunmamaktadır. Deney grubunda ise belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasında riskli karar verme puanına göre istatistiksel anlamlılık düzeyinde fark bulunmuştur, $t(38) = 2.41$, $p = .02$. Deney grubunda belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan denekler ($M = 0.38$, $SD = 0.21$) düşük olanlara göre ($M = 0.58$, $SD = 0.30$) daha düşük düzeyde riskli karar verme eğilimine sahiptirler.

3.4. Cinsiyete Göre Karar Verme ve Belirsizlikten Kaçınma Puanlarının Karşılaştırılması

Kadın ve erkek arasındaki riskli karar verme puanı farkı t test ile, belirsizlikten kaçınma düzeyleri farkı ise ki-kare ile bakılmıştır. Cinsiyete göre riskli karar verme puanı ve belirsizlikten kaçınma puanı istatistiksel anlamlılık düzeyinde farklılık göstermemektedir. Her bir karar verme senaryosu için kadın ve erkek arasında karşılaştırma yapıldığında sadece Salgın Hastalık senaryosunda istatistiksel anlamlılık düzeyinde cinsiyet farkı bulunmuştur ($X^2 = 6,139$, df = 1, $p = 0.013$). Erkekler ($n_{risk} = 47$, % 56,6) kadınlara ($n_{risk} = 37$, % 38,1) göre Salgın Hastalık senaryosunda daha fazla riskli seçeneği işaretlemişlerdir.

3.5. Belirsizlikten Kaçınma Düzeyi ve Duygu Durumu Gruplarına Göre Riskli Karar Verme Puanlarının Karşılaştırılması

Belirsizlikten kaçınma düzeyleri ve duygu durumu gruplarına göre riskli karar verme ortalama puanlarının karşılaştırılması için 2 (Grup: Deney ve Kontrol) X 2 (Belirsizlikten Kaçınma: Düşük ve Yüksek) varyans analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları grup ve belirsizlikten kaçınma arasındaki etkileşimin, istatistiksel anlamlılık düzeyinde karar vermeyi etkilediğini göstermektedir, $F(1,121) = 5.836$, $MSE = 0.434$, $p = .017$ (bkz., Tablo 3). Tek başına grubun veya belirsizlikten kaçınmanın karar verme üzerinde istatistiksel anlamlılık düzeyinde etkisi yoktur.

Tablo 3: Riskli Karar Verme Üzerinde Grup ve Belirsizlikten Kaçınmanın Etkisi İçin Yapılan Varyans Analiz Sonuçları

Riskli karar verme	Karelerin toplamı	df	Hata Ort. karesi	F	p
Grup	0.005	1	0.005	0.065	0.799
Belirsizlikten kaçınma	0.157	1	0.157	2.106	0.149
Grup X Belirsizlikten kaçınma	0.434	1	0.434	5.836	0.017
Hata	8.774	118	0.740		
Toplam	9.242	121			

Not. Düzeltilmiş R kare = 0.026; Levene testi $F(3, 188) = 1.210, p = .309$

3.6. Cinsiyete ve Duygu Durumu Gruplarına Göre Riskli Karar Verme Ortalamalarının Karşılaştırılması

Cinsiyete ve duygu durumu gruplarına göre riskli karar verme ortalamalarının karşılaştırılmasına 2 (Grup: Deney ve Kontrol) X 2 (Cinsiyet: Kadın ve Erkek) varyans analizi ile bakılmıştır. Varyans analizi sonuçları cinsiyetin riskli karar verme üzerinde istatistiksel anlamlılık düzeyinde ana etkisinin olduğunu göstermektedir, $F(1,175) = 3,933$, $MSE = 0.293$, $p = .049$, (bkz., Tablo 4). Duygu durumu ve cinsiyet etkileşiminin karar verme üzerinde istatistiksel anlamlılık düzeyinde etkisi yoktur.

Tablo 4: Riskli Karar Verme Üzerinde Grup ve Cinsiyetin Etkisi İçin Yapılan Varyans Analiz Sonuçları

Riskli karar verme	Karelerin toplamı	df	Hata Ortalama karesi	F	p
Grup	0.025	1	0.025	0.336	0.563
Cinsiyet	0.293	1	0.293	3.933	0.049
Grup X Cinsiyet	0.037	1	0.037	0.501	0.480
Hata	13.044	175	0.075		
Toplam	13.374	178			

Not. Düzeltilmiş R kare = 0.008; Levene testi $F(3, 175) = 1.408, p = .242$

Erkek denekler ($M_{risk} = 0.540$, $SD = 0.285$) kadınlara ($M_{risk} = 0.461$, $SD = 0.261$) göre daha yüksek düzeyde riskli karar almışlardır.

4. Tartışma ve Sonuç

Olumsuz duygu durumu içine giren deney grubu ve olumsuz duygu durumu içine girmeyen kontrol grubu, riskli karar verme senaryolarından aldıkları ortalama puanına göre karşılaştırıldığında, iki grup arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Araştırmamızın birinci hipotezi, yani deney grubunun kontrol grubuna göre daha fazla riskli karar alacağı öngörüsü, bu bulguyla desteklenmemektedir. Gelecek çalışmalarda, olumsuz duygu durumunun türünü de ayrı gruplandırma yaparak riskli karar alma davranışının ölçülmesi önerilmektedir.

Her bir senaryoya göre her iki grubun riskli karar alma frekansları karşılaştırıldığında ise sadece "Ekonomik kriz" senaryosunda iki grup arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Deney grubunun kontrol grubuna göre bu senaryoda riskli seçeneği daha fazla seçtiği gözlenmiştir. Bu bulgu, araştırmanın ilk hipotezini ve Duygulanım Yayılım Modeli (Forgas & George, 2001) ile Duygu Durumuna Uyum (Raghunathan & Pham, 1999) modellerini desteklemektedir. Buna göre, depremle ilgili hikayenin yarattığı olumsuz duygu durumunun riskli karar verme bağlamına yayıldığı ve kişilerin olumsuz duygu durumuyla uyumlu bir şekilde, ekonomik kriz senaryosunu daha negatif algıladığı ve değerlendirdiği düşünülmektedir. Bulgularımız, Duygu Yenileme Güdüsü modeli (Andrade, 2005; Bruyneel vd., 2009) ile ise örtüşmemektedir; deney grubu olumsuz duygu durumlarını yenilemek için kontrol grubuna göre daha anlamlı düzeyde riskten kaçınma davranışı göstermemektedirler. Ancak, bu çalışmada deneklerin riskli karar verme senaryolarıyla ilgili algılamaları (örn., algılanan risk düzeyi) ve değerlendirme şekilleri (örn., senaryoları nasıl yorumladıkları) kontrol edilmemiştir. Bu yüzden, deneklerin yukarıda bahsedilen hangi model(ler)e uyumlu bir şekilde risk alma davranışı gösterdikleri kesin olarak tartışılmamaktadır. Bir sonraki çalışmada, deneklerin bir kısmına

riskli karar verme senaryolarını nasıl algıladıklarının sorulması ve senaryonun içeriğinin riskli karar vermeyi etkilemesini önlemesinin de ikinci bir deney grubu ile kontrol edilmesi gerekmektedir. Riskli karar verme senaryolarının nasıl algılandığının sistematik olarak incelenmesi yerinde olacaktır, çünkü genel olarak bu alanda yeterli çalışma yoktur ve özel olarak da senaryoların Türkçe versiyonunda böyle bir çalışmaya rastlanmamıştır. Önceki çalışmalar senaryo özelliklerine göre riskli karar alma davranışında farklılık olabileceğini göstermektedir. Örneğin, katılımcıların, konusuna daha fazla aşina oldukları senaryolarda (familiarity) daha fazla risk alma eğilimde oldukları bildirilmiştir (Hockey vd., 2000). Çalışmamızdaki altı senaryodan bir kısmında sonuçları kişiyi doğrudan etkileyen kararları, diğerlerinde ise sonuçları üçüncü şahısları etkileyecek kararlar alması istenmektedir. Çalışmamızda yer alan ekonomik kriz ve salgın hastalık gibi senaryolar üçüncü şahısları ilgilendiren bir konuda riskli davranış alıp alınmayacağını sorgulamaktadır. Deney grubunun ekonomik kriz senaryosunda, erkek katılımcıların salgın hastalık senaryosunda daha fazla riskli karar alması manidar olabilir, ama elimizdeki literatür bulguları ile bunları yorumlamak güçtür. Ancak, duygu durumunun riskli karar vermeye etkisini araştıran çalışmalarda seçeneklerde sunulan sonuçların kişiyi mi yoksa üçünü şahsı mı etkileyeceği kontrol edilmesi önerilmektedir.

Belirsizlikten kaçınma düzeyine (düşük belirsizlikten kaçınma, yüksek belirsizlikten kaçınma) göre duygu durumunun riskli karar vermeye etkisi varyans analizi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları duygu durumu ve belirsizlikten kaçınma arasındaki etkileşimin riskli karar vermeyi anlamlı düzeyde etkilediğini göstermektedir. Bu bulgu beşinci hipotezimizi desteklemektedir. Duygu durumu ile belirsizlikten kaçınma düzeyi bir arada gözlemlendiğinde riskli karar verme davranışında farklılıklar gözlenmektedir. Belirsizlikten kaçınma kültürel eğilimine göre olumsuz duygu durumunda riskli karar verme davranışının nasıl değiştiği bildiğimiz kadarıyla hiçbir çalışmada ele alınmamıştır. İlk defa bu çalışma, belirsizlikten kaçınma eğilimine göre duygu durumunun riskli karar vermeye etkisinin değişeceği göstermiştir. Bu bulgu Etkileşimsel Riskli Karar Alma Modeli (*Interactional Risk Taking Model*) ile uyumludur (Stkin & Weingart, 1995). Olumsuz duygu durumunun bazı çalışmalarda riskli karar vermeyi arttırdığı, bazı çalışmalarda ise riskli karar verme davranışını düşürdüğünden giriş bölümünde bahsedilmişti. Etkileşimsel Riskli Karar Alma Modeli, bu çelişkili bulguların cinsiyet, kişilik veya kültür gibi değişkenlerden kaynaklandığını öngörmektedir (Stkin & Weingart, 1995). Bu çalışmada, riskli karar alma davranışını, belirsizlikten kaçınmanın duygu durumu ile etkileşim halinde etkilediği görülmektedir. Bu etkileşim aracılığıyla olumsuz duygu durumunda olan ve belirsizlikten kaçınan katılımcıların riskten de kaçındığı, ama aynı gruptaki belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük olan katılımcıların risk aldığı bulunmuştur.

Varyans analizinde riskli karar verme belirsizlikten kaçınma düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermemektedir. Deney grubu ve kontrol grubu için ayrı ayrı olarak belirsizlikten kaçınma düzeylerine göre riskli karar verme puanı karşılaştırılmıştır. Buna göre, deney grubu için gruplar arası anlamlı fark bulunmuştur; yüksek belirsizlikten kaçınma grubundakiler düşük belirsizlikten kaçınma grubundakilere göre daha fazla riskten kaçınma eğilimi göstermektedirler. Bu da, ikinci hipotezimizi risk ve belirsizlikten kaçınma arasındaki pozitif ilişki bulan önceki çalışmaların bulgularını desteklemektedir (Lauriola & Levin, 2001; Venaik & Brewer, 2010). Kontrol grubunda ise belirsizlikten kaçınma düzeylerine göre riskli karar verme puanlarının anlamlı şekilde değişmemesi üçüncü hipotezimizi desteklemektedir, ama belirsizlikten kaçınmanın duygu durumu ile etkileşimi aracılığıyla riskli karar vermeyi etkilediği bulgusuyla örtüşmektedir.

Belirsizlikten kaçınma ve duygu durumu arasındaki etkileşimin, deprem hikayesi aracılığıyla oluşan belirsizlik hissi ve belirsizlik algılaması ile oluştuğu düşünülmektedir. Bu, Duygulanım Yayılımı Modeli (Forgas & George, 2001) ile örtüşen bir açıklamadır. Bu modelde, duyguların, düşüncelerin içeriğini ve bilişsel süreçleri değiştirerek kişilerin riskli davranışlarını değiştirdiği öne sürülmektedir. Önceki deneysel bir çalışmada (Ladouceur vd., 2000), belirsizlik durumu ve belirsizlik algılaması ayarlanarak kişilerin kaygı veya endişe gibi olumsuz duygu durumlarındaki değişim incelenmiştir. Belirsizlik algılamasının arttığı durumlarda, kişilerin daha yüksek düzeyde kaygı ve endişe duydukları tespit edilmiş ve yüksek belirsizlik algılamasının aşırı kaygıya neden olduğu öne sürülmüştür. Bunları destekleyici yarı-deneysel başka bir araştırmada da, yüksek düzeyde belirsizlik algılayan katılımcıların diğerlerine göre daha yoğun olumsuz duygulanım (stres) yaşadıkları rapor edilmiştir (O'Neill vd., 2006). Bu çalışmalar ışığında, çalışmamızda, deney grubuna verilen deprem hikayesinin aynı anda hem belirsizlik hissini hem de olumsuz duygulanımı arttırdığını düşünmekteyiz.

Bunların yanında, duygu durumu grubu ile cinsiyet arasındaki etkileşimin riskli karar alma üzerinde anlamlı etkisi bulunmamıştır. Bu bulgu, beşinci hipotezimizi desteklemese de, riskli karar vermede cinsiyetin etkisinin olduğunun gösterilmesi önceki çalışmalarla uyumludur (Byrnes vd., 1999; Fessler vd., 2004; Weber vd., 2002).

Bu çalışmada belirsizlikten kaçınma eğilimi, bir ölçek ile değerlendirilmiş, ama manipüle edilmemiştir. İleriki çalışmalarda hem duygu durumunun hem de belirsizlikten kaçınma eğiliminin manipüle

edilerek çalışmamızın deneysel tasarımına benzer kontrollü bir deneyle tekrarlanması önerilmektedir. Bu şekilde olumsuz duygu durumu ile belirsizlikten kaçınma etkileşiminin riskli karar vermeyi nasıl değiştirdiği daha kontrollü bir şekilde incelenebilecektir.

Öğrenci örnekleme bulguların genellenebilirliğini kısıtlayarak da ilk defa bu deneysel çalışmada, belirsizlikten kaçınmaya göre olumsuz duygu durumunun riskli karar vermeye farklı etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. İleriki çalışmalar özellikle iş yerinde duygu durum-riskli karar alma ilişkisini örgütsel özelliklerinin belirsizliği açısından değerlendirilmesini bu çalışmayı temel alarak araştırabilirler.

Kaynakça

- Ahn, J.S., Macasaet, M., Sim, J.N. & Venegas, M.K. (2009). "The effects of framing on decision students' academic concerns", *The International Journal of Research and Review*, 2, 31-45.
- Andrade, E. B. (2005), "Behavioral consequences of affect: combining evaluative and regulatory mechanisms", *Journal of Consumer Research*, 32, 355-362.
- Andrade, E.B. & Ariely, D. (2009). "The enduring impact of transient emotions on decision making". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109,1-8.
- Bruyneel, S.D., Dewitte, S., Franses, P.H. & Dekimpe, M.G. (2009). "I felt low and my purse feels light: depleting mood regulation attempts affect risk decision making", *Journal of Behavioral Decision Making*, 22, 153-170.
- Byrnes, J. P., Miller, D. C., & Schafer, W. D. (1999). "Gender differences in risk taking: A meta-analysis". *Psychological Bulletin*, 125, 367-383.
- Dane, E. & Pratt, M.G. (2007). "Exploring intuition and its role in managerial decision making". *Academy of Management Review*, 32, 33-54.
- Fessler, D.M.T., Pillsworth, E.G. & Flamson, T.J. (2004). "Angry men and disgusted women: An evolutionary approach to the influence of emotions on risk taking". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95,107-123.
- Fong, C.P.S. & Wyer, R.S. (2003). "Cultural, social and emotional determinants of decisions under uncertainty". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90, 304-322.
- Forgas, J.P. & George, J.M. (2001). "Affective influences on judgments and behavior in organizations: an information processing perspective". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 3-34.
- Grichnik, D. (2008). "Risky choices in new venture decisions—experimental evidence from Germany and the United States". *Journal of International Entrepreneurship*, 6, 22-47.
- Hockey, G.R.J., Maule, A.J., Clough, P.J. & Bdzola, L. (2000). "Effects of negative mood states on risk in everyday decision making". *Cognition and Emotion*, 14, 823-855.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kahneman, D. (2003). "A perspective on judgement and choice: Mapping bounded rationality". *American Psychologist*, 28, 697-720.
- Ladouceur, R., Gosselin, P. & Dugas, M.J. (2000). "Experimental manipulation of intolerance of uncertainty: a study of a theoretical model of worry". *Behavior Research and Therapy*, 38, 933-941.
- Mano, H. (1992). "Judgements under distress: Assessing the role of unpleasantness and arousal in judgement formation". *Behavioral Human Decision Process*, 52, 215-245.
- Nesin, A. (2000). *Şimdiki çocuklar harika*. İstanbul: Nesin Vakfı.
- Lauriola, M., & Levin, I. P. (2001). "Relating individual differences in attitude toward ambiguity to risky choices". *Journal of Behavioral Decision Making*, 14, 107-122.
- O'Neill, S.C., DeMarco, T., Peshkin, B.N., Rogers, S., Rispoli, R., Brown, K., Valdimarsdottir, H. & Schwartz, M.D. (2006). "Tolerance for uncertainty and perceived risk among women receiving uninformative BRCA1/2 test results". *American Journal of Medical Genetics Part C: Seminars in Medical Genetics*, 142, 251-259.
- Raghunathan, R. & Pham, M.T. (1999). "All negative moods are not equal: motivational influences of anxiety and sadness on decision making". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79, 56-77.
- Riabacke, A. (2006). "Managerial decision making under risk and uncertainty". *International Journal of Computer Science*, 32, 12-18.
- Simon, H.A. (1979). "Rational decision making in business organizations". [The 1978 Nobel Memorial Prize in Economics lecture.] *American Economic Review*, 69, 493-513.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1981). "The framing of decisions and the psychology of choice". *Science*, 211, 435-458.
- Venaik, S. & Brewer, P. (2010). "Avoiding uncertainty in Hofstede and GLOBE", *Journal of International Business Studies*, 41, 1294-1315.
- Verheyen, C. & Görizt, A. S. (2009). "Plain texts as an online mood-induction procedure". *Social Psychology*, 40, 6-15.
- Weber, E. U., Blais, A.R., & Betz, N. (2002). "A domain-specific risk-attitude scale: Measuring risk perceptions and risk behaviors". *Journal of Behavioral Decision Making*, 15, 263-290.
- Westermann, R., Spies, K., Stahl, G. & Hesse, F. W. (1996). "Relative effectiveness and validity of mood induction procedures: a meta-analysis". *European Journal of Social Psychology*, 26, 557-580.

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SINIZMI ÖLÇEĞİ: ÖLÇEK GELİŞTİRME, GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK ÇALIŞMASI

Ebru Tolay

Dokuz Eylül Üniversitesi
ebru.tolay@deu.edu.tr

Olca Sürgevil

Dokuz Eylül Üniversitesi
olca.surgevil@deu.edu.tr

Oytun Boran Sezgin

Dokuz Eylül Üniversitesi
boran.sezgin@deu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; en başarılı değişim çabalarını dahi engelleyici rol oynayan ve “değişime karşı kötümser bakış açısı” şeklinde tanımlanan “örgütsel değişim sinizmi” olgusunu ölçmeye yönelik Türk çalışma koşullarına uygun bir ölçme aracı geliştirmektir. Madde havuzu oluşturulması, kapsam geçerliliği, uygulama, yapı geçerliliği ve ölçek güvenilirliği hesaplanması aşamalarından oluşan çalışmanın, değişime yönelik sinizm konusu ile ilgili çalışacak araştırmacılara ve örgütsel değişim uygulamacılarına sunduğu ölçme aracı ile katkı sağlaması umulmaktadır. Çalışmada gerçekleştirilen pilot uygulama sonrasında gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi sonucuna göre; üç faktör ve 16 maddeden oluşan bir ölçek formuna ulaşılmıştır. Üç faktöre ilişkin iç tutarlılık katsayıları yönetsel değişim sinizmi için .91; edimsel değişim sinizmi .83, deneyimsel değişim sinizmi .75 şeklindedir. Açımlayıcı faktör analizi sonrasında ölçeğe ait faktörlerin yaklaşık olarak %65 oranında varyansı açıkladığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Değişim Sinizmi, Ölçek Geliştirme, Geçerlilik, Güvenilirlik

1. Araştırmanın Sorunsalı

Örgütsel Değişim Sinizmi (Organizational Change Cynicism), “örgütsel değişimleri gerçekleştirmekle sorumlu olanların isteksiz ve/veya yetkinliği olmayan kişiler olarak görülmeleri sebebiyle değişim çabalarına karşı sahip olunan kötümser bakış açısı” olarak tanımlanmaktadır (Wanous vd.,2000;133). Wanous ve arkadaşları (1994:269), örgütlerdeki değişim çabalarındaki başarısızlığın, daha çok geçmişteki değişim girişimlerinin başarısız olmasından ve çalışanların gelecek değişim çabalarına karşı sinik tutumlar geliştirmesinden kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Örgüt içerisinde yaygın bir sinizmin yerleşmesi durumunda ise en doğru değişim çabaları gerçekleşse dahi bu değişim, sinizm tarafından engellenecektir.

Bu nedenle, günümüz iş dünyasının en önemli gerçeklerinden biri olan “değişimler” karşısında olumsuz bakış açısını yansıtan bu kavramın, gerek akademisyenler gerekse uygulamadaki yöneticiler tarafından anlaşılması ve yönetilmesi önemlidir. Bununla birlikte, yapılan literatür taramasında, gerek ülkemiz gerekse yabancı yazında ağırlıklı olarak «örgütsel sinizm» ya da «işgören sinizmi» kavramlarının çalışıldığı; «Örgütsel Değişim Sinizmi» olgusunun ise yeterince incelenmediği söylenebilir.

Diğer taraftan, konu ile ilgili araştırmalarda, çalışanların doğrudan değişim sinizmi algılarının ölçülmesinde kullanılacak tek ölçme aracının Wanous, J. P., Reichers, A. E., ve Austin, J. T. (1994,1997,2000) tarafından geliştirilen ve güvenilirliği .86 olarak tespit edilen “Örgütsel Değişime Yönelik Sinizmi Ölçeği (Cynicism About Organizational Change CAOC)” olduğu söylenebilir. Bu ölçeğin yabancı literatürdeki kullanımı, ülkemize kıyasla daha yaygın olmakla birlikte (bkz. Abraham,2000 [.84]; Avey vd, 2008,2010; Barton&Ambrossini,2013; Bommer vd.,2005; Bordia vd.,2011 [.89]; Watt&Piotrowski,2008 [.84]; Williams vd.,2011 [.81]), ülkemizde sinizm konusu ile ilgilenen araştırmacıların genellikle Wrightsman,1991 tarafından geliştirilen “Genel Sinizm Ölçeği” (Erdost vd.,2007; Arslan,2012; Karacaoğlan Aslan ve Boylu,2014) ile Brandes (1997) ve Brandes vd. (1999) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sinizm Ölçeğini” (Erdost vd.,2007; Turan,2011; Arslan,2012; Boyalı,2011; Karacaoğlu ve İnce,2012; Karacaoğlan Aslan ve Boylu,2014) tercih ettikleri söylenebilir.

Bu çerçevede, doğrudan “örgütsel değişime yönelik sinizmi ölçen” farklı ölçme araçlarına gereksinim duyulduğu düşünülmektedir. Literatürdeki bu ihtiyaçtan hareketle, çalışmanın amacı, orta ve alt kademe yöneticiler ile yönetici olmayan personelin “örgütsel değişimlere karşı sinik tutum ve davranışlarını belirlemeye yönelik” Türk çalışma koşullarıyla uyumlu yeni bir *Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçme Aracı* geliştirmektedir.

2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışanların iş yaşamlarında karşılaştıkları değişimlere yönelik sinik tutumlarını tespit etmeyi hedefleyen ölçme aracının geliştirilmesinde beş aşamalı bir süreç izlenmiştir.

- I. *Madde havuzu aşaması*: İlk aşamada, “örgütsel sinizm” ve “örgütsel değişime yönelik sinizm” ile ilgili gerçekleştirilen literatür taramasında karşılaşılan ve benzer nitelikli araştırmalarda kullanılan *ölçme araçları* incelenmiştir (Bknz: Wanous vd., 2000; Brown ve Cregan, 2008; Vance vd., 1997 akt. Kalağan&Güzeller, 2010). Araştırmacıların, araştırma dizisinin ilk aşamasında gerçekleştirilmiş oldukları *odak grup görüşmesinin* (bknz. Sezgin, Tolay, Sürgevil, 2014) verilerinden yararlanılarak bir *madde havuzu* oluşturulmuştur. Daha sonra, araştırmacılar tarafından farklı sektörlerde yönetici konumunda çalışmayan 10 kişiyle *derinlemesine mülakatlar* gerçekleştirilmiştir. Derinlemesine mülakatlara, cevaplar belli bir doygunluk noktasına erişene kadar (konunun yeni ve farklı boyutlarını temsil eden cevapların yakalanamadığı nokta) devam edilmiştir. Taslak ölçeğin geliştirilmesinde, odak grup görüşmelerinden ve mülakatlardan elde edilen verilerden ve konu ile ilgili mevcut ölçme araçlarındaki ifadelerden yararlanarak 57 maddelik bir taslak ölçek hazırlanmıştır.
- II. *Kapsam geçerliliği tespit aşaması*: Ölçülmek istenen özellikler için kullanılan maddelerin nicelik ve nitelik olarak yeterliliğini ifade eden kapsam geçerliliğini belirlemede sıkça kullanılan yöntemlerden biri *uzman görüşlerine* başvurmaktır. Bu çerçevede, taslak ölçek haline getirilmiş 57 maddelik madde havuzunun, örgütsel değişime yönelik sinizm tutumlarını belirlemede kullanılıp kullanılmayacağı konusunda; yönetim-organizasyon alanında çalışan 5 uzman kişi ile bir ölçme ve değerlendirme uzmanının görüşleri alınmıştır.
- Her bir uzman görüşü değerlendirilirken, uzmanların; 57 maddelik soru formundaki ifadeleri örgütsel değişim sinizmine uygunluğu açısından önem derecelerine göre 1-10 skalasında değerlendirmeleri istenmiş, ayrıca uzmanlardan yeni madde önerileri talep edilmiştir. Uzmanların maddelere verdikleri puanların yüzdesel ağırlıkları hesaplanmıştır. Her bir maddeye ilişkin tüm uzman görüşlerinin yüzdesel ağırlıklarının ortalamaları alınmış ve böylece uzmanlara göre örgütsel değişim sinizmini temsil eden en önemli maddeler belirlenmiştir. Ayrıca uzmanların yeni madde önerileri dikkate alınmış ve uzmanlara göre birbiriyle aynı anlam taşıdığı düşünülen ifadeler tekrar gözden geçirilmiştir.
- Ardından ölçek maddeleri bir ölçme ve değerlendirme uzmanına iletilmiş, maddelerin dil bütünlüğü ve ölçme gücü hakkında değerlendirme alınmıştır. Araştırmacılar tarafından tüm değerlendirmeler ışığında gerçekleştirilen çalışmayla ölçeğe son hali verilmiştir. Pilot uygulama aşamasına hazır olan ölçek toplam 23 maddeden oluşmaktadır. Ölçme aracı "*kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum*" şeklinde beşli likert tipi kullanılarak derecelendirilmiştir.
- III. *Pilot uygulama aşaması*: Bu aşamada, geliştirilen ilk ölçek (bknz. Tablo 1), farklı iş kollarında ve işletmelerde görev yapan, alt ve orta kademe yöneticiler ile yönetici olmayan 115 çalışana uygulanmıştır. Bu uygulama sadece pilot uygulama niteliğindedir.
- IV. *Yapı geçerliliği tespit aşaması*: Ölçeğin yapı geçerliliğini belirleyebilmek için pilot uygulamadan elde edilen veriler üzerinde açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.
- V. *Güvenilirlik hesaplama Aşaması*: Ölçek güvenilirliğini test etmek amacıyla maddelerin madde-toplam test puanı korelasyonu ve Cronbach-Alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır; elde edilen bulgular ışığında bazı maddeler tekrar gözden geçirilmiş ve ölçek ana uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Tablo 1: Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeğine İlişkin İfadeler

(1. Kesinlikle Katılmıyorum- 5. Kesinlikle Katılıyorum)
1. İşyerimdeki değişim çabaları başarısızlıkla sonuçlanır.
2. İşyerimdeki değişimler çalışanları genellikle olumsuz etkiler.
3. İşyerimdeki değişimlerde çalışanların yararı gözetilmez.
4. İşyerimde gerekli olmadığı halde değişime gidilir.
5. İşyerimdeki iyileştirme planları, bir anlam ifade etmez.
6. İşyerimdeki değişimler, beraberinde birçok sorun getirir.
7. İşyerimdeki değişimlerin başarılı olacağına inanırım. (T)
8. İşyerimdeki yöneticiler, değişimi yönetecek yetkinlikte değildirlir.
9. İşyerimdeki yöneticiler, değişim konusunda samimi değildirlir.
10. İşyerimdeki yöneticiler, değişimi “yapmış olmak için” yaparlar.
11. İşyerimdeki yöneticiler, değişimi art niyetli amaçları için kullanırlar.
12. İşyerimdeki yöneticiler, “ya değişimi uygula ya da işten ayrıl” mesajı verirler.
13. İşyerimdeki yöneticiler, aslında değişmeyi gerçekte istemezler.

14. İşyerimdeki yöneticiler, değişimin yararına inanmazlar.
15. İşyerimdeki yöneticilerin, değişimin hedefleri konusundaki sözleri ile değişimin sonuçları tutarsızdır.
16. İşyerimdeki değişimlerin sonunda, beklentilerimin çok azı gerçekleşir.
17. İşyerimdeki değişimler iş yükümü artırır.
18. İşyerimdeki değişimlerin bana bir faydası yoktur.
19. İşyerimdeki değişimler yüzünden sahip olduklarımı yitirim.
20. İşyerimdeki değişimlerin, eksik yanlarımı ortaya çıkarmasından çekinirim.
21. İşyerimdeki değişimler huzurumu kaçıır.
22. İşyerimdeki değişimler rahatımı bozar.
23. İşyerimdeki değişimler yüzünden belirsizlik yaşarım.

115 kişiden elde edilen veriler ile 23 ifadenin güvenilirliği için yapılan analizlerde Cronbach Alpha katsayısı 0,929 elde edilmiştir. Fakat “İşyerimdeki değişimlerin, eksik yanlarımı ortaya çıkarmasından çekinirim.” ifadesinin çıkarılması ile Cronbach Alpha katsayısı 0,931’e yükseltilecek açımlayıcı faktör analiz için daha verimli bir veri havuzu oluşturulmuştur.

Elde edilen veri havuzu ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek üzere SPSS Statistic 20 programından faydalanılarak açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Analizler süresince “İşyerimdeki değişimlerde çalışanların yararı gözetilmez.” ifadesi 3 faktöre, “İşyerimdeki değişim çabaları başarısızlıkla sonuçlanır.”, “İşyerimdeki değişimlerin sonunda, beklentilerimin çok azı gerçekleşir.” ve “İşyerimdeki iyileştirme planları, bir anlam ifade etmez.” ifadeleri 2 faktöre yakın yüklerle dağılmasından (%5’den daha az) dolayı analiz dışında bırakılmıştır. “İşyerimdeki değişimler iş yükümü artırır.” ve “İşyerimde gerekli olmadığı halde değişime gidilir.” ifadeleri faktörlere 0,500 altında yüklerle dağılmalarından ve bu maddeler dışarıdayken maddelerin toplam açıklayıcılığı % 60.800’den % 65.305’e yükselmesinden ötürü maddeler analiz dışında bırakılmıştır. Geriye kalan 16 ifade açımlayıcı faktör analizine tabi tutulduğunda KMO ve Bartlett testi değeri 0,872’dir. Örgütsel değişim sinizmi ölçeği 3 boyutta ve % 65.305 ile açıklanmaktadır (bknz. Tablo 2).

Tablo 2: Örgütsel Değişim Sinizmi Açımlayıcı Faktör Analizi

Maddeler	Faktör		
	1	2	3
İşyerimdeki yöneticiler, değişimin yararına inanmazlar.	,812		
İşyerimdeki yöneticiler, aslında değişmeyi istemezler.	,811		
İşyerimdeki yöneticiler, değişim konusunda samimi değildirler.	,809		
İşyerimdeki yöneticiler, değişimi “yapmış olmak için” yaparlar.	,776		
İşyerimdeki yöneticiler, değişimi art niyetli amaçları için kullanırlar.	,771		
İşyerimdeki yöneticilerin, değişimin hedefleri konusundaki sözleri ile değişimin sonuçları tutarsızdır.	,756		
İşyerimdeki yöneticiler, değişimi yönetecek yetkinlikte değildirler.	,726		
İşyerimdeki yöneticiler, “ya değişimi uygula ya da işten ayrıl” mesajı verirler.	,588		
İşyerimdeki değişimler rahatımı bozar.		,850	
İşyerimdeki değişimler huzurumu kaçıır.		,833	
İşyerimdeki değişimler yüzünden belirsizlik yaşarım.		,764	
İşyerimdeki değişimler yüzünden sahip olduklarımı yitirim.		,571	
İşyerimdeki değişimlerin başarılı olacağına inanırım.			,822
İşyerimdeki değişimler, beraberinde birçok sorun getirir.			,692
İşyerimdeki değişimlerde çalışanların yararı gözetilmez.			,679
İşyerimdeki değişimler çalışanları olumsuz etkiler.			,535

Faktör analizindeki 16 maddenin tümü tekrar güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve Cronbach Alpha katsayısı 0,911 olarak belirlenmiştir. Maddelerin faktörlere dağılımı incelendiğinde 1. faktörü oluşturan ifadelerin yöneticilerin samimiyetsizliği, değişime olan inançsızlıkları ve art niyetleri dolayısıyla faktör “*yönetimsel değişim sinizmi*” olarak etiketlenmiştir. 2. faktörü oluşturan ifadelerin ise bireylerin değişimin kendi rahatlarını bozan sonuçlara götürmesinden ötürü 2. faktör “*edinimsel değişim sinizmi*” olarak etiketlenmiştir. 3. faktör, değişimin olumsuz sonuçlanacaklarına dair inançlarını içeren ifadeler bulundurması sebebiyle “*deneyimsel değişim sinizmi*” olarak etiketlenmiştir.

3. Araştırmanın Katkısı

Örgütsel değişim sinizmi olgusunu ölçmeye yönelik olarak Türk çalışma koşullarıyla uyumlu bir ölçek geliştirilmesinin, Örgütsel Davranış, Örgüt Geliştirme ve Değişim Yönetimi alanlarına ve bu alanda çalışan araştırmacılara katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Araştırmacıların, araştırma dizisinin ilk aşamasını

temsil eden ve örgütsel değişim sinizmi ile ilgili gerçekleştirilen odak grup çalışmasında (bknz. Sezgin, Tolay, Sürgevil, 2014); örgütsel değişim sinizminin boyutlarında Türk çalışma koşullarına özgü ve konuyla ilgili yazından farklılaşan boyutlar olabileceği gözlenmiştir. Bu çalışma ile de, örgütsel değişim sinizminin Türk çalışma koşullarına özgü farklılaşan boyutları üzerinde tartışmak ve yeni bir yapı önermek de mümkün olmuştur.

Örgütsel değişim sinizmini ölçmeye yönelik böylesi bir araç ile, örgütsel değişimler karşısında çalışanların sinik tutumlara sahip olup olmadıkları konusunda yapılacak araştırmalarda daha geçerli ve güvenilir bilgiler elde edileceği düşünülmektedir. Kuşkusuz bu tür araştırmaların sonuçlarına göre, yöneticilerin izleyecekleri yollar ve kullanacakları yöntemler, gelecekteki örgütsel değişimlerin başarısına katkı sağlayabilir.

4. Araştırmanın Kapsamı

İş yaşamında sinizm ya da örgütsel sinizm olgusu, yerli ve yabancı literatürde, farklı meslek grupları açısından tanımlanmaya ve farklı kavramlarla ilişkileri incelenmeye çalışılan bir konu olmakla birlikte (Bknz: Albrecht&Travaglione,2003; Andersson, 1996; Arslan,2012; Beer vd.,2005; Bommer vd.,2004; Boyalı,2011; Bryne&Hochwater,2008; Candan,2013; Cole vd.,2006; Çarıkçı vd.,2013; Dean vd.,1998; Erbil,2013; Guastello vd.,1992; Johnson&O'Leary-Kelly,2003; Kalağan&Güzeller,2010; Karacaoğlu&İnce,2013; Roger,1995:15; Rubin vd.,2009; Yıldız,2013) örgütsel değişime yönelik sinizmi ele alan çalışmaların göreceli olarak daha sınırlı olduğu dikkat çekmektedir (Bknz: Atwater vd.,2000; Bordia vd.,2011; Brown&Cregan,2008; Özen Kutanis&Dikili,2010; Stanley vd.,2005; Turan,2011).

Örgüt yazınındaki bağlamıyla sinizm konusunun belli başlı beş odak çerçevesinde açıklandığı görülmektedir: *Kişilik odağı, toplum odağı, mesleki sinizm odağı, işgören sinizmi odağı ve örgütsel değişim odağıdır* (Dean vd.,1998:344). Kanımızca, çalışanların değişime direnç eğilimlerini en iyi açıklayan değişken olduğu iddia edilen "örgütsel değişime yönelik sinizm" in (Stanley vd.,2005) özel bir çalışma alanı olarak ele alınması ve incelenmesi yerinde olacaktır. Bunun için de geçerliliği/güvenilirliği yüksek ve Türk çalışma koşullarına özgü ölçme araçlarına gereksinim duyulmaktadır. Bu çerçevede çalışma kapsamında geliştirilen ölçek, öncelikle çalışmanın esas uygulaması kapsamında; farklı sektörlerde, orta ve alt kademe yöneticiler ve çalışanlar üzerinde kapsamlı bir uygulamayla desteklenerek sonuçlandırılacaktır. Sonuçlanan çalışma sonucu ölçeğin son halinin, konuyla ilgili gelecekte yapılacak araştırmaları destekleyerek alan yazınının zenginleşmesine katkı sağlaması umulmaktadır.

Kaynakça

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(39), 269-292.
- Albrecht, S., & Travaglione, A. (2003). Trust in Public-Sector Senior Management. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 76-92.
- Andersson, L. M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Arslan, E. T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), 12-27.
- Atwater, L. E., Waldman, D. A., Atwater, D., & Cartier, P. (2000). An Upward Feedback Field Experiment: Supervisors' Cynicism, Reactions, and Commitment to Subordinates. *Personnel Psychology*, 53(2), 275-297.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452.
- Barton, L. C., & Ambrosini, V. (2013). The Moderating Effect of Organizational Change Cynicism on Middle Manager Strategy Commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 721-746.
- Beer, M., Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (2005). Strategic Management As Organizational Learning: Developing Fit And Alignment Through A Disciplined Process. *Long Range Planning*, 38(5), 445-465.
- Bommer, W. H., Rubin, R. S., & Baldwin, T. T. (2004). Setting the Stage for Effective Leadership: Antecedents of Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 195-210.
- Bommer, W. H., Rich, G. A. & Rubin R. S. (2005). Changing Attitudes about Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on Employee Cynicism about Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733-753.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., Jimmieson, N. L., & Irmer, B. E. (2011). Haunted By The Past: Effects Of Poor Change Management History On Employee Attitudes And Turnover. *Group & Organization Management*, XX(X), 1-32.
- Boyalı, H. (2011). Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karaman.

- Brandes P (1997). Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences, Doktora Tezi (yayımlanmamış); University of Cincinnati.
- Brandes P, Dharwadkar R, Dean, JW Jr (1999). Does Organizational Cynicism Matter?: Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes, paper presented at the 36th Annual Meeting of the Eastern Academy of Management, Philadelphia PA.
- Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.
- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2008). Perceived Organizational Support and Performance: Relationships Across Levels of Organizational Cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.
- Candan, H. (2013). Örgütsel Sinizm ve İşgören Performansına Olası Etkileri. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 181-194.
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion As Mediators of The Relations Between Perceived Supervisor Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 463-484.
- Çarıkcı, İ. H., Bektaş, M. & Turak, B. (2013). Örgüt Çalışanları, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Büro Çalışanlarına Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, Büro Yönetimi Özel Sayısı, 117-189.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Erbil, Seval (2013), Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Erdost, H.E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007), Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi, 15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 514-524.
- Guastello, S. J., Rieke, M. L., Guastello, D. D., & Billings, S. W. (1992). A Study of Cynicism, Personality, And Work Values. *The Journal of Psychology*, 126(1), 37-48.
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.
- Kalağan, G., & Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.
- Karacaoğlu Aslan, F. & Boylu, Y. (2014). Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 1(2), 33-45.
- Karacaoğlu, K. & İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 77-92.
- Karacaoğlu, K., & İnce, A. G. F. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 18(1), 181-202.
- Özen Kutaniş, R. & Dikili, A. (2010). Değişim Boyutuyla Örgütlerde Sinizm. Örgütsel Davranışta Güncel Konular içinde (269-285), Editör: D. E. Özler, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding And Managing Cynicism About Organizational Change. *The Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Rogers, R. W. (1995). The Psychological Contract of Trust-Part I. *Executive Development*, 8(1), 15-19.
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., Bommer, W. H., & Baldwin, T. T. (2009). Do Leaders Reap What They Sow? Leader And Employee Outcomes Of Leader Organizational Cynicism About Change. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 680-688.
- Sezgin, O. B., Tolay, E. ve Sürgevil, O. (2014). Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Odak Grup Çalışması. 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Melikşah Üniversitesi, Kayseri, 499-508.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism And Resistance To Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
- Turan, Ş. (2011). Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir uygulama. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Karaman.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (1994). Organizational Cynicism: An Initial Study. In *Academy of Management Proceedings*, 1, 269-273.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism About Organizational Change: Antecedents, and Correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153.
- Watt, J. D., & Piotrowski, C. (2008). Organizational Change Cynicism: A Review of The Literature And Intervention Strategies. *Organization Development Journal*, 26(3), 23-31.
- Williams, E. A., Pillai, R., Deptula, B., & Lowe, K. B. (2011). The Effects of Crisis, Cynicism About Change, And Value Congruence On Perceptions Of Authentic Leadership And Attributed Charisma In The 2008 Presidential Election. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 324-341.

23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, MUĞLA

Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic 8(6), 853-879.

ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN GELECEĞİN ÇALIŞANLARININ AKADEMİK ÖZYETERLİK ALGILARINA ETKİSİ: ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bülent Akyüz

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
bulentakyuz@hotmail.com

Mustafa Kesen

Aydın Menderes Üniversitesi
m_kesen@hotmail.com

ÖZET

Eğitim, bireylerin, toplumların ve devletlerin gelişimini sağlayan en önemli unsurların başında gelmektedir. Genç nesillerin doğru bir şekilde eğitiminin ve eğitimin önündeki engellerin kaldırılmasının önemi her geçen gün biraz daha fazla anlaşılmaktadır. Eğitim ve öğretim sürecinin başarılı bir şekilde uygulanmasının bireylere ve bireylerin çalışacakları kurumlara katkısı büyük olacaktır. Bu sebeple geleceğin insan kaynağını teşkil eden üniversite öğrencilerinin gelecekteki çalışma yaşamlarını doğrudan etkileyeceği düşünülen mevcut akademik başarıları, ele alınması gereken bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı üniversite öğrencilerinin akademik özyeterlik algılarını ölçmek ve bu algıyı zayıflattığı düşünülen örgütsel sinizm ile yine bu algıyı güçlendirdiği düşünülen örgütsel güvenin akademik özyeterlik algıları üzerindeki etkilerini incelemektir.

Araştırma Çanakkale 18 Mart Üniversitesi'nde öğrenim gören önlisans, lisans ve lisansüstü öğrencilerinin oluşturduğu 441 kişilik bir örneklem üzerinde anket tekniği kullanılarak uygulanmıştır. Elde edilen veriler, SPSS 20 Programı kullanılarak keşifsel faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri vasıtasıyla değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre örgütsel güvenin iki boyutu öğrencilerin birbirlerine güveni ve öğrencilerin yönetime güvenleri ile akademik özyeterlik algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Aynı şekilde örgütsel sinizm boyutlarından bilişsel ve duyuşsal sinizm ile akademik özyeterlik algıları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel sinizmin bir diğer boyutu davranışsal sinizm ile akademik özyeterlik algısı arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. T-testi sonuçlarına göre bazı demografik değişkenlerle (cinsiyet, program, üniversite eğitimi için gelinen yer) akademik özyeterlik algısı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmazken; Tukey testlerinde ise, akademik özyeterlik algısı ile sınıf ve akademik not ortalaması değişkenlerinin anlamlı, yaş ve akademik birim değişkenlerinin ise anlamsız ilişkileri saptanmıştır. Çalışmanın sonunda bulgular değerlendirilerek yöneticilere, araştırmacılara ve gelecek araştırmalara ışık tutacak önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Güven, Akademik Özyeterlik Algısı, Üniversite Öğrencileri

1.Giriş

Öğrencilerin akademik başarılarını arttırdığı ifade edilen algılanan akademik özyeterlik (Bandura, 1997; Pajares, 1997), öğrencinin kendisinin akademik bir işi başarıyla tamamlayabilmesine ilişkin inancı şeklinde açıklanmaktadır (Solberg vd., 1993; Zimmerman, 1995). Witte (2002)'e göre, üniversite öğrencilerinin eğitim yaşantılarını iyileştirmek adına yapılanlar içinde eksik olan taraf, özellikle öğrencilerin özyeterliklerinin artırılmasına dair önlemlerin alınamamasıdır. Bu noktada, öğrencilerin üniversite, idareci ve öğretim elemanlarına güvenini sağlamada, idareci ve öğretim mensuplarının sergileyeceği sorunlarını çözme isteği, anlayış, açıklık ve dürüstlikle beraber verecekleri sosyal, psikolojik ve akademik destek oldukça önemlidir (Kale, 2013: 525). Aksi takdirde, güvensizlik ve şüphecilik zemini üzerine kurulan örgütsel sinizm olgusu (Polat, 2013: 108), öğrencilerin gelecekteki beklentilerinin (dürüstlük, adalet, değer verilme, maddi, manevi, sosyal, kültürel ve akademik destek, yönetim becerisi, fiziksel ve teknolojik çalışma koşulları, açık iletişim ve ifade özgürlüğü) hayal kırıklığına ve hüsrana dönüşerek kuruma olumsuz duygu ve tutum sergilemelerine sebep olabilir (Kabataş, 2010).

Yakın tarihli akademik özyeterlik ve bazı değişkenler arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalara bakıldığında; tükenmişlik (Sarıcam, 2015), akademik başarı (Duru vd., 2014), motivasyon (Fettahioğlu ve Ekici, 2011), akademik performans (Sharma ve Nasa, 2014) ve akademik erteleme (Odacı, 2011) kavramları karşımıza çıkmaktadır. Öğrencilerin okul başarılarını etkileyen faktörler incelendiğinde bireysel faktörlerle beraber örgütsel faktörlerin de akademik başarıda oldukça etkili olduğu bilinmektedir. Bu sebeple bu çalışmada akademik özyeterlik algısını etkileyeceği düşünülen örgütsel sinizm ve örgütsel güven faktörleri üzerinde durulmuştur. Üniversite öğrencilerinin örgütsel sinizm ve örgütsel güven düzeyi ile akademik özyeterlik algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmanın henüz olmaması bu çalışmanın önemini daha da arttırmaktadır. Diğer taraftan demografik değişkenler açısından alanyazın incelendiğinde, bazı çalışmalarda

(Elias, 2008, Johnson, 2011, Satıcı, 2013) cinsiyet, yaş, akademik ortalama ve sınıf düzeyi noktasında anlamlı farklılıklara değinilirken, bazılarında ise (Pruett, 2011) herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Bu çalışmadaki örneklemin demografik özelliklerinin akademik özyeterlik algılarına nasıl etki ettiği de araştırmacılar tarafından incelenmiş ve bulunan ilişkiler ağı ile alanyazına katkı sağlama amaçlanmıştır.

2.Kavramsal Çerçeve

Özyeterlik kavramı en basit tarifıyla, bireyin belirlenmiş bir görevi yerine getirme becerisi sergilemedeki kişisel kararlılığıdır ((Sharma ve Nasa, 2014: 58). Özyeterlik, bir işi başarmada ya da bir problemi çözmeye ve organize edebilmede kişinin sahip olduğu özgüvendir (Eccles ve Wigfield, 2002: 111).Bandura (1997) özyeterliğin oluşmasını etkileyen başlıca faktörleri kişisel deneyimler (performansla ilgili geçmiş başarı ve başarısızlıklar), dolaylı deneyimler (sosyal öğrenme yoluyla rol model oluşturma), sözel ikna (cesaret veren veya kıran mesaj ve geribildirimler) ve psikolojik ve duygusal durum (stres, depresyon, kaygı ve kırılabilirlik) olarak ele almıştır (Satıcı, 2013: 2-3). Yüksek düzeyde özyeterlik algısına sahip bireyler, zorlu rekabet ortamlarında ve ağır görevler karşısında mücadelede ve üstesinden gelmede sağlam bir irade göstererek geri adım atmazlar (Carraher, 2014: 25). Akademik özyeterlik ise, özel olarak belirlenmiş bir konuda veya görevde, kişinin planlanan seviyede başarıyı gerçekleştirmeye olan inancını ifade eder (Schunk ve Pajares, 2002). Linenbrink and Pintrich (2003) çalışmalarında akademik özyeterliğin öğrencinin aldığı eğitim, bilişsel bağlılık, analitik düşünme, akademik bağlılık, kullandığı strateji, devamlılık ve olumsuz his ve başarıya duyarlılık faktörleriyle bağlantılı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Satıcı (2013: 23)'nin Katheryn (2004)'den aktardığına göre, öğrencilerin yüksek akademik özyeterlik sergilemelerinde, özgüven, özkontrol, yapabileceklerini idrak edebilme, başarıya odaklanabilme becerisi, iyimser başarı beklentisi, risk alabilme, görev ve takım çalışmasına bağlılık ve güçlülere karşı direnç gösterebilme önemli rol oynamaktadır. Bunlara ek olarak, Artino Jr. (2012: 81-83) akademik başarı ve performans sergilemede öğretim elemanlarının uygulayabileceği akademik özyeterlik stratejilerini; öğrencilere açık ve net hedefler verme, yakın, gerçekleştirilebilir ve merak uyandıran amaçlara teşvik etme, öğrencilerin özyeterlik inançlarını arttıran dürüst ve anlaşılır geribildirim sağlama, öğrencilerin yetenek ve performanslarını doğru test etme ortamının oluşturulması ve kendileriyle aynı düzeydeki arkadaşlarından rol modeller seçme olarak belirlemiştir.

Antik Yunan felsefesinden esinlenerek ortaya çıkmış sinizm kavramı, kişinin diğerlerinin bencil, güvenilmez ve sadakatsiz olduklarına dair beslediği olumsuz kanaatlerdir (Brandes, 1997: 11). Örgütsel açıdan sinizm ise, beklenti, atfetme, tutum, sosyal değişim, duygusal olaylar ve sosyal güdülenme kuramları temelinde (Kasalak ve Aksu, 2014: 126), bireyin içinde yer aldığı kuruma karşı hissettiği (kurumun bütünlük oluşturmadığı inancı, negatif duygular ve küçük düşürücü veya eleştirel davranış eğilimleri) olumsuz tutumlardır (Dean, 1998: 345). Wilkerson vd.(2008:2274)'ne göre örgütsel sinizm, bireyin organizasyonun kendisine, uygulamalarına, süreçlerine ve yönetim şekline karşı geliştirdiği tavırlardır. Diğer yandan örgütsel sinizm, kişilerin kurumlarının etik ilkelerden sıyrılarak, adalet, doğruluk ve samimiyet gibi prensiplerin kurumun çıkarları doğrultusunda gözden çıkarıldığına dair inançlarıdır (Bernert vd., 2007:311). Brandes (1997) yaptığı çalışmada örgütsel sinizm kavramını bilişsel (örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna ilişkin inanç), duygusal tepki (örgütü küçümseme, öfke, üzüntü, bıkkınlık ve hatta utanç hissi) ve davranışsal (örgütü aşağılamaya ve kötülemeye yönelik sert eleştiriler, karamsar tahminler) olarak üç boyutta ele almıştır. Kasalak (2009: 42,81) örgütsel sinizmin ilgisizlik, yüksek beklentiler karşılanmadığında oluşan hayal kırıklığı, saygı, itibar, adalet ve iş ahlakı eksikliği, psikolojik sözleşme ihlali, güvensiz ortam ve aşırı bürokrasiden kaynaklanan tepkiler olduğunu ve örgütsel güven, motivasyon, bağlılık ve performansta azalma, sabotaj, hırsızlık, dolandırıcılık, itaatsizlik, kurumu aşağılama ve kuruma yabancılaşmada ise artışa sebep olduğunu belirlemiştir. Örgütsel sinizm ve akademik özyeterlik ilişkisiyle ilgili olarak, Duru vd. (2014)'nin 6 üniversiteye mensup 383 öğrenci üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel sinizmin akademik özyeterliği olumsuz olarak etkilediği saptanmıştır.

Güven, bireyin hiçbir şekilde müdahale etme imkanı olmaksızın karşısındaki bireyin davranışlarının kendi tahminleri doğrultusunda gerçekleşeceğine yönelik inancıdır (Mayer vd., 1995: 712). Örgütsel güven ise; kişinin, organizasyon içinde yer alan tüm tarafların (yönetici, arkadaşlar, gruplar) dürüst ve hakkaniyetli olacağına ve vaatlerini yerine getireceklerine dair itimat duygusudur (Duffy ve Lilly, 2013: 186). Hoy (2012: 81) güvenin beş temel kaynağını yardımseverlik (benevolence: kendisine diğerlerinden kötülük gelmeyeceğinden emin olma, koruma altında olduğunu hissetme), güvenilirlik (reliability: tahmin edilebilir olumlu davranış ve sonuçlar), liyakat (competence: güven ilişkilerinde anahtar yetenekler), dürüstlük (honesty: erdem, doğruluk ve gerçeklik) ve açıklık, gizlilikten kaçınma (openness: eylem ve planlarda şeffaflık) olarak açıklamıştır. Örgütsel etkililik ve verimlilik bakımından güven ikliminin oluşturulmasında, kural ve düzenlemelerin uygunluğu, açık ve gelişmiş iletişim sistemi, üyelerin yönetim faaliyetlerine aktif katılımı ve üyelerin eğitilerek etik kod ve ilkelerin benimsenmesi oldukça önemlidir (Asunakutlu, 2002: 6-9).

Smith (2001: 293) örgütsel güven kavramının öncüllerini; uzmanlık, tahmin edilebilirlik, yardımseverlik ve kendini güvende hissetme olarak açıklarken; Özler vd. (2010: 51)'nin Mayer vd. (1995: 715)'den aktardığına göre, kişilerarası güven tesis etmede temel etkenler, yetenek, yardımseverlik ve dürüstlükten oluşan algılanan güvenilirlik faktörleri, güven duyulan bireyin eğilimi ve ilişkilerde risk alabilme boyutlarından meydana gelmektedir. Bireylerin kurumlarına karşı olumsuz hisler taşımasına sebep olan güven eksikliği, zamanla kuşkuya dönüşerek bireyin içine kapanması ve sinik bir hüviyet kazanmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla güvenin yüksek olduğu kurumlarda sinik davranışlar yer bulamamaktadır (Özler vd., 2010: 48; Türköz vd., 2013: 291). Bu bilgilerden yola çıkarak araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

H1a: Bilişsel sinizm ile akademik özyeterlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Duyuşsal sinizm ile akademik özyeterlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Davranışsal sinizm ile akademik özyeterlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

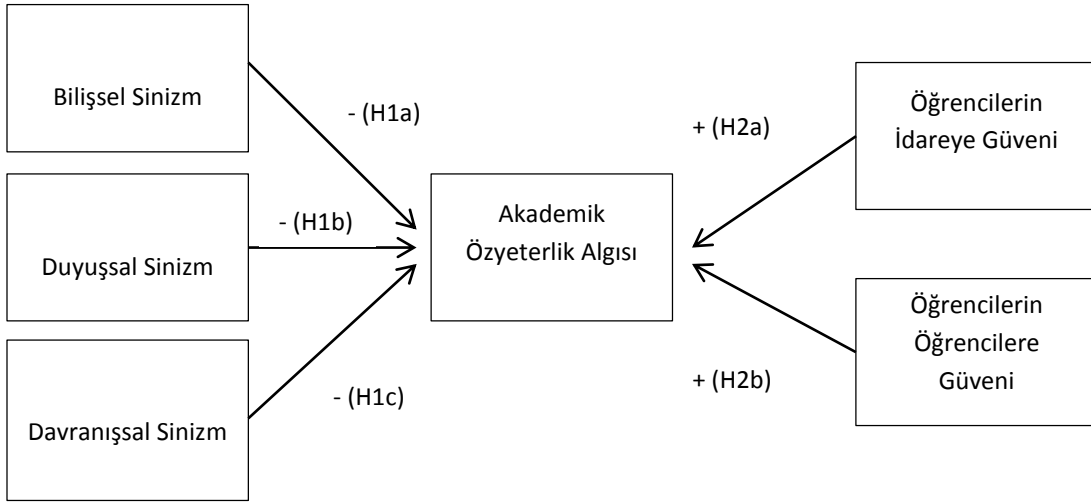
H2a: Öğrencilerin diğer öğrencilere güveni ile akademik özyeterlikleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H2b: Öğrencilerin yönetime olan güveni ile akademik özyeterlikleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Şekil 1'deki araştırma modelinde de gösterilen bu hipotezlere ek olarak akademik özyeterlik algısının bazı sosyo-demografik değişkenlere göre değişip değişmediği, araştırılması gereken bir husus olarak düşünülmektedir. Böylece, hangi değişkenlerin etkili olduğu belirlenebilecek ve üniversite yönetimince alınması gereken önlemler alınabilecektir. Bu amaçla yaş, cinsiyet, sınıf, program, akademik birim, not ortalaması ve üniversite eğitimi için gelinen yer değişkenleri ile özyeterlik algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu sebeple araştırmaya aşağıdaki araştırma sorusunun eklenmesi de uygun görülmüştür:

Soru: Akademik özyeterlik algısı sosyo-demografik değişkenlere göre değişmekte midir?

Şekil 1: Araştırma Modeli ve Hipotezler



3. Metodoloji

Değişkenler ile ilgili literatür incelenmiş ve örgütsel sinizm bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç alt boyut ile, örgütsel güven ise öğrencilerin öğrencilere güveni ve öğrencilerin idarecilere güveni olmak üzere iki alt boyut ile ölçülmüştür. Örgütsel sinizmi ölçmek için Arslan (2011)'in Brandes (1997)'in çalışmasından yararlanarak uyguladığı ölçek bu çalışmaya dahil edilmiştir. Örgütsel güven için Ünal (2011)'in Hoy ve Tschannen-Moran (2007)'in çalışmasından aldığı ölçek bu çalışmaya uyarlanmıştır. Akademik başarı ölçeği ise Yılmaz vd. (2007)'nin çalışmasından alınmıştır. Kolayda örnekleme yöntemiyle uygulanan araştırma anketleri gönüllü öğrencilere elden kağıda basılı olarak verilmiş ve yeterli zaman verildikten sonra anketler geri toplanmıştır. Anketlerde soruların 5'li Likert şeklinde (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) cevaplanması istenmiştir.

3.1. Demografik Değişkenler

Araştırmaya katılan öğrencilerin 214'ü (%48) 1.sınıf, 197'si (%45) 2.sınıf, 9'u (%2) 3.sınıf, 14'ü (%3) 4.sınıf öğrencisi iken 7'si ise (%3) 4 yıldan fazla üniversite eğitime devam eden öğrencilerdir. Katılımcıların 190'ı (%43) erkek ve 250'si (%57) bayandır. Ankete katılanların yaş aralıkları incelendiğinde 67 kişi (%15) 16-18, 253 kişi (%57) 19-21, 57 kişi (%13) 22-24 yaş aralığında iken ve 64 kişi (%15) 24 yaş ve sonrası yaşa sahiptir. Öğrencilerin 223'ü (%50) önlisans, 160'ı (%36) lisans ve 58'i (%14) lisansüstü eğitim görmektedir. 225 öğrenci (%51) 1.öğretim öğrencisi iken 216 öğrenci (%49) 2.öğretim öğrencisidir. Öğrencilerin not ortalamaları 4 değeri üzerinden değerlendirildiğinde 10 kişi (%2) 0-1, 128 kişi (%29) 1-2, 149 kişi (%34) 2-2.5, 98 kişi (%22) 2.5-3.5 ve 56 kişi (%13) 3.5-4 değerleri aralığında not ortalamasına sahiptir. 129 öğrenci (%29) Çanakkale içerisinde üniversite eğitimi almaya gelmişken 312 öğrenci (%71) ise Çanakkale dışından gelmiştir.

3.2. Güvenilirlik Analizi

Faktörlerin güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayıları Cronbach's Alfa ile hesaplanmıştır. Örgütsel sinizm alt boyutlarından bilişsel sinizm için ,823; duyuşsal sinizm için ,886 ve davranışsal sinizm için ,602 değerleri bulunmuştur. Örgütsel güven alt boyutlarından yönetime güven için ,693; öğrencilere güven için ,840 değerleri bulunmuştur. Tek boyutlu akademik özyeterlik ölçeği için ise ,815 değeri bulunmuştur.

3.3. Faktör Analizi

Araştırma değişkenlerinin kaç boyutta değerlendirilebileceğinin belirlenmesi amacıyla faktör analizinden yararlanılmıştır. Örgütsel sinizm ölçeğinin faktör analizi sonucunda teoriyle uyumlu, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyut ortaya çıkmıştır. Söz konusu boyutlar toplam değişikliğin %61'ini açıklamaktadır. KMO analizi sonucunda ,898 değerine ulaşılarak örneklem sayısının yeterli olduğu ispatlanmıştır. Barlett küresellik testi de istatistiksel açıdan $p < ,01$ seviyesinde anlamlı çıkmıştır ve verilerin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Örgütsel sinizm ölçeğinin faktör analizi sonuçları Tablo 1.'de verilmiştir.

Tablo 1: Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

	Boyutlar		
	Duyuşsal	Bilişsel	Davranışsal
Bilişsel 1		,724	
Bilişsel 2		,799	
Bilişsel 3		,727	
Bilişsel 4		,724	
Bilişsel 5		,553	
Duyuşsal 1	,690		
Duyuşsal 2	,702		
Duyuşsal 3	,740		
Duyuşsal 4	,847		
Duyuşsal 5	,845		
Duyuşsal 6	,603		
Davranışsal 1			,766
Davranışsal 2			,756
Davranışsal 3			,610

KMO: ,898 df:91 p: ,00 $\chi^2= 2829,272$

Örgütsel güven ölçeğinin ise faktör analizi sonucunda yönetime güven ve öğrencilere güven olmak üzere iki alt boyutu ortaya çıkmıştır. Yönetime güvenle alakalı bir soru güvenilirliği düşürdüğü için, öğrencilere güven ile ilgili iki soru ise diğer boyut altında toplandığı için analizden çıkarılmıştır. Bu boyutlar toplam değişikliğin %55'ini açıklamaktadır. KMO ve Barlett testi analizi sonuçları ise verilerin faktör analizine uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel güven ölçeğinin faktör analizi sonuçları Tablo 2. 'de verilmiştir.

Tablo 2: Örgütsel Güven Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

	Boyutlar	
	Öğrencilere Güven	Yönetime Güven
Yönetimegüv2		,806
Yönetimegüv3		,820
Yönetimegüv4		,687
Öğrencileregüv3	,584	
Öğrencileregüv4	,737	
Öğrencileregüv5	,701	
Öğrencileregüv6	,819	
Öğrencileregüv7	,821	
Öğrencileregüv8	,732	
Öğrencileregüv9	,519	

KMO: ,857 df:45 p: ,00 x²= 1396,217

Akademik özyeterlik algısı ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları ise Tablo 3.' te gösterilmiştir. Ölçeğin bir maddesi güvenilirliği düşürdüğü için ölçekten çıkarılmış ve geriye kalan 6 madde tek boyut üzerinden değerlendirilmiştir. Bu ölçek toplam değişikliğinin %52'sini açıklamaktadır. KMO ve Barlett testi analizi sonuçları ise verilerin faktör analizine uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Akademik özyeterlik algısı ölçeğinin faktör analizi sonuçları Tablo 3.'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Akademik Özyeterlik Algısı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Ak.Özyet1	,658
Ak.Özyet2	,746
Ak.Özyet3	,781
Ak.Özyet4	,828
Ak.Özyet5	,593
Ak.Özyet6	,716

KMO: ,825 df:15 p: ,00
x²= 854,291

3.4.Korelasyon Analizi

Uygulanan ölçeklerde yer alan farklı faktörlere ilişkin değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen verilerin ortalamaları ve standart sapmaları ile korelasyon analizi sonucu elde edilen değerler Tablo 4.'te gösterilmiştir. Bulgulara göre akademik özyeterlik algısı bilişsel sinizm haricinde diğer değişkenlerle farklı seviyelerde istatistiksel açıdan anlamlı ilişki içerisindedir. Örgütsel sinizm boyutları da kendi aralarında anlamlı olarak ilişkilidir. Aynı şekilde örgütsel güven boyutlarının da birbirleriyle anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Öğrencilere güven ve yönetime güvenin duyuşsal ve davranışsal sinizm ile anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır. Diğer taraftan bu iki değişkenin bilişsel sinizm ile negatif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmektedir.

Tablo 4:Değişkenlere ilişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişken	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6
1.Bilişsel Sinizm	2,8971	,88009	1					
2.Duyuşsal Sinizm	3,5616	,99737	,136**	1				
3.Davranışsal Sinizm	3,4505	,92093	,128**	,452**	1			
4.Öğrencilere Güven	2,9812	,79202	-,150**	-,026	,003	1		
5.Yönetime Güven	3,1837	,87863	-,224**	,061	,072	,338**	1	
6.Akademik Ö.A.	3,4074	,85098	,078	,171**	,117*	,152**	,159**	1

N=441 **p <.01; *p<.05

3.5.Regresyon Analizi

Bağımsız değişkenlerin öğrencilerin akademik özyeterlik algıları üzerindeki etkisini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Demografik değişkenlerle birlikte örgütsel sinizm ve örgütsel güvenin bağımlı değişken üzerindeki etkileri Tablo 5'te görülmektedir. Demografik değişkenlerden not ortalaması ile akademik özyeterlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (p<0,01; β=,159). Bilişsel sinizm (p<0,05; β=,104) ile duyuşsal sinizm (p<0,01; β=,139) de akademik özyeterlik algısını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Aynı şekilde öğrencilerin diğer öğrencilere güveni (p<0,05; β=,131) ve öğrencilerin yönetime

güveni ($p < 0,05$; $\beta = ,147$) ile akademik özyeterlik algısı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlara göre H2a ve H2b hipotezleri kabul görürken H1a, H1b ve H1c hipotezleri kabul görmemiştir.

Tablo 5: Değişkenlere Ait Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>Bağımlı Değişken: Akademik Öz.Algısı</i>	
	<i>Std.B</i>	<i>t değeri</i>
Sınıf	,013	,238
Cinsiyet	-,034	-,707
Yaş	,091	1,280
Birim	-,089	-1,390
Program	,028	,501
Ortalama	,159	3,206**
Gelinen yer	,045	,925
Bilişsel Sinizm	,104	2,131*
Duyusal Sinizm	,139	2,692**
Davranışsal Sinizm	,028	,522
Öğrencilere Güven	,131	2,667**
Yönetime Güven	,147	2,908**

*N=441 **p < .01; *p < .05 Ad.R²=0,81 F=4,249*

Akademik özyeterlik algılarının demografik değişkenlere göre değişip değişmediğinin araştırılması gereken bir diğer husus olduğu düşünülmektedir. Cinsiyet (bay, bayan), program (1.öğretim, 2.öğretim) ve üniversite eğitimi için gelinen yer (Çanakkale içi ve Çanakkale dışından gelme) değişkenlerinin akademik özyeterlik algıları ile ilişkisini ölçmek için bağımsız örneklem t-Testi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre hiçbir değişkenin özyeterlik ile anlamlı bir ilişkisi bulunmamıştır. Sınıf (1,2,3,4 ve daha fazla), akademik birim (önlisans, lisans, lisansüstü), yaş (16-18, 19-21, 22-24 ve 24 sonrası) ve 4'lük sistem üzerinden akademik not ortalaması (0-1, 1-2, 2-2.5, 2.5-3.5,3.5-4) değişkenleri ile akademik özyeterlik algıları arasındaki ilişkiyi ölçmek için bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin bilgiye ulaşmak için ise Tukey testinden yararlanılmıştır. Bulgulara göre sınıf ile akademik özyeterlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Özellikle 4.sınıf öğrencileri ile 1.,2. sınıf ve okulu zamanında bitirememiş öğrenciler arasındaki akademik özyeterlik algısı arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Ortalamalar incelendiğinde 4. sınıf öğrencilerinin akademik özyeterlik algıları daha yüksek çıkmıştır. Diğer taraftan akademik not ortalaması ile akademik özyeterlik algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Özellikle 2,5-3,5 arası not ortalamasına sahip olan öğrencilerin akademik özyeterlik algıları diğerlerine nazaran daha yüksek çıkmıştır. Son olarak yaş ve akademik birim ile akademik özyeterlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

4.Sonuç ve Öneriler

Araştırma Çanakkale 18 Mart Üniversitesi'nde öğrenim gören önlisans, lisans ve lisansüstü öğrencilerinin oluşturduğu 441 kişilik bir örneklem üzerinde anket tekniği kullanılarak uygulanmıştır. Elde edilen veriler keşifsel faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri vasıtasıyla değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre öğrencilerin birbirlerine ve yönetime güvenleri ile akademik özyeterlikleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yani öğrenciler aynı örgütsel ortamı paylaştığı diğer öğrenci arkadaşlarına güven duyduklarında akademik olarak kendilerini daha başarılı görmekteyler. Tersini ifade edersek öğrenciler arası güvensizlik akademik özyeterliğe de olumsuz yansımaktadır. Aynı şekilde öğrencilerin üniversite yönetimine güvenleri arttıkça akademik özyeterlikleri de artmaktadır. Yönetime olan güven kaybı ise akademik özyeterliği düşürmekte ve öğrencilerin kendilerine güvenlerini de azaltabilmektedir.

Sinizme dair bulgular incelendiğinde, beklentilerin aksine, örgütsel sinizmin boyutları ile akademik özyeterlik arasında negatif bir ilişki bulunmamıştır. Tam tersine bilişsel ve duyuşsal sinizmle akademik özyeterlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani öğrencilerin üniversitelerine olan bilişsel ve duygusal tepkileri, örneğin üniversitelerini küçük görmeleri ve üniversitelerine karşı öfkeleri, öğrencilerin akademik özyeterliklerini arttırmaktadır. Kabataş'ın (2010:20) Dean ve arkadaşlarından (1998) aktardığına göre sinikler örgütlerini kendi standartlarına dayanarak yargılayıp kusurlu bulduklarında, kendilerinin örgüte olan üstünlüklerinden dolayı bu durumdan gizli bir zevk bile duyabilirler. Bu durumun ise öğrencilerin akademik başarı algılarını arttırdığı düşünülebilir. Öğrencilerinin kurumlarına duydukları kinden dolayı bir an önce okulu bitirmek adına akademik başarılarını arttırmaya yöneldikleri de düşünülebilir. Özetle, öğrencilerin içinde buldukları örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna ilişkin inançları ve örgütü

küçümsemeleri, örgüte karşı öfke duymaları ve hatta örgütlerinden utanmaları ilginç bir şekilde akademik başarı algılarını arttırmaktadır. Diğer taraftan, davranışsal sinizm ise akademik özyeterlik algısını anlamlı olarak etkilememektedir.

Akademik özyeterlik algısı ile demografik veriler arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise 4. sınıf öğrencileri ile 2,5-3,5 arası not ortalamasına sahip olan öğrencilerin akademik özyeterlik algıları diğerlerine göre daha yüksek çıkmıştır. Son sınıflara gelen öğrencilerin okullarını bitirme duyguları kendilerinde başarılı olma hissi uyandırabilmektedir. Diğer taraftan akademik özyeterlik algısının en yüksek olduğu öğrenci grubunun ne en düşük ne de en yüksek akademik not ortalamasına sahip olan öğrencilerin değil, orta ve üstü seviyede (2,5-3,5) not ortalamasına sahip olan öğrencilerin olduğu görülmektedir.

Bu bilgiler ve bulgular ışığında denilebilir ki; üniversite öğrencilerinin sosyal, psikolojik ve akademik uyumunda ve başarısında önemli bir rol oynayan akademik özyeterlik kavramının güçlü bir şekilde geliştirilebilmesinde ve bu konuda farkındalık oluşturmada, üniversite hocaları ve idarecilerinin rol model ve rehber olma, misyon ve vizyon kazandırma, cesaretlendirici ve olumlu mesajlar verme ve psiko-eğitim programları düzenleme yoluyla motivasyon, güven, bağlılık ve pozitif iklim tesis etmeleri gelecek adına hayati öneme sahiptir.

Bu çalışmadan elde edilen veriler sadece bir üniversitenin öğrencileri için geçerli olduğundan ulaşılan sonuçlar diğer üniversite öğrencileri için genellenemez. Bundan sonraki çalışmalarda daha büyük örneklerle çalışılması genellemelere olanak verebilecektir. Ayrıca araştırma değişkenlerine ilişkin ölçekler cevaplayıcıların sübjektif yargılarına son derece açık olduğu için verilen cevapların objektif olmaması olasılığı da her zaman söz konusudur.

Kaynakça

- Arslan, E. T. (2012), "Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), pp. 12-27.
- Artino Jr, A. R. (2012), "Academic Self-Efficacy: From Educational Theory to Instructional Practice", *Perspect Med Educ*, 1, pp. 76-85.
- Asunakutlu, T. (2002), "Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, pp. 1-13.
- Bandura, A. (1977), "Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change", *Psychological Review*, 84(2), pp. 191-215.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S. ve Walker, H. J. (2007), "Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables", *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 43(3), pp. 303-326.
- Brandes, P.M. (1997), "Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Cincinnati Üniversitesi.
- Carraher, J. M. (2014), "Students' Perceptions Of Academic Self-Efficacy and Selfregulation While Learning in a 1:1 Laptop Environment", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, The Graduate College at the University of Nebraska, Lincoln, Nebraska.
- Dean J. W., Brandes P. ve Ravi D. (1998), "Organizational Cynicism", *Academy of Management Review*. 23(2), pp. 341-352.
- Duffy, J. A. ve Lilly, J. (2013), "Do Individual Needs Moderate the Relationships between Organizational Citizenship Behavior, Organizational Trust and Perceived Organizational Support?", *Journal of Behavioral & Applied Management*, 14 (3), pp. 185-197.
- Duru, E., Duru, S. ve Balkis, M. (2014), "Analysis of Relationships among Burnout, Academic Achievement, and Self-regulation", *Educational Sciences: Theory & Practice*, 14(4), pp. 1274-1284.
- Eccles, J. S. ve Wigfield, A. (2002), "Motivation Beliefs, Values, And Goals", *Annu Rev Psychol*, 53, pp. 109-132.
- Elias, R. Z. (2008), "Anti-Intellectual Attitudes and Academic Self-Efficacy Among Business Students", *Journal of Education for Business*, November/December, pp. 110-116.
- Fettahloğlu, P. ve Ekici, G. (2011), "Affect Of Teacher Candidates' Academic Self-Efficacy Beliefs on Their Motivations Towards Sciences", *Procedia Social and Behavioral Sciences* 15, pp. 2808-2812.
- Hoy, W. (2012), "School Characteristics That Make a Difference for the Achievement of All Students", *Journal of Educational Administration*, 50(1), pp. 76 - 97.
- Hoy, W. K., ve Tschannen-Moran, M. (2007), "The Conceptualization and Measurement of Faculty Trust in Schools", *Essential Ideas for the Reform of American Schools*, pp. 87-114.
- Johnson, K. F. (2011), "The Influence of School Connectedness and Academic Self Efficacy on Self-Reported Norm Related Pro-Social Behavior", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Pennsylvania State University, Pennsylvania.
- Kabataş, A. (2010), "Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Kalağan G (2009), "Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Kale, M. (2013), "Perceptions of College of Education Students in Turkey Towards Organizational Justice, Trust in Administrators, and Instructors", *High Educ*, Vol. 66, pp. 521-533.
- Kasalak, G. ve Aksu, M. B. (2014), "The Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Cynicism of Research Assistants", *Educational Sciences: Theory & Practice*, 14(1), pp. 125-133.
- Katheryn, A. (2004), "Effects of Participation in a Guided Reflective Writing Program on Middle School Students' Academic Self-Efficacy and Self-Regulated Learning Strategy Use", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, University of Colorado, Denver.
- Linnenbrink, E. A. ve Pintrich, P. R. (2003), "The Role of Self-Efficacy Beliefs in Student Engagement and Learning in the Classroom", *Reading and Writing Quarterly*, 19, pp. 119-137.
- Mayer, C. R., Davis, H. J. ve Schoorman, F. D. (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust", *The Academy of Management Review*, 20(3), pp. 709-734.
- Odacı, H. (2011), "Academic Self-Efficacy and Academic Procrastination as Predictors of Problematic İnternet Use in University Students", *Computers & Education*, 57, pp. 1109-1113.
- Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2010), "Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), pp. 47-57.
- Pajares, F. (1997), "Current Directions in Self-Efficacy Research", In M. Maehr ve P.R. Pintrich (Eds.), *Advances in motivation and achievement* (pp. 1-49). Greenwich, CT: JAI Press.
- Polat, S. (2013), "The İmpact of Teachers' Organizational Trust Perceptions on Organizational Cynicism Perception", *Global Journal of Teacher Education*, 1(1), pp. 106-111.
- Pruett, K. A. (2011), "The İmpact of Freshman Year Learning Community Participation on Students' Self-Reported Sense of Meaning in Life, Academic Self-Efficacy and Commitment to Academic Major at the Beginning of the Second Academic Year", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Auburn University, Alabama.
- Sarıcam, H. (2015), "Mediating Role of Self Efficacy on the Relationship between Subjective Vitality and School Burnout in Turkish Adolescents", *The International Journal of Educational Researchers*, 6 (1), pp. 1-12.
- Satıcı, S. A. (2013), "Üniversite Öğrencilerinin Akademik Öz-Yeterliklerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Schunk, D. H., ve Pajares, F. (2002). "The Development of Academic Self-Efficacy", In A. Wigfield & J. S. Eccles (Eds.), *Development of achievement motivation* (pp. 15-31). Academic Press, San Diego.
- Sharma, H. L. ve Nasa, G. (2014), "Academic Self-Efficacy: A Reliable Predictor of Educational Performances", *British Journal of Education*, 2(3), pp. 57-64.
- Smith, C. (2001), "Trust and Confidence: Possibilities for Social Work in High Modernity", *British Journal Social Work*, Vol. 31, pp. 287-305.
- Solberg, V. S., O'Brien, K., Villareal, P., Kennel, R. ve Davis, B. (1993), "Self-Efficacy and Hispanic College Students: Validation of the College Self-Efficacy Instrument", *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 15 (1), pp. 80-95.
- Türköz, T., Polat, M. ve Coşar, S. (2013), "Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü", *Yönetim ve Ekonomi*, 20(2), pp. 285-302.
- Ünal, A. (2011), "Örgütsel Güvenin Duygusal Emeğe Etkisi: İstanbul'da Yerleşik Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Sakarya.
- Wilkerson, J., Evans, W. ve Davis, W. (2008), "A Test of Coworkers' İnfluence on Organizational Cynicism, Badmouthing, and Organizational Citizenship Behavior", *J. Appl. Soc. Psychol.* 38, pp. 2273-2292.
- Witte, H. E., (2002), "Das Hamburger Hochschulmodernisierungsgesetz: Eine wissenschaftlich", *Psychologische Betrachtung*, Hamburg.
- Yılmaz, M., Gürçay, D., ve Ekici, G. (2007), "Akademik Özyeterlik Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, pp. 253-259
- Zimmerman, B. J. (1995), "Self-Efficacy and Educational Development", In A. Bandura (Ed.), *Self-efficacy in changing societies* (pp. 202-231). Cambridge University Press, New York.

ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKA İLE ÇALIŞANIN İŞE YABANCILAŞMA İLİŞKİSİNDE ÇALIŞANIN POLİTİK YETİLERİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

Hakan Vahit Erkutlu

Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi
erkutlu@nevsehir.edu.tr

Korhan Karacaoğlu

Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi
kkaracaoğlu@nevsehir.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı algılanan örgütsel politika ve çalışanın işe yabancılaşması arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide çalışanın politik yetilerinin düzenleyici rolünü araştırmaktır. Bu çalışmanın örneklemini Nevşehir, Antalya, Kayseri, Ankara ve İstanbul'da rastlantısal metotla seçilen 13 beş-yıldızlı otelde çalışan 893 çalışan oluşturmaktadır. Çalışmanın sonuçları, algılanan örgütsel politika ve çalışanın işe yabancılaşma düzeyi arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Ayrıca çalışanın politik yeti düzeyinin algılanan örgütsel politika ve işe yabancılaşma arasındaki olumlu ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Politika, İşe Yabancılaşma, Politik Yeti.

1. Giriş

Algılanan örgütsel politika kavramı genel olarak çalışanların, diğerlerinin örgütün menfaatlerini göz ardı ederek, kendilerine bireysel çıkar sağlamaya yönelik davranışları olarak tanımlanmaktadır (Kacmar ve Baron, 1999: 1-3). Konuyla ilgili yapılan öncü çalışmaların bazıları çalışanların örgütsel politika algılarının, önemli iş tutumları üzerinde anlamlı etkileri olduğuna işaret etmektedir (Ferris ve Kacmar, 1992: 96-99; Harris vd., 2005: 26; Gadot ve Talmud, 2010: 2829). Bu kapsamda, yapılan bazı araştırmalar, çalıştıkları örgütlerde yoğun şekilde politik davranışlar algılayan çalışanların örgüte duydukları bağlılıklarının azaldığı (Gadot, 2000: 333), işten ayrılma davranışı (Bodla ve Danish, 2009: 46-53) içerisine yöneldikleri ve yöneticilerine duydukları güven düzeylerinin azaldığını (Kumar ve Ghadially, 1989: 305) ileri sürerken; bazı araştırmacılar ise algılanan örgütsel politikanın çalışanın tutumları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını (Örneğin, Parker vd., 1995: 891) iddia etmektedir. Dolayısıyla, bu çalışma algılanan örgütsel politika ve çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişki ile bu ilişkide çalışanların politik yeti düzeylerinin düzenleyici rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Örgüt içindeki politik oyunlar bireylerin tutumlarını ve çıktılarını etkileyecektir. Bu çalışmada; sosyal değişim kuramından hareket edilerek, algılanan örgütsel politikanın, çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır? Bu etkileşimde politik yetinin düzenleyici rolü (moderating) nedir? sorularına yanıt aranmaktadır.

2. Literatür Taraması ve Hipotezler

2.1. Örgütsel Politika Algısı ve İşe Yabancılaşma

İşe yabancılaşma Elma (2003) tarafından çalışanın işini anlamsız bulması, örgütünde kurduğu ilişkilerden doyum sağlayamaması, kendisini yalnız, yetersiz ve güçsüz olarak görmesi, geleceğe ilişkin umutlarını yitirmesi ve kendisini sistemin basit bir çarkı olarak algılaması olarak tanımlanmaktadır. İşe yabancılaşma genel olarak çalışanın iş ortamında bıkkınlık, hoşnutsuzluk, duygusal ve fiziksel olarak güçsüzlük hissetmesi ve daha az gayret göstermesidir. İşe yabancılaşmanın çalışanın üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalarda iş ve yaşam tatmininin kaybolduğu, düşük üretkenlik, düşük motivasyon, yüksek iş stresi, iş ve örgüte karşı düşük sadakat, yüksek düzeyde işgücü devri ve işten kaçma, işe karşı soğuma, işten uzaklaşma ve düşük örgütsel sağlık algısı gibi sonuçların görüldüğü belirtilmektedir (Kanungo, 1992; Taştan, İşçi ve Arslan, 2014; Tutar, 2010).

İşyerinde yabancılaşmanın gözlemlenmesinde etki eden faktörleri ve öncellerini araştıran çalışmalarda çalışma koşulları, iş çevresi ve iş karakteristikleri gibi unsurların olduğu belirtilmektedir (Kanungo, 1983; Pugh ve Zhao, 2003; Banai, Reisel ve Probst, 2004; Özbek, 2011). Yabancılaşmaya neden olan çalışma ortamları, sosyal olmayan, kişinin kendisi olarak kalmasına fırsat tanımayan, işin süreçlerinin kişi tarafından serbestçe belirlenme olanağı bulunmayan, kişinin gündelik yaşam sınırlarının başkası tarafından belirlendiği ve algılanan örgütsel politikanın yüksek düzeylerde bulunduğu ortamlar olarak tanımlanmaktadır (Cheung, 2005; Özbek, 2011).

Örgütsel politika algısının yüksek olduğu örgütlerde ödülleri, ilişkiler, güç ve nesnel olmayan faktörlere bağlıdır (Chan vd., 2009: 783). Bunun neticesinde çalışanlarda girdilerinin hak ettikleri çıktıları alıp

alamayacağı konusunda kuşkuya ve iş performansı ile elde edilen ödüller arasında zayıf bir ilişki olduğuna dair bir algı oluşmasına sebep olması beklenmektedir (Aryee vd., 2004: 1-9). Bu durum çalışanların moral düzeylerinin düşmesine, düşük düzeydeki moralin ise iş görenlerin ödül dağıtımını hakkında keyfi ve adaletsiz olduğu yargısına varmasına neden olabilecektir (Rosen vd., 2006: 211). Ayrıca örgüt içerisinde samimi ilişkiler geliştirme, ilişkilere güvenme, empati, doyum, örgütteki diğer çalışanlar ve yöneticiler ile yakın ilişkilerde bulunma ve psikolojik iyi oluş düzeylerinde belirgin azalmalar yaşayacağından işe yabancılaşma düzeyinde bir düşme olacağı beklenmektedir. Sosyal değişim kuramı ve daha önce yapılan çalışmalar değerlendirildiğine örgütsel politika algısı ve çalışanın işe yabancılaşma düzeyi arasında olumlu yönde ilişki olması beklenmektedir. Buradan hareketle;

Hipotez 1: Algılanan örgütsel politika ile çalışanın işe yabancılaşma düzeyi arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

2.2. Örgütsel Politika Algısı Ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Politik Yetinin Düzenleyici Rolü

Mintzberg (1983), politik yetiyi bireyin politik amaçların uğrunda gerekli enerjiyi ortaya koyabilme yeteneği olarak tanımlamış ve politik davranışın temel önceli olarak ifade etmiştir. Ferris vd. (2005) politik yetiyi etkin bir şekilde başkalarını anlamak ve kişinin kişisel veya örgütsel hedeflerini geliştirme yoluyla başkalarını etkilemek için bu bilgiyi kullanma yeteneği olarak tanımlamaktadırlar. Politik yetiye sahip bireyler, sosyal zekaya, güçlü bir iletişim ağı yeteneğine, başkalarını etkileme ve belirgin bir samimiyet gösterme becerisine sahiptirler (Ferris vd.,2005).

Politik yetiye sahip bireyler, yetenekli gözlemcilerdir ve farklı sosyal durumlara kolaylıkla uyum sağlamaktadırlar. Sosyal etkileşimleri kolayca kavramakta, kendi davranışlarını ve başkalarının davranışlarını başarıyla yorumlamaktadırlar. Kuvvetli muhakeme yeteneğine ve bireysel farkındalığa sahiptirler. Benzer biçimde bu bireyler olayların detay yönlerini kolaylıkla kavrayabilmekte ve ikna edici kişilik özellikleri göstermektedirler. Ayrıca bu bireyler örgütsel amaçlarına ulaşabilmek için kolayca arkadaşlık kurabilmekte, güçlü ve yararlı ortaklıklar geliştirebilmektedirler (Atay, 2009; Ferris vd.,2005).

Örgütsel politikanın bireyler üzerinde daha fazla stres ve tükenmişlik yarattığı ve bununda bireyin psikolojik iyi oluşunu olumsuz yönde etkileyeceği (Gadot ve Talmud, 2010), ilişkilere güven, iş ve yönetimden doyum, örgütteki diğer çalışanlar ve yöneticiler ile yakın ilişkilerde bulunma düzeylerinde belirgin azalmaların çalışanın işe yabancılaşmasını sonucunu doğuracağı beklenebilir. Dolayısıyla çalışanın politik yeti düzeyinin yüksek olması çalışanın; etkin bir şekilde başkalarını anlayabilme ve başkalarını etkilemek için sahip olduğu önemli örgütsel bilgileri kullanabilme ve güçlü bir iletişim ağı oluşturabilme yeteneğine sahip olması sonuçlarını doğurabilip örgütsel politikanın kendisine getirebileceği olumsuz sonuçlarının daha az olacağını hissetmesine yol açacağı ifade edilebilir. Buna karşılık çalışanın politik yeti düzeyinin düşük olması algılanan örgütsel politika ve işe yabancılaşma arasındaki olumlu ilişkinin daha da artmasına yol açacaktır. Bu çalışanlar bireysel ve örgütsel amaçlarına ulaşabilmek için güçlü ve yararlı ortaklıklar geliştirebilmekte, güçlü bir iletişim ağı kurabilmekte, başkalarını etkilemekte güçlük çekebileceklerdir.

Hipotez 2: Çalışanın politik yetilerinin algılanan örgütsel politika ile çalışanın işe yabancılaşma arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir etkisi vardır. Bir diğer ifade ile çalışanların sahip olduğu yüksek politik yetiler örgütsel politika ile çalışanın işe yabancılaşma arasındaki olumlu bir ilişkiyi zayıflatıcı yönde düzenleyici bir etki yapacaktır.

3. Yöntem

Bu çalışmanın örneklemini Nevşehir, Antalya, Kayseri, Ankara ve İstanbul'da rastlantısal metotla seçilen 13 beş-yıldızlı otelde çalışan 893 çalışan oluşturmaktadır. Çalışanların algıladığı örgütsel politika düzeyi Kacmar ve Carlson (1994) tarafından geliştirilmiş bulunan ve 12 maddeden oluşan "örgütsel politika algısı ölçeği" kullanılarak ölçülmüştür. Ankette yer alan örnek maddeler "Burada yükselme için adam kayırma yerine bireyin performansı önemlidir.", "Burada ödüllerin elde edilmesi sıkı çalışmaya bağlıdır." biçimindedir. Ankete verilen yanıtlar 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişmektedir. Anketin güvenilirlik katsayısı 0.89'dir.

İşe yabancılaşmanın ölçülmesinde Hirschfeld ve Field (2000) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Özbek (2011) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçek; "İş yaşamının çoğu anlamsız aktivitelerle heba olmaktadır", "İnsanların sıkı çalışmasının bir önemi yok, sadece çok az bir kısmı gerçekten istediğini elde edebilir", "Ne kadar sıkı çalıştığının bir önemi yok, nasıl olsa istediklerini elde edemeyeceksin" şeklinde toplam 10 ifadeden oluşmaktadır. Ölçümler beşli Likert tipi ölçekle gerçekleştirilmiştir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Ölçeğin güvenilirliği (Cronbach Alpha) 0.81'dir.

Çalışanların politik yetileri, Ferris vd.(2005) tarafından geliştirilen 18 maddeli Politik Yeti Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Ölçümler beşli Likert tipi ölçekle gerçekleştirilmiş olup (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum), örnek maddeler arasında “Diğer insanları etkilemek için ne söyleyeceğini veya yapacağını bilirim.” Ve “Diğer insanlarla iyi ilişkiler kurabilmek benim için çok kolaydır.” Verilebilir. Ölçeğin güvenilirliği (Cronbach Alpha) 0.86’dir.

Çalışmadaki her bir beş-yıldızlı otel için 100 adet anket seti olmak üzere toplam 1300 adet seti bırakılmış olup bunlardan 893 tanesi analiz için kullanılabilir durumda geri alınmış olup anketlerin geri dönüş oranı %68,7’dir. Araştırmaya katılan işgörenlerin %53’ü erkektir. Deneklerin ortalama yaşı 25.66; ortalama kıdem süresi 1.69 yıldır.

4. Bulgular

Araştırmada yer alan değişkenlere ait Pearson Korelasyon katsayıları Tablo 1’de de yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi, algılanan örgütsel politika ve çalışanın işe yabancılaşma düzeyi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca çalışanın politik yeti ve işe yabancılaşma düzeyi arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 1: Temel Değişkenlere İlişkin Korelasyon Tablosu ^a

Değişken	Ort.	SS	1	2	3	4	5
1.Yaş	25.66	1.21					
2.Cinsiyet	0.53	.47	.05				
3.Kıdem (yıl)	1.69	0.69	.15*	.02			
4.Örgütsel politika algısı	3.33	.71	.12*	.03	.14*		
5.Politik yeti	3.10	.89	.10	.07	.13*	.29**	
6.İşe yabancılaşma	3.79	.93	-.14*	.06	-.10	.34***	-.31***

^a n = 623. * p <.05. ** p <.01. *** p <.001.

Bu çalışma algılanan örgütsel politikanın çalışanın işe yabancılaşma düzeyi üzerinde etkili olduğu varsayımından hareket etmiştir. Dolayısıyla çalışmanın temel amacı bu ilişki üzerinde çalışanın politik yeti düzeyinin düzenleyici rolünü belirlemektir.

Çalışmanın 1. hipotezinde çalışanlar tarafından algılanan örgütsel politikanın çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini olumlu yönde etkilediği öngörülmektedir. Algılanan örgütsel politikanın işe yabancılaşma düzeyi üzerindeki etkisini (Hipotez 1) incelemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi ile öncelikle ilk aşamada demografik değişkenlerin (cinsiyet, yaş ve kıdem) etkisi kontrol edilmiş, daha sonra algılanan örgütsel politikanın etkisine bakılmıştır. Analize ilişkin tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 2’de görüldüğü üzere demografik değişkenlerin etkisi kontrol edildikten sonra algılanan örgütsel politika değişkeninin işe yabancılaşma düzeyi üzerindeki etkisini inceleyen model anlamlıdır ($\beta = 0.32$, $p < 0.01$; $R^2 = 0.22$, $p < 0.1$; $F = 3.69$, $p < 0.01$). Dolayısıyla 1. Hipotez doğrulanmıştır. Bir diğer ifadeyle çalışanlar tarafından algılanan örgütsel politika düzeyi arttıkça çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri artmaktadır.

Tablo 2: İşe Yabancılaşma Düzeyi için Regresyon Analizi ^a

Değişken	İşe yabancılaşma Aşamalar	
	1	2
Yaş	-.13*	-.12*
Cinsiyet	.04	.03
Kıdem	-.10	-.09
Örgütsel politika algısı		.32***
R^2	.19**	.22**
Düzeltilmiş R^2	.18**	.21**
F	2.63**	3.69***
ΔR^2	.06*	.03*

^a n = 623. * p <.05. ** p <.01. *** p <.001.

Çalışmanın 2. Hipotezinde algılanan örgütsel politikanın ile işe yabancılaşma düzeyi arasında ilişkide çalışanın politik yeti düzeyi düzenleyici değişken olarak öngörülmektedir. Baron ve Kenny (1986: 1176) bir

değişkenin düzenleyici rolünün testinde, bu değişken ile bağımsız değişkenin etkileşiminin (interaction term) bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerektiğini ifade etmektedirler.

Buna göre ilk aşamada kontrol değişkenleri, ikinci aşamada bağımsız değişken olarak algılanan örgütsel politika ve üçüncü aşamada düzenleyici değişken olarak çalışan politik yeti düzeyi analize katılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinin son aşamasında ise etkileşim terimleri analize eklenmiştir. Buna göre Tablo 3'den de görülebileceği gibi, bağımsız değişken olan algılanan örgütsel politika ve düzenleyici değişken olan çalışanın politik yeti düzeyinin çalışanların işe yabancılaşma düzeyi üzerindeki etkisi anlamlıdır (sırasıyla $\beta = 0.30$, $p < 0.01$ ve $\beta = -0.27$, $p < 0.1$). Etkileşim terimlerinin analize eklendiği son aşamada etkileşim terimlerinden örgütsel politika algısı x çalışanın politik yeti düzeyi ($\beta = 0.21$, $p < 0.1$) anlamlıdır. Bu durum Baron ve Kenny (1986: 1176) tarafından ortaya konulan düzenleyici değişken koşulunu sağlamaktadır. Hipotez 2 doğrulanmıştır. Buna göre, çalışanın politik yeti düzeyi örgütsel politika algısı ile çalışanın işe yabancılaşma düzeyi arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahiptir.

Tablo 3: Örgütsel Politika Algısı İle İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Çalışanın Politik Yeti Düzeyinin Düzenleyici Değişken Rolü İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları ^A

Değişken	İşe yabancılaşma			
	Aşamalar			
	1	2	3	4
Yaş	-.13*	-.12*	-.10	-.07
Cinsiyet	.04	.03	.03	.01
Kıdem	-.10	-.09	-.07	-.04
Örgütsel politika algısı (ÖPA)		.32***	.30***	.28**
Politik yeti (PY)			-.27**	-.25**
ÖPA x PY				.21**
R^2	.19**	.22**	.23**	.25**
Düzeltilmiş R^2	.18**	.21**	.22**	.23**
F	2.63**	3.69***	3.91***	4.13***
ΔR^2	.06*	.03*	.03*	.02*

^a $n = 623$.

* $p < .05$. ** $p < .01$.

*** $p < .001$.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Çalışmanın sonuçları, algılanan örgütsel politika ile çalışanın işe yabancılaşma düzeyi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Ayrıca çalışanın politik yeti düzeyinin örgütsel politika ile çalışanın işe yabancılaşma düzeyi arasındaki olumlu ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Çalışanın politik yeti düzeyi örgütsel politika ile işe yabancılaşma düzeyi arasındaki olumlu ilişkiyi zayıflatmıştır.

Politik olmak ve politik davranmak yaşam sahnesinde olduğu gibi örgütsel yaşamda da kaçınılmaz gerçeklerden birisini oluşturmaktadır. Özellikle günümüz dünyası için bu durum daha da belirgindir. Gün geçtikçe daha belirsiz ve karmaşık bir çevrede, sürekli değişmeye zorlanarak varlığını devam ettirmeye çalışan örgütler için, ortam daha da politik bir hale gelmektedir. Bu belirsiz ve karmaşık çevreye, örgütlerin sınırlı kaynaklarla faaliyet göstermeye çalışmaları da eklenince, bireyler açısından gücü kullanmak ve etkileme araçlarından yararlanmak neredeyse zorunlu bir hale gelmektedir. Örgütteki her bir bireyin kendi istek ve beklentileri doğrultusunda daha fazla kaynağa sahip olmak istemesi; bütçelerin, görev ve sorumlulukların, ücret ve terfilerin paylaşılması konusunda bireyleri karşı karşıya getirmekte ve bu da kaçınılmaz bir güç mücadelesi yaratmaktadır. Bu şekilde elde etmek ve daha fazla kazanmak isteyen bireylerin yer aldığı örgütler de politik süreçlere açık olmaktadır. Örgütsel politikanın bireyler üzerinde daha fazla stres ve tükenmişlik yarattığı ve bununda bireyin işe yabancılaşma düzeyini olumlu yönde etkileyeceği belirtilebilir (Gadot ve Talmud, 2010: 2833).

İşyerinde başkalarını etkin şekilde anlama, başkalarını etkileme bilgisini kullanma ve başkalarının kişisel ve örgütsel hedeflerini zenginleştirecek şekilde davranma yetisi olarak tanımlanabilen politik yeti düzeyinin yüksek olması işgörenin örgütün iç ve dış çevresindeki olumsuzluklara daha kolaylıkla göğüs germesine, değişen koşullara uyum sağlayabilmesine ve elde edebileceği bireysel ve örgütsel fayda düzeyinin en üst seviyede olmasına neden olmaktadır (Ferris vd., 2005). Bu durum işgörenin örgütsel politikanın kendisine getirebileceği olumsuz sonuçları daha az olarak hissetmesine yol açacağı ifade edilebilir. Sahip olduğu politik yetenek ile örgütsel politikaların koşullarını daha iyi algılayacak ve bu

durumun kendisine getirebileceği fayda ve maliyetleri analiz ederek en optimum faydayı elde etmeye çalışacaktır.

Çalışmada elde edilen sonuçlar, uygulama açısından da bazı öneriler getirmektedir: (1) iş ortamında görülen olumsuz iş tutumların sebeplerinden biri olan ve işgörenin işe yabancılaşma düzeyini olumlu yönde etkileyen örgütsel politika kontrol altında tutulmalıdır; (2) Bireysel ve örgütsel değerlerin uyum düzeyini artırmak için işgörenlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim sürecinde örgütün etik ilkelerine ve değerlerine ilişkin gerekli bilgileri edinmeleri sağlanmalıdır; (3) İşletmede değer odaklı davranışları destekleyecek güçlü bir örgütsel kültür oluşturulmalıdır. Bu çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. İlk kısıtı araştırmanın örnekleme oluşturmaktadır. Çalışma özel sektördeki işletmelerde tamamlanmış olup bu durum bulguların diğer işletmeler açısından (örneğin kamu işletmeleri) genelleştirilebilirliği açısından bir kısıt oluşturabilir. Ortak yöntem varyansı ise bir diğer kısıtımızı oluşturmaktadır. Bir başka deyişle denekler vermiş oldukları cevapların işveren/amirlerin eline geçme ihtimaline karşı var olan durumu tam olarak yansıtmamış olabilirler. Bununla birlikte araştırmamızın kesitsel olması deneklerin o anki ruh hali ve içinde buldukları duruma göre değerlendirme yapmalarına ve genel durumu göz ardı etmelerine sebep olmuş olabilir.

Kaynakça

- Aryee, S., Zhen X. C. ve Budhwar, P. S. (2004), "Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94, 1–14.
- Atay, S. (2009), "Politik yeti envanterinin Türkiyede test edilmesi, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 891-896.
- Banai, M. ve Reisel, W.D. (2007), "The Influence of Supportive Leadership and Job Characteristics on Work Alienation: A Six-Country Investigation", *Journal of World Business*, 42/4, 463–476.
- 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.
- Bodla, M. ve Danish, R. Q. (2009), "Politics and workplace: An empirical examination of the relationship between perceived organizational politics and work performance", *South Asian Journal of Management*, 16(1), 44-62.
- Chan, C. H., Rosen, C. C. ve Levy, P. E. (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.
- Cheung, C.K. (2005), "Adaptation to Work Restructuring Among Working People in Hong Kong", *The Journal of Socio-Economics*, 34(3), 361–376.
- Ferris, G. R. ve Kacmar, K. M. (1992), "Perception of organizational politics", *Journal of Management*, 18(1), 93-116.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., vd. (2005), "Development and validation of the political skill inventory", *Journal of Management*, 31, 126–152.
- Gadot, E. (2000), "Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector", *Journal of Vocational Behavior* 57, 326 -347.
- Gadot, E. ve Talnud, I. (2010), "Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effect of Trust and Social Support", *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 2829–2861.
- Harris, J. K., James, M. ve Boonthanom, R. (2005), "Perception of organizational politics and cooperation as moderators of the relationship between job strains and intent to turnover", *Journal of Managerial Issues*, 17(1), 26-42.
- Hirschfeld, R.R. ve Hubert S.F.(2000), "Work Centrality and Work Alienation: Distinct Aspects of a General Commitment to Work", *Journal of Organizational Behavior*, 21 (7), 789-800.
- Kacmar, K.M. ve Carlson, D.S. (1994), "Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): a multiple sample investigation", the Academy of Management Meeting, Dallas, TX.
- Kacmar, K. M. ve Baron, R. A. (1999), "Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research". G. R. Ferris (der.), *Research in personnel and human resources management içinde*, Greenwich, CT: JAI Press, 1-39.
- Kanungo, R. N. (1983), "Work Alienation: A Pancultural Perspective", *International Studies of Management and Organization*, 13/1-2, 119-138.
- Kanungo, R.N. (1992), "Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business", *Journal of Business Ethics*, 11/5-6, 413-423.
- Kumar, P. ve Ghadially, R. (1989), "Organizational Politics and Its Effects on Members of Organizations", *Human Relations*, 42(4), 305-314.
- Mintzberg, H. (1983), *Power in and around organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Özbek, M.F. (2011), "Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 231-248.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L. ve Jackson, S. L. (1995), "Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences", *Journal of Management*, 21(5), 891–912.

23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, MUĞLA

- Pugh, K. J. ve Zhao, Y. (2003), "Stories of Teacher Alienation: A Look at the Unintended Consequences of Efforts to Empower Teachers", *Teaching and Teacher Education*, 19, 187–201.
- Rosen, C. C., Levy, P. E. ve Hall, R. J. (2006), "Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance", *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 211-220.
- Taştan, S., İşci, E. ve Arslan, B. (2014), "Örgütsel destek algısının işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelemesi: İstanbul Özel Hastanelerinde bir çalışma", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-138.
- Tutar, H. (2010), "İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(1), 1-19.

POLİTİK YETİ, ÖZYETERLİLİK İNANCI VE BİREYSEL İŞ PERFORMANSI: ORTA VE ÜST KADEME YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Nihal Kartaltepe Behram

Marmara Üniversitesi
nihalkartaltepe@marmara.edu.tr

Esra Dinç

Marmara Üniversitesi
edinc@marmara.edu.tr

Ata Özdemirci

Marmara Üniversitesi
ataozdemirci@gmail.com

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, politik yeti ve özyeterlilik inancı ile bireysel iş performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırma kapsamında bireysel iş performansı; görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyut açısından değerlendirilmiştir. Araştırma hipotezleri, İstanbul'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firma çalışanlarından kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 222 kişi üzerinde test edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; özyeterlilik inancı, görev performansı ve bağlamsal performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Bununla beraber, politik yetinin alt boyutlarından kişilerarası etkilemenin, görev performansı üzerinde; ağ oluşturma ve samimi görünme boyutlarının ise bağlamsal performans üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Politik Yeti, Özyeterlilik İnanç, Görev Performansı, Bağlamsal Performans

1. Giriş

Örgütsel politika, özellikle son 30 yılda, önemi giderek artan bir bilimsel araştırma alanı haline gelmiş, yönetim yazınında örgütsel politika olgusunu anlamaya ve açıklamaya yönelik çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir. Söz konusu araştırmalar incelendiğinde, araştırmaların önemli bir kısmının, politika algısına yönelik bireysel tepkiler (Gilmore vd.,1996; Randall vd., 1999) ve bu negatif tepkileri azaltmaya yönelik önlemler (Byrne, 2005; Byrne vd., 2005; Harris ve Kacmar, 2005; Hochwarter vd., 1999; Witt vd., 2000) üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Ancak son dönemlerde, örgütsel politikanın faydalarını ve bireylerin, politik arenalar olarak tanımlanan örgütlerde başarılı olmalarına yardımcı olacak unsurları ele alan araştırmaların artış göstermesi ile birlikte, örgütsel politikaya ilişkin araştırma alanında önemli bir yön değişimi yaşanmaktadır. Bu değişimin en önemli ve etkili kavramlarından birisi, politik yeti kavramıdır (Andrews vd., 2009).

Politik yeti, "işyerindeki diğer bireyleri etkili bir şekilde anlayabilme ve bu bilgiyi, diğerlerinin, kendisine ait kişisel hedefler ve/veya örgütsel hedefler doğrultusunda hareket etmeleri için onları etkilemek amacı ile kullanabilme becerisini" ifade etmektedir. Politik yeti; sosyal beceriklilik (diğerlerini gözlemleme, davranışları doğru yorumlama ve farklı sosyal durumlara uyum sağlayabilme), kişilerarası etkileme (etrafındaki bireyler üzerinde güçlü bir etki yaratabilmeyi mümkün kılan ikna edici bir kişisel tarza sahip olma ve davranışlarını her duruma adapte edebilme), ağ oluşturabilme (kişisel ve örgütsel faaliyetlerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için gerekli ve değerli olan bireylerden oluşan çeşitli ağlar geliştirme ve kullanma), samimi görünme (etkileme girişimlerinin başarılı olması için yüksek derecede doğru, dürüst, güvenilir, içten ve samimi görünme) olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Ferris, Treadway, vd., 2005).

İlgili yazında yapılan araştırmalar, politik yetinin; iş performansını (Ferris, Treadway, vd., 2005; Semadar vd., 2006; Jawahar vd., 2008), astların performansını (Hochwarter vd.,2007; Liu vd., 2007; Semadar vd., 2006), kariyer başarısını (Breland vd., 2007; Harvey vd., 2007), yönetsel etkinliği (Ahearn vd., 2004; Douglas ve Ammeter, 2004), izlenim yönetimi taktiklerinin başarılı bir şekilde kullanımını (Harris, Kacmar vd., 2007; Treadway vd., 2007) olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Söz konusu araştırmalar doğrultusunda bu çalışma; politik yetinin, bireysel iş performansı üzerindeki etkisini, görev performansı ve bağlamsal performans açısından ele almayı amaçlamaktadır. Görev performansı, örgüt tarafından değer atfedilen bir çıktının üretimi için üstlenilen temel sorumlulukları yansıtırken; bağlamsal performans, örgütsel amaçlara katkıda bulunan veya görev performansını destekleyen gönüllü davranışları yansıtmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997; Organ vd., 2011). Ferris vd. (2007); yüksek düzeyde politik yetiye sahip olan bireylerin, işlerin nerede, ne zaman ve nasıl yapılması gerektiği ile ilgili olarak daha bilinçli ve uyanık olduklarını, bu nedenle de performanslarının daha yüksek olduğunu ileri sürmüşlerdir. Öte yandan politik yetiye sahip bireyler, kritik bilgileri ve zor erişilen kaynakları elde etme noktasında daha avantajlı konumdadırlar. Çünkü bu kişiler zamanlarının önemli bir kısmını, kişilerarası ağlar oluşturmaya ve çalışma yaşamları için önemli olan insanlarla iyi ilişkiler geliştirmeye ayırmaktadırlar. Politik yetiye sahip olan bireylerin aktif kişisel ağ aktiviteleri ve ikna edicilik yetenekleri, iş için ihtiyaç duydukları kaynaklara daha kolay ulaşmalarını sağlamaktadır. Bununla beraber politik yetiye sahip bireyler, sosyal açıdan daha zekidirler

ve kişiler arasında daha uygun ve etkili olabilmek için, davranışlarını durumsal olarak adapte edebilme ve ayarlayabilmeyen etkili yollarını bilirler. Bu tarz bir konumlanma ve başkalarını etkileyebilme kapasitesi de, bu bireylerin yüksek performans göstermelerine katkıda bulunmaktadır (Liu vd., 2007). Bu doğrultuda araştırmamızın birinci hipotezi aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir:

H₁: Politik yeti ile bireysel iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Araştırmanın ikinci bağımsız değişkenini oluşturan özyeterlilik inancı ise; "kişinin, bir işi yapmak için ihtiyaç duyduğu yetenek ve kabiliyete sahip olduğuna dair inancı" ifade etmektedir (Bandura, 1977). Öz yeterlilik inancı; geçmişte gerçekleştirilmiş başarılı deneyimler, başkalarının başarılarını gözleme ve karşılaştırma yoluyla elde edilen gözleme dayalı deneyimler, sözel ikna ve benzer sosyal etkileşimler ve kişilerin yetenekliliklerine dair temel yargılarını oluşturan fizyolojik ve duygusal durumlar sonucunda ortaya çıkmaktadır (Bandura, 1997). Öz yeterlilik hakkındaki olumlu inanç; kişileri, uzmanlıklarını geliştirme fırsatı olarak gördükleri zor hedef ve görevlere yönelmekte, bu hedef ve görevlere sürekli bağlılıklarını sağlamakta, zorluk ve olumsuzluklar karşısında yılmalarını engellemekte, çabalarını artırarak devam ettirmeleri konusunda onları teşvik etmektedir. Olumsuz öz yeterlilik inancı ise, kişilerin tehdit olarak algıladıkları görevlere karşı isteksizlik duymalarına, zorluk ve olumsuzluk karşısında çabalarını azaltmalarına ve hızlı bir şekilde pes etmelerine neden olmaktadır (Bandura, 1994). Bu çerçevede, öz yeterlilik inancına sahip olan bireylerin performanslarının olumlu yönde etkilenmesi beklenmektedir. Stajkovic ve Luthans (1998) gerçekleştirdikleri meta-analiz çalışması ile öz-yeterlilik inancı ile performans arasında önemli sayılabilecek bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymuşlardır. Ancak konu ile ilgili olarak daha sonradan gerçekleştirilen bazı çalışmalar, öz yeterlilik ve performans ilişkisinin yönü ile ilgili bir takım eleştirilerde bulunmuşlardır. Örneğin Vancouver vd. (2002), öz yeterlilik inancı ile performans arasındaki ilişkinin, temelde geçmiş performansın öz yeterlilik inancını oluşturmamasından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Geçmiş performansın izleyen öz-yeterlilik inancı ile pozitif ilişki içinde olduğunu ancak bunun aksine öz-yeterlilik inancının, izleyen performans ile negatif bir ilişki içerisinde bulunduğunu ortaya koyan Vancouver vd. (2002), durumu aşırı güvenin performans düşürmesi şeklinde yorumlamışlardır. Benzer şekilde Richard vd. (2006), geçmiş performans ile öz yeterlilik arasında ilişkinin var olduğunu tespit etmiş, ancak öz yeterlilik inancı ile izleyen performans arasında bir ilişki tespit edememişlerdir. Öz yeterlilik ve performans arasındaki ilişkiye dair bu çelişkili sonuçlar doğrultusunda, öz yeterlilik ve bireysel iş performans arasındaki ilişkinin analiz edilmesi, araştırmamızın bir diğer amacını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda araştırmamızın ikinci hipotezi aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir:

H₂: Öz yeterlilik inancı ile bireysel iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

2. Araştırmanın Metodolojisi

Bu araştırmanın amacı politik yeti, öz yeterlilik inancı ve bireysel iş performansı arasındaki ilişkileri belirlemektir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde politik yetiyi ölçmek üzere Ferris, Treadway, vd. (2005) tarafından geliştirilen ve 18 ifadeden oluşan Politik Yeti Envanteri kullanılmıştır. İkinci bölümde bireysel iş performansının görev performansı boyutu için, Welbourne vd. (1998) tarafından geliştirilen ölçek; bağlamsal performans boyutu için ise Van Scotter ve Motowidlo (1996) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise öz yeterliliği ölçmek üzere, Schwarzer ve Jerusalem (1995) tarafından geliştirilen ve ilgili yazında sıklıkla kullanılan 10 ifadelik ölçek kullanılmıştır. Anketin son bölümünde ise katılımcıların demografik özelliklerini saptamak üzere hazırlanan altı adet kapalı uçlu soru yer almıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere verilen cevaplar "hiç katılmıyorum" ile "tamamen katılıyorum" arasında 5'li Likert ölçeği üzerinden değerlendirilerek analiz edilmiştir. Araştırmanın örneklemini İstanbul'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firma çalışanlarından kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 222 kişiden oluşmaktadır.

3. Bulgular

Araştırmada ilk olarak katılımcıların demografik özellikleri belirlenmiştir. Demografik özellikler ile ilgili sonuçlara bakıldığında; katılımcıların % 75,7'sinin kadın, % 24,3'ünün erkek olduğu görülmektedir. Yaş dağılımı ile ilgili sonuçlara bakıldığında ise; katılımcıların % 10,2 'si 18-25 yaş aralığında, % 56,7'si 26-35 yaş aralığında, % 28,9 'u 36-45 yaş aralığında, % 4,2 'si ise 46 ve üstü yaşlardadır. Eğitim durumu ile ilgili dağılımlara bakıldığında; katılımcıların % 1,8'inin lise, % 75,7'sinin üniversite, % 21,8'inin lisansüstü eğitime sahip olduğu görülmektedir. Çalışma süresi ile ilgili olarak; katılımcıların %30,6'sının 1 yıldan az, % 49,5'sinin 1-5 yıl arası, % 7,2'sinin 6-10 yıl arası, % 8,1'inin 11-15 yıl arası, % 3,6'sinin ise 15 yıldan fazla kurumda çalıştığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların % 28,8'i üretim % 66,7'si ise hizmet sektöründe çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların görev aldıkları pozisyon ile ilgili dağılımlara bakıldığında ise;

katılımcıların % 28,8'inin takım üyesi, % 66,7'sinin takım yöneticisi, % 0,9'unun ise orta kademe yönetici olduğu görülmektedir. Katılımcıların aldıkları ücretle ilgili dağılımlara bakıldığında ise; katılımcıların, % 36'sı 0-2000 TL arası, % 38,7'si 2001-4000 TL arası, % 11,7'si 4001-6000 TL arası, % 5,4'ü 6001-8000 TL arası, % 3,6'sı ise 8001-10000 TL arası aylık gelire sahiptir.

Araştırmada daha sonra 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 politik yetinin dört boyuttan oluştuğu görülmüştür. Bu boyutlar orijinal ölçekte olduğu gibi; kişilerarası etkileme, sosyal beceriklilik, ağ oluşturabilme ve samimi görünme olarak adlandırılmıştır. Yapılan analizlerde özyeterliliğin, görev performansı ve bağlamsal performansın tek boyuttan oluştuğu görülmüştür.

Araştırmada değişkenler arası ilişkileri belirlemek üzere korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon

	Ort	Std Sapma	KE	SB	AO	SG	ÖY	GP	BP
KE	4,22	,59	-						
SB	3,97	,64	,521**	-					
AO	4,37	,65	,517**	,380**	-				
SG	3,81	,72	,504**	,457**	,437**	-			
ÖY	3,96	,57	,643**	,611**	,360**	,443**	-		
GP	3,60	,64	,272**	,198**	,147*	,123	,408**	-	
BP	4,02	,55	,348**	,257**	,416**	,338**	,352**	,452**	-

N= 222, *p<0,05, **p<0,01

KE: Kişilerarası Etkileme, SB: Sosyal Beceriklilik, AO: Ağ Oluşturabilme, SG: Samimi Görünme, ÖY: Özyeterlilik, GP: Görev Performansı, BP: Bağlamsal Performans

Analiz sonuçlarına göre; politik yeti ile özyeterlilik arasındaki ilişkiler incelendiğinde; politik yetinin alt boyutlarından kişilerarası etkileme ile özyeterlilik arasında pozitif yönlü, (r= ,643), sosyal beceriklilik ile özyeterlilik arasında pozitif yönlü(r= ,611), ağ oluşturma ile özyeterlilik arasında pozitif yönlü(r= ,360) ve samimi görünme ve özyeterlilik arasında pozitif yönlü(r= ,443) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Politik yeti ile bireysel iş performansı arasındaki ilişkilere bakıldığında ise; kişilerarası etkileme ile görev performansı arasında pozitif yönlü, (r= ,272), sosyal beceriklilik ile görev performansı arasında pozitif yönlü (r= ,198), ağ oluşturma ile görev performansı arasında pozitif yönlü (r= ,147) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Politik yeti ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise; kişilerarası etkileme ile bağlamsal performans arasında pozitif yönlü, (r= ,348), sosyal beceriklilik ile bağlamsal performans arasında pozitif yönlü (r= ,257), ağ oluşturma ile bağlamsal performans arasında pozitif yönlü(r= ,416) ve samimi görünme ile bağlamsal performans arasında pozitif yönlü (r= ,338), bir ilişki olduğu görülmektedir.

Özyeterlilik ile görev performansı arasındaki ilişkilere bakıldığında ise; özyeterlilik ile görev performansı arasında pozitif yönlü (r= ,408), özyeterlilik ile bağlamsal performans arasında pozitif yönlü (r= ,352) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırmada geliştirilen hipotezleri test etmek üzere ise regresyon ve çoklu regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Özyeterliliğin bireysel iş performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonucu Tablo 2 ve Tablo 3'de görülmektedir.

Tablo 2: Özyeterliliğin Görev Performansı Üzerindeki Etkisi

	Görev Performansı	
	B	Sig
Özyeterlilik	,408**	,000
Adjusted r ²	,163	
N	222	
F	41,587	
Sig	,000	
S.E.	,58495	

N= 222, **p<0,01

Tablo 3: Özyeterliliğin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi

	Bağlamsal Performans	
	B	Sig
Özyeterlilik	,332**	,000
Adjusted r ²	,120	
N	222	
F	29,271	
Sig	,000	
S.E.	,51816	

N= 222, **p<0,01

Özyeterliliğin görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre özyeterliliğin görev performansı üzerinde pozitif yönlü ($\beta=,408$; Sig=,000), bağlamsal performans üzerinde de pozitif ($\beta=,332$; Sig=,000) bir etkisi olduğu görülmektedir

Politik yetinin bireysel iş performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 4 ve Tablo 5’de görülmektedir.

Tablo 4: Politik Yetinin Görev Performansı Üzerindeki Etkisi

	Görev Performansı	
	B	Sig
Kişilerarası Etkileme	,243**	,007
Sosyal Beceriklilik	,048	,569
Ağ Oluşturma	,001	,992
Samimi Görünme	,005	,951
Adjusted r ²	,057	
N	222	
F	4,012	
Sig	,004	
S.E.	,63474	

N= 222, *p<0,05, **p<0,01

Tablo 5: Politik Yetinin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi

	Bağlamsal Performans	
	B	Sig
Kişilerarası Etkileme	,109	,187
Sosyal Beceriklilik	,014	,860
Ağ Oluşturma	,265**	,001
Samimi Görünme	,191*	,015
Adjusted r ²	,208	
N	222	
F	14,320	
Sig	,000	
S.E.	,49442	

N= 222, *p<0,05 **p<0,01

Politik yetinin görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre politik yetinin alt boyutlarından kişilerarası etkilemenin görev performansı üzerinde pozitif yönlü ($\beta=,243$; Sig=,007) bir etkisi bulunmaktadır. Politik yetinin alt boyutlarından ağ oluşturmanın ($\beta=,265$; Sig=,001) ve samimi görünmenin ($\beta=,191$; Sig=,015) bağlamsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.

4. Sonuç

Bu araştırmada politik yeti ve özyeterliliğin iş performansı üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre özyeterliliğin görev performansı ve bağlamsal performans üzerinde olumlu yönde etkili olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlara göre kişilerin özyeterlilik düzeyleri arttıkça gerek görev performansı gerekse bağlamsal performans düzeyleri artmaktadır. Literatürde özyeterlilik inancının iş performansı üzerindeki etkileri konusunda çelişkili bulgular olmasına karşın bu araştırmada özyeterlilik iş performansı üzerinde etkili bir değişken olarak saptanmıştır.

Araştırmada elde edilen bir diğer bulgu, politik yetinin alt boyutlarından kişilerarası etkilemenin görev performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu yönündedir. Bu sonuca göre kişilerarası etkileme

düzeyi arttıkça kişilerin görev performansı da artmaktadır. Görev performansı örgüt tarafından atfedilen bir çıktının üretimi için üstlenilen temel sorumluluklarla ilgilidir. Kişilerarası etkileme düzeyi yüksek olan kişiler kaynaklara ulaşma konusunda daha avantajlı durumda olabileceklerinden görev performansları da artabilecektir. Bu açıdan değerlendirildiğinde elde edilen bu sonuç oldukça uygun bir sonuç olarak değerlendirilebilir. İlgili yazında da politik yeti görev performansı üzerinde etkili bir değişken olarak ele alınmaktadır. Bu açıdan elde edilen bu sonuç ilgili yazını da destekler niteliktedir.

Araştırmanın bir diğer bulgusu ise; politik yetinin alt boyutlarından ağ oluşturma ve samimi görünmenin, bağlamsal performans üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu yönündedir. Buna göre kişilerin ağ oluşturma ve samimi görünme düzeyleri arttıkça bağlamsal performans düzeyleri de artmaktadır. Bağlamsal performans, örgütsel amaçlara katkıda bulunan veya görev performansını destekleyen gönüllü davranışları yansıtmaktadır. Ağ oluşturma ve samimi görünme düzeyi yüksek olan bireyler, zamanlarının büyük bölümünü insanlarla iyi ilişkiler geliştirmeye ayırmaktadırlar. Bu doğrultuda söz konusu bireylerin; iş arkadaşlarını övme, onları destekleme ve cesaret verme, kendilerini iyi hissetmelerini sağlayacak şeyler söyleme ve onlara yardım etme gibi bağlamsal performansın yüksekliğine işaret eden davranışları gösterme eğilimleri daha yüksek olmaktadır.

Kaynakça

- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30, 309–327.
- Andrews, M.C., Kacmar, K.M. & Harris, K.J., 2009. Got political skill? The impact of justice on the importance of political skill for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), pp.1427–1437.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A., (1994). "Self-Efficacy". ed. V. S. Ramachandran, *Encyclopedia of Human Behavior*, 4.Edition, New York, Academic Press.
- Bandura, A., (1997). *Self Efficacy: The Exercise of Control*, New York, W. H. Freeman and Company,
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99–109.
- Breland, J. W., Treadway, D. C., & Duke, A. B. (2007). The interactive effect of leader–member exchange and political skill on subjective career success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13, 1–14.
- Byrne, Z. (2005). Fairness reduces the negative effects of organizational politics on turnover intentions, citizenship behavior, and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 20, 175–200.
- Byrne, Z. S., Kacmar, C., Stoner, J., & Hochwarter, W. (2005). The relationship between perceptions of politics and depressed mood at work: Unique moderators across three levels. *Journal of Occupational*
- Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). An examination of leader political skill and its effect on ratings of leader effectiveness. *Leadership Quarterly*, 15, 537–550.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R.W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., et al. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31, 126–152.
- Ferris, G., Treadway, D., Perrewe, P., Brouer, R., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33, 290–320.
- Gilmore, D. C., Ferris, G. R., Dulebohn, J. H., & Harrell-Cook, G. (1996). Organizational politics and employee attendance. *Group and Organization Management*, 21, 481–494.
- Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2005). Easing the strain: The buffer role of supervisors in the perceptions of politics–strain relationship. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 78, 337–354.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., & Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92, 278–285.
- Harvey, P., Harris, R. B., Harris, K. J., & Wheeler, A. R. (2007). Social stressors, political skill, and job outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 105–115.
- Health Psychology*, 10, 330–343.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Gavin, M. B., Perrewe, P. L., Hall, A. T., & Frink, D. D. (2007). Political skill as neutralizer of felt accountability—Job tension effects on job performance ratings: A longitudinal investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 226–239.
- Hochwarter, W. A., Perrewe, P. L., Ferris, G. R., & Guercio, R. (1999). Commitment as an antidote to the tension and turnover consequences of organizational politics. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 277–297.
- Jawahar, I., Meurs, J., Ferris, G., & Hochwarter, W. (2008). Self-efficacy and political skill as comparative predictors of task and contextual performance: A two-study constructive replication. *Human Performance*, 21, 138–157.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewe, P. L., Weitz, B., & Xu, J. (2007). Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 146–165.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Expanding the criterion domain to include organizational citizenship behavior: Implications for employee selection. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol 2: Selecting and Developing Members for the Organization., 281–323. doi:10.1037/12170-010

- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 159–172.
- Richard, E. M., Diefendorff, J. M., & Martin, J. H. (2006). Revisiting the Within-Person Self-Efficacy and Performance Relation. *Human Performance, 19*(1), 67–87.
- Semadar, A., Robbins, G., & Ferris, G. R. (2006). Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance. *Journal of Organizational Behaviour, 27*, 443–461.
- Sherer, M., Maddux, J., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R. (1982). The self-efficacy scale: Construction and validation. *Psychological Reports, 51*, 663–671.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 124*, 240–261.
- Treadway, D., Ferris, G., Duke, A., Adams, G., & Thatcher, J. (2007). The moderating role of subordinate political skill on supervisors' impressions of subordinate ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation. *Journal of Applied Psychology, 92*, 848–855.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 81*, 525–531.
- Vancouver, J. B., Thompson, C. M., Tischner, E. C., & Putka, D. J. (2002). Two studies examining the negative effect of self-efficacy on performance. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 506–516.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal, 41*, 540–555.
- Witt, L. A., Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2000). The role of participation in decision-making in the organizational politics–job satisfaction relationship. *Human Relations, 53*, 341–358.

BİREYSEL VE TAKIM HALİNDE YARATICI FİKİR ÜRETİMİ: BİR SAHA DENEYİ

Murat TARAKCI

Rotterdam School of Management
tarakci@rsm.nl

Rick AALBERS

Nijmegen School of Management
r.aalbers@fm.ru.nl

ÖZET

Organizasyonlar rekabetçi pozisyonlarını korumak için yaratıcı fikirlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu amaçla organizasyonlar fikir üretmek için takımlar oluşturlar. Ancak bu pratik sosyal psikoloji ve yaratıcılık alanındaki çalışmaların ortaya koyduğu kişilerin takımlara göre daha kaliteli fikirler ürettiği bulgusuyla çelişmektedir. Neden ve ne zaman bireylerin veya takımların daha kaliteli fikir ürettiğini bir saha deneyi yolu ile araştırdık. Saha deneyimiz takım üyeleri tarafından kendiliğinden oluşturulan takımların bireylere kıyasla daha yaratıcı fikirler üreteceğini göstermektedir. Takımlar şitket tarafından oluşturulduğunda ise bireylerin daha yaratıcı fikirler ürettiğini tespit ettik.

1. Giriş

Organizasyonlar devamlı olarak kendilerine rekabet üstünlüğü kazandıracak yeni tasarım, ürün ve hizmet fikirlerinin avındadırlar. Bu hedefe ulaşmak için organizasyonlar çalışanlarından birey olarak mı yoksa takım halinde mi fikir üretmelerini istemelidir? Yaratıcılık ve sosyal psikoloji alanlarında altmış yılı aşan araştırmalar bize birbirinden bağımsız olarak çalışan bireylerin daha yaratıcı fikirler ürettiğini söylemektedir (literatür taramaları için, bkz. Diehl ve Stroebe, 1987; Kerr ve Tindale, 2004; Mullen vd., 1991; Paulus vd., 2012). Bireylerin takımlara kıyasla daha yaratıcı fikir üretebilmelerinin nedeni olarak takım süreçlerinde yaşanan koordinasyon, motivasyon ve bilişsel aksaklıklar gösterilmektedir. Örneğin, takım içinde bir kişi görüşünün diğer kişiler tarafından olumsuz değerlendirileceğinden korktuğu için fikrini belirtmeyebilir, belirtmeye karar verse bile konuşabilmek için diğer kişilerin susmasını beklemesi gerekir, ayrıca üretilen fikirler diğer takım üyeleriyle uyumlu olabilmesi için yaratıcılığın ödün verilme riskiyle karşılaşır. (Girotra vd., 2010; Kavadias ve Sommer, 2009; Kerr ve Tindale, 2004; Mullen vd., 1991). Ancak bireylerin daha yaratıcı fikirler üreteceği yaygın görüşü özellikle yeni ürün ve fikir üretme alanında yoğun olarak takımların kullanılması gerçeğiyle örtüşmüyor. Ek olarak, bu yaygın görüş yakın zamanda akademisyen (Bikard vd., 2013; Singh ve Fleming, 2010; Wuchty vd., 2007), sanatçılar (Uzzi ve Spiro, 2005) ve karikatüristler üzerinde yapılan saha araştırmalarının bulgularıyla da örtüşmüyor. Belirtilen bu saha çalışmaları yaygın görüşün aksine takım çalışmasının daha yaratıcı sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Mevcut yaygın görüş ile saha pratikleri ve bulguları arasındaki bu çelişkinin giderilmesi hem yaratıcılık alanındaki teorilerin ilerlemesi hem de organizasyonlara yaratıcı fikir üretim süreçleri konusunda yön verecek olması açısından önem taşımaktadır. Dolayısıyla bu bildiride şu iki araştırma sorusuna yanıt arıyoruz: Bireysel çalışma mı yoksa takım çalışması mı daha yaratıcı fikirler doğurur? Ne zaman takım ya da bireysel çalışma diğerinden daha üstündür?

Bu bildiri yukarıdaki sorulara yanıt olarak takımların nasıl oluştuğuna bakılması gerektiğini önermektedir. İlk hipotezimiz takım üyeleri tarafından kendiliğinden oluşturulan takımların bireylere kıyasla daha yaratıcı fikirler üreteceğini önermektedir. Bu önermemiz sosyal sermaye ve benzerlik-çekicilik teorilerine dayanmaktadır. Bu teoriler kişilerin kendilerine benzer bireylerle takım kuracağını ve birbirleriyle sıkı bağlarla bağlı ve uyumlu bir sosyal yapı kuracaklarını belirtmektedir (Bensaou vd., 2013; Bourdieu, 1986). Dolayısıyla bireylerin kendi başlarına oluşturdukları takımlar yaratıcılık ve sosyal psikoloji literatürlerinin takımlara atfettikleri koordinasyon, motivasyon ve bilişsel aksamalara maruz kalmayacaklardır çünkü bu takımlar geçmiş deneyim, yakınlık ve uzmanlık tabaniyla kuruldukları için uyumlu bir çalışma sergilerler. Uyumlu çalışma, bu takımlara sosyal sermayelerinin tamamını değerlendirmelerine fırsat verir. İkinci hipotezimiz dışardan bir etkiyle (örneğin bu çalışmamızda olduğu gibi şirket yönetiminin teşviki ile) oluşturulan takımların bireylere kıyasla daha az yaratıcı fikirler üreteceğini önermektedir çünkü bu takımdaki uyum eksikleri yaratıcılık ve sosyal psikoloji araştırmalarında belirtilen aksamalardan zarar görmelerine neden olur.

2. Metot

Bu önermeleri test etmek için özgün bir saha deneyinden faydalandık. Saha deneyi Avrupa'nın önde gelen elektronik üreticilerinden olan Philips şirketinde gerçekleştirildi. Bu deneyden elde edilen veriler saha deneylerinde sıklıkla önerilen instrumental değişkenler prosedürünü içeren intent-to-treat yöntemini

(Gerber ve Green, 2012; Imbens ve Rubin, 2015; Sagarin vd., 2014), ve continuation-ratio regresyon tekniği (Agresti, 2010) kullanılarak analiz edildi.

Tablo 1: Saha Deneyi Sonuçları

	Model 1			Model 2			Model		
	B	Odds ratio	S.E.	B	Odds ratio	S.E.	B	Odds ratio	S.E.
(Intercept):1	-1.83	0.16	0.99*	-0.62	0.54	1.11	-1.26	0.28	1.29
(Intercept):2	2.43	11.36	1.16**	3.63	37.71	1.28**	1.82	6.17	1.4
(Intercept):3	-1.77	0.17	1.15	-0.94	0.39	1.30	-0.32	0.73	1.37
(Intercept):4	-0.19	0.83	1.04	0.71	2.03	1.18	0.01	1.01	1.38
Prior ideation experience	0.03	1.03	0.13	0.08	1.08	0.14	-0.2	0.82	0.16
Hierarchical rank	-0.01	0.99	0.16	-0.1	0.90	0.17	0.21	1.23	0.21
Team size	0.61	1.84	0.10***	-0.28	0.76	0.34	0.34	1.4	0.11***
Tenure	-0.02	0.98	0.04	-0.02	0.98	0.04	-0.04	0.96	0.05
Team ideation (0 if individual, 1 if self-selected team)				2.77	15.96	0.93***			
Managerial encouragement (0 if individual, 1 if induced team)							-6.63	0.00	2.97**
Deviance	117.46			165.95			317.14		
Pseudo R ²	0.08			0.14			0.07		
Ratio Test χ^2	15.90***			27.41***			24.14***		
N	117			117			226		

3. Sonuç

Tablo 1 istatistiksel analizlerimizin sonuçlarını göstermektedir. Sonuçlar iki hipotezimizi de destekler niteliktedir: Kendiliğinden oluşan takımlar bireylere kıyasla daha yaratıcı fikirler üretirken, şirket yönetiminin teşvikiyle oluşturulan takımlar bireylere kıyasla daha az yaratıcı fikirler üretmişlerdir. Bu bulgular yaratıcılık ve sosyal psikoloji alanlarına takım formasyonunun niteleşimin altını çizerek katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, yaratıcı fikir avında şirketlerin birey ve takımları içeren fikir üretimi aktivitelerini nasıl organize etmeleri gerektiğine ışık tutmaktadır.

Kaynakça

- Agresti, A. 2010. Analysis of ordinal categorical data (2nd ed.). New Jersey, U.S.: John Wiley & Sons.
- Bensaou, B. M., Galunic, C., ve Jonczyk-Sédès, C. 2013. Players and purists: Networking strategies and agency of service professionals. *Organization Science*, 25(1): 29-56.
- Bikard, M., Murray, F. E., ve Gans, J. 2013. Exploring tradeoffs in the organization of scientific work: Collaboration and scientific reward. NBER Working Paper, 18958.
- Bourdieu, P. 1986. The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and practice for the sociology of education*: 241-258. New York: Greenwood.
- Diehl, M., ve Stroebe, W. 1987. Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of a riddle. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3): 497-509.
- Gerber, A. S., ve Green, D. P. 2012. *Field experiments: Design, analysis, and interpretation*. W.W. Norton ve Company.
- Girotra, K., Terwiesch, C., ve Ulrich, K. T. 2010. Idea generation and the quality of the best idea. *Management Science*, 56(4): 591-605.
- Imbens, G., ve Rubin, D. B. 2015. *Causal inference in statistics, and in the social and biomedical sciences*. New York: Cambridge University Press.
- Kavadias, S., ve Sommer, S. C. 2009. The effects of problem structure and team diversity on brainstorming effectiveness. *Management Science*, 55(12): 1899-1913.
- Kerr, N. L., ve Tindale, R. S. 2004. Group performance and decision making. *Annual Review of Psychology*, 55: 623-655.
- Mullen, B., Johnson, C., ve Salas, E. 1991. Productivity loss in brainstorming groups: A meta-analytic integration. *Basic and Applied Social Psychology*, 12(1): 3-23.
- Paulus, P. B., Dzindolet, M., ve Kohn, N. W. 2012. Collaborative creativity—group creativity and team innovation. In M. D. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational creativity*: 327-357. Amsterdam: Elsevier Inc.
- Sagarin, B. J., West, S. G., Ratnikov, A., Homan, W. K., Ritchie, T. D., ve Hansen, E. J. 2014. Treatment noncompliance in randomized experiments: Statistical approaches and design issues. *Psychological Methods*, 19(3): 317-333.

23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, MUĞLA

- Singh, J., ve Fleming, L. 2010. Lone inventors as sources of breakthroughs: Myth or reality? *Management Science*, 56(1): 41-56.
- Uzzi, B., ve Spiro, J. 2005. Collaboration and creativity: The small world problem. *American Journal of Sociology*, 111(2): 447-504.
- Wuchty, S., Jones, B. F., ve Uzzi, B. 2007. The increasing dominance of teams in production of knowledge. *Science*, 316(5827): 1036-1039.

KADROLU İLE TAŞERONA BAĞLI MAVİ YAKALI İŞGÖREN MOTİVASYONLARININ KARŞILAŞTIRILMASI: SİVİL TOPLUM ÖRGÜTÜ ÖRNEĞİ

Nurcan KEMİKKİRAN
Başkent Üniversitesi
nurcankemikkiran@gmail.com

ÖZET

Bu çalışma merkezi Ankara’da bulunan bir Sivil Toplum Örgütü’nün kadrolu mavi yakalı işgörenleri ile dışarıdan destek hizmeti satın alınan firmanın mavi yakalı işgörenleri arasındaki motivasyon farklılıklarını betimlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma, niteliksel araştırma deseniyle uyumlu durum çalışması yöntemiyle yapılmış olup veriler yarı yapılandırılmış mülakat tekniğiyle elde edilmiştir. Araştırmanın örnekleminde elde edilen veriler Nvivo 10.0 programı kullanılarak analiz edilmiş, analiz neticesinde Sivil Toplum Örgütü’nde görev yapan kadrolu mavi yakalılar ile taşeron mavi yakalıların motivasyon kaynakları ortaya çıkarılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Mavi Yakalı İşgören, Taşeron İşgöreni, Motivasyon Kaynakları, Hijyen-Motive Edici

1. Giriş

Bu çalışmada, merkezi Ankara’da bulunan bir Sivil Toplum Örgütü’nün kadrolu mavi yakalı işgörenleri ile dışarıdan destek hizmeti satın alınan firmanın mavi yakalı işgörenleri arasındaki motivasyon farklılıkları araştırılmaktadır. Kadrolu mavi yakalı işgörenlerin çalıştırılmasında çoğu zaman problem yaşandığı, onları işe motive etmekte zorluk çekildiği gözlenmektedir. Ülkemizde son yıllarda gerek kadrolu mavi yakalı işgörenlerin motivasyonunun sağlanmasında yaşanan güçlükler gerekse maliyetlerin indirilmesi açısından, örgütler yardımcı işlerini taşeronlara ihale etmek suretiyle destek hizmeti alımı yoluna giderek dış kaynak kullanımını tercih etmektedir.

Bu çalışmada, “*kadrolu mavi yakalı işgörenler ile dışarıdan destek hizmeti satın alınan taşeron firmanın mavi yakalı işgörenlerinin motivasyon kaynakları farklı mıdır?*” araştırma sorusuna yanıt aranmıştır. Çalışmanın amacı, sözü edilen iki grup işgörenin motivasyon kaynaklarını Herzberg’in motivasyon-hijyen kuramı bakış açısıyla değerlendirerek, hijyen faktörleri ve motive ediciler yönünden farklılıkları belirlemektir.

Bu çalışma sonucunda elde edilen bulguların, gerek kadrolu olarak mavi yakalı işgören çalıştıran gerekse hizmet alımı yoluyla dış kaynak kullanan örgütlerin yöneticilerine, mavi yakalı işgörenlerin motivasyonunun sağlanması ve artırılması yönünde yol gösterici olacağı değerlendirilmektedir. Ulusal yazında, taşeron firmanın işgörenlerinin motivasyonuna değinen başkaca çalışmaya rastlanmamış olunmasının çalışmanın önemini artırdığı değerlendirilmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Bir amacı gerçekleştirmek üzere yapılandırılan örgütler için işgörenlerini örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmek, örgütsel davranış alanının her zaman gündemde kalan konularından biridir. İş bağlamında motivasyon, bireyin örgüt hedeflerini yerine getirmek için çaba gösterme derecesi (Franco ve Diğerleri, 2002: 1255), işgörenin çok çalışmaya ve bu çabasını sürdürmeye karar verdiği bir süreç (Biget ve diğerleri, 2010: 216), bireyin çevresiyle etkileşimi ve bu etkileşimin daha geniş sosyal bağlam ile uyumu sonucu ortaya çıkan içsel psikolojik bir süreç (Franco ve Diğerleri, 2002: 1255), insanların kendini işe yöneltmesi ve kendilerine enerji vererek görevlerini tamamlaması (Locke ve Latham, 2004: 398) olarak tanımlanmaktadır.

Motivasyon işe karşı yönelme, çaba ve kalıcılığı etkilediğinden, sadece kişinin yetenek ve yetkinlik kazanmasını değil, aynı zamanda yetkinlik ve yeteneklerini ne ölçüde kullandığını da etkilemektedir (Locke ve Latham, 2004: 388). Dolayısıyla motivasyon, bireylerin ve örgütlerin performansını belirlemede önemli olduğundan, motive edilmiş işgörenler hem özel, hem kamu (Tuna ve Türk, 2006 :619) hem de kar amacı gütmeyen örgütler için önemli bir yapı taşıdır (Biget vd., 2010: 213). Ayrıca, işgörenlerin motivasyonu, onların iş tatminini etkilemekte, daha fazla iş tatmini, işe bağlılığı artırmakta, işten ayrılmayı azaltmakta, böylece örgüte özel insan sermayesi ile örgüt içinde güven ilişkisi oluşmaktadır (Borzaga ve Tortia, 2006: 228).

Herzberg (1974: 18) tarafından geliştirilen motivasyon-hijyen kuramına göre, iş tatmini ve tatminsizliği farklı unsurlardan etkilenmektedir. İş tatmini sağlayan faktörler, “motive ediciler” olarak

adlandırılmakta, işin içeriği ile ilgili olan bu faktörler içinde başarı, başarının fark edilmesi, sorumluluğun artması, gelişim ve yükselme fırsatı yer almaktadır (Herzberg, 1974: 18). Diğer yandan, işin içeriği ile değil, işin bağlamı ile ilgili olan hijyen faktörlerin olumsuz olması iş tatminsizliğine neden olmakta, örgütün politika ve yönetim uygulamaları, denetim, iş koşulları, maaş, statü ve güvence bu kategoride yer almaktadır (Herzberg, 1974: 18).

Örgütün sağlayabileceği teşvikler ekonomik yönden, dışsal yönden, ilişkisel yönden veya süreçle ilgili olabilmektedir (Borzaga ve Tortia, 2006: 228). Para gibi dışsal ödüllerin performansa doğrudan etkisi olmayabilir ama işlerini iyi yapanlar, aldıkları ile almaları gerektiğini düşündükleri arasındaki farklılığa daha fazla önem vermektedir (Lawler, 1970: 226). Bununla birlikte, kişinin, çaba göstermesi halinde performansının artacağına inanması, iyi performans göstermesi halinde gerçekleşecek olayların çekiciliği, dışsal motivasyonu etkilemektedir (Lawler, 1970: 231). Başka bir deyişle, eğer kişiler araçsal nedenlerle çalışıyorlarsa o zaman dışsal faktörlerden motive olmaktadır (Leonard, 2013: 82). Ayrıca, ücret eşitliği ve işverenin eşit davranışı konusunda işgörenin algısı, işgören motivasyonunu geliştirmede ve sürdürmede önemli olabilmektedir (Leete, 2000: 442).

Diğer yandan, örgütlerin stratejik olmayan işlerini yürütmek üzere dış kaynak kullanımı yoluyla temin edilen işgörenler, örgütteki eğitim ve gelişme fırsatlarından yararlanamamakta, geçici veya yarı zamanlı işler ile daha zor koşullarda çalışmakta, bu nedenle, iş tatminleri ve ekonomik durumları kötü yönde etkilenmektedir (Urtasun ve Núñez, 2012: 429). Nitekim taşeron firma işgörenlerinin temel sorunları, sözleşmelerin belli bir süreyi kapsamaması nedeniyle iş güvencesi olmaması, eğitim, gelişme ve yükselme fırsatı olmaması, daha az kişiyle işin tamamlanması zorunluluğu nedeniyle işin yoğun olmasıdır (Walsh ve Deery, 2006).

Kamu ve özel sektörde iş için çaba göstermede farklılıklar olabilir çünkü bu sektörler sundukları ödüller veya çektiikleri işgörenler yönünden farklılık göstermektedir; özel sektör, bireysel verimliliğe göre dışsal motive edicileri daha iyi yapılandırırken, kamu görevi içsel tatmini daha fazla sağlıyor olabilir (Frank ve Lewis, 2004: 38). Dolayısıyla, kamu sektörü işgörenleri, hem yönetim farklılığından hem de kişilerin değerlerinin ve beklentilerinin şekillendiren sosyal ve ekonomik bağlam nedeniyle özel sektör işgörenlerinden farklı psikolojik sözleşmeye sahip olabilirler, kamu ve özel sektör işgörenlerinin sözleşmeleri arasında özellikle iş güvencesi yönünden farklılıklar vardır (Willem ve Diğerleri, 2010: 276). Araştırmacılar arasında, kamu işgörenlerinin daha çok içsel olarak motive edildiği yönünde geniş bir uzlaşma vardır (Buelens ve Van den Broeck, 2007: 66). Öte yandan, kar amacı gütmeyen örgütler olarak nitelendirilen Sivil Toplum Örgütlerinin motivasyon ve işletimsel prensipler (var oluş nedeni, örgütsel hedefler ve yöntemler, üretilen ürünler, sunulan hizmetler vb) yönünden kar amacı güden örgütlere göre farklı yapılandığı pek çok araştırmada ortaya konmuştur (Leete, 2000: 424). Bu sebepten dolayı bazı araştırmacılar, kar amacı gütmeyen örgütlerin amaçlarına içsel olarak motive olmuş ve örgütün hedeflerini benimseyen işgörenler tarafından en iyi şekilde ulaşılabileceğini önermiştir (Leete, 2000: 424).

Kamu ve özel sektör işgören motivasyonu konusunda Buelens ve Van den Broeck (2007), Frank ve Lewis (2004), Willem vd. (2010) ile Biget vd. (2010) tarafından çalışma yapılmıştır. Kar amacı gütmeyen örgütlerde işgören motivasyonu, Borzaga ve Tortia (2006), Leonard (2013) ve Leete (2000) tarafından araştırılmıştır. Urtasun ve Núñez (2012), Kovach (1995) ve Friedlander (1965) ise mavi yakalı ve beyaz yakalı işgören motivasyonlarını karşılaştırmıştır. Ayrıca, mavi yakalı işgören motivasyonu üzerine Chang vd. (2011), Huang (2011), Young vd. (1998) tarafından çalışma yapılmıştır. Ulusal yazında ise mavi yakalı işgören motivasyonu konusunda Sözen vd. (2009), Demir ve Okan (2009) ile Tuna ve Türk (2006) tarafından çalışma yapılmıştır. Öte yandan, son yıllarda, sanayileşmenin de artmasıyla birlikte mavi yakalılar daha çok hizmet sektöründe çalışmaya başlamış, örgütsel alanda yapılan çalışmalar, daha çok diğer konulara değinirken mavi yakalılar üzerine daha az çalışma yapılmıştır (Sözen ve Diğerleri, 2009: 399).

3. Yöntem ve Analiz

Bu çalışmada, merkezi Ankara'da bulunan bir Sivil Toplum Örgütü'nde (Kurum) kadrolu olarak görev yapan mavi yakalılar (temizlik hizmetlisi, şoför) ve onların yöneticileri ile destek hizmeti satın alınan firmanın (taşeron) mavi yakalıları (temizlik hizmetlisi, şoför) ve onların yöneticileri olmak üzere 6 grubun ayrı ayrı taşeron firmanın mavi yakalıları ve Kurumun mavi yakalılarının hijyen faktörleri ve motive edicileri üzerine algıları araştırılmıştır.

Çalışmada, niteliksel araştırma yöntemlerinden derinlemesine görüşme metodu kullanılarak, Sivil Toplum Örgütü'nün İdari İşlerden sorumlu 3 Yöneticisi, Kurumun vasıfsız hizmetlerinde kadrolu mavi yakalı olarak görev yapan 8 şoför ve 10 temizlik hizmetlisi ile dışarıdan destek hizmeti satın alınan firmanın Ankara'dan sorumlu 1 Yöneticisi, 20 temizlik hizmetlisi ve 27 şoförü araştırma evreni olarak tasarlanmıştır. Kurumda kadrolu olarak görev yapan mavi yakalıların tecrübeli oldukları göz önüne alınarak, temsiliyet

düzeyini yüksek tutmak amacıyla taşeron firmanın mavi yakalılarında tecrübeli olanları örnekleme dahil edilmiştir. Aynı şekilde, Kurumun idari yöneticilerinde tecrübeli olan 2 Yöneticisine araştırma kapsamında yer verilmiştir. Örneklemin belirlenmesi aşamasında gerekli bilgiler ilgili Kurumun, İdari İşler Yönetimi'nden alınmış ve örneklem sayısı Kurumun İdari İşlerden Sorumlu yöneticileri için 2, Taşeron Firmanın Yöneticisi için 1, Kurumun kadrolu temizlik hizmetlisi için 2, Kurumun kadrolu şoförü için 2, Taşeron firmanın temizlik hizmetlisi için 2, Taşeron firmanın şoförü için 2 kişi olarak belirlenmiştir. Çalışmada yer alan gruplar içinde, Taşeronun Ankara'dan sorumlu tek yöneticisi olması nedeniyle taşeron yöneticisi için 1, diğer gruplarda en az 2 kişi örneklem olarak belirlenmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri, Tablo 1, 2, 3 ve 4'te gösterilmiştir. Kurumun ve Taşeron firmanın mavi yakalıları tek grup olarak toplanmamış, farklılıklar olabileceği öngörüsüyle, temizlik hizmetlisi ve şoförler ayrı gruplar altında toplanmış ve veriler ayrı ayrı analiz edilmiştir.

Görüşmede öncelikle katılımcılara, yapılacak çalışmanın amacı ve kapsamı açıklanarak, görüşme süreci ile ilgili bilgiler sunulmuştur. Katılımcılara kimliklerinin ve çalıştıkları kurumun gizliliği konusunda teminat verildikten sonra araştırma için sözlü onayları alınmıştır. Katılımcılarla 40-60 dakika yüz yüze görüşme yapılmış ve tüm katılımcıların görüşme verileri kayıt cihazı yoluyla elde edilmiştir. Veriler daha sonra Nvivo10.0 veri yönetim programına aktararak içerik analiziyle çözümlenmiştir. Bu aşamada, temalar (nodes) ve gruplamalar (classifications) tanımlanmıştır. Açıklama yapısı oluşturulurken, yazın, ilişkiler ve araştırma çerçevesi, tekrar tekrar değerlendirilmiş ve incelenmiştir. Bu süreçte, yapılanma ve ilişkiler arasında tatmin edici açıklama seviyesine ulaşmak amaçlanmış, tatmin edici açıklayıcı seviyeye ulaşana kadar bu süreç devam etmiştir (Emerson ve Frosh, 2004; Flyvbjerg, 2001). Ayrıca veriler, niteliksel araştırma yöntemleri dersini almış iki doktora öğrencisi tarafından kodlanmıştır. Kodlayıcılardan bir tanesi, araştırma modeli ve kavramlar konusunda sonradan bilgilendirilmiştir. İki kodlayıcı arasındaki tutarlılık için Cohen Kappa değeri 0.67 olarak hesaplanmıştır. Böylece, kodlamanın tutarlı olduğu değerlendirilmiştir (Hayes ve Hatch, 1999; Wood, 2007).

Tablo 1: Kurum Yöneticileri ve Taşeron Yöneticisinin Demografik Özellikleri

	Eğitim Durumu	Kurumda Çalışma Yılı	Yöneticilik Tecrübesi, yıl	Yaşı
Kurum Yöneticisi 1	Lise	7	3	37
Kurum Yöneticisi 2	Y. Lisans	13	3	37

Tablo 2: Taşeron Yöneticisinin Özellikleri

	Eğitim Durumu	Firmada Çalışma Yılı	İş Tecrübesi, yıl	Yaşı
Taşeron Yöneticisi	Lise	6	14	38

Tablo 3: Kurumun Kadrolu Mavi Yakalılarının Demografik Özellikleri

	Eğitim Durumu	Kurumda Çalışma Yılı	Yaşı
Kurum Temizlik Hizmetlisi 1	Ortaokul	14	50
Kurum Temizlik Hizmetlisi 2	Lise	17	44
Kurum Şoför 1	Lise	14	47
Kurum Şoför 2	İlkokul	16	38

Tablo 4: Taşeron Firmanın Mavi Yakalılarının Demografik Özellikleri

	Eğitim Durumu	Taşeron Firmada Çalışma Yılı	Yaşı
Taşeron Temizlik Hizmetlisi 1	Ortaokul	4	43
Taşeron Temizlik Hizmetlisi 2	Yüksek Okul	4	36
Taşeron Şoför 1	Ortaokul	3	49
Taşeron Şoför 2	Ortaokul	4	49

4. Bulgular

Yapılan yazın taraması sonucu elde edilen ve Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Kuramını temel alan kavramlar, kodlamalarda esas alınmıştır. Katılımcıların söylemleri, aynı temayı farklı şekilde açıklamaları, aynı anlamı taşıyacak şekilde konuyu nedenleri ile kimi zaman da olumsuz karşılıkları ile ifade etmeleri nedeniyle, yazında yer alan kavramlara göre gruplandırma tanımlanmıştır.

Yazında yer alan hijyen faktörlere göre gruplandırma yapıldığında, taşeron elemanlarının hijyen faktörleri olarak; **ekonomik ödüller** (ücret, ücretin düzenli alınması ile dolaylı ekonomik ödüller olan sigorta ve tazminat), **dışsal imkanlar** (iş güvencesi olmaması), **iş koşulları** (sosyal haklar, iş saatleri, hastalandığında rapor alamama), **yönetim** (Kurum yöneticileri ve Taşeron yöneticileri arasında kalma, yöneticilerin özel işlerinde çalıştırmaması, işlerin elemanlar arasında eşit dağıtılmaması, ücret adaletsizliği, Kurum

elemanlarından ayırt edilme) ve **performans etkisi** temaları elde edilmiştir. Buna karşın, yazında yer almayan ve ifade edilen “**bazı Kurum çalışanları tarafından hor görülme**”, “**Taşeron firmanın emeklerinden para kazanması**”, “**özel hayatında hor görülme**” temaları da ilave edilmiştir. Kurumun mavi yakalılarının hijyen faktörleri için **ekonomik ödüller** (ücret, fazla mesai ücreti, sigorta), **dışsal imkanlar** (iş güvencesi olması), **yönetim** (ücret adaleti, yöneticinin adil/adaletsiz davranışı, yönetim uygulamaları, adam kayırma), **iş koşulları** (sosyal haklar, iş saatleri) temaları elde edilmiştir. Ancak, yazında yer almayan ve Kurum elemanları tarafından ifade edilen “**kadro değiştirme isteği**” ilave edilmiştir. Tablo 5’de Taşeron elemanlarının, Tablo 6’da ise Kurum elemanlarının, hijyen faktörlerine göre söylem sıklığı yer almaktadır.

Tüm tarafların verileri toplu olarak değerlendirilerek, taşeron firmanın mavi yakalılarının hijyen faktörleri sıralandığında, en önemli hijyen faktörün ekonomik ödüller, ikinci faktörün iş güvencesi, üçüncü faktörün ise iş koşulları olduğu anlaşılmıştır. Kurumun mavi yakalılarının hijyen faktörlerine bakıldığında, en önemli faktörün ekonomik ödüller, ikinci faktörün iş güvencesi, üçüncü faktörün ise yönetim olduğu anlaşılmıştır. Hijyen faktörler açısından karşılaştırma yapıldığında her iki grup için ilk iki sırada ekonomik ödüller ve dışsal imkanlar (iş güvencesi) yer alırken, üçüncü sırada taşeron elemanlar için iş koşullarının öne çıktığı, bunun yerine Kurum elemanlarında yönetimin önemli olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 5: Taşeron Elemanları Hijyen Faktörlerinin Söylem Sıklığı

Hijyen Faktörü	Kurum Yön. Göre	Taşeron Yön. Göre	Kurum Hizm. Göre	Taşeron Hizm. Göre	Kurum Şöförl. Göre	Taşeron Şöförlerine Göre	Toplam
Ekonomik ödüller	9	3	4	16	5	12	49
Dışsal imkanlar (iş güvencesi)	9	3	3	7	4	7	33
İş koşulları	6		2	15		7	30
Bazı Kurum çalışanları tarafından hor görülme	1	1	1	3	2		8
Taşeron firmanın emeklerinden para kazanması				5		2	7
Yönetim				5		1	6
Performans etkisi		1					1
Özel hayatında hor görülme				1			1

Tablo 6: Kurum Elemanları Hijyen Faktörlerinin Söylem Sıklığı

Hijyen Faktörü	Kurum Yön. Göre	Taşeron Yön. Göre	Kurum Hizm. Göre	Taşeron Hizm. Göre	Kurum Şöförl. Göre	Taşeron Şöförlerine Göre	Toplam
Ekonomik ödüller	4	3	6	4	8	5	30
Dışsal imkanlar (iş güvencesi)	4	2	2	5	4	4	21
Yönetim	4		8		2		14
İş koşulları			3		4		7
Kadro değiştirme isteği				1			1

Yazında yer alan motive edicilere göre gruplandırma yapıldığında, taşeron elemanlarının motive edicileri olarak; **lider, yönetici tatmini** (yöneticilerin arkadaşça, yüreklendirici görülmesi, yönetici tarafından kabul görme, değer verilme, fark edilme, geri bildirim), **sosyal ortam, sosyal ihtiyaçlar** (iş arkadaşlarıyla ilişkiler, iletişim), **işin kendisi, özellikleri** (işin önemi), **saygı ihtiyacı** (Kurum içinde saygı görme) temaları elde edilmiştir. Bununla birlikte, yazında yer almayan ve taşeron elemanları tarafından ifade edilen “**kadroya geçme isteği**” ilave edilmiştir. Kurum elemanlarının motive edicileri olarak; **lider, yönetici tatmini** (yöneticilerin arkadaşça, yüreklendirici görülmesi, yönetici tarafından kabul görme, geri bildirim, değer verilme, fark edilme), **sosyal ortam, sosyal ihtiyaçlar** (iş arkadaşlarıyla ilişkiler, iletişim), **kamu hizmeti motivasyonu** (kamu yararı, merhamet), **saygı ihtiyacı** (örgüt dışında saygı) ve **kendini kanıtlama ihtiyacı** yer almaktadır. Yazında, **aidiyet algısı**, motive ediciler içinde gösterilmese de Kurum elemanlarının söylemlerine dayanarak, bu algı, motive ediciler içinde yer bulmuştur. Tablo 7’de Taşeron elemanlarının, Tablo 8’de ise Kurum elemanlarının, motive edicilerinin söylem sıklığı yer almaktadır.

Tablo 7: Taşeron Elemanları Motive Edicilerinin Söylem Sıklığı

Motive Ediciler	Kurum Yön. Göre	Taşeron Yön. Göre	Kurum Hizm. Göre	Taşeron Hizm. Göre	Kurum Şöförl. Göre	Taşeron Şöförlerine Göre	Toplam
Lider, Yönetici tatmini	4			6		5	15
Sosyal ortam, sosyal ihtiyaçlar	1			6			7
İşin kendisi, özellikleri (işe verilen önem)						5	5
Kadroya geçme isteği			1	3			4
Saygı ihtiyacı				2			2

Tablo 8: Kurum Elemanları Motive Edicilerinin Söylem Sıklığı

Motive Ediciler	Kurum Yön. Göre	Taşeron Yön. Göre	Kurum Hizm. Göre	Taşeron Hizm. Göre	Kurum Şöförl. Göre	Taşeron Şöförlerine Göre	Toplam
Lider, Yönetici tatmini	5		2		7		14
Aidiyet algısı	3		3		6		12
Sosyal ortam, sosyal ihtiyaçlar	1		3		4		8
Kamu hizmeti motivasyonu	3		2		2		7
Saygı ihtiyacı	2		3				5
Kendini kanıtlama ihtiyacı			1				1

Böylece, taşeron elemanlarının motive edici faktörlerinde ilk sırada lider, yönetici tatmini, ikinci sırada sosyal ortam ve sosyal ihtiyaçlar, üçüncü sırada ise işin kendisi, özelliklerinin (işe verilen önem) yer aldığı tespit edilmiştir. Kurumun mavi yakalıları için ise ilk sırada lider, yönetici tatmini, ikinci sırada aidiyet algısı ve üçüncü sırada sosyal ortam, sosyal ihtiyaçlar, yer almaktadır. Motive ediciler açısından ele alındığında, önemli farklılığın aidiyet algısı olduğu, bu algı taşeron elemanları için söz konusu değilken, Kurumun mavi yakalıları için ikinci önemli motive edici olduğu görülmüştür. Çalışmanın dikkat çekici bulgularından biri, “işe verilen önem” taşeron firmanın mavi yakalıları için motive edici iken, Kurum elemanlarının motive edicileri içinde yer almamaktadır.

Ayrıca, toplam söylem sıklığı değerlerine bakıldığında, Taşeron elemanların hijyen faktörlerinin 135, Kurum elemanlarının hijyen faktörleri 73 iken Taşeron elemanlarının motive edicilerinin 33, Kurum elemanlarının motive edicilerinin ise 47 olduğu görülmektedir. Bu değerler, Taşeron elemanları için hijyen faktörlerin Kurum elemanlarından daha önemli olduğu, Kurum elemanları için ise motive edicilerin Taşeron elemanlarından daha önemli olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

5. Sonuç

Kurum elemanları ile Taşeron elemanlarını hijyen faktörleri ve motive ediciler yönünden karşılaştırmayı amaçlayan bu çalışma sonunda, Taşeron elemanları için hijyen faktörlerin Kurum elemanlarından daha önemli olduğu, Kurum elemanları için ise motive edicilerin Taşeron elemanlarından daha önemli olduğu tespit edilmiştir. Tüm tarafların verileri toplu olarak değerlendirilerek, hijyen faktörler açısından karşılaştırma yapıldığında her iki grup için ilk iki sırada ekonomik ödüller ve dışsal imkanlar (iş güvencesi) yer alırken, üçüncü sırada taşeron elemanlar için iş koşullarının öne çıktığı, bunun yerine Kurum elemanlarında yönetimin önemli olduğu anlaşılmıştır. Buna karşın, taşeron elemanlarının motive edici faktörlerinde ilk sırada lider, yönetici tatmini, ikinci sırada sosyal ortam ve sosyal ihtiyaçlar, üçüncü sırada ise işin kendisi, özelliklerinin (işe verilen önem) yer aldığı tespit edilmiştir. Kurumun mavi yakalıları için ise ilk sırada lider, yönetici tatmini, ikinci sırada aidiyet algısı ve üçüncü sırada sosyal ihtiyaçlar, sosyal ortam yer almaktadır. Motive ediciler açısından ele alındığında, önemli farklılığın aidiyet algısı olduğu, bu algı taşeron elemanları için söz konusu değilken, Kurumun mavi yakalıları için ikinci önemli motive edici olduğu görülmüştür. Çalışmanın dikkat çekici bulgularından biri, “işe verilen önem” taşeron firmanın mavi yakalıları, özellikle taşeron şoförleri için motive edici iken, Kurum elemanlarının motive edicileri içinde yer almamaktadır.

Sivil Toplum Örgütü'nün kamu yararına çalışması ve taşeron firmanın özel sektör kuruluşu olması dolayısıyla, kamu ve özel sektör çalışanlarının motivasyon farklılıkları konusunda Buelens ve Van den Broeck (2007), Frank ve Lewis (2004), Willem vd. (2010) ve Biget vd. (2010) tarafından yapılan çalışmalar incelenmiştir. Buelens ve Van den Broeck (2007), hiyerarşik seviye farklılıklarının iş motivasyonu üzerinde sektörel farklılıktan daha çok etkili olduğunu tespit etmiş olmasına rağmen bu çalışmada, motivasyonu karşılaştırılan elemanlar aynı düzeyde olduğundan böyle bir bulguya rastlanmamıştır. Diğer yandan, çalışmanın bulguları Frank ve Lewis (2004) ve Biget vd. (2010) tarafından yapılan çalışmalara benzerdir. Şöyle ki; Frank ve Lewis (2004)'e göre kamu sektörü işgörenleri başkalarına yardım etme, topluma faydalı olmaya daha çok önem vermekte, kamu ve özel sektör işgörenleri, iş güvencesine benzer önem vermektedir. Biget vd. (2010) de aynı şekilde, kamu hizmeti motivasyonunun, kamu sektöründe iş motivasyonunda önemli etken olduğunu vurgulamaktadır. Bu çalışmada, kamu hizmeti motivasyonunun, Kurum elemanları için 4. sırada önemli olduğu, iş güvencesine Kurum elemanları ve Taşeron elemanları açısından benzer önemin verildiği görülmüştür. Willem vd. (2010)'ne göre kamu sektörü işgörenleri, işin içeriğine daha fazla önem vermesine rağmen, bu çalışmada taşeron elemanlarının işin içeriğine önem verdiği, Kurum elemanlarının ise vermediği anlaşılmıştır. Öte yandan, Borzaga ve Tortia (2006) tarafından yapılan çalışmada, kar amacı gütmeyen örgütlerde çalışanların, diğer örgütlerde çalışanlara göre parasal ödüller daha az olsa da daha fazla iş tatmini yaşadıkları, örgütü içsel nedenlerle seçtikleri tespit edilmesine rağmen, bu çalışmada Kurum elemanlarında böyle bir bulgu tespit edilmemiştir.

Bu çalışmada Kurum elemanlarının aidiyet algısı bulgusu ile Kurum ve Taşeron elemanlarının ekonomik ödüller bulgusu, Chang vd. (2011) tarafından yapılan çalışmaya benzerdir. Şöyle ki, Chang vd. (2011)'ne göre, Çinli mavi yakalılarda gruba aidiyet kazandırıldığında, onları daha fazla motive etmek mümkün olmakta ve Çinli mavi yakalılar, yüksek düzeyde dışsal ödül aldıklarında işten ayrılma eğilimleri azalmaktadır. Ayrıca, Huang (2011)'in Çin'de ve Japonya'da aynı sektörlerde çalışan mavi yakalı işgörenler için özerklik, önem ve öğrenmenin daha az motive edici olduğu bulgusu, bu çalışmada da söz konusu motive edicilere rastlanmamış olması yönüyle benzerdir. Ancak, Young vd. (1998) tarafından belediye hizmetlerinde görev yapan mavi yakalı işgörenlerde dışsal ödüllerin içsel ödüllerden daha önemli olmadığı, işçilerin yükselme fırsatları olduğunda, işlerini etkileyen gelişmeler hakkında bilgilendirildiklerinde daha fazla motive oldukları bulgusuna bu çalışmada rastlanmamıştır.

Mavi yakalı işgörenlerin motivasyonu üzerine yapılan çalışmalarda; Urtasun ve Núñez (2012), geri bildirim, arkadaşlık, karşılıklı dayanışma, aidiyet, tatmin ve sosyal ilişkilerin, Kovach (1995) ise işin takdir edilmesi, işe verilen önem ve iyi maaşın motive ediciler içinde ilk üç sırada yer aldığını tespit etmiştir. Friedlander (1965) tarafından, düşük-orta ve yüksek seviyede görevli olan mavi yakalılar üzerine yapılan çalışmada, her üç grup içinde benzerlik olduğu, en önemli değer, iş arkadaşlarıyla ilişkiler ve iş güvencesine, ikinci olarak işin özelliklerine, en az değer ise fark edilme-yükselme fırsatına verildiği ortaya konmuştur. Bu çalışmada elde edilen bulgular ise işin özelliklerine verilen önem ve tatmin dışında, Kurum elemanlarının bulgularına, aidiyet ve tatmin dışında ise Taşeron elemanlarının bulgularına benzerdir.

Taşeron elemanlarının motivasyonları konusunda, yazında sadece Walsh ve Deery (2006) tarafından yapılan çalışmaya rastlanmıştır. Walsh ve Deery (2006), taşeron işgörenlerinin daha az iş güvencesi, yükselme, eğitim fırsatı olduğunu ve daha az örgütsel bağlılık gösterdiğini ve yüksek oranda işten

ayrılma eğilimi gösterdiklerini ifade etmiştir. Mevcut çalışma, Taşeron elemanlarında aidiyet algısı görülmemesi yönüyle, sözü edilen çalışmanın bulgusu ile benzerlik göstermektedir.

Mevcut çalışma, nitel araştırmanın doğası gereği araştırmacının akademik deneyimi ile ayrıca çalışmaya özgü olarak bir Sivil Toplum Örgütünde seçilen örneklem ile sınırlıdır. Görüşme yapılan katılımcıların, özellikle Kurum mavi yakalılarının fikirlerini açıkça söylemekten çekindiği, bazı sorulara genel yanıtlar vermeye çalıştıkları gözlenmiştir. Bu durumun çalışmanın kısıtlılıkları içinde yer aldığı değerlendirilmektedir. İleride yapılacak çalışmalar, diğer Sivil Toplum Örgütlerinde, Kamu Kurumlarında ve Özel Sektör Kuruluşlarında da yapılarak bulgular karşılaştırılabilir.

Kaynakça

- Biget, S. A., Varone, F., Giauque, D. ve Ritz, A. (2010), "Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter?", *International Management Journal*, 13 (3), pp 213-246.
- Brockman, V. M. (1971), "The Herzberg Controversy", *Personnel Psychology*, 24 (2), pp 155-189.
- 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.
- Buelens, M. ve Van den Broeck, H. (2007), "An Analysis of Differences in Work Motivation Between Public and Private Sector Organizations", *Public Administration Review*, 67 (1), pp 65-74.
- Chang, A., Chan, F., Gudmundsson A. ve Sawang, A. (2011), "Motivating Blue-Collar Employees: A Case Study of the Chinese Workforce", *Journal of Asia-Pacific Business*, 12 (1), pp 69-85.
- Chang, E. (2003), "Composite Effects of Extrinsic Motivation on Work Effort: Case of Korean Employees", *Journal of World Business*, 38 (1), pp 70-79.
- Davis, K. ve Allen G. R. (1970), "Length of Time That Feelings Persist for Herzberg's Motivational and Maintenance Factors", *Personnel Psychology*, 23 (1), pp 67-76.
- Demir, H. ve Okan, T. (2009), "Motivasyon Üzerinde Ulusal Kültür Etkisi", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 121-142.
- Emerson, P. ve Frosh, S. (2004), "Critical Narrative Analysis in Psychology A Guide to Practice", EBL Books, MacMillan.
- Flyvbjerg, B. (2001), "Making Social Science Matter: Why Social Inquiry Fails and How It Can Succeed Again?" EBLReader, Cambridge, Cambridge University Press.
- Franco, L.M., Bennett, S., ve Kanfer, R. (2002), "Health Sector Reform and Public Sector Health Worker Motivation: A Conceptual Framework", *Social Science & Medicine*, 54 (8), pp 1255-1266.
- Frank, S.A. ve Lewis, G.B. (2004), "Government Employees, Working Hard or Hardly Working?", *American Review of Public Administration*, 34 (1), pp 36-51.
- Friedlander, F. (1965), "Cooperative Work Value Systems", *Personnel Psychology*, 18 (1), pp 1-20.
- Hayes, J. R. ve Hatch, J. A. (1999), "Issues in Measuring Reliability, Correlation versus Percentage of Agreement", *Written Communication*, 16, pp 354-367.
- Herzberg, F. (1974), "Motivation-Hygiene Profiles: Pinpointing What Ails the Organization", *Organizational Dynamics*, 3 (2), pp 18-29.
- Huang, T.P. (2011), "Comparing Motivating Work Characteristics, Job Satisfaction and Turnover Intention of Knowledge Workers and Blue-Collar Workers and Testing a Structural Model of the Variables' Relationship in China and Japan", *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (4), pp 924-944.
- Kovach, K.A. (1987), "What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers", *Business Horizons*, 30 (5), pp 58-65.
- Kovach, K.A. (1995), "Employee Motivation: Addressing a Crucial Factor in Your Organization's Performance", *Employment Relations Today*, 22 (2), pp 93-107.
- Kreps, D. M. (1997), "The Interaction Between Norms and Economic Incentives", *AEA Papers and Proceedings*, 87 (2), pp 359-364.
- Lambert, S. J. (1989), "The Combined Effects of Job and Family Characteristics on the Job Satisfaction, Job Involvement and Intrinsic Motivation of Men and Women Workers", *Journal of Organization Behavior*, 12 (4), pp 341-363.
- Lawler, E. E. (1970), "Job Attitudes and Employee Motivation: Theory, Research and Practice", *Personnel Psychology*, 23 (2), pp 223-237.
- Leete, L. (2000), "Wage Equity and Employee Motivation in Nonprofit and For-Profit Organizations", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43 (4), pp 423-446.
- Leonard, R. W. (2013), "Nonprofit Motivation Behavior and Satisfaction", *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 25 (1), pp 81-93.
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (2004), "What Should We do about Motivation Theory? Six Recommendations for The Twenty-First Century", *Academy of Management Review*, 29 (3), pp 388-403.
- Öztürk, Z. ve Dündar, H. (2003), "Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler", *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (2), 57-67.
- Reif, W. E. (1975), "Intrinsic Versus Extrinsic Rewards: Resolving the Controversy", *Human Resource Management*, 14 (2), pp 2-10.
- Sözen, C., Yeloğlu, H. O. ve Ateş, F. (2009), "Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 395-408.

23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, MUĞLA

- Tuna, M. ve Türk, M. S. (2006), "Kamu ve Özel Sektör Matbaa İşletmelerinde Çalışanların İçsel Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16, 606-619.
- Urtasun, A. ve Núñez, I. (2012), "Work-Based Competences and Careers Prospects: A Study of Spanish Employees", Personnel Review, 41 (4), pp 428-449.
- Walsh, J. ve Deery, S. (2006), "Refashioning Organizational Boundaries: Outsourcing Customer Service Work", Journal of Management Studies, 43 (3), pp 557-582.
- Willem, A., De Vos, A. ve Buelens, M. (2010), "Comparing Private and Public Sector Employees' Psychological Contracts", Public Management Review, 12 (2), pp 275-302.
- Wood, J. M. (2007), "Understanding and Computing Cohen's Kappa: A Tutorial" WebPsychEmpiricist, Accessed January 21, 2015. http://works.bepress.com/james_wood/22/.
- Yin, R. K. (2003), "Case Study Research: Design and Methods", Thousand Oaks, CA: Sage.
- Young, B. S., Worchel, S. ve Woehr, D. J. (1998), "Organizational Commitment among Public Service Employees", Public Personnel Management, 27 (3), pp 339-348.

ÇALIŞANLARIN BİREYSEL YARATICILIK DÜZEYLERİNİN İÇ GİRİŞİMCİLİK PERFORMANSLARINA ETKİSİ

Kubilay ÖZYER
Gaziosmanpaşa Üniversitesi
kozyer@yahoo.com

Engin KANBUR
Hava Kuvvetleri Komutanlığı
enginkanbur@gmail.com

ÖZET

Küreselleşen günümüz iş dünyasında örgütler rakipleriyle rekabet edebilmek ve küresel bir oyuncu olarak hayatta kalabilmek için rakiplerinden farklılaşmalı, özgün olabilmeli, yaratıcı fikirleri ortaya koyup yenilik yapabilmelidirler. Her geçen gün daha da birbirine benzeyen, taklit edilebilen yönetim anlayışları, teknolojileri, ürün yelpazeleri ve sürekli değişen tüketici davranışları karşısında örgütler, çalışanlarına yaratıcılık düzeylerini yükseltebilmesi, iç girişimcilik performanslarını harekete geçirebilmesi ve sürekliliğini sağlayabilmesi için her konuda destek olmalıdırlar. Bireysel yaratıcılığın artmasının çalışanların iç girişimcilik performanslarını olumlu bir şekilde etkileyebileceği ve sürekli rekabet ortamında örgütlerin başarısında kilit bir rol oynayabileceği söylenebilir. Bu çalışmanın amacı, çalışanların yaratıcılık düzeylerinin, iç girişimcilik performansları üzerindeki etkisinin irdelenmesidir. Araştırmanın yapı geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon analizi, nedenselliği ölçmek için regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda; çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerinin iç girişimcilik ve alt boyutlarından “yenilik, proaktiflik ve özerklik” performansları üzerindeki etkisi olduğu, ancak, iç girişimcilik alt boyutlarından “risk alma” performansı üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Yaratıcılık, Bireysel Yaratıcılık, İç Girişimcilik.

1. Giriş

Hızla değişen ve gelişen günümüz küresel dünyasında örgütler de kendilerini bu duruma hazırlamak ve fark yaratmak için yeni çözümler ve uygulamalara yönelmek durumundadırlar. Teknolojinin ve ürün çeşitliliğinin çok hızlı taklit edildiği, rekabetin acımasızlaştığı, hayatta kalmanın son derece zorlaştığı iş dünyasında örgütlerin en önemli silahı “insan” faktörüdür. Örgütler amaçlarına ulaşabilmek, sürekliliklerini sağlayabilmek ve fark yaratabilmek için çalışanlarının bireysel yaratıcılık özelliklerine ihtiyaç duyarlar. “Bir işi en iyi onu yapan bilir” sözünden hareketle, iş ile ilgili fikirlerin ortaya konulması, geliştirilmesi, farklılaştırılması ve sonunda yenilik olarak ortaya çıkarılması, çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyleri ile ilgilidir. Bireysel yaratıcılık, iş mükemmelliğini ve örgütsel performansı arttırmak, rekabet avantajını geliştirmek ve örgütün sürdürülebilirliğini elde etmek için yeni yollar, teknolojiler, süreçler, teknikler ve pratik ürün fikirleri geliştirmektir. Bireysel yaratıcılık, örgütlerin yenilik yapabilmeleri, rakiplerinden farklılaşabilmesi ve sektöre yön veren lider bir örgüt olabilmesi için son derece önemli olan stratejik bir özelliktir.

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 sağlamalıdırlar. 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. Kavramsal Çerçeve

Küresel rekabet, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, yaratıcılığın önemini arttırmıştır. Günümüzde örgütler müşterilerine farklılıklar ve değer yaratmak için yaratıcılık faaliyetinde bulunurlar (Karcioğlu ve Kaygın, 2013:101). Örgütler için yeniliğin anahtar kaynağı çalışanların yaratıcılıklarıdır (Çekmecelioğlu, 2006:295). **Yaratıcılık**, sorunlara, yetersizliklere, bilgi eksikliğine, uyumsuzluklara karşı duyarlı olma, güçlükleri belirleme, çözümler arama, tahminlerde bulunma ve eksikliklerle ilgili olarak hipotezler oluşturma veya hipotezleri değiştirme (Chen ve Chen, 2012:1627), çözüm yollarından birini seçme ve deneme, yeniden deneme, daha sonra da sonuçları ortaya koyma olarak tanımlanmaktadır

(Torrance, 1968; Akkaş, 2013:110). Özellikle küreselleşme süreci ve modern teknolojinin çok hızlı gelişmesi ile yaratıcılık artık örgütler için küresel pazarlarda uzun süreli hayatta kalma ve rekabet etmenin en etkili yoludur (Shoghi vd., 2013:65; Yu ve Frenkel, 2013:1170). Yaratıcılık, akıcılık, orijinallik (özgün), esneklik ve detay gibi bileşenlerden oluşur (Torrance, 1962:7). Yaratıcılık, örgüt performansını arttırırken (Gong vd., 2013:444), örgütler için iyileştirme sürecinde ve iş yapma yöntemlerinde (Zhou ve Su, 2010:391) önemli bir rol oynar. Ekonominin, kültürün, teknoloji ve bilimin gelişiminde itici bir güçtür (Chang ve Hsu, 2013:1). **Bireysel yaratıcılık**, örgütler için somut ve yararlı çıktılar sağlayarak işyeri sorunlarının çözümünde yeni ve pratik yöntemler geliştirir (Zhou vd., 2012:895). Bireysel yaratıcılık, örgütün, karmaşık ve rekabetçi ortamlara ve değişime uyum sağlayabilmesi, yenilik yapabilmesi, performansını geliştirebilmesi, rekabetçi avantaj sağlayabilmesi, başarıya ulaşabilmesi ve sektörde hayatta kalabilmesi için kritik bir öneme sahiptir (Hirst vd., 2011:624; Janssen ve Giebels, 2013:574; Martinaityte ve Sacramento, 2013:974; Nosouhi vd., 2013:1923; Rodrigues ve Veloso, 2013:549).

İç girişimcilik, “örgütte yeni pazar fırsatlarını araştırmak, ekonomik değer yaratmak ve çekici fırsatları yakalamak amacıyla kaynakları temin etme, üretme ve satışı başlatma süreci” olarak ifade edilirken “var olan ve işleyen bir örgüt içindeki risk ve girişim” olarak da açıklanmaktadır (Çetin, 2011:70; Parker, 2011:19). 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).

Yaratıcılık ve yenilik kavramları alanyazında sık sık birbiri yerine ve aynı anlamda kullanılır. Aslında her iki kavramda farklı kökenden gelir (Sousa, Pellissier ve Monteiro, 2012:27). Yaratıcılık yenilik getiren, zorunlu bir faaliyettir; yenilik ise yaratıcı düşünce ile başlar (Allen vd., 2013:30; Caniels ve Rietzschel, 2013:100; Chen ve Chang, 2013:109) ve yaratıcılığın görünen somut ve fiziki sonucudur (Çavuş ve Akgemci, 2008:234). Yaratıcılık, yeni düşünceleri oluşturma süreciyle ilgili iken, yenilik bu yeni düşüncelerin ürünlere dönüştürülmesi sürecini hedef alır (Duran ve Saraçoğlu, 2009:60). Örgütler rekabetçi ortamda faaliyetlerini sürdürebilmesi, kar elde edebilmesi ve nihayetinde amaçlarına ulaşabilmesi için rakiplerinden farklı olabilmelidirler. Farklı olabilmek yaratıcı düşünce yapısına sahip, proaktif, gerektiğinde risk alabilen, düşüncelerinde ve davranışlarında özgün ve yenilikçi olabilen çalışanları sayesinde olabilmektedir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın temel sorunsalı, çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerinin, iç girişimcilik performansları üzerinde ne ölçüde etkisi olduğunun ortaya konulabilmesidir. Bu kapsamda oluşturulan araştırmanın temel hipotezi, “Çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyleri iç girişimcilik performanslarını pozitif yönde etkiler” şeklindedir. Buna bağlı olarak; çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyleri ile iç girişimciliğin alt boyutları (yenilik, proaktiflik, risk alma ve özerklik) dikkate alınarak aşağıdaki gibi oluşturulan hipotezler test edilmiştir.

Hipotez 1: Çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyleri iç girişimcilik performanslarını pozitif yönde etkiler.

Hipotez 1a: Çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyleri iç girişimcilik boyutlarından “yenilik” performansını pozitif yönde etkiler.

Hipotez 1b: Çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyleri iç girişimcilik boyutlarından “risk alma” performansını pozitif yönde etkiler.

Hipotez 1c: Çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyleri iç girişimcilik boyutlarından “proaktiflik” performansını pozitif yönde etkiler.

Hipotez 1d: Çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyleri iç girişimcilik boyutlarından “özerklik” performansını 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 çalışanlardır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile 384 katılımcıdan anket dönüşümleri alınmış olup, araştırma evrenini %99 ($\alpha=.01$) güven düzeyi ve ± 0.01 hata seviyesinde temsil edecek niteliktedir. Araştırmada kapsamında, Balay (2010) tarafından geliştirilen ve Karacabey (2011) tarafından çalışmasında kullanılan, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş "Bireysel Yaratıcılık Ölçeği", Naktiyok (2004) tarafından geliştirilen ve Durmaz (2011) tarafından doktora tezinde kullanılan, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş "İç Girişimcilik Ölçeği" kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik (Cronbach Alfa) analizleri sonucunda; Bireysel Yaratıcılık Ölçeği %93.8, İç Girişimcilik Ölçeği %84.6, iç girişimcilik alt boyutlarından Yenilik %83.3, Risk Alma %78.3, Proaktiflik %87.1 ve Özerklik %87 olarak belirlenmiştir. Ayrıca ölçeklerin yapı geçerliliğini ölçmek amacıyla faktör analizinden yararlanılmış olup, sonuçlar Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Faktör Analizi ve Sonuçları

Bireysel Yaratıcılık Ölçeği			
Faktörler	İfade Sayısı	Faktör Yükleri Aralığı	Açıklanan Varyans (%)
Bireysel Yaratıcılık	16	,566 - ,791	52,357
<i>Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değeri: ,953</i>			
<i>Barlett küresellik testi: ki-kare=3494,884; sd=120; p=,000</i>			
<i>Açıklanan Toplam Varyans: %52,357</i>			
İç Girişimcilik Ölçeği			
Faktörler	İfade Sayısı	Faktör Yükleri Aralığı	Açıklanan Varyans (%)
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
<i>Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değeri: ,806</i>			
<i>Barlett küresellik testi: ki-kare=5803,433; sd=210; p=,000</i>			
<i>Açıklanan Toplam Varyans: %62,768</i>			

4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmada öncelikli olarak bireysel yaratıcılık ve iç girişimcilik değişkenleri arasındaki pozitif ya da negatif anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir (Tablo 2). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken ve alt boyutları üzerindeki etkisi tespit etmek amacıyla ise doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır (Tablo 3-4).

Tablo 2: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi ve Bulguları

Değişkenler	Ort.	Std.S.	1	2	3	4	5	6
1 BİREYSEL YARATICILIK	3,81	,689	1					
2 İÇ GİRİŞİMCİLİK	3,49	,517	,658*	1				
3 Yenilik	3,81	,804	,672*	,676*	1			
4 Risk Alma	3,63	,722	-,037	,287*	-,021	1		
5 Proaktiflik	3,67	,769	,685*	,794*	,618*	,017	1	
6 Özerklik	2,95	,913	,252*	,665*	,096**	,041	,267*	1

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

Tablo 2'de yer alan, bireysel yaratıcılık ile iç girişimcilik ve alt boyutları arasındaki korelasyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde; bireysel yaratıcılık ölçeği ile iç girişimcilik ölçeği ($r=,658$; $p=,000$), iç girişimcilik ölçeğinin yenilik ($r=,672$; $p=,000$), proaktiflik ($r=,685$; $p=,000$) ve özerklik ($r=,252$; $p=,003$) boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı korelasyonlar olduğu görülürken, bireysel yaratıcılık ölçeğindeki en şiddetli korelasyon ise iç girişimcilik ölçeğinin yenilik ve proaktiflik boyutlarındadır. Bireysel yaratıcılık ölçeği ile iç girişimcilik ölçeğinin risk alma boyutu arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır ($r=, -,037$; $p=,469$).

Tablo 3. Bireysel Yaratıcılığın İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi ve Bulguları

Bağımlı Değişken: <i>İç Girişimcilik</i>						
Bağımsız değişken	R ²	F	β	t	p	Durbin-Watson
<i>Bireysel Yaratıcılık</i>	,433	291,211*	,658	17,065	,000*	1,591

*p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3'te yer alan, bireysel yaratıcılık ile iç girişimcilik arasındaki regresyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde; iç girişimcilik değişkeninin %43.3'ünün bireysel yaratıcılık değişkeni tarafından açıklandığı (R²=,433) ve regresyon modelinin 291,211 F değeri ile %99 güven aralığında diğer bir ifadeyle p<0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Atık değerler arasında otokorelasyon olup olmadığını anlamak için Durbin-Watson istatistiği kullanılmıştır. Yapılan regresyon analizlerinde Durbin-Watson istatistiği değeri 1,591 olup, otokorelasyon olmadığı söylenebilir. Böylece, araştırmanın birinci hipotezi olan "çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyleri iç girişimcilik performanslarını pozitif yönde etkiler" hipotezi (H₁) kabul edilmektedir (β =,658, p =,000).

Tablo 4. Bireysel Yaratıcılığın 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>Bireysel Yaratıcılık</i>	,451	314,216*	,672	17,726	,000*	1,771
Bağımlı Değişken: <i>Risk Alma</i>						
Bağımsız değişken	R ²	F	β	t	p	Durbin-Watson
<i>Bireysel Yaratıcılık</i>	,001	,525	-,037	-,725	,469	1,612
Bağımlı Değişken: <i>Proaktiflik</i>						
Bağımsız değişken	R ²	F	β	t	p	Durbin-Watson
<i>Bireysel Yaratıcılık</i>	,470	338,477*	,685	18,398	,000*	1,839
Bağımlı Değişken: <i>Özerklik</i>						
Bağımsız değişken	R ²	F	β	t	p	Durbin-Watson
<i>Bireysel Yaratıcılık</i>	,064	25,925*	,252	5,092	,000*	1,683

*p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4'de yer alan, bireysel yaratıcılık ile iç girişimciliğin alt boyutları arasındaki regresyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde; iç girişimciliğin alt boyutlarından; yenilik boyutunun %45.1'inin (R²=,451; F=314,216; p=,000), proaktiflik boyutunun %47'sinin (R²=,470; F=338,477; p=,000) ve özerklik boyutunun %6.4'ünün (R²=,064; F=25,925; p=,000), bireysel yaratıcılık değişkeni tarafından açıklandığı ve %99 güven aralığında diğer bir ifadeyle p<0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Ancak risk alma boyutunun (R²=,001; F=,525; p=,469) anlamlı olmadığı (p>,005) görülmektedir. Atık değerler arasında otokorelasyon olup olmadığını anlamak için Durbin-Watson istatistiği kullanılmıştır. Yapılan regresyon analizlerinde Durbin-Watson istatistiği değerleri 1,5 – 2 arasında olup, otokorelasyon olmadığı söylenebilir. Böylece, araştırmanın H_{1a}, H_{1c}, H_{1d} hipotezleri kabul edilirken, H_{1b} hipotezi reddedilmiştir.

5. Sonuç ve Öneriler

Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu iş dünyasında rekabetin ve sürdürülebilirliğin gereklilikleri de değişebilmektedir. Dün mükemmel ve imkansız olan, fark yaratan, özgün bir ürün ya da fikir, bugün sıradan, ulaşılabılır, yarın ise yeniliğini ve rekabet avantajını kaybetmiş sıradan, eski ve modası geçmiş bir duruma gelebilir. Örgütler, rakipleriyle rekabet edebilmek, sürdürülebilir olmak ve farklılaşmak için sürekli yenilik faaliyetlerinde bulunabilirler. Hızla değişen iş hayatında örgütlerin rakiplerine karşı rekabet edebilmesi, yeni ve yaratıcı fikirlere sahip, proaktif, belirsizlik ve kaotik ortamlarda risk alabilen, özgün fikir ve davranışlara sahip çalışanlarının ortaya koyacakları yenilik ile mümkün olabilmektedir.

Araştırmanın temel hipotezi olan “çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyleri iç girişimcilik performanslarını pozitif yönde etkiler” kabul edilmektedir. Örgüt içerisinde, örgütün karlılığı ve örgütün rekabet gücünü arttırmak, sürdürülebilirliği sağlamak ve stratejik yenilenmeyi gerçekleştirebilmek için yeni ürünler, yeni iş süreçleri, yeni stratejiler ortaya koymak olarak tanımlanan iç girişimcilik, örgütlerin amaçlarına ulaşmaları için oldukça önem arzedebilir. Çalışanların iç girişimcilik performanslarını göstermesi yaratıcı düşünceye sahip ve bunu yeni mal ve hizmetlerin oluşmasında kullanabilen çalışanları sayesinde mümkün olabilmektedir. Alt hipotezlere ait bulgular incelendiğinde; çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerinin iç girişimcilik boyutlarına (yenilik, proaktiflik, özerklik) ilişkin performanslarını pozitif yönde etkilediği, ancak risk alma boyutu ile herhangi bir nedensellik ilişkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Örgütün pazara yeni ürün ve teknolojiler sunan, fırsatları ve tehditleri önceden öngörüp proaktif davranan, gerektiğinde risk almayı bilen ve riski iyi yönetebilen, fikirlerinde ve davranışlarında özgün olabilen çalışanlara ihtiyacı olabilmektedir. Günümüz rekabetçi iş dünyasında örgütler, çalışanlarında bulunması gereken bu özelliklere yine çalışanlarının sahip olduğu bireysel yaratıcılık gücüyle ulaşabilirler. Yeni bir ürün ve fikir ortaya koyabilmek yaratıcı düşünebilmekle yakından ilgili olabilmektedir. Ancak katılımcıların bireysel yaratıcılık düzeylerinin yüksek olmasına rağmen, risk almaktan çekindikleri belirtilebilir. Türk toplumunun kültürel yapısından kaynaklanan kendini güvenceye alma ve önünü görme isteği, aynı zamanda iş kaybı ve gelecek düşüncesi ile bunun getirdiği stres, ailesinin geçimi sağlamak ve kariyer hedeflerine ulaşmak için belirsizlikleri ortadan kaldırma isteği çalışanların risk almasına engel olabilir.

Araştırma sonuçları kapsamında, örgütlere, yöneticilere, araştırmacılara, paydaşlara, üniversitelere, devlete, devlet kuruluşlarına ve ailelere yol göstermek, katkıda bulunmak ve bundan sonra yapılacak araştırmalara ışık tutmak amacıyla bazı önerilerde bulunmaktadır. Örgütlerin, iç girişimcilik performanslarını göstermesi yaratıcı düşünceye sahip çalışanları ile mümkün olabilir. Örgütler çalışanların yaratıcılık düzeylerini yükseltmek ve devamlılığını sağlamak için, yaratıcılığa ortam sağlayan güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilirler. Örgütler, rakipleriyle rekabet edebilmeleri ve hayatta kalabilmeleri için iç girişimcilik performanslarına önem verebilir ve geliştirebilirler. Örgütler, tüm süreçlerine (organizasyon, kontrol, eşgüdüm, planlama vb.) yaratıcı düşünceyi dahil edebilir ve çalışanlarına fikirlerinin değerli olduğunu ve önemsendiğini fark ettirebilirler. Örgütler, projeye dönüşen, oradan yeni ürün haline gelen fikirleri ödüllendirebilir ve diğer çalışanlar arasında yayılması için teşvik edebilirler. Devlet, mevcut ve çıkartacağı yasalarla bireysel yaratıcılığı teşvik edebilir, kurum ve kuruluşlarında gerekli ortamı oluşturabilir ve bunun için gerekli kaynakları ayırabilir. Milli Eğitim Bakanlığı, ders müfredatlarını öğrencilerin yaratıcılıklarını ortaya çıkaracak ve destekleyecek şekilde düzenleyebilir. Üniversiteler ise, öğrencilerin yaratıcılıklarını geliştirici seçmeli dersler koyabilir, sosyal ve ders içerikli geziler düzenleyebilir ve sanayi-üniversite işbirliğini geliştirebilirler.

Kaynakça

- Akkaş, E. (2013). Bilim ve Sanat Merkezlerindeki Uyum ve Destek Eğitimi Programlarının Üstün Yeteneklilerde Yaratıcılığa Etkisi. *Üstün Yetenekliler Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, 1(2), ss. 108-116.
- Allen, L. Stephanie, Smith, E. Joseph ve Silva D. Nancy (2013). Organizational Change and Organizational Creativity Perceptions from Nonprofit Organizational Members. *Nonprofit Management & Leadership*, 24(1), ss. 23-42.
- Bouchard, V. ve Basso, Ol. (2011). Exploring the Links between Entrepreneurial Orientation and Intrapreneurship in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(2), pp. 219-231.
- Caniels, C. J. M. ve Rietzschel, F. E. (2013). Organizing Creativity: Creativity and Innovation under Constraints. *Creativity and Innovation Management*, 22(1), pp. 100-102.
- Chang, Cheng-Ping ve Hsu, Pei-Chun (2013). The Correlation Between Employee Information Literacy and Employee Creativity. *Quality and Quantity*, pp. 1-14.
- Chen, Jui-Kuei ve Chen, I. Shuo (2012). Creative-Oriented Personality, Creativity Improvement, and Innovation Level Enhancement. *Quality and Quantity*, 26, pp.1625-1645.
- Chen, Yu-Shan ve Chang, Ching-Hsun (2013). The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity. *Journal of Business Ethics*, 116(1), pp. 107-119.
- Çavuş, F. Mustafa ve Akgemci, Tahir (2008). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, ss. 229-244

- Çekmecelioğlu, G. Hülya (2006). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2), ss. 295-310.
- Çetin, Fatih (2011). Örgüt İçi Girişimcilikte Öz Yeterlilik Algısı ve Kontrol Odağının Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 2(3), ss. 69-85.
- Duran, Cengiz ve Saraçoğlu, Metin (2009). Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci. *Yönetim ve Ekonomi*, 16(1), ss. 57-71.
- Felicio, J. Augusto, Rodrigues, Ricardo ve Caldeirinha, R. Victor (2012). The Effect of Intrapreneurship on Corporate Performance. *Management Decision*, 50(10), pp.1717-1738.
- Fiş, M. Ahmet ve Wasti, S. Arzu (2009). Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi. *ODTÜ Gelişim Dergisi*, 35, ss. 127-164.
- Gong, Yaping, Zhou, Jing ve Chang, Song (2013). Core Knowledge Employee Creativity and Firm Performance: The Moderating Role of Riskiness Orientation, Firm Size, and Realized Absorptive Capacity. *Personnel Psychology*, 66, pp. 443-482.
- Hirst, Giles, Knippenberg, V. Daan, Chen, Chin-Hui ve Sacramento, A. Claudia (2011). How Does Bureaucracy Impact Individual Creativity? A Cross-Level Investigation of Team Contextual Influences on Goal Orientation-Creativity Relationships. *Academy of Management Journal*, 54(3), pp. 624-641.
- İçerli, Leyla, Yıldırım, H. Mehmet ve Demirel, Yavuz (2011). Kobilerde İç Girişimciliğin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Aksaray Örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), ss. 177-187.
- Janssen, Onne ve Giebels, Ellen (2013). When and Why Creativity-Related Conflict with Coworkers can Hamper Creative Employees' Individual Job Performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), pp. 574-587.
- Joo, Baek-Kyoo, Song, H. Ji, Lim, H. Doo ve Yoon, W. Seung (2012). Team Creativity: The Effects of Perceived Learning Culture, Developmental Feedback and Team Cohesion. *International Journal of Training and Development*, 16(2), pp. 77-91.
- Karcioğlu, Fatih ve Kaygın, Erdoğan (2013). Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe Etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(5), ss.99-111.
- Koç, Kemal ve Mente, Ahmet (2007). İnovasyon Kavramı ve Üniversite-Sanayi-Devlet İşbirliğinde Üçlü Sarmal Modeli. *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar e-dergisi*, ss. 1-18.
- Martinaityte, Ieva ve Sacramento, A. Claudia (2013). When Creativity Enhances Sales Effectiveness: The Moderating Role of Leader-Member Exchange. *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.*, 34, ss. 974-994.
- Moriano, A Juan, Molero, Fernando, Topa, Gabriela, Mangin, L. Jean-Pierre (2014). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Identification on Intrapreneurship. *Int Entrep Manag J.*, 10, pp. 103-119.
- Moura, E. Patricia ve Abrunhosa, Ana (2007). The Role of TQM Practices in Technological Innovation: The Portuguese Footwear Industry Case. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(1), pp. 57-66.
- Nosouhi, R. Mohammad, Shirvani, R. Ali ve Ansari, E. Mohammad (2013). Study the Organizational Factors Effective in Reinforcement Creativity of Employees in Mobarakeh Still Company. *Advances in Environmental Biology*, 7(8), ss.1923-1929.
- Parker, C. Simon (2011). Intrapreneurship or Entrepreneurship?. *Journal of Business Venturing*, 26, pp. 19-34.
- 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.
- Rodrigues, C. F. Ana ve Veloso, M. O. L. Ana (2013). Organizational Trust, Risk and Creativity. *Revista Brasileira De Gestao De Negocios Review of Business Management*, 15(49), pp. 545-561.
- Scott, Pamela, Gibbons, Patrick ve Coughlan, Joseph (2010). Developing Subsidiary Contribution to The MNC-Subsidiary Entrepreneurship and Strategy Creativity", *Journal of International Management*, 16, pp. 328-339.
- Shoghi, Behzad, Asgarani, Morteza ve Ashnagohar, Najmih (2013). Mediating Effect of Organizational Structure on the Relationship between Managers' Leadership Style and Employees' Creativity (Case study: Metal Industries of Kaveh Industrial City). *International Journal of Learning & Development*, 3(3), pp. 63-80.
- Soleimani, Ma, Hamidibeinabaj, Mozghan ve Bafrani, J. Mohammad (2013). Studying the Relationship among Components of Knowledge Management and Corporate Entrepreneurship. *Advances in Environmental Biology*, 7(8), pp. 1643-1647.
- Sousa, C. Fernando, Pellissier Rene ve Monteiro, P. Ileana (2012). Creativity, Innovation and Collaborative Organizations. *The International Journal of Organization Innovation*, 5(1), pp. 26-64.
- Stull, Michael ve Aram, D. John (2010). Exploring Trust as an Influencing Mechanism of Intrapreneurship. *International Journal of Management and Marketing Research*, 3(3), pp. 17-38.
- Torrance, E. Paul (1962). Testing and Creative Talent. *Educational Leadership*, October, pp. 7-11.
- Torrance, E. Paul (1968). *Education and Creative Potential: Modern School Practices Series (5)*. Minneapolis: The University of Minnesota Press.
- Warrian, Peter ve Mulhern, Celine (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.

- Yu, Chongxin ve Frenkel, J. Stephen (2013). Explaining Task Performance and Creativity from Perceived Organizational Support Theory: Which Mechanisms are more Important?. *Journal of Organizational Behavior*, 34, pp. 1165-1181.
- Zahra, A. Shaker ve Garvis, M. Dennis (2000). International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing*, 15, pp. 469-492.
- Zhou, Jing ve Su, Yanjie (2010). A Missing Piece of the Puzzle: The Organizational Context in Cultural Patterns of Creativity. *Management and Organization Review*, 6(3), pp. 391-413.
- Zhou, Qin, Hirst, Giles ve Shipton, Helen (2012). Context Matters: Combined Influence of Participation and Intellectual Stimulation on The Promotion Focus–Employee Creativity Relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 33, ss. 894-909.

İŞYERİNDE KİM DAHA MÜKEMMEL? ÇALIŞANLARIN MÜKEMMELİYETÇİLİK PROFİLİNDE DEMOGRAFİK FARKLILIKLARIN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Aysun KANBUR

Kastamonu Üniversitesi
akanbur@kastamonu.edu.tr

ÖZET

Mükemmeliyetçilik “iyi” mi yoksa “kötü” mü olduğu ikilemi içinde belki de farkına bile varılmadan bireylerin davranışlarında belirleyici olmaktadır. İş hayatında ise “asla hata yapmama” arayışı kaçınılmazdır. İlk çalışmalar mükemmeliyetçiliğin tek boyutlu yapısını ele alırken daha sonraları çok boyutlu bir yapı olduğu vurgulanmaya başlanmıştır. Bu noktada farklı dillere uyarlanmış ve psikometrik özellikleri değerlendirilmiş bir ölçüm aracı olarak yazında kabul gören Frost, Martin, Lahart ve Rosenblate (1990) Çok Boyutlu Mükemmeliyetçilik Ölçeği araştırmada kullanılmıştır. Araştırmanın amacı çalışanların mükemmeliyetçilik profilinde demografik özellikler açısından farklılık olup olmadığının belirlenmesi ve mükemmeliyetçilik kavramının örgüt düzeyinde vurgulanmasıdır. Bulgular ile mükemmeliyetçiliğin düzen boyutunun dolayısıyla olumlu yönünün demografik özelliklere göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mükemmeliyetçilik, Çok Boyutlu Mükemmeliyetçilik.

1. GİRİŞ

İnsanoğlu doğası gereği hep daha iyiye ulaşma çabası içinde bir yaşam mücadelesi vermektedir. Toplumsal yaşamın merkezi olan birey örgüt içinde de vazgeçilmez bir yapıdadır. Dolayısıyla işyerinde de daha iyi olma yarışındadır. Günümüz dünyasında bireye atfedilen beklentiler onu yegane bir amaç olarak her zamankinden daha fazla başarı odaklı düşünmeye yöneltmektedir. İşte bu noktada belki de insanoğlunun varlığının derinliklerinde hep yaşayan ama günümüzde daha çok konuşulur hale gelen bir kavram olarak mükemmeliyetçilik dikkat çekmektedir.

Mükemmeliyetçilik kusursuz olana ulaşma yönündeki çaba olarak nitelendirilebilir. Yazında mükemmeliyetçiliği inceleyen araştırmaların genellikle mükemmeliyetçiliğin negatif sonuçları üzerine odaklandığı gözlenmektedir. Oysaki mükemmeliyetçilik psikopatoloji ile ilişkisinin yanı sıra bireyi başarıya yönelten motive edici bir faktör olarak da düşünülebilir. Bu açıdan ele alındığında mükemmeliyetçilik çift yönlü bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Son yıllarda mükemmeliyetçiliği inceleyen araştırmalardaki eğilim ise kavramın çok boyutlu olarak kabul edilmesi yönündedir. Hangi yönde ele alınacak olursa olsun mükemmeliyetçilik çalışan birey açısından incelenmeye değer bir kavram olarak yazında yer almaktadır.

Bu araştırma mükemmeliyetçilik kavramının örgüt düzeyinde incelenmesi gereğinden hareketle yürütülmüştür. Araştırmanın amacı çalışan bireylerin mükemmeliyetçilik düzeylerinin demografik özellikleri açısından farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesini sağlamaktır. Araştırmada öncelikle kuramsal çerçeve ile mükemmeliyetçilik kavramı ve çok boyutlu yapısı üzerinde durulmaktadır. Daha sonra yöntem bölümü ile yürütülen araştırma ve bulgular sunularak çalışanların mükemmeliyetçilik profili demografik özellikleri bağlamında değerlendirilmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Mükemmel kelimesi birçok kişiye güçlü çağrışımlar ifade etmektedir. Ne iş yaparsanız yapın bu kelimeyi duymuş ya da söylemişsinizdir, bunu birilerinden bekliyor olabilirsiniz ya da sizden mükemmel olmanız beklenebilir (Bousman, 2007). Mükemmeliyetçilik yüksek hedefler belirleme, onlara sıkı sıkıya katı kurallarla bağlı olma, mükemmel olana aşırı değer verme ve onun için güçlü bir biçimde mücadele etme ve aşırı eleştirel bir biçimde sonuçları dikkatlice gözden geçirme eğilimidir (Craddock vd., 2009). Mükemmeliyetçilik bireylerin kendileri için aşırı derecede yüksek hedefler belirlediği bir kişilik özelliğidir (Reuther vd., 2013). Bu kişilik yapısını araştırmaya ve teorik olarak incelemeye dönük ilgi son yıllarda belirgin bir biçimde artmıştır (Gelabert vd., 2011). Mükemmeliyetçiliği tanımlama çabalarında dikkat çeken ortak noktalar; mükemmeliyetçilerin aşırı yüksek hedeflere sahip oldukları, gereğinden fazla ebeveynlerinin eleştirilerine ve beklentilerine duyarlı oldukları, düzen için aşırı bir gereksinim duyarak zihinlerini meşgul etme eğiliminde olduklarıdır (Hawkins vd., 2006).

Mükemmeliyetçiliği kavramsallaştırmaya yönelik ilk çalışmalar mükemmeliyetçiliğin tek boyutlu bir kavram olduğu üzerinde durmuştur (Burns, 1980; Stöber, 1998). Daha sonraları mükemmeliyetçilik Hamachek'in (1978) normal ve nevrotik mükemmeliyetçilik kavramları üzerinde durmasıyla çift yönlü olarak

ele alınmıştır. Hamachek'in, mükemmel için mücadele etme ve başarıdan zevk alma olarak nitelendirdiği normal mükemmeliyetçilik ve yüksek hedefler belirleyerek asla iyi olmadığını düşünme durumunu nitelendirdiği nevrotik mükemmeliyetçilik sınıflaması günümüzde mükemmeliyetçiliğin çok boyutlu incelendiği teorik yapının da temellerini oluşturmaktadır (Hanchon, 2010). Mükemmeliyetçilik çift yönlü bakış açısıyla daha sonraları uyumlu ve uyumsuz (adaptive-maladaptive), sağlıklı ve sağlıksız (healthy-unhealthy), pozitif ve negatif (positive-negative), esnek ve esnek olmayan (enabling-disabling), işlevsel ve işlevsel olmayan (functional-dysfunctional) gibi tanımlamalarla da ele alınmaya devam etmiştir (Khawaja ve Armstrong, 2005; Bencik ve Metin, 2006; Craddock vd., 2009; Altun ve Yazıcı, 2010).

Mükemmeliyetçilik en iyi biçimde çok boyutlu bir kişilik eğilimi olarak kavramsallaştırılmıştır (Yang vd., 2015). Mükemmeliyetçiliğin çok boyutlu olarak incelenmesinde Frost, Martin, Lahart ve Rosenblate (1990) kendi kendini değerlendirmeye dayanan bir ölçüm aracı olarak "Çok Boyutlu Mükemmeliyetçilik Ölçeği"ni geliştirmiş ve mükemmeliyetçiliği altı alt boyuttan oluşan bir yapı olarak ele almıştır. Bu boyutlar incelendiğinde; *düzen*, bireyin kurallı ve düzenli olma eğilimlerini ve mükemmeliyetçilikle ilişkili olan düzenliliği vurgulamakta; *davranışlardan şüphe*, bireyin başarı kabiliyetine ilişkin duyduğu şüphenin derecesini ifade etmekte; *ebeveyn eleştirisi*, bireyin ailesini aşırı eleştirici olarak algılama eğilimini yansıtmakta; *hatalara aşırı ilgi*, hatalara olumsuz tepki verme, hataları yetersizliğe eşdeğer görme ve başarısızlıktan sonra diğer insanların saygısını kaybedeceğine inanma eğilimini kapsamakta; *aile beklentileri*, bireyin ailesinin çok yüksek amaçlar belirlediğine inanma eğilimini ifade etmekte ve *kişisel standartlar*, bireyin çok yüksek standartlara sahip olmasını, ulaşılması güç hedefler belirlemesini ve kişiliğini değerlendirmek için bu standartlara aşırı önem verme özelliğini vurgulamaktadır (Frost vd., 1990). Hewitt ve Flett (1991) de benzer biçimde kendi kendini değerlendirmeye dayanan bir "Çok Boyutlu Mükemmeliyetçilik Ölçeği" geliştirmiş ve mükemmeliyetçiliğin çok boyutlu yapısını kendine yönelik olma (bireyin kendine yüksek hedefler belirlemesi), başkalarına yönelik olma (diğerlerine yüksek hedefler belirleme) ve sosyal düzene yönelik olma (diğerlerinin birey için belirlediği yüksek hedefleri algılama) boyutlarına dayandırmıştır.

Mükemmeliyetçi bireyler bu yapılarını koruyan belli düşünce kalıplarına sahiptir ve düşünme eğilimleri genellikle "ya hep ya hiç" tarzındadır (Hamarta, 2009). Mükemmeliyetçiliğin odak noktası yüksek standartlar oluşturmaktır ancak yüksek standartlar kendiliğinden oluşmayacaktır ve patolojik olabilir. Bu bağlamda mükemmeliyetçilik teorik olarak psikopatoloji ile ilişkilendirilmiştir (Pearson ve Gleaves, 2006). Mükemmeliyetçilik obsesif-kompulsif belirtiler üzerinde önemli bir rol oynamakta ve uyumsuz mükemmeliyetçiliğin doğru olmayan deneyimler (bir işin tamamlanmadığı duygusu) gibi obsesif-kompulsif belirtiler üzerindeki etkisinde anksiyetenin aracı rolü dikkat çekmektedir (Moretz ve McKay, 2009). Doğru olmayan deneyimler kusurluluk ya da yetersizlik olarak da ifade edilebilir ve mükemmeliğin başarılabilmesi hissini yansıtır (Coles vd., 2003). Mükemmel bir kesinlik olmayışı eylemin tam olarak gerçekleştirilmediği şüphesini doğurur (Chik vd., 2008). Mükemmeliyetçilik ile kontrol etme, yıkama ve biriktirme gibi obsesif-kompulsif belirtiler arasında da ilişki olduğu tespit edilmiştir, mükemmeliyetçiliğin hatalara aşırı ilgi ve davranışlardan şüphe boyutları diğer boyutlara görece obsesif-kompulsif belirtiler ile daha yakından ilişkilidir (Frost ve Steketee, 1997). Düzen boyutunun psikopatolojiyi yordayan değişkenler ile ilişkisi ise diğer boyutlara göre daha düşüktür ve düzen boyutu mükemmeliyetçiliğin sağlıklı yönünü daha çok ölçmektedir (Hawkins vd., 2006; Kağan, 2011). Mükemmeliyetçiliğin nevrotik yönünün bireyin bedeninden hoşnut olmaması, özsaygı ve yeme bozuklukları açısından bulimik davranışlar ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir (Pearson ve Gleaves, 2006). Obsesif-kompulsif bozukluk, anksiyete ve travma sonrası stresin uyumsuz mükemmeliyetçilik ile ilişkili olduğunun ileri sürüldüğü bir araştırmada ise depresyon kontrol altına alındığında anksiyetenin depresyondan bağımsız olarak, anksiyete kontrol altına alındığında ise depresyonun anksiyeteden bağımsız olarak uyumsuz mükemmeliyetçilik ile ilişkili olduğu vurgulanmaktadır (Kawamura vd., 2001).

3. Yöntem

Mükemmeliyetçilik kavramını örgüt düzeyinde ele alan çalışmalarla ilgili yazındaki boşluk mevcut araştırmayı yazına katkısı açısından önemli kılmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın amacı çalışanların mükemmeliyetçilik profilinde demografik özellikler açısından farklılık olup olmadığının belirlenmesi ve işyerinde mükemmeliyetçilik kavramına dikkat çekilmesidir.

Araştırma çalışanların mükemmeliyetçilik düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılaşacağı öngörüsünden yola çıkılarak yapılandırılmış ve araştırmanın yürütülmesi sürecinde çalışanların mükemmeliyetçilik düzeylerinin demografik özellikleri açısından farklılık gösterip göstermeyeceği temel sorusuna cevap aranmıştır. Araştırmanın hipotezleri şöyle sıralanabilir; *çalışanların mükemmeliyetçilik profilinde*, mükemmeliyetçiliğin; *düzen* boyutu (H_1), *davranışlardan şüphe* boyutu (H_2), *ebeveyn eleştirisi*

boyutu (H₃), *hatalara aşırı ilgi* boyutu (H₄), *aile beklentileri* boyutu (H₅) ve *kişisel standartlar* boyutu (H₆) demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Araştırmanın evrenini hizmet sektöründe yer alan işletme çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada tüm evrene ulaşılmaya çalışılmıştır. Veri toplama süreci sonunda 297 katılımcıdan verilerin değerlendirilmesi açısından uygun ve araştırma evrenini istatistiksel açıdan yeterli düzeyde temsil edici nitelikte geri dönüş sağlanmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anketin birinci bölümünde, araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerini tespit etmeye ilişkin sorular yer almaktadır. Bu bağlamda demografik özellikler açısından, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, statü, eşin çalışma durumu, aile yapısı, bakmakla yükümlü olunan çocuk sayısı, işyerindeki hizmet süresi, toplam hizmet süresi ve şuan bağlı olunan yönetici ile çalışma süresi olmak üzere toplam 11 değişken kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümünde ise çalışanların mükemmeliyetçilik profilini tespit etmeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu bölümde Frost, Martin, Lahart ve Rosenblate (1990) tarafından geliştirilmiş olan "Çok Boyutlu Mükemmeliyetçilik Ölçeği"nden yararlanılmış olup, ölçek, mükemmeliyetçiliğin çok boyutlu yapısını düzen, davranışlardan şüphe, ebeveyn eleştirisi, hatalara aşırı ilgi, aile beklentileri ve kişisel standartlar olarak ele almıştır.

Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Özbay ve Mısırlı-Taşdemir (2003) tarafından yapılmış olup, ölçeğin bireylerin mükemmeliyetçilik tutumlarını geçerli ve güvenilir olarak ölçebileceği konusunda psikometrik sonuçlar elde edilmiştir. Türkçe'ye uyarlanan ölçek 35 soru ve altı alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin aslı ile uyum gösteren bu boyutlar; düzen, davranışlardan şüphe, ebeveyn eleştirisi, hatalara aşırı ilgi, aile beklentileri ve kişisel standartlar olarak sıralanabilir. Ölçeğin aslı öğrencilerin mükemmeliyetçilik eğilimini tespit edebilmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçeğin derecelendirilmesinin beşli likert tipi bir ölçekleme ile yapıldığı (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) görülmektedir (Cırcır, 2006; Bencik, 2006; Şahin, 2011; Erbaş, 2012). Alanyazın incelemesi sonucunda "Çok Boyutlu Mükemmeliyetçilik Ölçeği"nin ölçeğin gerek farklı eğitim düzeylerindeki öğrenci gruplarına ve ergenlere yönelik olarak (Cheng vd., 1999; DiBartolo vd., 2008; Butt, 2010; Erozkın vd., 2011; Kağan vd., 2011; Stallman ve Hurst, 2011; Hasnain ve Fatima, 2012) gerekse yetişkinlere yönelik olarak (Purdon vd., 1999; Iketani vd., 2002; Rosser vd., 2003; Tozzi vd., 2004; Luyten vd., 2006; Ashbaugh vd., 2007; Sassaroli vd., 2008; Zhang ve Cai, 2012; Black ve Reynolds, 2013; Rukmini vd., 2014) bireylerin mükemmeliyetçilik eğilimini belirlemek üzere yararlanılan bir ölçek olarak kabul gördüğü ifade edilebilir.

Araştırma verilerinin analizinde yazında yürütülmüş birçok araştırmada yararlanılan bir istatistik paket programı kullanılarak araştırma anketine verilen yanıtlar bilgisayar ortamına aktarılmış ve araştırma verileri değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde öncelikle araştırmada yararlanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği incelenmiş ve frekans analizinden yararlanılarak katılımcıların demografik özellikleri ve mükemmeliyetçilik düzeyleri tespit edilmiştir. Daha sonra katılımcıların demografik özelliklerine göre mükemmeliyetçilik düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için t-testi ve varyans analizinden yararlanılmıştır. Varyans analizlerinde anlamlılık durumlarında homojen varyanslarda Tukey analizi, homojen olmayan durumlarda da Tamhane analizi kullanılmıştır.

4. Bulgular

Araştırmada yararlanılan ölçeğin geçerliliğinin incelenmesinde faktör analizi bulguları ölçeğin daha önce yürütülmüş araştırmalardaki altı boyutlu yapısını doğrulamıştır. Araştırmanın güvenilirliğinin saptanmasında yazındaki benzer çalışmalar da dikkate alınarak Cronbach Alfa Katsayısı'ndan yararlanılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısının ölçeğin tüm boyutları birlikte ele alındığında %91,5 olduğu, boyutlar ayrı ayrı ele alındığında düzen için %83, davranışlardan şüphe için %74,5, ebeveyn eleştirisi için %76, hatalara aşırı ilgi için %79,4, aile beklentileri için %62,4 ve kişisel standartlar için %73 olduğu tespit edilmiş olup, tüm bu değerlerin istatistiki açıdan kabul edilebilir güvenilirlik değerinin üzerinde olduğu görülmüştür.

Farklılıkların incelenmesine yönelik teknikleri üç grup altında toplamak mümkündür. Birinci grup teknikler, araştırma yapılan herhangi bir konuda ölçülen değer ile beklenen değer arasında bir farkın olup olmadığıdır. İkincisi, iki grup arasındaki farklılıkları incelemeye yöneliktir. Üçüncü grup teknik ise, ikiden fazla grup arasında karşılaştırmaların yapıldığı tekniklerdir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). İki örneklem grubunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını incelemek için t-testi kullanılmaktadır (Erdaş, 2010). İki grup ortalamalarının karşılaştırılması gereken durumlarda uygun test Anova testidir (Altunışık vd., 2004). Çoklu karşılaştırmalarda Tukey ve Scheffe gibi testlerden yararlanılır (Ural ve Kılıç, 2006). Ayrıca varyansların homojen olup olmadığını test etmek için Levene's testinden yararlanılmaktadır.

Tablo 1: Mükemmeliyetçilik Ölçeğinin Alt Boyut Puanlarının Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşmasına Yönelik t-Testi ve Varyans Analizi Bulguları

Demografik Özellikler	Mükemmeliyetçilik Ölçeğinin Alt Boyutları					
	<i>düzen</i>	<i>davranışlardan şüphe</i>	<i>ebeveyn eleştirisi</i>	<i>hatalara aşırı ilgi</i>	<i>aile beklentileri</i>	<i>kişisel standartlar</i>
Cinsiyet	--	--	--	--	--	--
Medeni durum	--	--	--	--	--	--
Yaş	*P=044 F=2,484	--	--	--	--	--
Eğitim durumu	--	--	--	--	--	--
Statü	--	--	--	--	--	--
Eşin çalışma durumu	--	--	--	--	--	--
Aile yapısı	*p=049 F=2,640	--	--	--	--	--
Bakmakla yükümlü olunan çocuk sayısı	--	--	--	--	--	--
İşyerindeki hizmet süresi	*p=021 F=2,706	--	--	--	--	--
Toplam hizmet süresi	*p=014 F=2,915	--	--	--	--	--
Şuan bağlı olunan yönetici ile çalışma süresi	--	--	--	--	--	*p=024 F=2,86 3

*p<0,05

Tablo 2: “Düzen” Puanlarının Katılımcıların Yaş, Aile Yapısı, İşyerindeki Hizmet Süresi ve Toplam Hizmet Süresine Göre Farklılaşmasına Yönelik Varyans Analizi ve Bulguları

Yaş	N	X	S	Sd	F	p	Tukey
1. 25 yaş altı	16	3,4896	,77572	4 292 296	2,484	,044*	5
2. 25-29 yaş arası	77	3,5996	,70931				
3. 30-34 yaş arası	119	3,3557	,62847				
4. 35-39 yaş arası	46	3,3406	,73866				Levene's
5. 40 yaş ve üzeri	39	3,6239	,60904				,338
Aile Yapısı	N	X	S	Sd	F	p	Tukey
1. Yalnız yaşıyor	8	3,8333	,21822	3 293 296	2,640	,049*	11
2. Çekirdek aile	217	3,4962	,68970				
3. Geniş aile	37	3,2252	,61012				Levene's
4. Tek ebeveynli	35	3,3905	,70588				,055
İşyerindeki Hizmet Süresi	N	X	S	Sd	F	p	Tukey
1. 1 yıldan az	30	3,6667	,67806	5	2,706	,021*	1

2. 1-5 yıl arası	95	3,5228	,68616	291 296			
3. 6-10 yıl arası	114	3,2939	,64466				
4. 11-15 yıl arası	37	3,5405	,71944				
5. 16 ve üzeri	21	3,4333	,65222				
Toplam Hizmet Süresi	N	X	S	Sd	F	p	Tukey
1. 1 yıldan az	21	3,7381	,69035	5 291 296	2,915	,014*	1
2. 1-5 yıl arası	76	3,5592	,67369				
3. 6-10 yıl arası	124	3,3038	,63724				
4. 11-15 yıl arası	48	3,4965	,70752				
5. 16 ve üzeri	28	3,4303	,72671				
							Levene's
							,945
							Levene's
							,877

*p<0,05; Levene's Test p>0.05 dağılım homojendir.

Tablo 3: "Kişisel Standartlar" Puanlarının Şuan Bağlı Olunan Yönetici ile Çalışma Süresine Göre Farklılaşmasına Yönelik Varyans Analizi ve Bulguları

Şuan bağlı olunan yönetici ile çalışma süresi	N	X	S	Sd	F	p	Tukey
1. 1 yıldan az	96	3,2589	,58822	4 292 296	2,863	,024*	3
2. 1-3 yıl arası	124	3,2028	,60721				
3. 4-6 yıl arası	59	3,3850	,41713				
4. 7 yıl ve üzeri	18	2,9265	,67138				
							Levene's
							,132

*p<0,05; Levene's Test p>0.05 dağılım homojendir.

Araştırmadan elde edilen bulgular çalışanların mükemmeliyetçilik profilinde mükemmeliyetçiliğin düzen boyutunun demografik özellikler açısından yaş, aile yapısı, işyerindeki hizmet süresi ve toplam hizmet süresine göre farklılaştığını ortaya koymuştur. Diğer yandan mükemmeliyetçiliğin kişisel standartlar boyutunun demografik özellikler açısından şuan bağlı olunan yönetici ile çalışma süresine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Ancak mükemmeliyetçiliğin diğer boyutlarının demografik özelliklere göre farklılaşmadığı belirlenmiştir.

5. Sonuç

Araştırmada çalışanların mükemmeliyetçilik profilinde mükemmeliyetçiliğin davranışlardan şüphe, ebeveyn eleştirisi, hatalara aşırı ilgi ve aile beklentileri boyutlarının demografik özellikler açısından farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Mükemmeliyetçiliğin düzen boyutu demografik özelliklere göre farklılık göstermesi açısından dikkat çekmektedir. Bu noktada düzen boyutunun somut değerler ile ilişkili olarak materyalist bir eğilim yüklenebileceği ve bu nedenle demografik özelliklere göre farklılaşabileceği düşünülebilir. Diğer yandan mükemmeliyetçiliğin diğer boyutlarının birey için daha içsel anlamlar ifade edebileceği ve demografik özellikleri her ne olursa olsun bireylerin bu içsel boyutta mükemmeliyetçiliği kaçınılmaz olarak yaşayacağı belirtilebilir. Ayrıca yazında mükemmeliyetçiliğin çok boyutlu yapısında düzen boyutunun mükemmeliyetçiliğin sağlıklı yönünü daha çok ölçtüğünün vurgulanması bu araştırmanın bulgularını daha anlamlı kılmaktadır. Bu bağlamda mükemmeliyetçilik düzen boyutu çerçevesinde olumlu bakış açısıyla değerlendirildiğinde farklı demografik özelliklerdeki bireylerin mükemmeliyetçilik düzeylerinin farklılaşabileceği ifade edilebilir. Bunun aksine mükemmeliyetçilik psikopatolojiyi yordadığı yazında sıklıkla vurgulanan olumsuz yönü ile değerlendirildiğinde farklı demografik özelliklerdeki bireylerin mükemmeliyetçilik düzeylerinin farklılaşmadığı belirtilebilir. Dolayısıyla araştırmanın bulguları mükemmeliyetçiliğin çift yönlü yapısı altında sağlıklı ve sağlıksız, uyumlu ve uyumsuz, normal ve nevrotik, pozitif ve negatif gibi tanımlamalarla açıklanmaya çalışılan olumlu ve olumsuz mükemmeliyetçilik açısından da değerlendirilebilir. Bu araştırma mükemmeliyetçilik kavramına örgüt düzeyinde yoğunlaşılması gerektiğini vurgulayarak da yazında bu doğrultuda yapılandırılacak yeni araştırmalara zemin hazırlayacaktır. İleride yürütülecek araştırmalar mükemmeliyetçiliğin örgüt yazınındaki farklı kavramlarla ilişkisini irdelemek üzere daha farklı araştırma yöntemleri çerçevesinde tasarlanabilir. Mükemmeliyetçiliğin yazında çoğunlukla

üzerinde durulan psikopatolojik yönü de örgüt yazınındaki farklı kavramlarla ilişkisi çerçevesinde incelenebilir.

Kaynakça

- Altun, F. ve Yazıcı, H. (2010). Öğrencilerin Olumlu ve Olumsuz Mükemmeliyetçilik Özellikleri ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişkiler. *International Conference on New Trends in Education and Their Implications*, 11-13 November, Antalya-Turkey.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroglu, S. ve Yıldırım, E. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, İstanbul: Sakarya Kitabevi.
- Ashbaugh, A., Antony, M. M., M.S.W., A.L., Summerfeldt, L.J., McCabe, R.E. ve Swinson, R. P. (2007). Changes in Perfectionism Following Cognitive Behavioral Treatment for Social Phobia. *Depression and Anxiety*, (24), 169-177.
- Bencik, S. (2006). *Üstün Yetenekli Çocuklarda Mükemmeliyetçilik ve Benlik Algısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bencik, S. ve Metin, N. (2006). Mükemmeliyetçilik ve Üstün Yetenekliler. *Çocuk Gelişimi ve Eğitim Dergisi*, Haziran-Aralık, 92-105.
- Black, J. ve Reynolds, W. M. (2013). Examining the Relationship of Perfectionism, Depression, and Optimism: Testing for Mediation and Moderation. *Personality and Individual Differences*, 54(3), 426-431.
- Bousman, L. A. (2007). *The Fine Line of Perfectionism: Is it a Strength or a Weakness in the Workplace?*, (Unpublished Doctorate Dissertation), University of Nebraska, Nebraska.
- Burns, D. D. (1980). The Perfectionist's Script for Self-Defeat. *Psychology Today*, November, 34-52.
- Butt, F. M. (2010). The Role of Perfectionism in Psychological Health: A Study of Adolescents in Pakistan. *Europe's Journal of Psychology*, (4), 125-147.
- Cheng, S.K., Chong, G.H. ve Wong, C.W. (1999). Chinese Frost Multidimensional Perfectionism Scale: A Validation and Prediction of Self-Esteem and Psychological Distress. *Journal of Clinical Psychology*, 55(9), 1051-1061.
- Chik, H. M., Whittal, M. L. ve O'Neill, M. L. (2008). Perfectionism and Treatment Outcome in Obsessive-Compulsive Disorder. *Cognitive Therapy and Research*, 32(5), 676-688.
- Cırcır, B. (2006). *Öğretmen Adaylarının Denetim Odakları ve Mükemmeliyetçilik Tutumlarının Bazı Özlük Niteliklerine Göre Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi*, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Coles, M. E., Frost, R. O., Heimberg, R. G. ve Rheaume, J. (2003). "Not Just Right Experiences": Perfectionism, Obsessive-Compulsive Features and General Psychopathology. *Behaviour Research and Therapy*, 41(6), 681-700.
- Craddock, A. E., Church, W. ve Sands, A. (2009). Family of Origin Characteristics as Predictors of Perfectionism. *Australian Journal of Psychology*, 61(3), 136-144.
- DiBartolo, P. M., Li, C. Y. ve Frost, R. O. (2008). How Do the Dimensions of Perfectionism Relate to Mental Health?. *Cognitive Therapy and Research*, 32(3), 401-417.
- Erbaş, M. M. (2012). *Öğretmen Adaylarının Mükemmeliyetçilik Düzeylerinin Red Duyarlılığı ve Öznel İyi Oluş Düzeylerine Göre İncelenmesi*, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Erdaş, D. K. (2010). *Lider-Üye Mübadelesi, Algılanan Örgütsel Destek ve Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erozkan, A., Karakas, Y., Ata, S. ve Ayberk, A. (2011). The Relationship Between Perfectionism and Depression in Turkish High School Students. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(4), 451-464.
- Frost, R. O., Marten, P., Lahart, C. ve Rosenblate, R. (1990). The Dimensions of Perfectionism. *Cognitive Therapy and Research*, 14 (5), 449-468.
- Frost, R. O. ve Steketee, G. (1997). Perfectionism in Obsessive-Compulsive Disorder Patients. *Behaviour Research and Therapy*, 35(4), 291-296.
- Gelabert, E., Garcia-Esteve, L., Martin-Santos, R., Gutierrez, F., Torres, A. ve Subira, S. (2011). Psychometric Properties of the Spanish Version of the Frost Multidimensional Perfectionism Scale in Women. *Psicothema*, 23(1), 133-139.
- Hamachek, D. E. (1978). Psychodynamics of Normal and Neurotic Perfectionism. *Psychology: A Journal of Human Behaviour*, 15, 27- 33.
- Hamarta, E. (2009). Examining the Social Anxiety of Adolescents with Regards to Interpersonal Problem Solving and Perfectionism. *Elementary Education Online*, 8(3), 729-740.
- Hanchon, T. A. (2010). The Relations Between Perfectionism and Achievement Goals. *Personality and Individual Differences*, 49(8), 885-890.
- Hasnain, S. F. ve Fatima, I. (2012). Perfectionism, Loneliness and Life Satisfaction in Engineering Students. *Journal of Behavioural Sciences*, 22(3), 33-48.
- Hawkins, C. C., Watt, H. M. G., Sinclair, K. E. (2006). Psychometric Properties of the Frost Multidimensional Perfectionism Scale with Australian Adolescent Girls: Clarification of Multidimensionality and Perfectionist Typology. *Educational and Psychological Measurement*, 66(6), 1001-1022.
- 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(3), 456-470.

- Iketani, T., Kiriike, N., Stein, M. B., Nagao, K., Nagata, T., Minamikawa, N., Shidao, A. ve Fukuhara, H. (2002). Relationship Between Perfectionism and Agoraphobia in Patients with Panic Disorder. *Cognitive Behaviour Therapy*, 31(3), 119-128.
- Kağan, M. K. (2011). Frost Çok Boyutlu Mükemmeliyetçilik Ölçeğinin Türkçe Formunun Psikometrik Özellikleri. *Anatolian Journal of Psychiatry*, (12), 192-197.
- Khawaja, N. G. ve Armstrong, K. A. (2005). Factor Structure and Psychometric Properties of the Frost Multidimensional Perfectionism Scale: Developing Shorter Versions Using an Australian Sample. *Australian Journal of Psychology*, 57(2), 129-138.
- Kawamura, K. Y., Hunt, S. L., Frost, R. O. ve Dibartolo, P. M. (2001). Perfectionism , Anxiety, and Depression: Are the Relationships Independent ? . *Cognitive Therapy and Research*, 25(3), 291-301.
- Luyten, P., Van Houdenhove, B., Cosyns, N. ve Van den Broeck, A.L. (2006). Are Patients With Chronic Fatigue Syndrome Perfectionistic-or Were They? A Case-control Study. *Personality and Individual Differences*, 40(7), 1473-1483.
- Moretz, M. W. ve McKay, D. (2009). The Role of Perfectionism in Obsessive-Compulsive Symptoms: "Not Just Right" Experiences and Checking Compulsions. *Journal of Anxiety Disorders*, 23(5), 640-644.
- Özbay, Y. ve Mısırlı-Taşdemir, Ö. (2003). "Çok Boyutlu Mükemmeliyetçilik Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması". VII. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi, Malatya, 9-11 Temmuz.
- Pearson, C. A. ve Gleaves, D. H. (2006). The Multiple Dimensions of Perfectionism and Their Relation with Eating Disorder Features. *Personality and Individual Differences*, 41(2), 225-235.
- Purdon, C., Antony, M. M. ve Swinson, R. P. (1999). Psychometric Properties of the Frost Multidimensional Perfectionism Scale in a Clinical Anxiety Disorders Sample. *Journal of Clinical Psychology*, 55(10), 1271-1286.
- 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), 773-777.
- Rosser, S., Issakidis, C. ve Peters, L. (2003). Perfectionism and Social Phobia: Relationship Between the Constructs and Impact on Cognitive Behavior Therapy. *Cognitive Therapy and Research*, 27(2), 143-151.
- Rukmini, S., Sudhir, P. M. ve Math, S. B. (2014). Perfectionism, Emotion Regulation and Their Relationship to Negative Affect in Patients with Social Phobia. *Indian Journal of Psychological Medicine*, 36(3), 239-245.
- Sassaroli, S., Lauro, L. J. R., Ruggiero, G. M., Mauri, M. C., Vinai, P. ve Frost, R. (2008). Perfectionism in Depression, Obsessive-Compulsive Disorder and Eating Disorders. *Behaviour Research and Therapy*, 46(6), 757-765.
- Stallman, H. M. ve Hurst, C. P. (2011). The Factor Structure of the Frost Multidimensional Perfectionism Scale in University Students. *Australian Psychologist*, 46(4), 229-236.
- Stöber, J. (1998). The Frost Multidimensional Perfectionism Scale: More Perfect with Four (instead of six) Dimensions. *Personality and Individual Differences*, 24(4), 481-491.
- Şahin, H. (2011). *Lise Öğrencilerinde Mükemmeliyetçilik ve Saldırganlık İlişkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tozzi, F., Aggen, S. H., Neale, B. M., Anderson, C. B., Mazzeo, S. E., Neale, M. C. ve Bulik, C. M. (2004). The Structure of Perfectionism: A Twin Study. *Behavior Genetics*, 34(5), 483-494.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yang, H., Stoeber, J. ve Wang, Y. (2015). Moral Perfectionism and Moral Values, Virtues, and Judgments: A Preliminary Investigation. *Personality and Individual Differences*, 75, 229-233.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zhang, B. ve Cai, T. (2012). Using SEM to Examine the Dimensions of Perfectionism and Investigate the Mediating Role of Self-Esteem Between Perfectionism and Depression in China. *Australian Journal of Guidance and Counselling*, 22(1), 44-57.

ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON TAKTİKLERİ İLE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR MODEL ÖNERİSİ

Işıl Önay
Gaziantep Üniversitesi
bilici@gantep.edu.tr

Mehmet Seyhan
Gaziantep Üniversitesi
mseghan@gantep.edu.tr

Sibel Ayas
Gaziantep Üniversitesi
sibelayas@gantep.edu.tr

Özlem Yaşar Uğurlu
Gaziantep Üniversitesi
yasar@gantep.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı sosyalleşme taktikleri iş performansı arasındaki ilişkide rol açıklığı ile stresin aracılık rolünü araştırmaktır. Bu araştırmada, sosyalleşme taktikleri geliştirmenin yeni işe başlayanların uyumuna katkı sağladığı ve dolayısıyla rol açıklığını arttırıp stresi azaltarak performansı arttırdığı görülmektedir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmaktadır. Çalışma Gaziantep Üniversitesi Mühendislik ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nden 2014 yılında mezun olan ve işe son bir yıl içinde başlayan 148 bireyden oluşmaktadır. Araştırma anketinden elde edilen sonuçlara göre, örgütsel sosyalleşme taktikleri uygulandıkça, rol açıklığı pozitif yönde etkilenirken stres düzeyi negatif yönde etkilenmektedir. Ayrıca, rol açıklığının sosyalizasyon taktikleri ve iş performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi olduğu görülmüştür. Ancak stresin iş performansı üzerinde ne direk ne de aracılık etkisinin olmadığı sonucu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Sosyalizasyon Taktikleri, İş Performansı, Stres, Rol Açıklığı

1.Giriş

Sosyalizasyon taktikleri örgütlerin işe yeni başlayanların giriş aşamasında uyum sağlamalarını kolaylaştırıcı, yeni bir örgüte dahil olmanın yaratabileceği belirsizlik ile stresi azaltıcı ve çalışandan sergilemesi beklenen değer ve normlara ilişkin bilgi ve davranış kalıplarının çalışana aktarılması süreçlerini ihtiva eder (Bauer vd., 1998; Cable ve Parsons, 2001; Jones, 1986; Van Maanenve Schein, 1979). İşten ayrılma davranışının en yüksek olduğu dönem genellikle işe başlama aşamasıdır (Farber, 1994). Sosyalizasyon taktikleri, işe yeni başlayanların elde tutulmasının ve örgütle uyumlu birer çalışan haline getirilmesini sağlayarak örgütlerin işe alım süreçlerinde katlandıkları maliyetleri minimize eder. Başarılı örgütlerin ortak özelliklerinden birisi dışarıdan gelenlerin etkin bir biçimde örgütün bir üyesi haline getirilmesidir. Bu sürecin başarılı olmasının emareleri arasında iş tatmini, rol açıklığı, kişi – örgüt arası değer uyumu ve sosyal bütünleşme gibi unsurlar yer almaktadır (Brett vd., 1990; Wanberg ve Kammeyer-Mueller, 2000).

Bu araştırmada işe başlama tarihleri 2-10 ay arasında değişen 148 bireyden elde edilen veriler aracılığıyla, bu bireylerin karşılaştıkları sosyalizasyon süreci ve bu sürecin bir yansıması olan rol açıklığı ile stres unsurlarının, örgüte olan uyumları ve iş performansları üzerindeki etkisi ele alınmaktadır.

2. Örgütsel Sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşme yeni bir işe girerken bireylerden istenen davranış, tutum, bilgi ve yeteneklerin kazanılma süreci olarak tanımlanır (Wanberg, 2012).Örgütsel sosyalleşme genellikle bir örgütte yeni işe başlayan bir çalışanla yada aynı örgütte fakat farklı bir rolde çalışan bireylerle ilişkilendirilir. Etkili bir sosyalizasyon süreci örgüt için birçok açıdan kritik öneme sahiptir. Örgüt tarafından kullanılan sosyalleşme taktikleri iş performansı ve işten ayrılma gibi birçok örgütsel çıktı üzerinde önemli bir role sahiptir (Bauer vd., 2007; Saks vd., 2007). Geçmişte yapılan çalışmaların bulgularına göre, sosyalizasyon taktikleri ile rol karmaşıklığı, rol çatışması ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki varken; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve rol odaklılık ile aralarında pozitif ilişki vardır (Allen veMeyer, 1990; Ashforthve Saks, 1996; Ashforth, Sluss, veSaks, 2006; Black, 1992).

Literatüre bakıldığında, sosyalizasyon kavramını en iyi şekilde ortaya koyan çalışmalardan birisi Van Maanen ve Schein'in 1979 da yaptığı çalışmadır (AshforthveSaks, 1996).Van Maanen ve Schein (1979) sosyalizasyon taktiklerini, bireylerin bir rolden başka bir role geçişte ne yapmaları gerektiğinin örgütteki diğerleri tarafından yapılandırılması olarak tanımlanmıştır. Örgütsel sosyalizasyon teorisinde, Van Maanen ve Schein (1979) altı taktiksel boyut tanımlamıştır. Her bir taktik, birbirinin tersi iki kutuplu boyutlardan oluşur. Kolektif (vs. bireyselci) sosyalizasyon yeni gelen çalışanların birbirlerinden bağımsız ayrı ayrı farklı deneyimler yaşamasını sağlamaktan çok, onları bir arada ortak deneyimlere tabi tutmak anlamına

gelmektedir. Biçimsel (vs. biçimsel olmayan) sosyalizasyon; tecrübeli örgüt çalışanlarını yeni gelenlerden ayırmaktan çok, tanımlanan sosyalizasyon süreci boyunca eski örgüt üyelerini yeni gelenlerden ayrı uygulamalara sokmak olarak tanımlanır. Ardışık (vs. rastgele) sosyalizasyon, bilinmeyen karmaşık ve devamlı değişen bir sıra ile değil de rolün gereklerine uygun olarak sıralı bir dizi tanımlanmış adımları içerir. Sabit (vs. değişken) sosyalizasyon değişken süreçlerden ziyade rolün gerçekleşmesi için gereken adımların ne sürede gerçekleşeceğine dair bilgi sağlar. Seri (vs. ayırıcı) taktikler bir rol modelin olmadığı sürecin aksine, tecrübeli örgüt üyelerinin yeni gelenlerin sosyalleşmesi açısından bir rol model olarak görülmesi olarak tanımlanır. Son olarak, tayin (vs. yoksun bırakma) yeni gelenleri reddetme, huzursuz etme ve dışarıda bırakmak yerine onların kişisel özelliklerini ve kimliklerini onay verme anlamına gelir.

Örgüte ve işe ilişkin bilgilerin sosyalizasyon süreci boyunca edinilmesi işe yeni başlayanlar açısından olayların ve içine girmiş buldukları yeni durumun anlaşılabilmesi için gereklidir. Bu edimin sosyalizasyon taktikleri ve elde edilen çıktılar ile doğrudan ilişkileri mevcuttur (Louis, 1980; Morrison, 1993; Ostroff ve Kozlowski, 1992). Sosyalizasyon taktiklerinin en çok etkiye sahip olduğu dönemlerin özellikle işe yeni başlayanlar üzerinde etkili olduğu ve zaman ilerledikçe bu etkinin azaldığı da yapılan çalışmalar sonucu elde edilen bilgiler arasındadır (Asforth ve Saks, 1996). Bauer ve Green (1994)'e göre iş performansı ile örgüt içinde uygulanan sosyalizasyon taktikleri arasında doğrusal ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

H1. Sosyalizasyon taktikleri ile iş performansı arasında pozitif ilişki vardır.

3. Rol Açıklığı

Sosyalizasyon sürecine etki eden en önemli kavramlardan birisi de rol açıklığıdır (Feldman, 1976). Rol açıklığının bulunduğu durumlarda gruba yeni katılanların kendilerinden beklenenler ve sorumlulukları hakkında açık ve kesin bir fikre sahip olmaları mümkün hale gelir (Rizzo vd, 1970). Önceden belirlenmiş ve bireye yansıtılan taktikler gruba yeni dahil olanların ne zaman grubun bir üyesi olduğuna veya bir sonraki aşamaya ne zaman geçeceklerine ilişkin net bir görüş sağlar. Bu rol açıklığı kişinin örgütteki konumunu bilmesi hususunda önemli bir bilgi kaynağıdır (Van Maanen ve Schein, 1979). Bireyden istenenlerin net bir şekilde bilinmediği durumlarda bireyin yaşaması olası gerilimlerin ve belirsizliğin getireceği endişenin, iş performansına olumsuz bir şekilde yansımaları olası bir durumdur (Ellis vd., 2015). Literatürde genellikle rol belirsizliğinin tatminsizlik, stres ve tükenmişlik ile ilişkili olduğu görülmüş (Feldman, 1981) ve dolayısıyla iş performansının düşmesine sebep olan bir faktör olarak kabul edilmiştir.

H2. Sosyalizasyon taktikleri ile rol açıklığı arasında pozitif ilişki vardır.

H3. Rol açıklığı ile iş performansı arasında pozitif ilişki vardır.

H4. Rol açıklığının, sosyalizasyon taktikleri ile iş performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

4. Stres

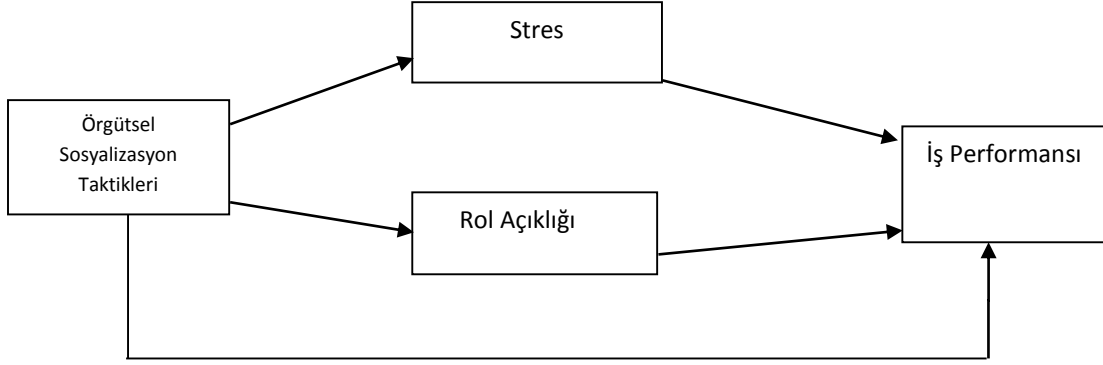
Sosyalizasyon süreci boyunca işe yeni başlayanların yaşadığı örgütsel değer ve normlarla kişisel değer ve normların uyumsuzluğu çatışmaya dolayısıyla gerilimlere yol açabilmektedir (Cable ve Parsons., 2001). Kişiden beklenen davranışlar ile kişinin yaşadığı stres arasındaki ilişki, rol açıklığının bir fonksiyonu olarak ele alınabilir. Şöyle ki, kişiden beklentilerin yüksek olduğu ve aynı zamanda kişinin rolünün açık bir biçimde ifade edildiği durumlarda negatif stres düzeyi düşük olarak gerçekleşecektir. Çünkü kişi ne yapması gerektiğini bilecektir (Bliese ve Castro, 2010). Sosyalizasyonun en temel düzeyde tanımı, belirsizliğin neden olduğu stres düzeyinin azaltılarak işe yeni başlayanların güvenli bir şekilde örgüte uyum sağlamaları ve iş başarımlarını arttırma çabalarıdır (Berger ve Calabrese, 1975). Literatüre bakıldığında stres ile iş performansı arasındaki ilişkiye yönelik çok farklı sonuçlara elde edildiği dikkati çekmiştir. Örneğin bazı çalışmalar stres ile iş performansı arasında pozitif ilişki olduğunu ileri sürerken (Barnes, Potter, ve Fielder, 1983), bazıları ise tam tersi negatif bir ilişki olduğunu düşünmektedir. Bunun yanı sıra bazı çalışmalarda ise ters U şeklinde ilişki olduğu varsayılmaktadır (Beehr, 1985). Jamal (1985) ise iş stresi ile performans arasında hiçbir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır.

H5. Sosyalizasyon taktikleri ile stres arasında negatif ilişki vardır.

H6. Stres ile iş performansı arasında negatif ilişki vardır.

H7. Stresin, sosyalizasyon taktikleri ile iş performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



5. Metodoloji

Bu çalışma Gaziantep Üniversitesi Mühendislik ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinden 2014 yılında mezun olan ve işe son bir yıl içinde başlayan 148 bireyden oluşmaktadır. Bunun nedeni, sosyalleşme taktiklerinin en çok uygulandığı dönemin yeni işe girmiş bireyleri içermesidir. Öncelikle mezunların mail adreslerine ulaşılmış, işe başlama durumları sorgulanarak mail yolu ile 550 anket dağıtılmıştır. Ancak 148 tane geri dönüş alınmıştır. Bu çalışmada veriler kantitatif araştırma yöntemlerinden anket tekniğiyle toplanmıştır. Formun oluşturulmasında kullanılan anket geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden oluşmaktadır. Cevaplanma oranımızı arttırmak için bu anket olabildiğince kısa tutulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada Cable ve Parsons (2001)'in çalışmasında olduğu gibi faktör yükleri en fazla olan sorular çalışmaya dahil edilmiştir. Bu yöntemle anketteki diğer ölçek soruları azaltılmıştır. Anketteki sorulardan sosyalleşme taktikleri Jones (1986)'un geliştirdiği daha sonra Cable ve Parsons (2001) tarafından kısaltılmış 12 soruluk versiyonu ile ölçülmüştür. Örnek soru "İş arkadaşlarım işimi nasıl yapacağımla ilgili bana yardımcı oldular". Bu değişkenin güvenilirlik katsayısı 0.62 çıkmıştır. İlk soru dahil edilmediğinde ise güvenilirlik katsayısı 0.83'e çıktığı için bu soru analiz dışı bırakılmıştır. Rol açıklığı ise 6 sorudan oluşan Rizzo ve diğerlerinin kullandığı sorularla ölçülmüştür (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970). Örnek soru "Yapacağım işler açık ve nettir". Stres ise 14 sorudan oluşan Cohen ve Williamson (1988) tarafından geliştirilen bir ölçekle ölçülmüştür. Örnek soru, "Geçtiğimiz ayda ne sıklıkta yapmak zorunda olduğunuz şeylerle başa çıkamadığınızı hissettiniz". Son olarak, iş performansı ölçeği 21 sorudan oluşan Williams ve Anderson (1991)'in geliştirdiği bir ölçekle ölçülmüştür. Örnek soru, "Amirim talep etmese bile işlerinde ona yardım ederim". Analiz sonuçlarına göre, sosyalizasyon taktikleri, rol açıklığı, stres ve iş performansı güvenilirlik katsayısı sırasıyla şöyledir: 0.83, 0.89, 0.89 ve 0.82. Bryman ve Bell'e (2007) göre, 0.70 ve üzerinde olan α değerleri güvenilir olarak kabul edilebilir. Ölçeklerin geçerlik analizleri varimax rotasyonlu faktör analizi ile yapılmış ve orijinale uygun faktörler elde edilmiştir. Elde edilen 4 faktör (Sosyalizasyon taktikleri, rol açıklığı, stres, iş performansı) toplam varyansın %68.08'ini açıklamaktadır. Bu oranın literatürde %50'nin altında olmaması istenmektedir. Araştırma bulgularına betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik ölçütü 0,853 düzeyindedir. Araştırma bulgularından anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity; 1640,497; $p < ,000$) yeterli düzeydedir. Araştırmada kullanılan ölçek için K.M.O.'nun 0,70'den yüksek olması ve küresellik testinin anlamlılık düzeyinin de 0,000 olması, örneklem yeterliliğinin ve araştırma bulgularından anlamlı faktörler elde edilebileceğini göstermektedir.

6. Araştırma Bulguları ve Analizi

Araştırma verilerinin analiz edilmesi sonucunda katılımcıların yaş ortalamasının 23,3 olduğu ve 20 ile 29 arasında değiştiği saptanmıştır. Katılımcıların % 50,7'si (75) erkek ve %49,3'ü (73) kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların hepsi lisans mezunudur.

Tablo 1'deki verilere göre en yüksek korelasyon katsayısı (0,63, $p < 0,05$) sosyalizasyon taktikleri ile rol açıklığı arasında olduğu gözlenmektedir. Beklenmedik bir şekilde stres ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (-0,12, anlamsız). Buna ek olarak sosyalizasyon taktiklerinin stres (-0,21) ve iş performansı (0,52) ile anlamlı ilişkisi bulunmaktadır ($p < 0,05$). Ayrıca, rol açıklığının stres (-0,34) ve iş performansı (0,39) ile anlamlı ilişkisi bulunmaktadır. Kontrol değişkenleri açısından bakıldığında stres ile yaş ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (sırasıyla 0,28, 0,22, $p < 0,05$).

Tablo 1: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Değerleri (n=148)

	Sosyalizasyon Taktikleri	Rol Açıklığı	Stres	İş performansı	Cinsiyet	Yaş
Sosyalizasyon Taktikleri	(0.83)					
Rol Açıklığı	,635**	(0.89)				
Stres	-,219**	-,347**	(0.89)			
İş performansı	,527**	,396**	-,127	(0.82)		
Cinsiyet	,237**	,098	,221**	,135	-	
Yaş	,030	-,043	,287**	-,050	,271**	-

*P<0.05**p<0.01

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini ortaya koyduktan sonra geliştirilen hipotezleri test etmek, aracı değişkenin (rol açıklığı ve stres) bağımlı değişken (iş performansı) ve bağımsız değişken (sosyalizasyon taktikleri) 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 için, 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. Eğer bu üç şartta yerine getirilirse burada aracı değişken etkisinden söz edilebilir. Buna ek olarak, aracı değişken aracılığıyla, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı ve endirekt bir ilişki olup olmadığı SOBEL testiyle ölçülecektir (Sobel, 1982).

Tablo 2: Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	İşPerformansı	RolAçıklığı	Stres
Yaş	-0.01	-0.00	0.11**
Cinsiyet	(0.02)	(0.03)	(0.04)
SosyalizasyonTaktikleri	0.03(0.09)	-	0.47**(0.15)
	0.38**	0.08(0.12)	-0.41**
	(0.05)	0.75**	(0.08)
		(0.07)	
Yaş	-0.02		
Cinsiyet	(0.02)		
RolAçıklığı	0.14(0.09)		
	0.24**		
	(0.04)		
Yaş	-0.02		
Cinsiyet	(0.03)		
Stres	0.22*(0.10)		
	-0.09		
	(0.05)		

Parantez içindeki değerler beta katsayılarının standart hatalarını gösterir.

*P<0.05

**p<0.01

Hipotez 1 sosyalizasyon taktikleri ile iş performansı arasındaki ilişkiyi tahmin etmektedir. Bulgulara göre, sosyalizasyon taktikleri ile iş performansı arasındaki regresyon katsayısı p<.05 düzeyinde anlamlı çıkmıştır (β =.38, p<0.05). Bu bağlamda, hipotez 1 desteklenmiştir.

Hipotez 2 sosyalizasyon taktikleri ile rol açıklığı arasındaki ilişkiyi tahmin etmektedir. Tablo 2'de görüldüğü üzere, sosyalizasyon taktikleri ile rol açıklığı arasındaki regresyon katsayısı p<0.05 düzeyinde anlamlı çıkmıştır (β =.75, p<0.05). Buna ek olarak, hipotez 3 rol açıklığı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi tahmin etmektedir. Bulgulara göre, rol açıklığı ile iş performansı arasındaki regresyon katsayısı p<0.05 düzeyinde anlamlı çıkmıştır (β =.24, p<0.05). Dolayısıyla, hipotez 2 ve hipotez 3 desteklenmiştir.

Hipotez 5 sosyalizasyon taktikleri ile stres arasındaki ilişkiyi tahmin etmektedir. Tablo 2'de görüldüğü üzere, sosyalizasyon taktikleri ile stres arasındaki regresyon katsayısı p<0.05 düzeyinde negatif olarak anlamlı çıkmıştır (β =-.41, p<0.05). Buna ek olarak, hipotez 6 stres ile iş performansı arasındaki ilişkiyi

tahmin etmektedir. Bulgulara göre, stres ile iş performansı arasındaki regresyon katsayısı $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı çıkmamıştır ($\beta = -.09$, anlamsız). Dolayısıyla, hipotez 5 desteklenirken, hipotez 6 desteklenmemiştir.

Tablo 3: Aracılık Testi için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (Aracı değişken: Rol açıklığı)

	Beta	Standart Hata	p
Adım 1: İş performansı			
Sosyalizasyon Taktikleri	0.39	0.050	.00
Adım 2: Rol Açıklığı			
Sosyalizasyon Taktikleri	0.74	0.069	.00
Adım 3: İş performansı			
Rol Açıklığı			
Sosyalizasyon Taktikleri	0.36	0.06	.00

Tablo 3'deki sonuçlara göre hipotez 4'te yer alan rol açıklığının sosyalizasyon taktikleri ve iş performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi analize dahil edilmiştir. ($\beta: 0,36$; $p < 0,01$). Aynı zamanda, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana geldiğinden dolayı kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir. Yapılan Sobel testi aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir ($z=4.60$, $p=0.000$). Dolayısıyla hipotez 4 kısmen desteklenmiştir.

Tablo 4: Aracılık Testi için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (Aracı değişken: Stres)

	Beta	Standart Hata	p
Adım 1: İş performansı			
Sosyalizasyon Taktikleri	0.39	0.05	.00
Adım 2: Stres			
Sosyalizasyon Taktikleri	-0.36	0.09	.00
Adım 3: İş performansı			
Stres			
Sosyalizasyon Taktikleri	0.40	0.05	.00

Tablo 4'deki sonuçlara göre hipotez 7' de yer alan stresin sosyalizasyon taktikleri ve iş performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü analize dahil edilmiştir. ($\beta: 0,40$; $p < 0,01$). Ancak, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelmediğinden dolayı kısmi aracılık etkisinden söz edilemez. Dolayısıyla hipotez 7 desteklenmemiştir.

7. Değerlendirme ve Sonuç

Araştırma verilerinin analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulgular, sosyalizasyon taktikleri ile iş performansı arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Literatürle paralel bir şekilde sosyalleşme düzeyi arttıkça bireylerin iş performanslarının arttığı görülmüştür (Bauer ve Green, 1994). Bir başka deyişle, örgütlerde sosyalizasyon taktikleri ne kadar fazla uygulanırsa işe yeni girenlerin örgüte uyum süreci kısalarak daha yüksek performans gösterdikleri söylenebilir. Buna ek olarak yapılan analizler sonucunda sosyalizasyon taktikleri ile rol açıklığı arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle, sosyalleşme taktikleri uygulandıkça işe yeni girenler yapacakları işin nitelikleri, gereklilikleri nasıl ve ne şekilde yapılacağı gibi hususlarda net bir anlayışa sahip olacaklardır ve dolayısıyla rol belirsizliği azalacaktır. Literatürde genellikle rol belirsizliğinin tatminsizlik, stres ve tükenmişlik ile ilişkili olduğu görülmüş (Feldman, 1981) ve dolayısıyla iş performansının düşmesine sebep olan bir faktör olarak kabul edilmiştir. Bununla paralel olarak bu çalışmada rol açıklığının iş performansını pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Bu çalışmada, rol açıklığının, sosyalizasyon taktikleri ile iş performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yani rol açıklığı sosyalizasyon taktiklerinin iş performansı üzerine olan etkisini arttırmaktadır. Dolayısıyla sosyalizasyon taktikleri uygulandıkça ne yapacakları hakkında bir fikre sahip olan çalışanların performansı daha yüksek olmaktadır.

Bu araştırmanın bir başka amacı olarak incelenen sosyalizasyon taktikleri ile stres arasındaki ilişki beklenildiği üzere negatif olarak bulunmuştur. Literatürle paralel olarak (Berger ve Calabrese, 1975) sosyalizasyon taktiklerinin uygulanmasının bir sonucu olarak stres düzeyinin azaltılarak işe yeni başlayanların güvenli bir şekilde örgüte uyum sağlamaları ve iş başarımlarını arttırdıkları görülmüştür. Fakat beklenmedik bir şekilde stres ile iş performansı arasında negatif ilişki çıkmamıştır. Literatüre bakıldığında stres ile iş performansı arasındaki ilişkiye yönelik çok farklı sonuçlara elde edildiği dikkati çekmiştir. Örneğin bazı çalışmalar stres ile iş performansı arasında pozitif ilişki olduğunu ileri sürerken (Barnes, Potter, ve Fielder, 1983), bazıları ise tam tersi negatif bir ilişki olduğunu düşünmektedir. Bunun yanı sıra bazı

çalışmalarda ise ters U şeklinde ilişki olduğu varsayılmaktadır (Beehr, 1985). Bu çalışma ile paralel olarak Jamal (1985) ise iş stresi ile performans arasında hiçbir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır. Bunun nedeni olarak çalışanların rasyonel davrandıkları ve stres kaynaklarını göz ardı ettikleri gösterilebilir. Son olarak stresin, sosyalizasyon taktikleri ile iş performansı arasındaki ilişkisi üzerinde hiçbir aracılık etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Pratik açıdan bu araştırmanın katkısı, yöneticilere yeni işe girenlerin performansını nasıl artıracığı ve işe uyum süreçleri konusunda yol göstermektir. Bu çalışmanın teorik katkısı ise, rol açıklığı ve stresin sosyalleşme taktikleri ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı rolünü inceleyen ilk çalışma olmasıdır.

Kaynakça

- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33, 847-858
- Ashforth, B. E., ve Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: longitudinal events on newcomers adjustment. *Academy of Management Journal*, 39, 149-178
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., ve Saks, A. M. (2006). Socialization tactics, proactivity, and learning: how process and content influence adjustment. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Atlanta
- Barnes, V., Potter, E. H., ve Fiedler, F. E. (1983). Effect of interpersonal stress on the prediction of academic performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol 68(4), Nov, 686-697.
- 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*, vol.51, pp. 1173-1182
- Bauer, T. N., ve Green, S. G. (1994). Effect of newcomer involvement in work-related activities: a longitudinal study of socialization. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 211.
- Bauer, T. N., Morrison, E. W., ve Callister, R. R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel And Human Resource Management*, Vol. 16: 149-214. Stamford, CT: JAI.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., ve Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal Of Applied Psychology*, 92(3), 707.
- Berger, C. R., ve Calabrese, R. J. (1975). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research*, 1: 99-112.
- Black, J. S. (1992). Socializing American expatriate managers overseas: tactics, tenure, and role innovation. *Group and Organization Management*, 17, 171-192.
- Bliese, P. D. ve Castro, C. A., (2010) Role clarity, work overload and organizational support: multilevel evidence of the importance of support, *Work and Stress*, Vol. 14, No.1, 65-73
- Brett, J. M., Feldman, D. C., ve Weingart, L. R. (1990). Feedback-seeking behavior of new hires and job changers. *Journal of Management*, 16: 737-749.
- Bryman, A. ve Bell, E. (2007). *Business Research Methods* (2nd ed.). New York: Oxford University Press.
- Cable, D. M., ve Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23.
- Cohen, S. ve Williamson, G. M. (1988). Perceived stress in a probability sample of the United States. In S. Spacapan ve S. Oskamp (Eds.), *The social psychology of health*: 31-67. Newbury Park, CA: Sage.
- Ellis, A. M., Bauer, T. N., Mansfield, L. R., Erdoğan, B., Truxillo, D. M. ve Simon, L. S., (2015). Navigating Uncharted Waters: Newcomer Socialization Through the Lens of Stress Theory, *Journal of Management*, 41(1), 203-235
- Farber, H. S. (1994). The analysis of interfirm worker mobility. *Journal of Labor Economics*, 12: 554-593.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6, 309 - 318.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21: 433-452.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and new comers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2): 262-279.
- Louis, M.R. (1980) Surprise and sense making: what new comers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Morrison, E.W. (1993) New comer information seeking: exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 557-589.
- Ostroff, C. ve Kozlowski, S.W.J. (1992) Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849-874.
- Rizzo, J. R., House, R. J., ve Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 150-163.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., ve Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413-446.

- Sobel, M. E. (1982). A symptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology* (pp. 290–312). San Francisco: Jossey-Bass.
- Van Maanen, J., ve Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*(Vol. 1). Greenwich, CT: JAI Press
- Wanberg, C. R., ve Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85: 373-385.
- Wanberg, C. (2012). *The Oxford handbook of organizational socialization*. New York: Oxford University Press.
- 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: 601-617

KURUMA YENİ GELEN BİREYLERİN UYGULADIKLARI PROAKTİF SOSYALİZASYON TAKTİKLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dilek Güngörmez
Marmara Üniversitesi
dilekzuhre@hotmail.com

Orkun Demirbağ
Marmara Üniversitesi
orkun.demirbag@marmara.edu.tr

Uğur Yozgat
Marmara Üniversitesi
uguryozgat@marmara.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, kuruma yeni gelenlerin uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerin örgüte bağlılığa etkisinin ve bu etkide sosyal bütünleşmenin aracı rolünün irdelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Gruman vd. (2006) tarafından yapılan araştırmanın bir devam çalışması niteliğindeki çalışma kapsamında İstanbul ilinde on beş farklı sektörde 371 kişi tarafından cevaplanan anketler değerlendirmeye tabi tutulmuş ve yapılan analiz sonucunda; anketi cevaplayan kuruma yeni gelen çalışanların uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinden geri bildirim arayışı, iş değişim müzakereleri, üst ilişkileri, pozitif bakış açısı, genel sosyalleşme, sosyal ağ kurma gibi taktikler, yeni gelenlerin örgüte bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahipken; yine bu taktiklerden iş değişim müzakereleri, geribildirim arayışı, sosyal ağ kurma ve pozitif bakış açısının sosyal bütünleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya koyulmuştur. Araştırmada aynı zamanda, iş değişim müzakereleri, geribildirim arayışı ve pozitif bakış gibi proaktif sosyalizasyon taktiklerinin örgüte bağlılığa etkisinde sosyal bütünleşmenin kısmi aracı etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: Proaktif sosyalizasyon taktikleri, sosyal bütünleşme, örgüte bağlılık.

1. Giriş

Bugünün bilgi temelli ekonomisinde, işin doğasının ve iş görme stillerinin değişmesi ve merkezden uzaklaşması, çalışanların proaktif davranış ve girişimlerini kurumların başarısında kritik faktörler haline getirmektedir (Crant, 2000). Değişen yönetim biçimleri; kurumların denetim fonksiyonunu minimize ettikleri, sorunların teşhis ve çözümünde çalışanlarının inisiyatif kullanımına güvendikleri yeni bir sistemi işaret etmektedir (Frese, Fay, Hilburger, Leng & Tag, 1997). Bu sistem içerisinde yeni gelenin sosyalizasyonu konusu hem bireyler hem de örgütler açısından önem arz etmektedir (Reichers, 1987). Örgütler için artan rekabet ve işgücü hareketliliği, çalışanlar için ise sınırsız kariyer fırsatları ve sık yaşanan iş transferleri günümüzde başarılı bir sosyalleşme sürecini zorunlu hale getirmektedir.

Örgütler açısından bakıldığında, yüksek kaliteli sosyalizasyon, yeni gelenin örgüte uyum algısı geliştirmesi, kendini işteki rollerine adanması ve kısa zamanda beklenen düzeyde tatmin edici bir iş performansına ulaşması sürecini ifade etmektedir (Wang& Kammeyer-Mueller, 2014). Yeni gelenler için ise sosyalizasyon, kariyerlerinde rekabetçi kalmaları ve kendilerini çevrelere göre ayarlamalarına yardımcı bir mekanizma olarak tanımlanmaktadır (Parker, 2000). Her iki tanımdan da anlaşıldığı üzere sosyalizasyon süreci esasında örgütteki değişimi değil bireylerdeki değişimi ifade etmekte ve bireyi kendi sosyalizasyon sürecinde bir güç odağı haline getirmektedir (Weatherly, 1999). Bireyin kendi sosyalizasyon sürecini kolaylaştırmada ve şekillendirmede aktif rol oynadığını ifade eden ve 1990'lardan itibaren bunu araştırmalarla destekleyen yaklaşım, örgütsel sosyalizasyon yazınında proaktif yaklaşım olarak yer almaktadır (Bauer, Morrison& Callister, 1998). Proaktif yaklaşım, yeni bir örgütsel rolü yerine getirirken içsel belirsizlikleri gidermek için yeni gelen tarafından sergilenen bağımsız ve proaktif davranışlar üzerine odaklanmaktadır (Gruman, Saks & Sluss, 2006).

Uluslararası sosyalizasyon yazını incelendiğinde geçmiş araştırmaların çoğunlukla yeni gelene yönelik olarak kurumlar tarafından uygulanan sosyalizasyon taktikleri üzerinde odaklandığı görülmektedir (Jones, 1986; Van Maanen& Schein, 1979; Griffin, Colella& Goparaju, 2000; Saks, Uggerslev& Fassina, 2007; Kim, Cable& Kim, 2005; Filstad, 2011; Saks & Gruman 2011; Simosi, 2010). Yeni gelenin proaktif sosyalizasyon süreci üzerine yapılan araştırmalar ise nitelik ve sayıca daha sınırlıdır (Ashford& Black, 1996; Gruman, Saks & Sluss, 2006; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000; Ashforth, Sluss& Saks, 2007). Ayrıca, proaktif sosyalizasyon sürecine ilişkin ulusal yazında nicel/nitel araştırmalara rastlanılmamıştır. Bu boşluğu tamamlamak adına araştırmamız kapsamında, yeni gelenlerin örgütsel çevrede ihtiyaçlarını (bilgi edinme, ilişki kurma, özdenetim) karşılamasına yardımcı proaktif sosyalizasyon taktiklerinin başarılı bir sosyalizasyon sürecinin sonuçlarına yapacağı katkı öngörülmektedir.

Araştırmanın kuramsal çerçevesi, Ashford& Black (1996)'in tanımladığı proaktif sosyalizasyon taktikleri ve Saks& Ashforth (1997)'un "çok düzeyli süreç modeli" temel alınarak oluşturulmuştur. Buradan

hareketle araştırmanın amacı, kuruma yeni gelen çalışanların uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinin çalışanların örgüte bağlılıklarına etkisinde sosyal bütünleşmenin aracı rolünün idelenmesidir.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1 Proaktif Sosyalizasyon Taktikleri

Örgüte giriş süreci; yeni gelenler için örgütsel gerçeklerle yüzleştikleri, belirsizlik ve belirsizlikten kaynaklanan endişenin yoğun olarak yaşandığı bir süreci ifade eder (Reichers, 1987; Louis, 1980) Bu zorlu koşullar altında başarılı bir sosyalizasyon süreci, ancak bireyin işle ilgili temel becerileri ve örgütsel anlayış yetisini kazanması, deneyimli iş arkadaşlarıyla destekleyici bir sosyal etkileşim sağlaması ve örgütün belirli normlarını kabul etmesi halinde tamamlanmış olur (Taormina, 1997). Bu sürecin hızlı bir şekilde tamamlanması ise yeni gelenin proaktif çabası ve örgütsel çevrede kontrolü ele almasıyla mümkün olacaktır. Çünkü örgütler yeni gelenlere ihtiyacı olan bütün bilgiyi sağlayamamakta, bundan dolayı da yeni gelen neyi nasıl yapacağını ve nasıl tam anlamıyla uyumlu bir çalışan olacağını öğrenmek için proaktif çaba göstermek zorunda kalmaktadır (Wanberg & Kammeyer- Mueller, 2000).

Ashford ve Black (1996) çalışmalarında yeni gelenin sosyalizasyon sürecine yardımcı proaktif davranış taktiklerini tanımlamış ve yeni gelenin uyguladığı bu taktiklerin temelde örgütsel çevrede belirsizliği azaltma ve kontrolü sağlama arzusundan kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bahsi geçen bu taktikler; bilgi arayışı davranışı, geri bildirim arayışı, pozitif bakış açısı, genel sosyalleşme, üstle ilişkiler, sosyal ağ kurma, iş değişimi müzakeresi olmak üzere yedi boyutta ele alınmıştır (Ashford & Black, 1996; Gruman vd. 2006): (1) **Bilgi arayışı**, belirsizliği azaltmak ve örgütsel çevreyi anlamlandırmak üzere çalışanın iş, görev ve sosyal ortamla ilgili olarak yönetici, çalışma arkadaşları ve bir takım yazılı materyallerden bilgi sağlamasını (Miller& Jablin,1991; Morrison, 1993), (2) **Geri bildirim arayışı**, çalışanın kendi performansı ile ilgili olarak yönetici ve çalışma arkadaşlarından bilgi talep etmesini (Ashford & Black, 1996), (3) **Pozitif bakış açısı**, çalışanın karşılaştığı durum ya da koşullara iyimser bakma çabasını (Ashford, Sluss & Saks, 2007), (4) **Genel sosyalleşme**, çalışanın yeni ilişkiler geliştirmek için örgüt tarafından düzenlenen toplantı ve sosyal aktivitelere istekli olarak katılımını (Burke, 2009), (5) **Üst ilişkileri**, çalışanın yöneticisini tanıma ve kendini tanıtmaya çabasını, (6) **Sosyal ağ kurma**, çalışanın örgütün farklı bölüm ve kademelerinden daha çok kişiyle tanışma ve ilişki kurma çabasını, (7) **İş değişimi müzakeresi** ise çalışanın görevlerini ya da işlerini yerine getirmek için kullandıkları tutum ve araçları değiştirme arzusunu dile getirmesini ifade etmektedir (Griffin, Colella& Goparaju, 2000).

Yapılan araştırmalar yeni gelenler tarafından uygulanan proaktif taktikler ile yüksek performans ve iş tatmini, işte kalma niyeti, rol açıklığı, kişi- örgüt uyumu, sosyal kabul görme, örgüte bağlılık gibi sosyalizasyon sonuçları arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur (Ashford& Saks 1996, Gruman vd. 2006, Ashford vd. 2007, Kim & Cable, 2005, Bauer, Bodner, Erdoğan, Truxillo & Tucker, 2007, Wanberg& Kammeyer-Mueller, 2000). Saks ve Ashforth (1997) ise “çok düzeyli süreç modelinde” sosyalizasyon sonuçlarını yakın ve uzak sonuçlar olmak üzere iki ayrı grupta değerlendirmişlerdir. Bu modele göre, örgütsel çevrede bilginin sağlanması, belirsizliğin azalması, öğrenmenin gerçekleşmesi aşamalarından sonra sosyalizasyonun ilk basamağındaki yakın sonuçların (rol açıklığı, birey-iş ve birey-örgüt uyumu, sosyal bütünleşme, motivasyon, rol uyumu) gerçekleşmesi beklenmektedir. Yakın sonuçların ise örgüt ve birey düzeyinde daha düşük düzeyde stres, işe devamsızlık ve işgücü devri; daha yüksek düzeyde iş doyumunu, örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans; grubun ve örgütün değerlerine bağlı olma, role uygunluk ve rol değişikliği gibi sonuçları etkilemesi beklenmektedir.

Araştırma modeli Saks ve Ashforth (1997)'un bu modeli temel alınarak oluşturulmuştur. Buna göre yeni gelenlere uygulanan proaktif sosyalizasyon taktiklerinin sosyalizasyonun yakın sonuçlarından (proximal outcomes) sosyal bütünleşmeyi ve uzak sonuçlarından (distal outcomes) örgüte bağlılığı artırması beklenmektedir.

2.2 Örgüte Bağlılık

Örgüte bağlılık genel olarak bireylerin örgütün amaç ve değerlerini kabul etmelerini ve örgütte çalışmaya devam etmedeki kararlılıklarını ifade etmektedir. Yazın incelendiğinde, tarihsel süreçte örgüte bağlılığa ilişkin çok sayıda farklı tanım ve yaklaşımların ortaya koyulduğu görülmektedir. Bu tanımlardan birinde; örgüte bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşmesi ve ona katılmasının göreceli gücü olarak ifade edilmektedir (Mowday, Steers& Porter, 1979). Bir diğer tanıma göre; örgüte bağlılık çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliği derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır (Davis & Newstrom, 1989). Mowday ve arkadaşları (1979: 226) çalışmalarında örgüte bağlılığı birbirleriyle ilişkili üç

faktörle karakterize etmişlerdir. Bunlar; (1) örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul, (2) örgüt adına anlamlı çaba göstermeye isteklilik, (3) örgütte üyeliği sürdürmeye duyulan güçlü arzudur.

Mowday ve arkadaşlarına (1982) göre, örgüte bağlılık üç aşamada gelişmektedir: işe giriş öncesi (pre-entry), giriş aşaması (initiation) ve belirli bir süre kariyer yapma (entrenchment). İlk aşama paralel bir süreç olan sosyalizasyon sürecinde beklentisel (anticipatory)/ön sosyalizasyona denk gelmektedir. Bu aşama, seçilecek kariyer, iş ve örgütle ilgili olarak bireyin anlamlı, bilişsel arayışını ifade etmektedir (Stumpf & Hartman, 1984). Örgüte bağlılığa temel arz eden gerçekçi ve uyumlu beklentiler bu aşamada oluşmaktadır (Feldman, 1976). İkinci aşama ise karşılaşma (encounter) aşamasıdır. Bu aşama yeni gelenin örgütsel gerçeklik ile bireysel beklentilerini test ettiği, belirsizliği azaltmak adına örgütsel kural ve normları, rol/görev gereklerini anlamlandırmaya çalıştığı aşamadır (Ards, Jansen & Velde, 2001; Simosi, 2010). Üçüncü ve son aşama ise, değişim ve kazanım olarak da nitelendirilen sosyalizasyonun gerçekleştiği aşamadır. Bu aşamada yeni gelen katıldığı grubun norm ve değerlerine, üstleneceği rol ve görevine uzun süreli ve tatmin edici seviyede uyum göstermektedir. Bu uyumun en önemli sonuçlarından biri örgüte yüksek seviyede bağlılıktır. (Garavan & Morley, 1997; Simosi, 2010).

Sosyalizasyon literatüründe çok sayıda ampirik çalışma örgütün yeni gelene uyguladığı sosyalizasyon taktiklerinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır (Van Maanen & Schein, 1979; Jones, 1986; Ashforth & Saks, 1996; Ostroff & Kozlowski, 1992; Allen & Meyer, 1990; Cooper-Thomas & Anderson, 2002; Bauer & Erdoğan, 2011; Filstad, 2011; Simosi, 2010). Buna karşılık yeni gelenin kendi sosyalizasyon sürecini kolaylaştırmada uyguladığı proaktif taktiklerin örgüte bağlılıkla direkt ilişkisine değinen araştırmalar sayıca ve nitelik olarak oldukça sınırlıdır. Araştırmamızın ana problemini oluşturan bu ilişkiye göre; örgüte bağlılık ilişkisi örgüt çalışanı ile örgütün karşılıklı beklentilerinin ortaya konduğu psikolojik bir sözleşmedir (Blau, 1999). Yeni gelenler, örgütlerin kendilerine ne gibi olanaklar sağlayacakları ile ilgili bir takım öngörülerle işe başlamaktadırlar. Diğer bir ifadeyle “boş (blank state)” değillerdir (Argün, 2007). Bu nedenle örgüte bağlanma potansiyelleri yüksektir. Dolayısıyla, yeni gelenlerin kişisel hedeflerine ulaşmak ve örgütsel çevreyi anlamlandırmak suretiyle uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktikleri (bilgi edinme, geri bildirim, ilişkiler kurma vs.) bütün süreçlerine dâhil oldukları örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır.

2.3 Sosyal Bütünleşme

Sosyal bütünleşme, yeni gelenin diğer grup üyeleriyle işbirlikçi sosyal etkileşimi, grup memnuniyeti ve gruba olan ilgisi boyutlarına işaret eder (Wang & Kim, 2013). Bireylerin örgütsel çevreye yönelik sosyal duyarlılık geliştirmesi, çalışma arkadaşları tarafından sevilmesi ve kabul edilmesi olarak da ifade edilen sosyal bütünleşme, sosyalizasyon yazınında yeni gelen uyumunun en önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir (Morrison, 1993; Bauer & Gren, 1998). Kişilere ve sosyal ağlara erişimin bir sonucu olarak sosyal bütünleşme; örgütsel çevreyi tahmin edilebilir kılmakta, böylelikle yeni gelene ihtiyaç duyduğu bilgi ve desteği sağlayacak sosyal sermaye kaynaklarına ulaşma imkânı tanımaktadır (Ashford & Black, 1996).

Geçmiş yazın dikkate alınarak bu araştırmada proaktif sosyalizasyon taktiklerinin örgüte bağlılığa etkisinde sosyal bütünleşmenin aracı rolü öngörülmektedir. Buna göre; aktif olarak bilgi ve geribildirim arayışı içinde olan ve kendisinden nelerin beklendiğini bilen yeni gelen, örgütün bir üyesi olmakla olmamak arasındaki farkı daha net olarak anlar ve böylece üyelik algısını pekiştirir (Mastarsan & Stoper, 2003). Proaktif olarak kurulan ilişkiler, yeni gelenin diğer grup üyeleriyle etkileşimini artırmakta ve işbirliği için gereken kişilerarası uyum becerilerini kazanmasına yardımcı olmaktadır (Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000). Grup üyeleriyle olan yoğun etkileşim, örgütsel çevrede yeni gelene yönelik pozitif izlenimin oluşmasını sağlamaktadır (Wang & Kim, 2013). Kuramcılar, sosyal bir grup ile bütünleşmenin durumsal bir kimlik kazanmayı içerdiğini ve sosyal etkileşimler yoluyla bu kimliği başarıyla kabul ettiren bireylerin örgütün bütünüyle daha güçlü şekilde özdeşleştiğini ve yüksek seviyede bağlılık duyduklarını varsaymaktadırlar (Reichers, 1987; Kammeyer-Mueller & Wanberg 2003)

3. Metodoloji

3.1. Araştırma Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, Saks & Ashford (1997)'un bahsi geçen modeli temel alınarak yeni gelenlerin örgütsel çevrede uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinin başarılı bir sosyalizasyon sürecinin çıktısı olan örgüte bağlılık üzerindeki etkisinde sosyal bütünleşmenin aracı rolünü irdelemektir.

Çalışmada veri toplama amacı ile proaktif sosyalizasyon taktiklerinden bilgi arayışı için Majör & Kozlowski (1997) tarafından geliştirilen 8 maddelik ölçek, geri bildirim arayışı için Ashford (1986) tarafından geliştirilen 7 maddelik ölçek, diğer taktikler için ise Ashford & Black (1996) tarafından geliştirilen 16 soruluk ölçek kullanılmıştır. Aracı değişken olan sosyal bütünleşme için Wanberg & Kammeyer-Mueller (2000)

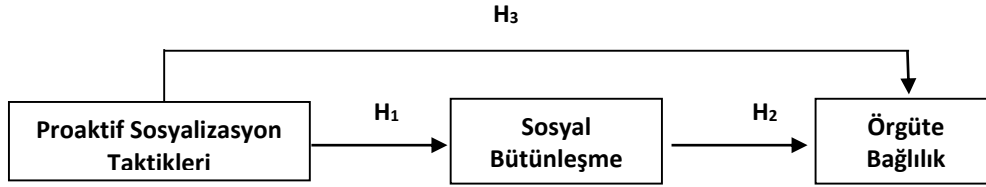
tarafından geliştirilen 4 maddelik ölçek kullanılmıştır. Sosyalizasyon çıktısı olarak örgüte bağlılığı ölçmek için Mowday, Steers & Porter (1979) tarafından geliştirilen 9 maddelik ölçek (kısaltılmış) kullanılmıştır. Ölçekler Türkçe 'ye çevrildikten sonra konunun uzmanı üç akademisyenin soruların ilgili kavramı ölçüp ölçemeyeceğine ilişkin görüşleri alınmış ve küçük düzeltmeler yapılarak konunun yüzeysel geçerliliği sınanmıştır.

Araştırma kapsamında İstanbul ilinde on beş farklı sektörde, mevcut iş yerlerinde en fazla bir yıl süreyle çalışan beyaz yakalılar araştırmaya konu edilmiş ve 01.12.2014 tarihinden itibaren 700 adet çalışana kolayda örnekleme yöntemiyle anketler dağıtılmıştır. 12.12.2014 tarihine kadar değerlendirilebilir 235 anket geri dönmüş olup, geri dönüşte bulunmayanlara ikinci bir hatırlatma yapılmıştır. Hatırlatma üzerine 13.03.2015 tarihine kadar 136 adet daha anket geri dönmüştür. Her iki grup arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmaması sebebiyle iki grup birleştirilerek toplamda 371 adet anket elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 20.0 istatistik paket programıyla analiz edilerek değerlendirilmiştir. Tüm soruların güvenilirlik analizi sonucu Cronbachs' Alpha değeri 0,925 olduğu için anket çok güvenilir olarak kabul edilmiştir (Kalaycı, 2009).

3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Araştırma hipotezleri aşağıdaki şekildedir;

H₁: Kuruma yeni gelen çalışanların uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinin bu çalışanların sosyal bütünleşmeleri üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₂: Kuruma yeni gelenlerin yaşadıkları sosyal bütünleşmenin çalışanların örgüte bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₃: Kuruma yeni gelen çalışanların uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinin çalışanların örgüte bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₄: Kuruma yeni gelen çalışanların uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktikleriyle çalışanların örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkide sosyal bütünleşmenin aracı etkisi vardır.

3.3. Bulgular

Katılımcıları tanımaya yönelik olarak demografik sorulara verilen yanıtlar frekans analizine tabi tutulmuştur. Frekans analizinin sonucuna göre, katılımcıların % 56,9'u kadın ve % 43,1'i erkek; % 72,5'i bekâr ve % 27,5'u evli olup, % 0,3'u ilköğretim, %13,5'ü lise, % 10,8'i yüksekokul, % 58,2'i üniversite, % 17,3'ü yüksek lisans ve doktora eğitimine sahiptir. Sektörlere ilişkin demografik dağılım ise, % 21,8 ile en çok katılımcı tekstil sektöründendir. Katılımcıların yaş ortalaması 27,17 iken; mevcut işlerinde çalışma süreleri ortalaması 7 ay ve toplam çalışma hayatlarının ortalaması da 6 yıldır.

Elde edilen sonuçlara göre değişkenler öngörüldüğü şekilde örgüte bağlılık, sosyal bütünleşme ve kuruma yeni gelenlerin uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktikleri (bilgi arayışı davranışı, geribildirim arayışı, genel sosyalleşme, iş değişim müzakereleri, pozitif bakış açısı, sosyal ağ kurma ve üst ilişkileri yönetimi) faktörleri altında toplanmıştır. Faktör yapısı teyit ve tespit edilen tüm çok bileşenli ölçekler için yapılan güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, çalışmaya dâhil edilen tüm ölçeklerin güvenilirlik katsayıları (Cronbach alpha) sosyal bilimlerde kabul edilebilir sınır olan 0,70'den yüksektir (Nunnally, 1978). Böylece, ölçütlerin yeterli güvenilirliğe ve geçerliliğe sahip olduğu anlaşılmıştır. Faktör yükleri 0,50'den küçük üç değişken faktör analizden çıkarılmıştır (BAD1, GBA7 ve IDM1). Belirlenen faktörler toplam varyansın % 66,553'sini açıklamaktadır (KMO örneklem yeterlilik ölçütü: 0,898; Barlett Küresellik Testi: 8314,680; df: 820; p<0,000).

Tablo 1: Faktör Yükleri, Açıklanan Varyans, Özdeğer, Güvenilirlik Katsayısı

		Faktör Yükü	AV	Öz.	α
Örgüye Bağlılık	OB7	,822	27,2	11,2	,91
	OB9	,802			
	OB8	,783			
	OB2	,779			
	OB4	,761			
	OB5	,731			
	OB6	,795			
	OB3	,594			
	OB1	,521			
Sosyal Bütünleşme	ID8	,904	7,79	3,15	,89
	ID5	,883			
	ID4	,817			
	ID7	,791			
	Bilgi Arayışı Davranışı				
İEC5	,860				
İEC2	,833				
İEC3	,800				
İEC6	,800				
İEC4	,772				
İEC9	,714				
İEC1	,695				
Yeni Gelenleri Uyguladıkları Proaktif Sosyalleşme Taktikleri	Geri Bildirim Arayışı		5,23	2,15	,80
	GBA4	,766			
	GBA2	,687			
	GBA1	,664			
	GBA3	,658			
	GBA6	,623			
	GBA5	,543			
	Genel Sosyalleşme		5,15	2,11	,87
	GS3	,844			
	GS2	,841			
	GS1	,775			
	İş Değişim Müzakereleri		4,07	1,65	,85
	IDM3	,844			
	IDM4	,841			
	IDM2	,775			
Pozitif Bakış Açısı		3,30	1,36	,82	
PBA2	,821				
PBA1	,811				
PBA3	,641				
Sosyal Ağ Kurma		2,81	1,15	,80	
SAK1	,774				
SAK2	,769				
SAK3	,697				
Üst İlişkileri Yönetimi		2,63	1,01	,70	
ÜİY1	,736				
ÜİY3	,686				
ÜİY2	,565				

AV: Açıklanan Varyans, Öz: Özdeğer, α : Cronbachs' Alpha

Tablo 2’de modeldeki değişkenlere ait ortalama (Ort.) ve standart sapma (S. Sapma) değerleri, Cronbachs’ Alpha (α) güvenilirlik katsayıları ve Pearson korelasyon katsayıları (r) verilmiştir. Ortalamalara bakıldığında, katılımcıların proaktif sosyalizasyon taktikleri, sosyal bütünleşme ve örgüte bağlılık 1’den 5’e Likert ölçeğinin ortanca değerinin üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,695 ile 0,921 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki değişkenlik miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir (Yılmaz, 1999; Alpkın vd. 2005).

Tablo 2: Korelasyon Tablosu

	Ort	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. OB	3,50	,858	1								
2. SB	4,30	,695	,353**	1							
3. BAD	3,52	,749	,204**	,222**	1						
4. GBA	3,72	,801	,358**	,363**	,261**	1					
5. GS	3,86	,921	,337**	,291**	,158**	,294**	1				
6. IDM	3,97	,745	,405**	,459**	,258**	,338**	,430**	1			
7. PBA	3,69	,820	,377**	,352**	,190**	,405**	,311**	,455**	1		
8. SAK	4,00	,811	,289**	,383**	,180**	,358**	,523**	,519**	,323**	1	
9. ÜİY	3,54	,852	,437**	,348**	,307**	,400**	,337**	,466**	,397**	,359**	1

Parantez içindeki değerler Cronbachs’ Alpha değerlerini göstermektedir

* p <0,05, ** p <0,01, *** p <0,001

Tablo 2’deki korelasyon katsayıları incelenecek olursa, değişkenler arasında % 5 hata oranıyla anlamlı ve güçlü bire bir ilişkiler olduğu görülmektedir. Değişkenler arasındaki ilişki incelenecek değişkenler arasındaki ilişkiler (r= ,180** ile r= ,523** arasında değerler almaktadır) birbirleriyle ilişkili olup, sosyalizasyon taktiklerinden üst yönetim ilişkileri ve örgüte bağlılık birbiriyle en güçlü ilişkiye sahip olmakla birlikte, bu taktiklerden iş değişim müzakereleri de sosyal bütünleşmeyle en güçlü ilişkiye sahiptir. Araştırmaya konu olan tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu nedenle değişkenler arasında anlamlı etkiler görülebilir.

Tablo 3: Kuruma Yeni Gelenlerin Uyguladıkları Proaktif Sosyalizasyon Taktiklerinin Sosyal Bütünleşmeye Etkisi Üzerine Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Sosyal Bütünleşme
IDM	,277***
GBA	,174**
SAK	,141**
PB	,109*
BAD	,065
GS	,019
ÜİY	,079
R ²	,283
F	36,093

Notes: *p<0,05, ** p <0,01, *** p <0,001

Tablo 3’de kuruma yeni gelenlerin uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinin sosyal bütünleşme üzerindeki etkisi hiyerarşik regresyon analiziyle incelenmiştir. Bu sonuçlara göre; bağımsız değişkenler olan iş değişim müzakereleri ($\beta= 0,277$, p <0,001), geri bildirim arayışı ($\beta= 0,174$, p <0,01), sosyal ağ kurma ($\beta= 0,141$, p <0,01) ve pozitif bakış açısı ($\beta= 0,109$, p <0,05) sosyal bütünleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahipken; bilgi arama davranışı ($\beta= 0,065$; n.s.), genel sosyalleşme ($\beta= 0,019$; n.s.) ve üst ilişkileri yönetimi ($\beta= 0,079$; n.s.) herhangi bir etkiye sahip değildir. Bu yüzden H₁ hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Hiyerarşik regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 4’de gösterilmektedir. Tablo 4’de görüldüğü üzere Model 1’de sosyal bütünleşme-örgüte bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu görülmektedir ($\beta= 0,353$, $p <0,001$). Dolayısıyla, H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Model 2’de kuruma yeni gelenlerin uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinden üst ilişkileri yönetimi ($\beta= 0,224$, $p <0,001$), iş değişim müzakereleri ($\beta= 0,145$, $p <0,01$), geri bildirim arayışı ($\beta= 0,131$, $p <0,05$), pozitif bakış açısı ($\beta= 0,122$, $p <0,05$) ve genel sosyalleşme ($\beta= 0,113$, $p <0,05$) örgüte bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahipken; bilgi arayışı davranışı ($\beta= 0,016$; n.s.) ve sosyal ağ kurma ($\beta= -0,046$; n.s.) herhangi bir etkiye sahip değildir. Model 2’de çıkan sonuçlara göre H_3 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Tablo 4: Kuruma Yeni Gelenlerin Uyguladıkları Proaktif Sosyalizasyon Taktiklerinin ÖrgüteBağlılıklarına Etkisi Üzerine Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Model 1	Model 2	Model 3
UIY		,224***	,214***
IDM		,145**	,113*
GBA		,131*	,112*
PB		,132*	,122*
GS		,120*	,113*
BAD		,022	,016
SAK		-,031	-,046
SB	,353***		,110*
R ²	,125	,294	,302
F	52,501	30,358	26,309

Notes: * $p <0,05$, ** $p <0,01$, *** $p <0,001$

Kuruma yeni gelenlerin uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinin örgüte bağlılıklarına etkisinde sosyal bütünleşmenin aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yönetime göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken, bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde regresyon katsayısı düşerken aracı değişkeninde bağımlı değişken (ÖB) üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda sosyal bütünleşmenin aracılık rolünü belirlemek amacıyla yapılan analizlere göre H_1 hipotezi sonucunda iş değişim müzakereleri, geribildirim arayışı, sosyal ağ kurma ve pozitif bakış açısı gibi proaktif sosyalizasyon taktiklerinin sosyal bütünleşme üzerinde etkili olduğu desteklenmiştir. H_3 hipotezi sonucunda üst ilişkileri yönetimi, iş değişim müzakereleri, geri bildirim arayışı, pozitif bakış açısı ve genel sosyalleşme örgüte bağlılığı etkilediği görülmüştür. Yukarıda her iki koşulu sağlayan proaktif sosyalizasyon taktikleri iş değişim müzakereleri, geribildirim arayışı ve pozitif bakış açısıdır. Son olarak model 3’de kuruma yeni gelenlerin uyguladıkları sosyalizasyon taktikleri ve sosyal bütünleşme analize birlikte dâhil edilmiştir. Tablo 4’de görüldüğü üzere kuruma yeni gelenlerin uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinden iş değişim müzakeresi ($\beta= ,145^{**}$; $p <0,01 \rightarrow \beta= ,113^*$; $p <0,05$), geri bildirim arayışı ($\beta= ,131^*$; $p <0,05 \rightarrow \beta= ,112^*$; $p <0,05$) ve pozitif bakış açısı ($\beta= ,132^*$; $p <0,05 \rightarrow \beta= ,122^*$; $p <0,05$) örgüte bağlılığa etkisinde sosyal bütünleşmenin kısmi aracılık etkisi bulunmaktadır.

5. Sonuç

Günümüzde bilgi yoğun işletmelerin artması; değişim, yenilik ve girişim odaklı insan kaynağının istihdamına olan ihtiyacı da artırmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesinde ve kurumsal performansın artırılmasında insan kaynağının önemli bir değer olarak görülmesi, modern örgütlerde bu kaynağın cezbedilmesi, elde tutulması ve en iyi şekilde yönetilmesini gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda üzerinde durulması gereken önemli konulardan biri “sosyalizasyon” konusudur. Literatürde sosyalizasyon süreci hem çalışanlara uygulanan örgütsel sosyalizasyon hem de çalışanların uyguladıkları proaktif sosyalizasyon olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Örgüte yeni gelenlerin sosyalizasyonu sürecine yönelik örgütsel girişimleri konu alan pek çok çalışma bulunmaktadır (Griffin vd. 2000; Saks vd. 2007;; Kim vd. 2005; Filstad, 2011; Saks & Gruman 2011; Simosi, 2010). Buna karşılık, yeni gelenlerin kendi sosyalizasyon sürecinin belirleyicisi olarak kabul eden proaktif sosyalizasyon yaklaşımına yönelik olarak literatürde pek fazla görgül araştırmaya rastlanmamaktadır (Ashford & Black, 1996; Gruman, Saks & Sluss, 2006; Wanberg &

Kammeyer-Mueller, 2000; Ashforth vd. 2007; Mengüç vd. 2007). Bu araştırmada, yeni gelenlerin yani son bir yıl içerisinde örgütte çalışmaya başlayan olarak adlandırılan yeni gelenlerin uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerin örgüte bağlılıklarını nasıl etkilediği ve bu etkide sosyal bütünleşmenin aracılık etkisi ortaya koyulmaktadır.

Araştırma analizi dört aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamadaki regresyon analizi sonucunda; kuruma yeni gelenlerin uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinden iş değişim müzakereleri ($\beta = 0,277$, $p < 0,001$), geri bildirim arayışı ($\beta = 0,174$, $p < 0,01$), sosyal ağ kurma ($\beta = 0,141$, $p < 0,01$) ve pozitif bakış açısı ($\beta = 0,109$, $p < 0,05$) sosyal bütünleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahipken; bilgi arama davranışı ($\beta = 0,06$; n.s.), genel sosyalleşme ($\beta = 0,01$; n.s.) ve üst ilişkileri yönetimi ($\beta = 0,07$; n.s.) herhangi bir etkiye sahip değildir. Wenberg ve Mueller (2000) 118 yeni gelen çalışanına 3 zaman serisi halinde yaptıkları çalışmalarında üst ilişkileri yönetimi ($\beta = 0,20$; $p < 0,05$) pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olup sosyal bütünleşmenin % 22'sini açıklarken; bilgi arayışı ($\beta = -0,01$; n.s.), geribildirim arayışı ($\beta = 0,06$; n.s.) ve pozitif bakış açısı ($\beta = 0,14$; n.s.) anlamlı bir etkiye sahip değildir. Gruman vd. (2006) yılında Kanada'da, 140 üniversite öğrencisine yaptıkları çalışmalarında geribildirim arayışı ($\beta = 0,37$; $p < 0,001$) ve genel sosyalleşme ($\beta = 0,25$; $p < 0,001$) pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olup sosyal bütünleşmenin % 31'ini açıklarken; iş değişim müzakereler ($\beta = 0,14$; n.s.), sosyal ağ kurma ($\beta = 0,08$; n.s.), üst yönetimi ilişkileri ($\beta = 0,05$; n.s.) ve bilgi arayışı davranışı ($\beta = 0,01$; n.s.) herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Mengüç vd. (2007) yılında Güney Kore'de 62 büyük imalat işletmesinde bu kurumlara yeni katılan 200 satış alanında çalışan katılımcıların proaktif sosyalizasyon taktiklerinden sosyal ağ kurma ($\beta = 0,32$; $p < 0,001$) ve üst ilişkileri yönetimi ($\beta = 0,19$; $p < 0,05$) pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olup sosyal bütünleşmenin % 30'unu açıklarken; bilgi arayışı davranışıyla ($\beta = 0,01$; n.s.) herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Araştırma çıkan sonuçlardan bazıları Gruman vd. (2006) ve Mengüç vd. (2007) sonuçlarıyla uyumluyken; Wenberg ve Mueller'in (2000) sonuçlarından farklılaşmıştır.

Araştırmanın ikinci aşamasında, sosyal bütünleşme-örgüte bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu görülmektedir ($\beta = 0,353$, $p < 0,001$). Gruman vd. (2006) yaptıkları çalışmalarında sosyal bütünleşme ($\beta = 0,41$, $p < 0,001$) örgüte bağlılık üzerinde etkiliyken; Mengüç vd. (2007) yaptıkları çalışmalarında bu etki ($\beta = 0,25$, $p < 0,001$) olarak ortaya koyulmuştur. Bu sonuçlar, araştırmamızdaki sonuçlarla uyumludur.

Araştırmanın üçüncü aşamasında, kuruma yeni gelenlerin uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinden üst ilişkileri yönetimi ($\beta = 0,224$, $p < 0,001$), iş değişim müzakereleri ($\beta = 0,145$, $p < 0,01$), geri bildirim arayışı ($\beta = 0,131$, $p < 0,05$), pozitif bakış açısı ($\beta = 0,122$, $p < 0,05$) ve genel sosyalleşme ($\beta = 0,113$, $p < 0,05$) örgüte bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olup % 29'unu açıklarken; bilgi arayışı davranışı ($\beta = 0,02$, n.s.) ve sosyal ağ kurma ($\beta = -0,03$, n.s.) herhangi bir etkiye sahip değildir. Gruman vd. (2006) yaptıkları çalışmalarında proaktif sosyalizasyon taktiklerinden geribildirim arayışı ($\beta = 0,25$; $p < 0,01$), genel sosyalleşme ($\beta = 0,20$; $p < 0,05$), üst ilişkileri yönetimi ($\beta = 0,28$; $p < 0,01$) ve bilgi arayışı davranışı ($\beta = -0,19$; $p < 0,05$), pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olup örgüte bağlılığın % 29'ünü açıklarken; iş değişim müzakereler ($\beta = -0,02$; n.s.) ve sosyal ağ kurmayla ($\beta = 0,06$; n.s.) herhangi bir ilişki bulunamamıştır. ; Mengüç vd. (2007) yaptıkları çalışmalarında üst ilişkileri yönetimi ($\beta = 0,42$; $p < 0,01$) ve sosyal ağ kurma ($\beta = 0,39$; $p < 0,01$) pozitif ve anlamlı etkiye sahipken; bilgi arayışı davranışı ($\beta = 0,01$; n.s.) herhangi bir ilişki olmadığı ortaya koyulmuştur. Araştırma çıkan sonuçlardan bazıları Gruman vd. (2006) ve Mengüç vd. (2007) sonuçlarıyla uyumlu olduğu ortaya koyulmaktadır.

Araştırmanın son aşamasında, kuruma yeni gelenlerin uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinden iş değişim müzakeresi ($\beta = ,145^{**}$; $p < 0,01 \rightarrow \beta = ,113^*$; $p < 0,05$), geri bildirim arayışı ($\beta = ,131^*$; $p < 0,05 \rightarrow \beta = ,112^*$; $p < 0,05$) ve pozitif bakış açısı ($\beta = ,132^*$; $p < 0,05 \rightarrow \beta = ,122^*$; $p < 0,05$) örgüte bağlılığa etkisinde sosyal bütünleşmenin kısmi aracılık etkisi bulunmaktadır. Mengüç vd. (2007) yaptıkları çalışmalarında proaktif sosyalizasyon taktiklerini örgüte bağlılığı etkisinde sosyal bütünleşmenin aracı etkisine ilişkin herhangi bir bulgu ortaya koymamıştır. Bundan dolayı, bu çalışmada aracı kuruma yeni gelenin uyguladığı proaktif sosyalizasyon taktiklerinden iş değişim müzakereleri, geribildirim arayışı ve pozitif bakış açısı örgüte bağlılığa etkisinde kısmi aracı etkiye sahip olması teorik anlamda çalışmanın alana katkısını ortaya koymaktadır. Kısmi aracı etki gelecek çalışmalarda başka kavramlarında aracı etkiye sahip olabileceği sonucunu yansıtmaktadır.

Araştırmamızın odağı her ne kadar yeni gelen ve yeni gelenin örgütsel çevredeki proaktif çaba ve girişimleri olsa da, sosyalizasyon karşılıklı etkileşimlerin ve işbirliğinin olduğu bir süreci ifade etmektedir. Bu nedenle başta yöneticiler olmak üzere bütün örgüt çalışanlarının yeni gelenin sosyalizasyonunda bir takım sorumlulukları vardır. Yeni gelenler iş/görev gereklerinin ve sorumlulukların öğrenilmesinde, rol açıklığının sağlanmasında ilk olarak yöneticilerin rehberliğine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu noktada yöneticiler yeni gelenlerle kurulan ilişkilerde açık, şeffaf, güvenilir ve destekleyici olmalıdırlar. Ayrıca yeni gelenin her türlü

bilgi edinme ve öğrenme ihtiyacına karşılık vermek adına örgüt içi sağlam bir iletişim ağı ve kültürü oluşturulması ve benimsetilmesi konusunda yine yöneticilere önemli görevler düşmektedir.

Seçme sürecinden sonra yeni gelenlerin yerine getirecekleri görevlerini ve sosyal çevrelerini tanıma ve anlamlandırılmalarına olanak sağlayacak işe alıştırma (onboarding), yetiştirme programları (training) vb. bir takım uygulamaların adaptasyon sürecinin hızlandırılmasına önemli katkıları olmaktadır. Bu uygulamalar yeni gelene insan kaynakları departmanınca planlı, formal eğitimler halinde sunulabileceği gibi rol model olmaları bakımından yönetici veya deneyimli çalışanlardan atanacak mentör aracılığıyla da sağlanabilir.

6. Kısıtlar, Katkısı Ve Geleceğe Yönelik Öneriler

Araştırmamızın sahip olduğu kısıtlardan ilki tek kaynaktan veri toplanmasıdır. Bu şekilde toplanan veri, ortak yöntem yönelimi ortaya çıkarabilmektedir. Yapılan araştırmada, hem yeni gelen hem montörler hem de yöneticilerden elde edilecek verilerle ortaya konulacak sonuçlar yapılacak araştırmalara önemli katkılar sağlayabilir. Araştırmanın bir başka kısıtı ise, araştırmaya yönelik verilerin tek bir sektörden elde edilmemesidir. Tek bir sektörde yapılacak araştırmalardan farklı sonuçlar elde edilebilir.

Araştırma kapsamında yeni gelenlerin örgütsel çevrede ihtiyaçlarını (bilgi edinme, ilişki kurma, özdenetim) karşılamasına yardımcı proaktif sosyalizasyon taktiklerinin başarılı bir sosyalizasyon sürecinin sonuçlarına yaptığı katkı ortaya koyulmaktadır. Buna göre yeni gelen çevreden edindiği bilgi, yönetici ve çalışma arkadaşlarından kendisine dair aldığı geri bildirimler ve kurduğu başarılı ilişkiler sayesinde kendini sosyal olarak daha entegre olmuş, kabul görmüş hisseder. Örgütsel çevreden aldığı bu destek, yeni gelenin yaptığı kariyer seçimine olan inancını ve beraberinde ise örgüte olan bağlılığını artırır.

Araştırmanın alana katkısı, Türkiye'deki örgütlerde yeni gelenlerin uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinin ve bu taktiklerin yeni gelenin örgütsel sosyalizasyon çıktıları olan sosyal bütünleşme ve örgüte bağlılıklarına yaptığı katkının belirlenmiş olmasıdır. Yapılan literatür araştırması sonucunda yeni gelenin proaktif sosyalizasyon sürecine ilişkin Türk yazınında nicel/nitel araştırmalara rastlanılmamıştır. Bu açıdan araştırmanın Türkiye'deki örgütsel davranış literatürüne önemli katkı yapması beklenmektedir. Uluslararası literatür açısından ise araştırma sonuçlarının, farklı bir kültürün (Türk kültürünün) davranışlarını yansıttığı için önemli olduğu düşünülmektedir.

Gelecek araştırmalarda üzerinde durulması önerilen önemli konuları üç boyutta değerlendirmek mümkündür. İlk olarak yeni gelenin sosyalizasyonu sürecinde bireysel farklılıkların etkisini anlamak adına proaktif davranışın bir takım yordayıcıları (öncülleri) araştırmalara dâhil edilmelidir. Yazında en sık rastlananlar; öz yeterlilik (self-efficacy), proaktif kişilik (proactive personality), sorumluluk alma (take charge) ve beş faktör kişilik özellikleridir. İkinci olarak proaktif sosyalizasyon sürecinin bireyler ve örgütler açısından doğuracağı farklı kritik sonuçlar üzerinde çalışılmalıdır. Bu bağlamda yeni görgül çalışmaların duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık, algılanan benzerlik, stres, işe devamsızlık gibi görece daha yeni sonuç değişkenlerine odaklandığı görülmektedir. Üçüncü ve son olarak yeni gelenin uyguladığı proaktif sosyalizasyon taktikleri ile birlikte örgütsel bir takım girişimlerin de (örgütsel sosyalleşme taktikleri, yönetici desteği, çalışma arkadaşlarının desteği vb.) proaktif sosyalizasyon süreci üzerindeki etkilerine bakılması önerilmektedir.

Kaynakça

- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç., Yılmaz, C. (2005) "Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri", Doğu Üniversitesi Dergisi 6 (2), Temmuz, 175-189.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990), Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation, *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No.4, 847-858.
- Argün, M. (2007). Kurumsal Sosyalizasyon Uygulamalarının Birey- Kurum Uyumuna Etkileri, Yayımlanmamış Doktora Tezi Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Ashford, S. J., & Black, S. J. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81, 199-214.
- Ashford, S. (1986). Feedback seeking in individual adaptation: a resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29, 465-487.
- Ashforth, B.E., Sluss, D. M., & Saks A.M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models, 70, 447-462.
- Arnds, J., Jansen, P., Van Der Velde, M.(2001). The breaking in of new employees: effectiveness of socialization tactics and personal instruments, *Journal of Management Development*, vol.20.2, 159-167
- 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
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83: 72-83.

- Bauer T.N., Morrison E.W., & Callister R.R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 16, 149-214
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
- Bauer, T.N. & Erdoğan B. (2011). *Organizational Socialization Outcomes: Now and into the future*. Oxford Handbook Chapter, Portland State University.
- Blau, G., (1999), Early-Career Job Factors Influencing the Professional Commitment of Medical Technologists, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No:6 687-695.
- Burke, S.A. (2009). *Proactive Socialization: A longitudinal investigation of newcomer adjustment inside both an institutionalised and individualised workplace*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. University of Wellington.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 875-884.
- Cooper-Thomas, H. and Anderson, N. (2002), Newcomer adjustment: the relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 75, 423-37
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Davis, K. & Newstrom; (1989), *Human behavior at work: Organizational Behavior*, New York: McGraw Hill.
- Feldman D.C. (1976). A contingency theory of socialization, *Administrative Science Quarterly*, vol.21, 433-452.
- Filstad, C.(2011). Organizational commitment through organizational socialization tactics, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 23, 376 – 390.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. 1997. The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70: 139-161.
- Garavan, T. & Moreley, M. (1997).The socialization of high-potential graduates into the organization, *Journal of Managerial Psychology*, 12(2),118-137.
- Griffin, A. E. C., Colella, A., & Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective. *Human Resource Management Review*, 10, 453-474
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D.I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviours: An Integrative Study. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 90-104.
- Jones, G.R. (1986), Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations, *Academy of Management Journal*, Vol. 29, 262-79.
- Kalaycı, Ş. (2009). *Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, Ankara, Asil Yayın.
- Kim, T., Cable, D. M., & Kim, S. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232-241.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 64, 226-251.
- Major, D. A., & Kozlowski, W. J. (1997). Newcomer information seeking: individual and contextual influences. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 16-28.
- Masterson, S. S., & Stamper, C. L. (2003). Perceived organizational membership: An aggregate framework representing the employee-organization relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 473-490.
- Menguç B., Han S. & Auh S. (2007). A test of a model of new salespeople's socialization and adjustment in a collectivist culture. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXVII, No. 2,149-167.
- Miller, V. D., & Jablin, F.M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16, 92-120
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 173-183.
- Mowday, R.; R. Steers ve L. Porter; (1982), *Employee-Organisation Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, London.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 223-247.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*, New York: McGraw Hill.
- Ostroff, C. and Kozlowski, S. (1992), Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition, *Personnel Psychology*, Vol. 45 No. 4, 849-874.
- Parker, S. K. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 49(3), 447-469.
- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12, 278-287.
- Saks, Alan M. ve Ashforth, Blake E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2) , 234-279.
- Saks, Alan M. Gruman, Jamie A., (2011), Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 26, 383 – 402

- Saks, A.M., Uggerslev, K.L. and Fassina, N.E. (2007), Socialization tactics and newcomer adjustment: a meta-analytic review and test of a model, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 70, 413-446.
- Simosi, M .(2010). The role of social socialization tactics in the relationship between socialization content and newcomers' affective commitment, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25, 301-327.
- Stumpf S. A., Hartman K., (1984). Individual exploration to organizational commitment of withdrawal, *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No.2, 308-329.
- Taormina, R.J. (1997). Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process Model. *International Journal of Selection and Assesment*, 5(1), 29-47.
- Wang, J., Kim, T. (2013). Proactive socialization behavior in China: The mediating role of perceived insider status and the moderating role of supervisors'traditionally. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 34, 389–406.
- Wang, M., Kammeyer- Mueller, J.D., Liu, Y. (2014). Context, socialization and newcomer learning. Sage Publication, USA, 1-23.
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85, 373-385.
- Van Maanen, J. and Schein, E.H. (1979), Toward a theory of organizational socialization, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, 209-64.
- Weatherly, E.W. (1999). Newcomer and insider proactionin organizational socialization, Yayımlanmamış Doktora Tezi. University of Georgia.
- Yılmaz, C. (1999). Salesforce cooperation: The impact of relational, task, organizational and personal factors, Phd thesis, Texas Tech University.

İŞYERİNDE YAPILAN SOSYAL KUTLAMALAR VE ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK İLİŞKİSİ

Orhan ADIGÜZEL

Süleyman Demirel Üniversitesi
orhanadiguzel@gmail.com

Adeviye ERDOĞAN

Süleyman Demirel Üniversitesi
adeviyester@gmail.com

Begüm YALÇIN

Süleyman Demirel Üniversitesi
begumyalcin92@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmada, işyerinde yapılan sosyal kutlamaların çalışanlar açısından ne gibi sonuçları olduğu, yöneticiler ve işletmeler için ne gibi avantajlar sağladığı ortaya konulmak istenmiştir. Aynı zamanda işyerinde yapılan sosyal kutlamalarla örgütsel çekicilik arasında ilişki olup olmadığı da araştırılmıştır. Yabancı literatürde sosyal kutlamalar ile ilgili çalışmalar bulunduğu halde yerli literatürde bu konu ile ilgili yeterli sayıda ampirik ve teorik çalışma bulunmadığı için araştırmanın önemli bir boşluğu dolduracağı değerlendirilmektedir.

Araştırmanın örneklemini, yaklaşık 500 çalışanı olan bir kamu kurumunun çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma için gerekli izinler alınmış ve anket tüm çalışanlara ulaştırılmıştır. Geri dönen anket sayısı 211 olup bunlardan 196 tanesi geçerli sayılarak araştırmada kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda sosyal kutlamalar ve örgütsel çekicilik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğuna ilişkin görüşe görgül olarak destek sağlayan sonuçlara ulaşılmıştır. Böylesi bir araştırma ilk kez yapıldığı için bu araştırmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

Çalışmada elde edilen sonuçlarla bireyler ve organizasyonlar için büyük avantajlar sağlayan sosyal kutlamaların önemi ortaya konulmaktadır. Bu sonuçlarla yöneticilerde sosyal kutlamalara önem vermeleri konusunda farkındalık oluşması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal kutlamalar, örgütsel çekicilik

1. Giriş

İşyerinde yapılan kutlamalar çalışanların motivasyon ve enerji düzeylerini artırarak performanslarının artmasını sağlar. Örneğin aylık olarak düzenlenecek olan doğum günü partileri o ay içinde doğan çalışanlar için ufak hediyeler; ücretsiz akşam yemeği, tişört, çiçekler, sinema bileti, hediye çeki gibi uygulamalar olabilir (Baudville 52 Ways to Have Fun at Work eBook, 2011, s. 11).

Son zamanlarda yabancı literatürde yapılan çalışmalarda işyerinde yapılan sosyal kutlamaların çalışanların motivasyonu ve verimliliği açısından önemi üzerinde durulmaktadır (Meyer, 1999; Strand, 2000; Workforce, 2000). Özellikle, popüler işletme kitaplarının yazarları işyerinde yapılan kutlamaların ve eğlenceli iş ortamlarının önemini kitaplarında vurgulamışlardır (Peters, 1994; Deal & Key, 1998; Schneider & Bowen, 1995; Millis, 1999; Mariotti, 1999). Babin, Darden ve Griffin, (1994) tarafından yapılan çalışmada; sosyal kutlamaların çalışma ortamını iyileştirdiği ve grup verimliliğini artırdığı ortaya konulmuştur.

Örgütsel çekicilik ise, kişinin örgüte karşı duyduğu, örgütte çalışmak isteyebileceği ve işten ayrılmayı tercih etmeyeceği kadar etkili olan pozitif yönlü genel tutumlar ya da izlenimlerdir. Kişinin, işyeri seçimine karar verme sürecinde örgütsel çekicilik çok önemli bir rol oynar. Başka bir deyişle kişinin örgüte karşı duyduğu ilgi ve beğeni derecesi örgütsel çekicilik olarak tanımlanabilir (Arbak & Yeşilada, 2003; Yıldız, 2013; Lievens & Highhouse, 2003). Bireyler gerçek anlamda çekici buldukları firmalara öncelikli olarak başvurmayı düşünürler (Turban & Keon, 1993).

Örgütsel çekicilik konusuyla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, iş ve işletmeye ait özelliklerle birlikte, işletmeyi tercih edenlerin ve işe başvuru yapan adayların zihinsel süreçleri ve algılamaları ile ilgili araştırmalarında var olduğu görülmektedir. Bu araştırmaların ortaya çıkış noktasına bakıldığında iş görenlerin işyeri ve işveren seçimi yaparlarken tıpkı çeşitli markalar arasından kendilerine en uygun olanını tercih ettikleri gibi bu konuda da aynı şekilde karar mekanizmalarını devreye soktukları görülmüştür. Bununla ilgili ilk çalışmalardan bir tanesi Lievens ve Highhouse(2003) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, bireylerin örgütlerin fiziksel ve sembolik özelliklerine göre değerlendirdikleri ve bu değerlendirmelerinin de örgütsel çekicilik algılarını etkilediği ortaya konulmuştur. Konuyla ilgili Lievens ve arkadaşları (2005; 2007) ve Slaughter vd. (2004) yaptıkları çalışmalarda; bireylerin işletmenin kişiliği ile ilgili çıkarımlar yaptıklarını ve bu çıkarımların sembolik özelliklerden ortaya çıktığı ve bu özelliklerle örgütün çekiciliği ile arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yukarıdaki tartışmalar doğrultusunda bu çalışmada, işyerinde yapılan sosyal kutlamaların çalışanlar açısından ne gibi sonuçları olduğu ve yöneticiler ve işletmeler için ne gibi avantajları olduğu ortaya konulmak istenmiştir. Aynı zamanda işyerinde yapılan sosyal kutlamalarla örgütsel çekicilik arasında ilişki olup olmadığı da araştırılmaktadır. Yabancı literatürde bu konu ile ilgili çalışmalar bulunduğu halde yerli

literatürde bu konu ile ilgili yeterli sayıda ampirik ve teorik çalışma bulunmadığı için araştırmanın önemli bir boşluğu dolduracağı değerlendirilmektedir.

1.1. Sosyal Kutlamalar

İşyerinde yapılan sosyal içerikli kutlamalar çalışan motivasyonunu artırır. Sevinçli haberlerin ve özel günlerin birlikte kutlanması, yarışmaların düzenlenmesi, oyunların oynanması, iletişim panolarının etkinleştirilmesi gibi faaliyetlerin uygulanması çalışanlar açısından oldukça önemlidir (Briggs, 1977). Bu tür etkinliklerin işyerinde uygulanması hem işi eğlenceli hale getirmesi hem de çalışanların motivasyonunu ve örgüte olan bağlılıklarının artırılması açısından önemlidir.

Günümüz yöneticileri ve insan kaynakları bölümleri de işyerlerini ve çalışanları daha verimli hale getirebilmek için geleneksel yöntemlerin yanında eğlence unsurlarını ve kutlamaları kullanabilmektedirler. Ancak burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta çalışanların bu etkinliklere gönülden ve istekli olarak katılmalarıdır. İnsan kaynakları yöneticilerinin ya da üst yönetimin kendi inisiyatifleriyle düzenledikleri etkinlik ve kutlamalar, çalışanların kendi kendilerine organize ettikleri kutlamalar kadar etkili olmayabilmektedir. Bu noktada, insan kaynakları yöneticilerinin üzerine düşen çalışanların içindeki enerjiyi ortaya çıkarabilmeleri için onları bu konuda desteklemektir (Weetman, 2007).

Bu konu ile ilgili yapılan çalışmalar(JIMÉNEZ, 1999; WIGMORE, 2005; Holder & Thomas, 2005) incelendiğinde, çalışma ortamında düzenlenen kutlamaların; çalışanların işe bağlılığını arttırdığı, üretimin daha verimli hale geldiği, devamsızlığın ve işyerinde yaşanan çatışmaların azaldığı vb. sonuçlar ortaya çıktığı görülmektedir. Çalışanların mutlu olmaları örgüt iklimini de olumlu etkilemektedir. İşle ilgili konularda olduğu kadar iş dışı konularda da diğer çalışanlarla paylaşımda bulunabilmek, aynı ortamda birlikte eğlenebilmek çalışanlar arasındaki iletişimin gelişmesini sağlamaktadır. İşyerinde yapılan ve özellikle tüm çalışanların katılımlarının sağlandığı kutlamalar, yarışmalar, geziler gibi tüm etkinliklerin çalışanların takım çalışması, beyin fırtınası, planlama, sistem düşüncesi gibi yetkinlikleri de geliştirebileceği değerlendirilmektedir.

İşyerini eğlenceli hale getirebilmek için uygulanabilecek bazı etkinlikler şunlardır (Carrell, Elbert, & Hatfield, 1995, s. 31-34):

- 1- İletişim panoları: İşyerinde çalışanların kahve aldıkları yerin yakınına asılan panolara, çalışanları cesaretlendirmek için en iyi esprilerin yayınlanması ve aylık olarak en iyi olanın ödüllendirilmesi.
- 2- Özel tatillerde çalışanlar için öğle yemeği düzenlenebilir.
- 3- Yine özel tatillerde yapılacak bir çekilişle çalışanlara hediye verilebilir.
- 4- Eğlence komitesi; yapılacak kutlamalar için bir komite kurulur ve bu komite düzenlenecek olan organizasyonlar için gerekli planlama ve bütçeyi düzenler.
- 5- İletişim panoları veya şirket gazetelerinde yarışmalar düzenlenebilir.
- 6- Her çalışan için belirli günler düzenlenip, bugünlerde o çalışana arkadaşları tarafından eğlenceli mesajlar yazılabilir.
- 7- Doğum günü kutlamaları için küçük guruplar belirlenip bu gurupların üyelerinin her biri için günü geldiğinde kutlamalara izin verilmesi sağlanabilir.
- 8- Başarı kutlamaları: Başarılı bir iş yapıldığında, ulaşılmak istenen bir hedefe ulaşıldığında, bir proje tamamlandığında küçük bir kutlama veya kokteyl düzenlenebilir ve emeği geçen herkese teşekkür edilir.
- 9- Çalışanların kişisel başarıları takip edilerek çalışanlara bu günlerde tebrik için küçük notlar, tebrik mesajları gönderilir.
- 10- Rahat bir atmosfer oluşturularak çalışanların arasındaki mizah duygularının gelişimine destek verilebilir.

Neşe, gerçekten de insan hayatının en önemli unsurlarından birisidir. Fakat bu mutluluk hali, ancak refah seviyesi arttıkça kendini hissettirebilir. Çünkü ancak o zaman işletmeler neşenin değerini anlayacak ve insanları mutlu etmek için çeşitli çabalar göstereceklerdir. Çalışanlarını mutlu eden işyerleri başarıyı bu sayede yakalayabileceklerdir (N.Casson, 2003, s. 99-105).

1.2.Örgütsel Çekicilik

Örgütler her zaman kendilerine uygun elemanları çekmek, seçmek ve geliştirmek konusıyla yakından ilgilenmiştir (Arbak ve Yeşilada, 2003:23; Yahyagil, 2005:137). Bir tanıma göre bireyin değerler, amaçlar, kişilik ve tutum gibi temel özellikleri ile örgütün kültür, iklim, değerler, amaçlar ve normlar gibi özellikleri arasındaki benzerlik olarak ifade edilmektedir (Polatçı ve Cindiloğlu, 2013:301).

Çalışanların işletme ve iş ortamına ilişkin olumlu iş tutum ve davranışları, müşterilere daha kaliteli hizmet vermelerini ve işletmelerinden kıvançla bahsetmelerini sağlayabilecektir. Özellikle hizmet sektöründe çalışanların müşteriler ile kurdukları iletişimin niteliğinden dolayı çalışanlar, işletmenin kurumsal itibarın inşasında önemli bir rol oynamaktadırlar (Çekmecelioğlu ve Dinçel, 2014:80). İşveren markası kavramı mevcut ve potansiyel çalışanların zihninde “Çalışılabilecek en iyi yer” algısı yaratmayı hedeflemektedir (Terlemez ve Baş, 2012).

Örgütsel çekicilik işin ve çalışılan örgüt ortamının değişik özelliklerinin, işgörenin örgütte çalışmaya devam etme ya da örgütten ayrılma isteği üzerindeki etkilerinin belirlenmesidir (Örs, Acuner, Tabak ve Esatoğlu).

Potansiyel adayların işe başvurma niyetleri oldukça farklı faktörden etkilenmektedir ancak en çok kabul gören faktör, adayın işletmeyi çekici bir işyeri olarak değerlendirmesi yani örgütsel çekiliğin sağlanmasıdır. Çünkü bireyler sadece çekici olarak algıladıkları işletmelerdeki işlere başvurmayı düşünmektedirler (Akçay, 2014:176; Wood ve Payne, 1998: 1-2).

Türkiye’de gerçekleştirilen bir çalışmada cinsiyet, meslek, unvan, eğitim durumu ve işletme türünün örgütsel çekicilik kaynakları ile ilgili algılar üzerinde etkili olduğu; işyerinin bulunduğu coğrafi bölgenin ise en güçlü çekicilik kaynağı olduğu tespit edilmiştir (Akçay, Timur ve Ulukan, 2013:321).

Fiziki iş çevresinin işyeri çekiciliği üzerine etkilerini inceleyen çeşitli çalışmalarda; mevcut ve potansiyel çalışanların kendilerine sunulan bir işi kabul etmelerinde fiziksel iş çevresinin önemli olduğu, fiziki çevrenin işletmenin bir işveren olarak işgücü pazarındaki rekabet edebilirliğini arttırdığı ve işi kabul etmede önemli rolü olduğu belirlenmiştir (Earle, 2003: 248-249).

Bunun yanında çalışanları ödüllendirme, çalışanların örgüte ilişkin adalet algılarını güçlendirme, çalışma saatleri içerisinde çalışanların üniforma giymesi, örgütün sahip olduğu kimliği çekici ve imajı pozitif hale getirme, örgütün farklı olduğuna dair inancı güçlendirme ve örgütsel güven algısını güçlendirme gibi hususlar da örgütsel çekicilik sağlama konusunda yararlı olabilmektedir (Polat ve Meydan, 2010:161).

2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, işyerinde yapılan sosyal kutlamaların çalışanlar açısından ne gibi sonuçları olduğu ve yöneticiler ve işletmeler için ne gibi avantajları olduğu ortaya konulmak istenmiştir. Aynı zamanda işyerinde yapılan sosyal kutlamalarla örgütsel çekicilik arasında ilişki olup olmadığı da araştırılmaktadır.

Bu çalışmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini yaklaşık 500 çalışanı olan bir kamu kurumunda çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma için gerekli izinler alınmış ve anket tüm çalışanlara ulaştırılmıştır. Geri dönen anket sayısı 211 olup bunlardan 196’sı geçerli sayılarak çalışmada kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda sosyal kutlamalar ve örgütsel çekicilik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğuna ilişkin görüşe görgül olarak destek sağlayan sonuçlara ulaşılmıştır. Böyle bir araştırma ilk kez yapıldığı için bu araştırmanın önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmanın amaç ve kapsamına göre, nicel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Yapılan kapsamlı alan yazın taraması sonucunda araştırmanın teorik çerçevesi oluşturulmuş, yapılan araştırmalar dikkate alınarak temel değişkenler belirlenmiştir. Araştırmada; katılımcıların örgütü ne kadar çekici bulduklarını belirlemeye yönelik Turban ve Keon(1993) tarafından geliştirilen 5 maddelik ölçek kullanılmıştır. İşyerinde kutlamalar ölçeğinin geliştirilmesinde McDowell’in(2005) “Fun at work” başlıklı araştırmasından faydalanılmıştır. Geliştirilen ölçek için güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapılmıştır. Örgütsel çekicilik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0.750$; sosyal kutlama ölçeğinin güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0.799$ olarak oldukça güvenilir bulunmuştur.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanlardan ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bayan	98	50
	Erkek	98	50
	Toplam	196	100,0
Bulunduğunuz Yerdeki Çalışma Süresi	1-5 Yıl Arası	113	57,7
	6-10 Yıl Arası	54	27,6
	11-15 Yıl Arası	7	3,6
	16 yıl ve üstü	22	11,2
	Toplam	196	100,0

Çalışanların 98'i (%50) bayan, 98'i (%50) erkek; bulunduğu yerdeki çalışma süresine göre 113'ü (%57,7) 1-5 yıl arası, 54'ü (%27,6) 6-10 yıl arası, 7'si (%3,6) 11-15 yıl arası, 22'si (%11,2) 16 yıl ve üstü olarak dağılmaktadır.

Tablo 2: Sosyal Kutlamalar ve Örgütsel Çekicilik İlişkisi

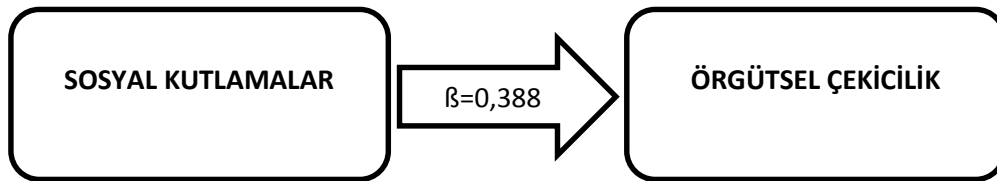
	Sosyal Kutlamalar	Örgütsel Çekicilik
Sosyal Kutlamalar	1 196	,388(**) ,000 196
Örgütsel Çekicilik	,388(**) ,000 196	1 196

Sosyal kutlamalar ve örgütsel çekicilik arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 2'de sosyal kutlamalar ile örgütsel çekicilik arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.388$; $p=0,000<0.05$). Buna göre sosyal kutlamalar arttıkça örgütsel çekiciliğin arttığı söylenebilir.

Tablo 3: Sosyal Kutlamaların Örgütsel Çekicilik Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Örgütsel Çekicilik	Sabit		1,150	15,502	34,292	0,000	0,146
	Sosyal Kutlamalar	0,388	8,774	5,856			

Sosyal kutlamalar ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=34,292$; $p=0,000<0.05$). Örgütsel çekicilik düzeyinin belirleyicisi olarak sosyal kutlamalar değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) olduğu görülmüştür ($R^2=0,146$). Çalışanların sosyal kutlama düzeyi örgütsel çekicilik düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,388$).

Şekil 1: Sosyal Kutlamaların Örgütsel Çekicilik Üzerine Etkisine İlişkin Model

Çalışanların sosyal kutlamalar ve örgütsel çekicilik düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere analizler yapılmıştır. Veriler normal dağılmadığı ve varyanslar homojen olmadığı için cinsiyete göre sosyal kutlamalar ve örgütsel çekiciliğin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Test sonucunda; cinsiyete göre sosyal kutlamalar ve örgütsel çekicilik arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Verilerinon-parametrik olmadığı için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Test sonucunda; $p>0,05$ olduğu için çalışma yılları bakımından, sosyal kutlamalar ve örgütsel çekicilik anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

4. Sonuç

İşyerinde yapılan kutlamalar, çalışanların işyeri havasından sıyrılıp kendilerini sosyal paylaşımında bulunabilecekleri bir ortamda bulmalarına sebep olmaktadır. Çalışma hayatının, bir sıkıntı ve stres kaynağı olmaktan çıkıp, çalışanların stres atabildiği, sosyalleşebildiği, paylaşabildiği bir yer olarak algılamalarını sağlamaktadır. Moral ve motivasyonun sürekli yüksek tutulmasına, çalışanların işlerini ve buna bağlı olarak da işyerlerini sevmelerine sebep olmaktadır. Başarı ve verimliliği artırarak ikili ilişkilerin daha iyi olmasını ve dolayısıyla ekip ruhunun canlı olmasını sağlamaktadır.

Yöneticilerin, küçük ayrıntılardan yola çıkarak düzenledikleri küçük çaplı kutlamalar işyerlerini “eğlenceli” hale getirmelerini, çalışanların yaptıkları işte daha verimli olmalarını ve iletişimlerinin güçlenmesini sağlayabilmektedir.

İşyerinde verimliliğin artırılması için bir takım maddi özendirici araçlar ve yapılan işin takdir edilmesinin yanında “eğlenceli” bir ortam oluşturabilmek ve çalışanların sosyalleşmelerini sağlamak için küçük de olsa kutlamaların yapılması gereklidir.

İşyerinde yapılan kutlamalar ve örgütsel çekicilik ilişkisinin araştırıldığı bu çalışmada, sosyal kutlamalara bağlı olarak örgütsel çekiciliğin arttığı ve sosyal kutlama kriteri ile örgütsel çekicilik kriteri arasında doğrudan bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Çalıştığı iş yerinde ya da içerisinde bulunduğu ortamda mutlu olan bireylerin örgütsel anlamda bağlı oldukları kurumu daha fazla çekici buldukları, böylelikle de kurumlarına olan bağlılığın arttığı görülmüştür. Aynı zamanda araştırma sonuçlarına göre, cinsiyet ve çalışma sürelerinin bu ilişkiye etkisi bulunamamıştır.

Türkiye’de ve dünyada kutlamalarla ilgili çok sayıda örnek görülebilmektedir. Ülkemizde sosyal kutlamalarla ilgili örnekleri incelediğimizde; Banvit’in, kütüphaneden en çok kitap okuyanlara kitap hediye etmesi; Abaloğlu Holding’in yılda bir kez tüm çalışanlarına ücretsiz check-up uygulaması; İstikbal’in gerçekleştirdiği toplu düğün ve sünnet şölenleri; Yeşim Tekstil’in her ay anket ve dilek kutuları aracılığıyla çalışanlarının istekleri doğrultusunda 3-4 kez sosyal içerikli organizasyonlar düzenlemesi bu şirketlerde çalışmak isteyenler tarafından bir ayrıcalık olarak kabul edilmektedir (<http://www.capital.com.tr/insan-kaynaklari/buyuk-sirketleri-kiskandiran-model-haberdetay-3322>). Aynı zamanda yapılan bu aktivitelerin medya ve çalışanlar vasıtasıyla kamuoyuna duyurulması kamuoyu nezdinde “çalışanına değer veren bir işletme” imajı oluşmasına sebep olmaktadır ve bu sayede iş arayanlar açısından örgütün çekiciliği artarken, bu firmalarda çalışanların da bağlılıkları artmaktadır.

İşyerinde yapılan kutlamalar, çalışanların işyeri havasından sıyrılıp kendilerini sosyal paylaşımında bulunabilecekleri bir ortamda bulmalarına sebep olmaktadır. Çalışma hayatının, bir sıkıntı ve stres kaynağı olmaktan çıkıp, çalışanların stres atabildiği, sosyalleşebildiği, paylaşabildiği bir yer olarak algılamalarını sağlamaktadır. Moral ve motivasyonun sürekli yüksek tutulmasına, çalışanların işlerini ve buna bağlı olarak da işyerlerini sevmelerine sebep olmaktadır. Başarı ve verimliliği artırarak ikili ilişkilerin daha iyi olmasını ve dolayısıyla ekip ruhunun canlı olmasını sağlamaktadır.

İşyerinin sürekli canlı, dinamik olmasını aynı zamanda güler yüzlü çalışanların olmasını sağlayarak işyerinin imajının da olumlu yönde etkilenmesini sağlamaktadır. Takım ruhunun gelişmesi, çalışanların yaptıkları işten memnun olmaları ve işyerlerini de sevmeleri çalışanların hizmet ettikleri insanlara karşı da sıcak ve samimi davranmasını sağlamaktadır.

Kaliteli bir iş hayatı için, çalışanların iş dışında karşılaştıkları ve gittikçe artan bir takım gereksinimleri ortaya çıkmaktadır. Güvenlik ihtiyacı, kendine güven, kendini kanıtlama, işyerinde yapılan organizasyonların artırılması, iş stresinin en aza indirilmesi, işlerle ilgili konularda kararlara katılma, takım çalışması gibi unsurlar kaliteli bir çalışma hayatı için gerekli uygulamalardan bazılarıdır.

Bugün birçok işletme çalışanlarına daha kaliteli bir ortam sağlayabilmek için aile-dostluk programları düzenleyerek, demografik özelliklerden kaynaklanan ayrıcalıkların ortadan kalkmasını sağlamaktadır. Çalışanların kendilerini daha iyi hissedebilecekleri, eğlenebilecekleri ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri ortamlar oluşturmaktadırlar. Bu durum özellikle çalışanların işlerine olan bağlılığının artmasını ve olabilecek çatışmaların engellenmesini sağlamaktadır. Sonuçta, üretimin artması, güçlü bir örgüt kültürünün oluşması, örgütsel çekiciliğin artması sağlanırken; işgören devri ve devamsızlığı da azalmaktadır.

Bu çalışma kamu sektöründe yapılmış olup, aynı çalışma özel sektör işletmelerinde yapıldığı takdirde aradaki ilişkinin çok daha yüksek çıkacağı değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Akçay Dünder A., Timur N. Ve Ulukan C. (2013). Kent Merkezinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araçsal ve Sembolik Özelliklerin Örgütsel Çekiciliğe Etkisi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(1):319-340.
- Akçay Dünder, A. (2014). Örgütsel Çekicilik Bağlamında Otel İşletmelerini Rakiplerinden Ayıran Özellikler, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1):175-186.
- Baudville 52 Ways to Have Fun at Work eBook. (2011). 01 07, 2015 tarihinde www.baudville.com: <http://www.baudville.com/Baudville-Employee-Recognition-Fun-At-Work-eBook/pdfs> adresinden alındı
- Arbak, Y., & Yeşilada, T. (2003). Örgüt Kişi Uyumu ve Örgütsel Çekicilik: Hangi Kişiler Ne Tür Örgütleri Daha Çekici Bulur?., *Journal of İstanbul Kültür University*, 3, 23-37.
- Babin, B. J., Darden, W. R., & Griffin, M. (1994). Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of consumer research*, 644-656.
- Briggs, D. C. (1977). Celebrate Your Self: Making Life Work For You. Doubleday.
- Carrell, M. R., Elbert, N. F., & Hatfield, R. D. (1995). *Human Resource Management Global Strategies for Managing A Diverse Work Force Fifth Edition*. New Jersey: Prentice-Hall International Limited.
- Çekmeceliöğlü H.G. ve Dinçel G. (2014). Çalışanların Kurumsal İtibara İlişkin Algıları ve Bu Algıların Örgütsel Kıvanç, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Doğu Marmara Bölgesi Plastik Ambalaj Sanayi Üzerinde Bir Araştırma, *Business and Economics Research Journal*, 5(2): 79-94.
- Deal, T., & Key, M. (1998). *Corporate Celebration*. San Francisco: Berrett- Koehler.
- Earle H. A. (2003), "Building A Workplace Of Choice: Using TheWork Environment ToAttractandRetain Top Talent", *Journal of Facilities Management*, 2(3): 244-257.
- Holder, W. W., & Thomas, P. B. (2005). A Vision Fulfilled: The Computerized Exam after One Year: There Is Much to Celebrate, and Work Still to Be Done. . *Journal of Accountancy*, 200(1), 35.
- JIMÉNEZ, J. (1999). Community Development Through Participative Planning. A Conference to Celebrate the Work of Russell L. Ackoff on his 80th Birthday and Developments in Systems Theory and Practice. *Villanova, PA. Proceedings of the Russell L. A.*
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.
- Lievens, F., Hoye, G., & Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. . *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 553-572.
- Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18(s1) , 45-59.
- Mariotti, J. (1999). A Company that Plays Together. Slays Together. *Industry Week*. 248(6), 63-70.
- McDowell, T. (2005). Fun at work: Scale development, confirmatory factor analysis, and links to organizational outcomes. (*Doctoral dissertation, Alliant International University*), *Dissertation Abstracts International*, 65, 6697.
- Meyer, H. (1999). Fun for Everyone. *The Journal of Business Strategy* 21(4), 13-17.
- Millis, M. (1999). Don't Underestimate the Power of Celebration. *Credit Union Magazine* 65(8), 15-16.
- N.Casson, H. (2003). *İnsan Yönetme Sanatı (Editör: Özcan Ünlü)*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Örs M., Acuner A.M., Tabak R.S: ve Esatoğlu A.E. Hastanelerde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgütlerinin Cazibe Kaynaklarına İlişkin Görüşleri, <http://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/m16.pdf>, Erişim 05.03.2015.
- Peters, T. (1994). *The Pursuit of Wow!* New York: Vintage.
- Polat M. ve Meydan C.H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 9(1): 145-172.
- Polatçı S. ve Cindiloğlu M. (2013). Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(3): 299-318.
- Schneider, B., & Bowen, D. (1995). *Winning the Service Game*. Boston: Harvard Business School Press.
- Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S., & Mohr, D. C. (2004). Personality trait inferences about organizations: development of a measure and assessment of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 85.
- Strand, P. (2000). Angling for Workplace Fun. *Incentive* 174/(174), 135-136.
- Terlemes A.G. ve Baş T. (2012). İşveren Markasının Örgütsel Çekicilik, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyet İle İlişkisi, <http://tr.scribd.com/doc/95908483/bildiri-ozeti-2012>, Erişim 05.03.2015.
- Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184-193.
- Turban, D., & Keon, T. (1993). Organizational attractiveness: An interactionanlist perspektive. *Journal Of Applied Psychology* 78, 2, 184-193.
- Weetman, P. (2007). Comments on deprival value and standard setting in measurement: from a symposium to celebrate the work of Professor William T. Baxter. . *Accounting and business research*, 37(3), 233-242.
- WIGMORE, D. (2005). A common goal: Union and researcher collaboration celebrate the work of June Fisher, MD. NEW SOLUTIONS: , . *A Journal of Environmental and Occupational Health Policy*, 15(1), 3-14.
- Wood, R. ve Payne, T. (1998). *CompetencyBasedRecruitmentandSelection, A Practical Guide*, West Sussex: JohnWiley&Sons.

23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, MUĞLA

Workforce. (2000). Are You Having Any Fun? *Workforce* 79(5), 25-26.

Yahyagil Y.M. (2005). Birey ve Organizasyon Uyumu ve Çalışanların İş Tutumlarına Etikisi, *Öneri Dergisi*, 6(24):137-149.

Yıldız, M. L. (2013). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumu, Tanınırlık, İmaj, Örgütsel Çekicilik ve İşe Başvurma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İncelenmesi. . *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 34(1), 153-173.

ÖRGÜTSEL SOSYAL DESTEK KAYNAKLARININ ALGILANAN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Esra KURT
Başkent Üniversitesi
ekurt@baskent.edu.tr

İpek KALEMCİ TÜZÜN
Başkent Üniversitesi
tuzun@baskent.edu.tr

Öznur AZIZOĞLU
Hacettepe Üniversitesi
nur@hacettepe.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, algılanan örgütsel sosyal destek kaynaklarının algılanan iş performansına etkilerinin ortaya çıkarılması ve bu etkileşimde işe bağlılığın bir rolünün olup olmadığının araştırılması amaçlanmaktadır. Turizm sektörü çalışanlarından oluşan bir örneklemden (N=300) anket yöntemiyle toplanan verilerin analizi sonucunda, algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, algılanan yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Algılanan sosyal destek ile iş performansı ilişkisinde işe bağlılığın rolü analiz edildiğinde işe bağlılık, sadece algılanan çalışma arkadaşları desteği ile iş performansı ilişkisinde aracı bir etki yaratmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Destek, Yönetici Desteği, Çalışma Arkadaşı Desteği, İş performansı, İşe bağlılık

1. Kuramsal Çerçeve ve Sorunsal

Çalışanların iş performansının örgüt ve grup performansının oluşumuna etkileri, iş performansını örgütlerin geliştirmek istedikleri temel dinamiklerden biri haline getirmiştir. (Sonnentag ve Frese, 2002). Çalışanların istenilen düzeyde performans sergilemesi, yüksek rekabet içeren dinamik çevrede örgütlerin varlıklarını sürdürmesine ve amaçlarına ulaşmasına katkı sağlamaktadır. Bu nedenle iş performansının, örgütlerin önemsedığı ve geliştirmek istediği bir değişken olduğu ifade edilebilir. İş performansı temel olarak çalışanların iş tanımlarında yer alan görev ve sorumlulukların yeterliliğine ilişkin değerlendirmeleri içermektedir (Griffin vd., 2007). Örgütlerin amaçlarına ulaşmadaki başarı seviyesinin ölçülmesinde etkili olan iş performansı (Chen ve Silverthorne, 2008), ilgili yazında farklı şekillerde ele alınmaktadır. İş performansının tek boyutlu bir değişken olmasından çok, çok yönlü bir yapı olarak kabul gören bir kavram olduğu belirtilebilir. Nitekim, iş performansına ilişkin yapılan araştırmalarda iş performansının çok boyutlu bir yapı olarak ele alındığı göze çarpmaktadır. İş performansı boyutlarına ilişkin en temel yaklaşımlardan birisi Borman ve Motowidlo'nun (1993) tanımladığı rol içi ve rol dışı iş performansı davranışdır. Görev performansı olarak da adlandırılan rol içi iş performansı, çalışanın örgütün kendisinden beklediği daha önceden iş tanımlarıyla belirlenmiş görev ve sorumlulukları yerine getirmesidir (Borman ve Motowidlo, 1997; Lin vd., 2011). Bağlamsal performans olarak da ele alınan rol dışı iş performansı ise, görev ve süreçleri hızlandırıcı etkisi bulunan örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı şekillendiren, doğrudan temel fonksiyonlarla ilişkili olmayan bireysel çabaları içermektedir (Borman ve Motowidlo, 1997; Werner, 2000). Rol içi performansın örgüt tarafından belirlenen kurallar dahilinde temel iş davranışlarını kapsadığı ve rol dışı davranışların bireyin fazladan çabasına bağlı olarak şekillendiğini söylemek mümkündür. İş performansının rol içi ve rol dışı performans boyutlarıyla incelenmesi, ilgili yazında kabul görmesi ve iş performansını çok boyutlu olarak iyi yansıtan bir yapıya sahip olması nedeniyle (Rhoades ve Eisenberger, 2002), bu çalışmada iş performansı rol içi ve rol dışı performans olarak iki boyutta ele alınmıştır.

Örgütsel psikoloji çalışmalarının temel araştırmalarında yer alan iş performansı, bu kavramı etkileyen değişkenlerin daha fazla araştırılmasını beraberinde getirmiştir. Bu çalışma temel olarak örgütsel sosyal destek kaynakları ve iş performansı ilişkisini anlamayı amaçlamaktadır. Bu ilişkinin temeli ise, sosyal mübadele (değiş-tokuş, değişim olarak da ilgili yazında yer almaktadır) kuramı kapsamında açıklanabilir. Nitekim sosyal mübadele kuramı, değişimde bulunan taraflar arasında gerçekleşen, çeşitli fayda ve yükümlülükler temelinde şekillenen sosyal etkileşimler olarak bilinmektedir (Blau, 1964; Gouldner, 1960; Levinson, 1965). Blau'ya (1964) göre sosyal mübadele, bireylerin değiş-tokuş sonucunda karşından almayı bekledikleri getirilerle motive olması ile ortaya çıkan ve gönüllülük esasına dayanan faaliyetlerdir. Sosyal mübadelenin ahlaki norm ve yükümlülük boyutunu inceleyen Gouldner (1960), sosyal mübadelenin karşılık ilkesine dayandığını belirtmektedir. Karşılık, iki ya da daha fazla taraf arasındaki fayda mübadelesini çift taraflı sürdürmek ve mal ile hizmetlerin mübadelesiyle çift taraflı memnuniyet sağlamaktır (Gouldner, 1960). Karşılıklı fayda temelli diyardik bir mübadele olduğu belirtilebilir. Aynı zamanda karşılıklı her iki

tarafın da hak ve sorumlulukları vardır (Gouldner, 1960). Örgüt ve çalışan arasındaki ilişkiler karşılık ilkesi kapsamında her iki tarafı da memnun edecek faydalar üzerine yoğunlaşmaktadır. Sosyal mübadele kuramı kapsamında örgütün çalışana fayda sağlaması, çalışanın da örgüte faydalı bir takım faaliyetler sergilemesi anlamına gelmektedir.

Temelini sosyal mübadele kuramından alan sosyal destek, karşılıklı sosyal yükümlülük kapsamında bireyin sevildiğine, kendine değer verildiğine ve refahının önemsendiğine ilişkin inanışları içermektedir (Cobb, 1976). Sosyal destek algısı olan çalışanların, desteğin algılandığı kaynağa yükümlülük hissettiği ve karşılık verdiği görülmüştür (Eisenberger ve diğerleri, 1997). Sosyal desteğin, bireyi motive eden, zor durumlardan kurtaran, kendisini duygusal anlamda değerli ve önemli hissetmesini sağlayan unsurlardan oluştuğunu söylemek mümkündür. Sosyal desteğin kişisel ve örgütsel olmak üzere iki kaynağı bulunmaktadır (Torun, 1995). Kişisel sosyal destek kaynakları aile üyeleri, eşler ve arkadaşlardan oluşmaktadır (Md-Sidin ve Sambasivan, 2010). Örgüt kökenli sosyal destek ise kaynaklarını örgütten, yöneticilerden ve çalışma arkadaşlarından almaktadır (Torun, 1995; Chiaburu, 2010). Örgüt kaynaklı sosyal destek bireyin işine ilişkin davranışlarında çeşitli etkiler yaratmaktadır. Örgütten, yöneticiden ve çalışma arkadaşlarından gelen destek bireyin işe ilişkin becerilerini sürdürmede oldukça temel bir rol oynamaktadır (Chiaburu, 2010).

Algılanan örgütsel sosyal destek ile birlikte çalışanlar, örgütün hedeflerine ulaşması için örgüte destek olarak, örgütün refahı ile ilgilenmeye kendilerini yükümlü hisseder (Eisenberger vd., 1986; Eisenberger vd., 2001). Bu noktadan hareketle, örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi için örgütsel performansa katkı sağlayan bireysel iş performansı, örgütte algılanan sosyal desteğe verilebilecek en önemli karşılıklardan biridir (Armeli vd., 1998).

İlgili yazında yer alan çalışmaların büyük bir kısmı sosyal desteği örgüte genelleyerek ele almıştır. Ancak örgütlerin çok boyutlu yapısı örgütte var olan diğer sosyal destek kaynaklarını da değerlendirmeyi gerektirmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmada örgütsel desteğin (Eisenberger vd., 1986) yanı sıra yönetici (Kottke ve Sharafinski, 1988; Eisenberger vd., 2002) ve çalışma arkadaşları da (Seers, 1989; Sherony ve Green, 2002) örgütsel sosyal destek kaynağı olarak ele alınmış ve iş performansı üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir.

Çalışanlar aynen örgütün onlara değer vermesi ile ilgili olduğu gibi, yöneticilerin de verdiği değer ve alaka ile ilgili algılar geliştirir (Kottke ve Sharafinski, 1988). Yüksek kalitede bir mübadele ilişkisinde, çalışan sadece işini yeterli bir biçimde yapmayı değil, aynı zamanda yöneticiye doğrudan fayda sağlayacak ve olağan iş beklentilerinin ötesindeki davranışları da sergilemek için kendini yükümlü hisseder. Aynı şekilde yönetici de çalışana ödül ve imtiyaz sağlayarak mübadeledeki yükümlülüğünü yerine getirme hissine sahip olur (Wayne vd., 1997). Çalışanın duygularına hitap edebilen ve bireyin katkılarına değer veren yöneticiler neticesinde bireyin yönetici desteği algısı geliştirdiği düşünülebilir.

Çalışma ortamında bulunan çalışma arkadaşları bireylerin işle alakalı algı ve tutumları etkileyebilmektedir. Çalışma arkadaşlarına ilişkin çok fazla araştırma olmamasına rağmen çalışma arkadaşlarının çalışanın iş yerindeki tepkilerini etkilediği bilinen ve kabul görmüş bir olgudur (Kram, 1983). Yöneticilerle kıyaslandığında çalışma arkadaşlarının birbirleriyle iletişim kurarken daha farklı hedefleri ve ilişkileri söz konusudur. Çalışma arkadaşlarının birincil amacı bireyin işine ilişkin becerilerini geliştirmek ve yönlendirmek değildir. Çalışma arkadaşlarının davranışları bazen rastgele ve planlanmamış bir biçimde bireyi etkileyebilir. Buna rağmen çalışma arkadaşlarının etkisi güçlü olabilmektedir (Raabe ve Beehr, 2003). Örgüt ve yöneticinin bireyle gerçekleştirdiği karşılıklı mübadele ilişkisi gibi çalışma arkadaşları da birbirleriyle sosyal mübadele yapmaktadır. Seers (1989), Sherony ve Green (2002), çalışma arkadaşları arasındaki mübadelenin çalışanların tutumlarını ve performanslarını etkilediğini belirtmiştir. Sosyal mübadele ile algılanan çalışma arkadaşı desteğinin, bireyler arasında yardımlaşmayı sağlayarak iş performansına katkı sağladığı düşünülebilir.

Yukarıda tartışılan bağlamda, algılanan örgütsel sosyal destek kaynaklarının iş performansına etkilerinin araştırılması, bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Öte yandan algılanan örgütsel sosyal destek kaynakları ile algılanan iş performansı ilişkisinde işe bağlılığın rolü de araştırılmıştır. İşe bağlılık, bireylerin işle ilgili algılarını ile tutumlarını şekillendiren ve iş çıktılarını etkileyen bir kavramdır. (Greenhaus vd., 1990). İşe bağlılıkla iş performansı (Mrayyan ve Al-Faouri, 2008) ve işe bağlılıkla örgütsel sosyal destek (Kong, 1995; Kidd ve Smewing, 2001; Wolfgang, 1995) çeşitli araştırmalarda birlikte incelenmiş ancak algılanan örgütsel sosyal destek ile algılanan iş performansı ilişkisinde işe bağlılığın rolünü ortaya koyan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu noktadan hareketle, bu çalışma hem algılanan örgütsel sosyal destek kaynaklarıyla iş performansının ilişkisini ele almayı hem de bu ilişkide işe bağlılığın aracı etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda yukarıda değinilen kuramsal altyapı göz önünde bulundurularak çalışmanın temel araştırma soruları şöyle sıralanabilir: (1) Algılanan örgütsel sosyal destek kaynakları ile

algılanan iş performansı ilişkisi anlamlı mıdır? (2) İşe bağlılığın, algılanan örgütsel sosyal destek kaynakları ile algılanan iş performansı ilişkisinde aracı rolü var mıdır?

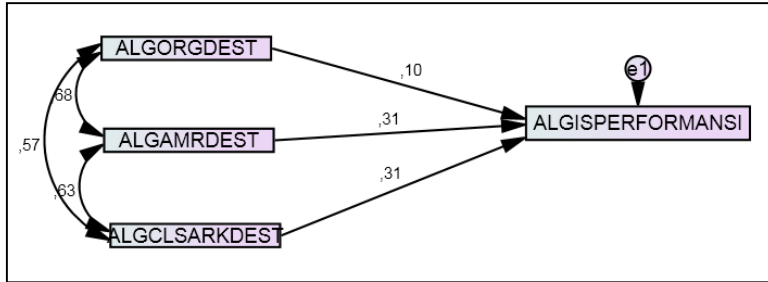
2. Yöntem

Araştırmada nicel araştırma yöntemleri benimsenmiş ve beş farklı ölçekten oluşan anket formu ile Ankara merkezde bulunan ve çalışmanın yapılmasına izin veren beş yıldızlı on konaklama işletmesinde 300 kişiden veri toplanmıştır. Toplanan veriler, araştırma kurgusu doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli kapsamında SPSS ve AMOS programları kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcıların %59,3'ü erkek (n=178) %40,7'si kadın (n=122) olup, yaşları 19 ile 62 arasında (Ort=31,36, SS=7,51) değişmektedir. Araştırmada Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği (Rhoades ve Eisenberger, 2002), Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği (Tüzün ve Kalemci, 2012), Algılanan Çalışma Arkadaşı Desteği Ölçeği (Tüzün ve Kalemci'nin (2012) yönetici desteği ölçeğinden uyarlanmıştır.), İş Performansı Ölçeği (Eisenberger vd., 1986) ve İşe Bağlılık Ölçeği (Hacklett vd., 2001) kullanılmıştır. Algılanan örgütsel destek ve algılanan yönetici ölçeği dışındaki ölçeklerin daha önce Türkiye'de kullanılmamış olması nedeniyle ölçek maddeleri üç İngilizce öğretmeni tarafından ayrı ayrı önce İngilizceden Türkçeye, daha sonra da Türkçeden İngilizceye çevrilmiştir. Yapılan çeviriler karşılaştırılmış ve ortak karar sonucu en kolay anlaşılacak maddeler ankette yer almıştır. Seçilen örneklem üzerinde yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermiştir.

3. Bulgular

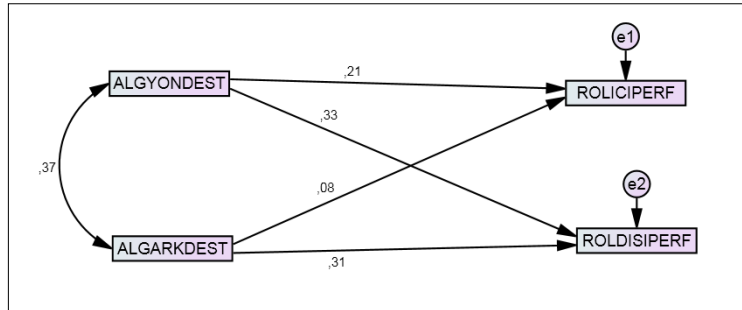
Çalışmada öncelikle algılanan örgütsel sosyal destek kaynakları ile algılanan iş performansı arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması için yapılan analiz sonuçları Şekil-1'de sunulmuştur. Buna göre, algılanan örgütsel desteğin algılanan iş performansına etkisi anlamlı çıkmamıştır. Algılanan yönetici ve çalışma arkadaşı desteğinin iş performansına etkisi ise %95 güvenilirlik oranı ile pozitif ve anlamlı çıkmıştır.

Şekil 1: Algılanan Örgütsel Sosyal Destek Kaynakları ile Algılanan İş Performansı Arasındaki İlişki

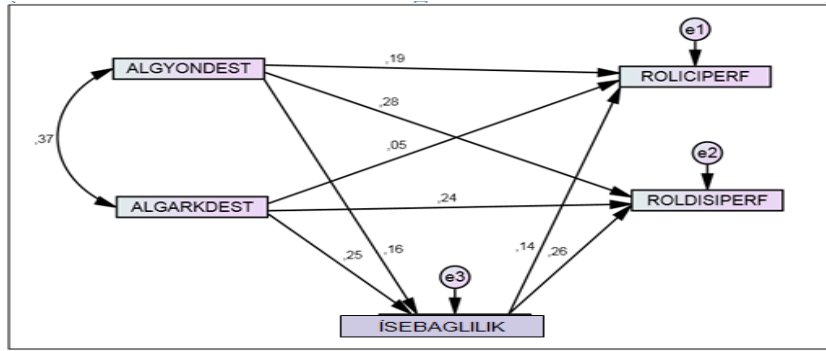


Algılanan örgütsel desteğin iş performansını etkilememesi sonucu algılanan örgütsel destek modelden çıkarılmıştır ve işe bağlılığın aracı etkisini araştırabilmek için algılanan yönetici ve çalışma arkadaşı desteğinin algılanan iş performansı boyutlarına olan etkisi detaylı bir biçimde incelenerek analize devam edilmiştir (Şekil-2). Yapılan analizlere göre hem algılanan yönetici desteği hem de çalışma arkadaşı desteğinin iş performansı boyutlarına etkisi olumlu ve anlamlıdır.

Şekil- 2 Algılanan Örgütsel Sosyal Destek Kaynakları ile Algılanan İş Performansı Boyutları Arasındaki İlişki



Ortaya çıkarılan bu ilişkide işe bağlılığın aracılık etkisinin olup olmadığına yönelik yapılan analiz sonucunda (Şekil-3); sadece algılanan çalışma arkadaşı desteği ile rol dışı iş performansı ilişkisinde işe bağlılığın kısmi aracı etkisi bulunmuştur.

Şekil-3 Algılanan Örgütsel Sosyal Destek Kaynakları – İş Performansı Boyutları İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Rolü

4. Değerlendirme ve Sonuç

Bu çalışmada algılanan örgütsel sosyal destek kaynakları ile algılanan iş performansı ilişkisinde işe bağlılığın aracı etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre algılanan örgütsel destek ile iş performansı ilişkisi anlamlı çıkmazken, algılanan yönetici ve çalışma arkadaşı desteğinin iş performansına etkisi olumlu anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç ilgili yazındaki bulguları destekler niteliktedir. Rhoades ve Eisenberger (2002) yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu belirtmiştir. İlgili yazında algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulamayan çalışmalar (Örn: Yih ve Htaik, 2011) mevcuttur. Algılanan yönetici desteği ve çalışma arkadaşı desteği ile iş performansının boyutları arasındaki ilişki olumlu ve anlamlı bulunmuştur. Bu bağlamda, algılanan yönetici ve çalışma arkadaşı desteğinin bireylerin hem rol içi hem de rol dışı iş performansını etkilediği görülmektedir. Algılanan yönetici desteği ve algılanan çalışma arkadaşı desteği ile iş performansı boyutları arasındaki ilişkide işe bağlılığın rolü incelendiğinde, işe bağlılığın sadece çalışma arkadaşı desteği ile rol dışı iş performansı ilişkisinde aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Bunun nedeni, çalışma arkadaşlarının, yöneticiler gibi çalışanı yönetme, yönlendirme, değerlendirme gibi bir amacının bulunmaması olabilir. Bu nedenle algılanan çalışma arkadaşı desteği bireyin rol dışı performansına daha fazla etki edebilmektedir. Çalışma arkadaşından destek gördüğünü algılayan birey, rol dışı iş performansı kapsamında yer alan yardımlaşma, çalışma arkadaşını yaptığı işle ilgili cesaretlendirme, işbirliği yapma, yenilikçi faaliyetlerde bulunma gibi eylemleri gerçekleştirebilir.

Çalışma sonuçlarının tek seferde toplanan verilerle analiz edilmiş olması ve sınırlı bir örnekleme gerçekleştirilmiş olması çalışmanın temel sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Bu çerçevede gelecekte nitel ve nicel olarak farklılaştırılmış örneklerle yapılacak olan araştırmalar sonuçların genelleştirilmesi açısından önem taşımaktadır.

Kaynakça

- Akalın, Ç. (2006). *Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde çalışanların algıladığı örgütsel destek ve ara bir değişken olarak örgüt temelli öz-saygı*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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.
- Al-Rub, R. F. (2004). Job stress, job performance, and social support among hospital nurses. *Journal of nursing scholarship*, 36(1), 73 - 78.
- Amarneh, B. H., Abu Al-Rub, R. F., & Abu Al-Rub, N. F. (2010). Co-workers' support and job performance among nurses in Jordanian hospitals. *Journal of Research in Nursing*, 15(5), 391-401.
- Arbogast, R. D. (2008). *The influence of religion and social support on career commitment*. Ohio, USA: The Ohio State University.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288-297.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 267-285.
- Aryee, S., Chen, Z. X., & Budhwar, P. S. (2004). Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94, 1-14.
- Aycan, Z. (2001). Human Resources Management in Turkey, Current Issues and Future Challenges. *International Journal of Manpower*, 22(3), 252-260.
- Aydın, A. (2010). *İlköğretim öğretmenlerinin mesleki bağlılıklarına etki eden faktörler*. İstanbul: Beykent Üniversitesi.

- Azman, I., Sieng, L. L., Ajis, M. N., Dollah, N. F., & Boerhannoeddin, A. (2009). Relationship between supervisor's role and job performance in the workplace training program. *Scientific Annals of the Alexandru Ioan Cuza, 56*, 237-251.
- Baker, D. S., & Carson, K. D. (2011). *The Two Faces of Uncertainty Avoidance: Attachment and Adaptation*. Louisiana: Institute of Behavioral and Applied Management.
- Bateman, G. (2009). *Employee perceptions of co-worker support and its effect on job satisfaction, work stress and intention to quit*. New Zealand: University of Canterbury.
- Beehr, T., King, L. A., & King, D. W. (1990). Social support and occupational stress: Talking to supervisors. *Journal of Vocational Behavior, 36*, 61 - 81.
- Bergiel, E. B., Bergiel, B. J., & Upson, J. W. (2012). Revisiting Hofstede's Dimensions: Examining the Cultural Convergence of the United States and Japan. *American Journal of Management, 12*(1), 69 - 79.
- Biañas, S. (2009). Power distance as a determinant of relations between managers and employees in the enterprises with foreign capital. *Journal of Intercultural Management, 1*(2), 105-115.
- Blau, G. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology, 58*, 277 - 288.
- Blau, G. (1989). Testing generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover. *Journal of Vocational Behavior, 35*, 88 - 103.
- Blau, G. (2003). Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*, 469 - 488.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bommer, W. H., Miles, E. W., & Grover, S. L. (2003). Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 181 - 196.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel research. *Human Performance, 10*, 99 - 109.
- Borman, W., & Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. N. Schmitt, & W. Borman içinde, *Personnel selection in organizations* (s. 71- 98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Börü, D., & Güneşer, B. (2006). Algılanan örgütsel destek ve lider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi ve güvenin rolü. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, 43* - 58.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. D. M.D., & H. L.M. içinde, *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (s. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Ceylan, C., & Bayram, N. (2006). Mesleki bağlılığın örgütsel bağlılık ve örgütten ayrılma niyeti üzerine etkilerinin düzenleyici değişkenli çoklu regresyon analizi. *20*(1), 105-120.
- Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations, 52*(10), 1257 - 1278.
- Chen, C., Lee, M. S., Wu, P. J., & Lin, X. H. (2010). Antecedent and outcome of employees' occupational commitment. *Management of Innovation and Technology* (s. 574 - 578). Singapore: Institute of Electrical and Electronics Engineers.
- Chen, J. C., & Silverthorne, C. (2008). The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal, 29*(7), 572-582.
- Chen, J.-C., & Silverthorne, C. (2008). The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal, 29*(7), 572 - 582.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., & Aselage, J. (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: which leads to which? *The Journal of Social Psychology, 149*(1), 119- 124.
- Chiaburu, D. S. (2010). The social context of training: coworker, supervisor, or organizational support? *Industrial and commercial training, 42*(1), 53-56.
- Cho, S., & Johanson, M. M. (2008). Organizational citizenship behavior and employee performance: A moderating effect of work status in restaurant employees. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 32*, 307 - 326.
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2011). Work engagement antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance. *Career Development International, 16*, 684-705.
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosom.Med., 38*, 300-314.
- Cole, M. S., Schaninger, W. S., & Harris, S. G. (2002). The Workplace Social Exchange Network: A Multilevel, Conceptual Examination. *Group & Organization Management, 27*(1), 142-167.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management, 31*(6), 874-900.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874-900.
- Cüce, H. (2012). *Örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde yöneticilere duyulan güvenin aracı etkisi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Dawley, D., Andrews, M. C., & Bucklew, N. S. (2008). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: what matters most? *Leadership & Organization Development Journal, 29*(3), 235 - 247.

- Daniels, M. A., & Greguras, G. J. (2014). Exploring the Nature of Power Distance: Implications for Micro- and Macro-Level Theories, Processes, and Outcomes. *Journal of Management*, 1 - 28.
- Doney, P. M. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 601-620.
- Ducharme, L. J., Knudsen, H. K., & Roman, P. M. (2008). Emotional exhaustion and turnover intention in human service occupations: The protective role of coworker support. *Sociological Spectrum*, 28, 81-104.
- Duffy, R. D., Dik, B. J., & Steger, M. F. (2011). Calling and work-related outcomes: Career commitment as a mediator. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 210 - 218.
- Eder, P., & Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: Reducing the Negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management*, 34(1), 55 - 68.
- Edwards, B. D., Bell, S. T., Winfred, A. J., & Arlette, D. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology: An international review*, 57(3), 441-465.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42- 51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & La Mastro, V. D. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500- 507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565 - 573.
- Ekeh, P. (1968). Issues in Exchange Theory. *Berkeley Journal of Sociology*, 13, 42 - 58.
- Elbassel, N., Guterman, N., Bargal, D., & Su, K. H. (1998). Main and buffering effects of emotional support on job and health-related strains: A national survey of Israeli social workers. *Employee Assistance Quarterly*, 13(3), 1- 18.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Erickson, R. A., & Roloff, M. E. (2007). Reducing attrition after downsizing. Analyzing the effects of organizational support, supervisor support, and gender on organizational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(1), 35 - 55.
- F.Cascio, W., & Aguinis, H. (2011). *Applied Psychology in Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- F.Lee, O., Tan, J. A., & Javalgi, R. (2010). Goal orientation and organizational commitment - Individual difference predictors of job performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 129- 150.
- Flynn, F. J. (2005). Identity orientations and forms of social exchange in organizations. *Academy of Management Review*, 30(4), 737- 750.
- Frauman, E., Ivy, E., & Cunningham, P. (2011). Occupational commitment and the role of leisure and money among recreation and park professionals. *The Cyber Journal of Applied Leisure and Recreation Research*, 13(1), 1- 12.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., & Relyea, C. (2006). Perceived organizational support and perceived external prestige: Predicting organizational attachment for university faculty, staff and administrators. *The Journal of Social Psychology*, 146(3), 327- 347.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161- 178.
- Greenglass, E., Burke, R. J., & Konarski, R. (1997). The impact of social support on the development of burnout in teachers: examination of a model. *Work and Stress*, 11(3), 267 - 278.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *The Academy of Management Journal*, 33(1), 64 - 86.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327- 347.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., & West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 537 - 550.
- Güney, S., Akalın, Ç., & İlsev, A. (2007). Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde algılanan örgütsel destek ve örgüt temelli öz-saygı. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 189 - 211.
- Hacklett, R. D., Lapiere, L. M., & Hausdorf, P. A. (2001). Understanding the links between work commitment constructs. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 392 - 413.
- Hatton, C., & Emerson, E. (1998). Brief report: organisational predictors of actual staff turnover in a service for people with multiple disabilities. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 11, 166 - 171.
- Hayton, J. C., Carnabuci, G., & Eisenberger, R. (2012). With a little help from my colleagues: A social embeddedness approach to perceived organizational support. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 235-249.

- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75 - 89.
- Hofstede, G. J., Jonker, C., & Verwaart, T. (2008). Modeling Culture in Trade: Uncertainty Avoidance. *Agent-Directed Simulation Symposium*. Ottawa, Kanada.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Amerika: McGraw Hill.
- Hutchison, S. (1997). A path model of perceived organizational support. *Journal of Social Behavior & Personality*, 12(1), 159 - 174.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287–302.
- Joiner, T. A. (2007). Total quality management and performance. The role of organization support and co-worker support. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(6), 617-627.
- Kahya, E. (2009). The effects of job performance on effectiveness. *International journal of industrial ergonomics*, 39, 96-104.
- Kailani, M. A., & Kumar, R. (2011). Investigating Uncertainty Avoidance and Perceived Risk for Impacting Internet Buying: A Study in Three National Cultures. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 76 - 92.
- Karatepe, O. M. (2010). The effect of positive and negative work-family interaction on exhaustion. Does work social support make a difference? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(6), 836-856.
- Karatepe, O. M. (2012). The effects of coworker and perceived organizational support on hotel employee outcomes: The moderating role of job embeddedness. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 36(4), 495 - 516.
- Kidd, J. M., & Smewing, C. (2001). The role of the supervisor in career and organizational commitment. *EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY*, 10(1), 25–40.
- Kim, S.-W., & Mueller, C. W. (2011). Occupational organizational commitment in different occupational contexts: The case of South Korea. *Work and Occupations*, 38(1), 3- 36.
- Kim, T.-H., & Chang, K.-R. (2007). Interactional effects of occupational commitment and organizational commitment of employees in sport organizations on turnover intentions and organizational citizenship behaviors. *International Journal of Applied Sports Sciences*, 19(2), 63 - 79.
- Knippenberg, D. v., Prooijen, J.-W. v., & Sleebos, E. (2013). Beyond social exchange: Collectivism’s moderating role in the relationship between perceived organizational support and organizational citizenship behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 37 - 41.
- Kong, D. T. (2013). Examining a Climatorconomic Contextualization of Generalized Social Trust Mediated by Uncertainty Avoidance. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 574 - 588.
- Kong, S. (1995). Predictors of organizational and career commitment among Illinois pharmacists. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 52(18), 2005-11.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64, 289 - 313.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075- 1079.
- Kottke, K. E., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075- 1079.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608 - 625.
- Krishnan, J., & Mary, S. (2012). Perceived organizational support - An overview on its antecedents and consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 1 - 13.
- Ladd, D., & Henry, R. A. (2000). Helping Coworkers and Helping the Organization: The Role of Support Perceptions, Exchange Ideology, and Conscientiousness. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(10), 2028-2049.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36.
- Levine, T. R., Kim, S.-Y., & Ferrara, M. (2010). Social Exchange, Uncertainty, and Communication Content as Factors Impact the Relational Outcomes of Betrayal. *Human Communication*, 303 – 318.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.
- Li, X., Sanders, K., & Frenkel, S. (2012). How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance. *International journal of hospitality management*, 1-8.
- Lin, C. W., Chen, S. L., & Wang, R. Y. (2011). Savouring and perceived job performance in positive psychology: Moderating role of positive affectivity. *Asian Journal of Social Psychology*, 14, 165 - 175.
- Lin, C.-P., & Chen, M.-F. (2004). Career commitment as a moderator of the relationships among procedural justice, perceived organizational support, organizational commitment, and turnover intentions. *Asia Pacific Management Review*, 9(3), 519- 538.
- Loi, R., Hang-yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101- 120.

- 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- 483.
- M.Truxillo, D., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Zaniboni, S., & Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review, 2*(4), 340- 360.
- Mackinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects. *Psychological Methods, 83* - 104.
- McCloskey, J. (1990). Two requirements for job contentment: Autonomy and social integration. *Journal of Nurse Scholarship, 22*, 140 - 143.
- McComb, E. D. (2006). An evaluation of the three-component model of occupational commitment among New Zealand general practitioners. *Otago Management Graduate Review, 4*, 67 - 87.
- Md-Sidin, S., & Sambasivan, M. (2010). Relationship between work-family conflict and quality of life An investigation into the role of social support. *Journal of Managerial Psychology, 25*(1), 58-81.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538 - 551.
- Minkov, M., & Hofstede, G. (2010). Hofstede's Fifth Dimension: New Evidence From the World Values Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 1* - 12.
- Molm, L. D. (1997). *Coercive Power in Social Exchange*. Amerika: Cambridge University Press.
- Molm, L. D. (2003). Theoretical Comparisons of Forms of Exchange. *Sociological Theory, 21*(1), 1 - 17.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1321- 1339.
- Mrayyan, M. T., & Al-Faouri, I. (2008). Nurses' career commitment and job performance:differences between intensive care units and wards. *Journal of Research in Nursing, 13*(1), 38–51.
- Muhammad, A. H., & Hamdy, H. I. (2005). Burnout, supervisory support, and work outcomes: A study from an Arabic cultural perspective. *International Journal of Co-operative Management, 15*(3 & 4), 230 - 242.
- Munn, E., Barber, C. E., & Fritz, J. J. (1996). Factors affecting the professional well-being of child life specialists. *Children's Health Care, 25*, 71 - 91.
- Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. (2012). The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and intra-organizational network resources on turnover intentions. A study of Chinese employees in multinational enterprises. *Personnel Review, 41*(1), 56 - 72.
- Ng, T. W., & 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.
- Nijman, D.-J. J., Nijhof, W. J., Wognum, I., & Veldkamp, B. P. (2006). Exploring differential effects of supervisor support on transfer of training. *Journal of European Industrial Training, 30*(7), 529 - 549.
- Nord, W. (1973). Adam Smith and Contemporary Social Exchange Theory. *The American Journal of Economics and Sociology, 32*(4), 421 - 436.
- Ozdemir, A. (2010). İlköğretim okullarında algılanan yönetici desteğinin ve bireycilik-ortaklaşa davranışçılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi. *Educational Administration: Theory and Practice, 16*(1), 93 - 112.
- Pazy, A., & Ganzach, Y. (2009). Pay Contingency and the Effects of Perceived Organizational and Supervisor Support on Performance and Commitment. *Journal of Management, 1007*-1025.
- Poropat, A. (2000). An Examination Of The Relationship Between Contextual And Technical Performance In An Academic Setting. *ESRC Teaching and Learning Research Programme* (s. 1-7). Leicester: University of Leicester.
- Prentice, C. (2012). The influence of occupational commitment on emotional labour. *The Australian and New Zealand Marketing Academy Conferance* (s. 1-6). Australia: Australian and New Zealand Marketing Academy and Ehrenberg-Bass Institute for Marketing Science, Edith Cowan University.
- Raabe, B., & Beehr, T. (2003). Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: differences in perceptions and impact. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 271-293.
- Randall, M., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 159 - 174.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698- 714.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698–714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Stephen, A. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 825- 836.
- Riveros, A. M., & Tsai, T. S.-T. (2011). Career commitment and organizational commitment in for-profit and non-profit sectors. *International Journal of Emerging Sciences, 1*(3), 324 - 340.
- Rogoveanu, R.-N. (2010). Intercultural Negotiations: A Cultural Approach. *Professional Communication and Translation Studies, 3*(1), 9 - 14.

- Sarason, I. G., Levine, H. M., Basham, R. B., & Sarason, B. R. (1983). Assessing social support: The social support questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 127 - 139.
- Schaubroeck, J., & Fink, L. S. (1998). Facilitating and inhibiting effects of job control and social support on stress outcomes and role behavior: a contingency model. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 167- 195.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 118-135.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689- 695.
- Sherony, K. M., & Green, S. G. (2002). Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 542-548.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. R. Cropanzano, & K. M. Kacmar içinde, *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing Social Climate at Work* (s. 149 - 164). Quorum Press.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637 - 643.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774- 780.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.
- Sıgı, Ü., & Tıgılı, M. (2006). Hofstede'nin "Belirsizlikten Kaçınma" Kültürel Boyutunun Yönetmel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(1), 327 - 342.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. S. Sonnentag içinde, *Psychological Management of Individual Performance* (s. 4- 25). Germany: John Wiley & Sons, Ltd.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251 - 270.
- 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), 294-311.
- T.J.Kalliah, & Beck, A. (2001). Is the path to burnout and turnover paved by the lack of supervisory support: a structural equations test. *New Zealand Journal of Psychology*, 30, 72 - 8.
- Tak, B., & Çiftçiöglü, B. A. (2008). Mesleki bağlılık ile çalışanların örgütte kalma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik görgül bir çalışma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63(4), 156 -178.
- Tak, B., & Çiftçiöglü, B. A. (2009). Üç boyutlu mesleki bağlılık ölçeğinin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 10(1), 35 - 54.
- Torun, A. (1995). Tükenmişlik, aile yapısı ve sosyal destek ilişkileri üzerine bir inceleme. *Doktora tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Triandis, H. C., Villareal, M. J., Masaaki, A., & Lucca, N. (1988). Individualism and Collectivism: Cross-Cultural Perspectives on Self-Group Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(2), 323-338.
- Tuzun, I. K., & Kalemci, R. A. (2012). Organizational and supervisory support in relation to employee turnover intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), 518 - 534.
- Tüzün, İ. K., Çetin, F., & Basım, N. (2013). Örgütsel destek ile normlardan sapma davranışları ilişkisinde özyeterliliğin biçimlendirici rolü. *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s. 344 - 347). Kütahya: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95.
- Van-Scotter, J., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-31.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance - Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower*, 31, 660-677.
- Wann-Yih, W., & Htaik, S. (2011). *The impacts of perceived organizational support, job satisfaction, and organizational commitment on job performance in hotel industry*. Taipei, Tayvan: The 11th International DSI and the 16th APDSI Joint Meeting.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader - member exchange: A social exchange perspective. *Academy of management journal*, 40(1), 82 - 111.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader- member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590- 598.
- Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 3- 24.
- Wikaningrum, T. (2007). Coworker exchange, leader-member exchange, and work attitudes. *Gadajah Mada International Journal of Business*, 9(2), 187 - 215.

23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, MUĞLA

- Wolfgang, A. P. (1995). Job stress, coworker social support, and career commitment: A comparison of female and male pharmacists. *Journal of Social Behavior & Personality*, 10(6), 149-160.
- Yamagishi, T., Cook, K. S., & Watabe, M. (1998). Uncertainty, Trust, and Commitment Formation in the United States and Japan. *American Journal of Sociology*, 104(1), 165-194.
- Yudelson, J. A. (2009). *The Role of Trust, Reciprocity, and Reputation in Managing the Uncertainty of the Movie Deal-Making Process*. California: California Üniversitesi.
- Zafirovski, M. (2003). Some Amendments to Social Exchange Theory: A Sociological Perspective . *Theory & Science*.
- Zafirovski, M. (2005). Social Exchange Theory under Scrutiny: A Positive Critique of its Economic-Behaviorist Formulations. *Electronic Journal of Sociology*, 1 - 40.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 683-696.

ENFORMEL İLİŞKİLERİN SOSYOLOJİK BAĞLAMI: HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI ÖRNEĞİ

Murat ATALAY

Akdeniz Üniversitesi
atalay@akdeniz.edu.tr

ÖZET

Örgütlerde enformel ilişkileri etkileyen bağlamsal faktörleri incelemeyi amaçlayan bu çalışmada olguya yönelik ilk araştırmaların açıkladıkları ya da ihmal ettikleri olgular üzerinden enformel örgüt, grup ve ilişkiler ile ilgili sosyolojik bir bakış açısıyla belirlemeler yapılmıştır. Hawthorne araştırmalarının bulgularıyla ilgili birincil kaynakların doküman analizine tabi tutulması sonucunda çalışmanın ortaya koyduğu sonuç, örgütlerde meydana gelen bireyler arası enformel ilişkilerin oluşturulduğu ve geliştirildiği bağlamsal faktörler tarafından (kişisel çevre düzeyi, ilişki ağı düzeyi, topluluk düzeyi ve toplum düzeyi) bağımsız olarak düşünülemeyeceğidir.

Anahtar Kelimeler: Enformel ilişkiler, Hawthorne Araştırmaları, Sosyolojik Bağlam, Lloyd Warner.

1. Giriş

Örgütler sadece biçimsel olarak düzenlenmiş ilişkilerden oluşan bir yapı değildir; aynı zamanda çalışanlar arası etkileşimlerin yarattığı enformel ilişkilerle de şekillenen ve tüm bu dinamikleriyle bir kültür üreten sosyal yapılardır. Bir örgütün çalışanı olmak, iş ortamında evinden daha fazla zaman geçirmek, ailesinden ve diğer arkadaşlarından daha fazla çalışma arkadaşlarıyla etkileşim içinde olmak demektir. Bu durum sadece örgütte fiziksel olarak bulunmak ile de sınırlı değildir. Çalışanlar işyerinde olmadıklarında bile zamanlarının büyük bir bölümünü işi konuşarak ve düşünerek geçirmekte; bilişsel ve duyuşsal anlamda aslında işte olmaya devam etmektedirler. Sias (2009), örgütte bireyler arası yaşanan ilişkilerin bireyi tanımlayabilecek nitelikte olduğunu vurgulayarak bu duruma dikkat çekmektedir.

Örgütlerde enformel ilişkilerin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkileri, davranışsal araştırmaların ilk odaklandıkları konulardan biridir. Konuya yönelik ilk tespitler, yönetim düşüncesinin klasik varsayımlarını değiştirecek düzeyde önemli olmuştur. Örgütsel ilişkileri biçimsel olarak sınırlayan ve normatif düzenlemelerle çalışanları amaçlara yönlendirdiği iddiasını taşıyan rasyonel geleneksel görüşün örgütsel olguları tam olarak açıklayamaması üzerine yapılan araştırmalar, örgütün bir sosyal yapı olduğu ve çalışanlar arası sosyal ilişkilerin görmemezlikten gelmenin ya da bastırılmasının mümkün olamayacağı gerçeği üzerine tartışmaları başlatmıştır. Ancak işyerinde ilişkilerin anlaşılmasına yönelik araştırmaların geleneği olguyu daha çok örgütsel bağlamla sınırlamasıdır. Hawthorne araştırmalarında ve sonrasında örgütsel olguları sadece psikoloji ve sosyal psikoloji alanlarının varsayımlarıyla çözümlenmesine ağırlık veren araştırmalar, ilişkilerin örgüt sınırlarına indirgenmesine neden olmuştur. Bu durum örgütte kurulan ilişkilerin arka planı olduğunun görmezden gelinmesine, analiz düzeyleri arasındaki bağlantıların ihmal edilmesine yol açmış ve örgütsel davranış alanının sosyolojik tespitlerden yeterli düzeyde yararlanmasını engellemiştir.

Bu çalışmanın amacının, Hawthorne araştırmalarında ele alınan enformel ilişkilerin örgüt dışı sosyal bağlamına dikkat çekerek, örgütsel davranış alanının indirgemeci tercihi bir eleştiri geliştirmektir. Araştırmaya katılan işçilerin davranışını ve nedenlerini, işçilerin fabrika dışındaki sosyal yaşamlarının nasıl olduğu? Nasıl bir sosyal çevreden geldikleri? Dönemin popüler ve kitle kültürünün işçileri nasıl etkilediği? Ayrıca araştırma ekibinde antropolog olarak görev yapan Lloyd Warner'ın araştırmanın bu eksik yönlerini bildiği halde neden bu eksik yönleri tamamlamadığı? gibi sorular konuya yönelik tartışmanın çerçevesini oluşturmaktadır.

Araştırmada yöntem olarak nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi kullanılmıştır. Hawthorne araştırmalarının bulgularıyla ilgili birincil kaynaklar incelenmiş (Bkz. Mayo, 1933; Mayo, 1945; Roethlisberger ve Dickson, [1939] 2003) ayrıca Harvard Üniversitesi'nin Hawthorne araştırmalarıyla ilgili internet sitesindeki (<http://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne>) orijinal doküman ve mülakat notları analiz edilmiştir.

2. Örgütlerde Enformel İlişkilerle İlgili İlk Kanıtlar

Bireyin davranışını ve nedenlerini sosyal çevre içinde fakat bireyden-çevreye doğru açıklayan sosyal psikoloji ile çevreden-bireye doğru inceleyen ve daha çok sosyal etkileşimle ilgilenen mikro sosyoloji disiplinlerinin ilk büyük karşılaşması olarak, Western Elektrik işletmesinde Mayo ve araştırma ekibi tarafından gerçekleştirilen Hawthorne araştırmaları [1924-1933] gösterilebilir. Özellikle araştırma kapsamında ünlü röle montaj test odası ve seri bağlama gözlem odası bulguları, çıktı miktarlarını artıran

veya kısıtlayabilen grup normlarının grubun güvenliğine, teknoloji ve yönetimden gelebilecek tehditlerin derecesine bağlı olduğunu ortaya koymuş, çalışan davranışlarının grubun enformel örgütlenmesini ve bu örgütlenmenin örgütün bütünü içindeki konumu dikkate alınmadan anlaşılamayacağına dikkat çekmiştir. Bu deneylerde çalışanın çalışma arkadaşları tarafından kabul edilme, takdir edilme gibi sosyal ihtiyaçları olduğu ve bu ihtiyaçların yönetimin formel olarak sağladığı maddi teşvikler kadar hatta daha da önemli olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca seri bağlama gözlem odasındaki deneylerde çalışanların performansını ve davranışlarını yönetimin koyduğu formel kurallara ve iş tanımlarına uymaktan ziyade temel olarak grup üyeleri arasındaki enformel ilişkilerin belirlediği bulgusuna da ulaşılmıştır. Enformel örgüt ve enformel ilişkiler Hawthorne araştırmalarının vurguladığı önemli olgular olup (Roethlisberger ve Dickson, ([1939] 2003); araştırma sonuçları *İnsan İlişkileri* olarak isimlendirilen dönemin başlangıcı olarak kabul edilmiştir.

Örgütlerin beşeri dinamiklerine dikkat çekmeyi başaran Hawthorne araştırmalarının sonuçlarına yönelik özellikle metodolojik açıdan çeşitli eleştirilerin yapıldığı da bilinmektedir (bkz. Carey, 1967; Franke ve Kual, 1978; Franke, 1979). Gale (2004) bu eleştirileri, yönetim ve çalışan ilişkilerinin ve diğer birçok faktörün Mayo'nun yaptığı gibi sadece psikoterapik ve psikopatolojik metotlarla çözülmesinin mümkün olmadığını belirterek özetlemektedir. Hawthorne çalışmalarından elde edilen bulgularla ilgili Roethlisberger ve Dickson'ın ([1939] 2003) kitabında yayınlanan mülakat örnekleri ve Harvard Üniversitesi'nin Hawthorne araştırmalarının bir kısım bulgusunu yayınladığı resmi internet sitesi incelendiğinde, işçilerin mülakatlar sırasında örgüt dışındaki sosyal ve özel yaşamlarına sıklıkla değindikleri; aile yaşamlarından, dini inançlarından, giysilerinden, saç stilinden, akşamları işyerinden arkadaşlar ile gidilen mekanlardan bahsettiğine rastlanmaktadır. Bu anlatılar zengin detaylar içermektedir. Örneğin araştırmaya katılan kadın işçiler, Amerika'ya Avrupa'dan göç etmiş ailelerinin ikinci kuşağını temsil eden ve yeni kıtada işgücü piyasasına katılan ailenin ilk kadın çalışanlarıdır (Cohen, 2008):

"Size ev koşullarımdan bahsedeyim... Babam ve üç erkek kardeşimle yaşıyorum. Kardeşlerim gerçekten çok iyi çocuklardır. Hepsi benden küçük ayrıca babam da çok iyi biridir. Onlarla ilgili hiçbir şikayetim yok. Babam kiliseye çok sık gider ve hayatındaki başlıca konu dindir..." [Operator 2 ile görüşme no.1].

Özel yaşamlarında sorumluluklar üstlenmiş bu genç kadınların sosyal yaşamları ise dönemsel trendlerden etkilenmektedir. 1920'ler özellikle gençleri neşeli temposu ile etkileyen, bolluk, refah ve mutluluk tablosu yansıtan Jazz Çağı (Jazz Age) olarak bilinen bir dönemdir (Berber, 2013). Flapper kültürü olarak nitelendirilen ve 1929 büyük buhranının hissedilmesiyle birlikte etkisini yitiren bu dönem, gençlerin özellikle de genç kızların önceki geleneksel kültüre karşı bir hareketi gibidir. İş hayatına daha fazla katılan, aileden ayrı evlerde yaşayan, modayı yakından takip eden, sinema ve müzik yıldızlarına öykünen bir alt kültür grubunun oluştuğu bu dönemin izlerini araştırma mülakatlarında da tespit etmek mümkündür:

"İşten çıkar çıkmaz diğer kızlarla bir yerlere gitmek isterdim. Onlarla sinemaya gitmek isterdim ama yapamam. Çünkü evde yapmam gerekli işler var... ancak bu işleri hallettikten sonra dışarı çıkabilirim" [Operator 2 ile görüşme no.2].

"Bu yaz ne yapacağımı bilmiyorum. Geçen yıldan kalma şirin beyaz bir şapka, beyaz bir ceketim ve şurası (göstererek) mavi olan beyaz ipek bir elbisem var...hepsini temizlettirdim ve şu anda çok şık görünüyorlar. Fakat onlarla giyebileceğim bir ayakkabım yok!" [Operator 2 ile görüşme no.22].

"Biliyor musun, ben taşındım...artık bir apartman dairesinde oturuyorum...tek sorun yemek odasına koyacak tek bir mobilyam yok. Yemek odasındaki tek şey uzun bir masa ve üzerindeki akvaryum...İşyerindeki kızlar sanki balığım için bir oda ayırmışım gibi benimle dalga geçiyorlar" [Operator 2 ile görüşme no.22].

Örgüt dışındaki sosyal bağlam hakkında 20. yüzyıl Amerika'sında popüler kültür, maddi kültür, alt kültürler, kent kültürü, cinsiyet ve işçi sınıfı tarihi hakkında önemli çalışmaları olan Cohen'in (2008) tespitleri son derece aydınlatıcıdır. Hawthorne deneylerinin yapıldığı coğrafyayı ve zaman dilimini de kapsayan 1919-1939 yılları arasında Şikago'daki endüstri işçilerini incelediği "Making a New Deal: Industrial Workers in Chicago 1919-1939" kitabında o dönemde işçilerin yaşamlarını oldukça olumsuz etkileyen büyük buhranın, işçilerin sosyal yaşamlarının, işçilerin etnik kökenlerinin, işçilerin ait oldukları alt kültürlerin (Alman, Çek, Polonyalı, İrlandalı, İtalyan), dönemin popüler kültürünün ve o yıllarda özellikle etnik kökenleri farklı göçmen işçileri bir araya getiren kitle kültürünün tam olarak anlaşılmasından o yıllarda meydana gelen işçi-işveren ilişkilerinin ve işçi seferberliğinin anlaşılmasını savunmuştur. Bu uyarı sadece endüstriyel psikoloji ve endüstriyel sosyoloji arasındaki bakış açısı farkına değil, aynı zamanda sosyolojinin makro değişkenlerini ihmal etmenin sakıncalarına da dikkat çekmektedir.

Aslında Elton Mayo da, Hawthorne araştırmalarının mülakat süreci içerisinde deneylerine tabi olan işçilerin daha geniş bir sosyal bağlamda incelenmesinin farkına varmıştır ve bu konu hakkında Hawthorne deneylerinin en önemli bulgularının elde edildiği seri bağlama gözlem odası deneyinde danışman olarak görev yapan ve bu deneyin tasarımından sorumlu olan sosyal antropolog Warner⁴’dan, farkına vardığı bu meseleyi fabrikanın çevresinde bir saha araştırması ile yapmasını da talep etmiştir. Çünkü o yıllarda Harvard üniversitesinde görev yapan ve bu konuyu araştırabilecek nitelikteki tek bilim adamı Warner’dır. Mayo’nun Hawthorne deneylerinin sosyal bağlamını genişletmek istemesinin nedeni, araştırma yöntemleri değiştirilse dahi araştırılan olguların sadece Cicero bölgesindeki fabrikanın içine hapsedilmiş olması ve bu durumun araştırmanın en önemli zayıf noktalarından birini oluşturmasıdır. İşçilerin örgüt dışındaki yaşamlarının nasıl olduğunu tam olarak anlamadan ve işçilerin örgüt dışındaki yaşamlarının örgütü nasıl etkilediği konusundaki veriler elde edilmeden araştırma bulgularının tam olarak yorumlanamaması metodolojik bir eksiklik (Baba, 2009: 36). Ancak Warner, Hawthorne deneylerinde hiçbir zaman aktif olarak yer almamış; daha çok periferik bir rol üstlenmiştir. Bunun nedenlerinden en önemlisi, Warner’ın örnek aldığı hocası Radcliffe-Brown’ın “antropologların sadece pür bilimle ilgilenmeleri gerektiği, karar alıcılarla, devletle veya diğer kurumlarla doğrudan olarak ilişkiye girmemeleri ve bu kurumların sadece araştırma sonucunda elde edilen pür bilgiden yararlanmaları” görüşünden etkilenmesidir. Diğer bir neden ise Chicago üniversitesi sosyoloji bölümündeki sosyologların, Hawthorne fabrikasının yer aldığı Cicero bölgesinin antropolojik bir çalışma yapmak için oldukça karışık-düzensiz bir bölge olduğuna⁵ ve antropolojik bir araştırma için uygun bir saha olmadığına dair Warner’ı ikna etmeleridir. Oysa Warner’ın özellikle Hawthorne deneylerinin son dönemlerindeki yokluğu, araştırmadaki entelektüel dengeyi etnografik bir perspektiften psikopatolojik bir perspektife kaydırmıştır. Deneylerin sonlanmasının ardından zaten Western Elektrik şirketinin güvenini kazanan ve şirketin ideolojik görüşlerine yakın olan Elton Mayo, verilerin analizi için girişimlere başlamış ve sonuçlar *İnsan İlişkileri* olarak isimlendirilen dönemin başlangıcı olarak kabul edilmiştir. Ancak fabrikanın dışında sınıflar arası ilişkileri ve fabrika dışındaki işgücü hareketlerini anlayamama; dışarıdaki sosyal kurumları dikkate almama gibi kısıtlar, insan ilişkileri okulunun sosyolojik açıdan eksik temeller üzerinde başlamasına yol açmıştır (Burawoy, 1979; Gillespie, 1991; Baba, 2009).

Nitekim Hawthorne araştırmalarının kısmen gölgesinde kalan Yankee City araştırması, örgütsel yaşamı etkileyen örgüt dışı unsurlara eğilmesi nedeniyle oldukça zengin bir veriye ulaşan önemli bir sosyolojik araştırmadır. Hawthorne araştırma sürecinden ayrılan Warner’ın 30 asistanı ile birlikte gerçekleştirdiği, Amerika’nın Newburyport bölgesinde takma adı Yankee City olan araştırmanın, Amerikan toplumu üzerine yapılmış olan en önemli, yorucu, kapsamlı ve maliyetli makro düzeydeki araştırmalar arasında geldiği belirtilmektedir. Yankee City araştırması, sosyal, dini, etnik ve iş ilişkilerinden etkilenen tipik Amerikan hayatını küçük bir Amerikan kasabasında gözler önüne sermiştir. Bu çalışma için kasabada yaşayan 17.000 kişinin tamamı araştırma kapsamında incelenmiş, çalışma sırasında milyonlarca sosyal olgu kaydedilmiş, binlerce aileden, binlerce klikten, yüzlerce kurumdan oluşan tüm sosyal yapıların her bir üyesinin birbiriyle ilişkisi araştırma sırasında sistematize edilmiştir. Warner, Yankee City araştırmasının farklı aşamalarında, insan ilişkilerini daha iyi anlayabilmek için işçileri sadece fabrika ortamında gözlemlemekle kalmamış ve daha geniş bir bağlamda, işçileri iş dışında, diğer topluluklar içinde de incelemiştir. Aslında bu durum, Warner’ın Durkheim sosyolojisinden etkilenmiş olması kadar, Hawthorne deneylerindeki tecrübelerinden de kaynaklanmaktadır. Warner’ın Hawthorne’daki işçilerin işe, dışarıdaki tüm özel hayatlarını da getirdikleri ve eve gittikleri zaman ise fabrikadaki yaşamlarının bir kısmını götürdükleriyle ilgili gözlemi, örgütsel yaşamın sınırlarının belirsiz olduğunu ve örgütsel olguların örgüt dışı çevreyle ilişkisi olduğu gerçeğinin ihmal edilemeyeceğini göstermektedir.

Warner, Yankee city araştırmasında, bu kasabada ayakkabı imal eden fabrikalarda, teknik değişikliklerin, işçilerin fabrika içinde ve dışındaki sosyal ilişkileri ve statüleri üzerindeki etkilerini inceleyerek bugün hala kullanılan sosyal sınıf ayırımlarını (üst-orta-alt) tanımlamıştır. Bu sınıfsal ayırımların sadece ekonomik faktörlere göre değil; aynı zamanda aile, yaşanan yakın çevre (mahalle), meslek, gelir, çeşitli kliklere ve kurumlara üyelik ve diğer çeşit ilişkiler gibi sosyo-ekonomik faktörlerin de dikkate alınarak yapılması gerektiğini belirtmiştir. Warner’ın bu çalışmadaki diğer bulgularından biri ise geleneksel sınıfların

⁴Warner Hawthorne araştırmaları kapsamında antropologların kullandıkları teknikleri bir fabrika ortamına taşıyarak (Berber, 2013) modern formel bir örgütte etnografik araştırma yapan ilk antropolog olmuştur (Gillespie, 1991; Baba, 2009).

⁵ Örneğin dönemin ünlü gangsteri ve İtalyan mafyası olan Al Capone, Hawthorne fabrikasının yerleşim yerinin hemen yanındaki bir otele teşkilatının merkez üssünü kurmuştu ve o dönemde genel bir alkol yasağı olduğu halde, o civarlarda alkol satışı yapan barlar, salaş gece kulüpleri ve kaçak kumarhaneler işletiyordu. Bu gibi nedenler Warner’ın Hawthorne fabrikasının civarında araştırma yapmasından vazgeçirdi ve antropologların tipik olarak araştırma yapmak isteyecekleri, daha stabil ve güçlü sosyal gelenekleri olan bir yerde araştırmasını yapmasına sebep oldu.

statülerinin değişmiş olması ve püriten geleneğin parçalanmış olmasıdır (Warner, 1941; Thernstrom, 1965; Burawoy, 1979; Baba, 2009; www.bookrags.com; www.analytictech.com). Özetle Warner, Yankee City araştırmasında örgütlerdeki enformel grupları sadece örgüt içi bağlamda incelemekle yetinmemiş, daha geniş bir bağlamda işçilerin örgüt dışındaki sosyal yaşamlarını, örgüt dışındaki sosyal kurumlarla ilişkilerini, sınıflar arası ilişkileri ve diğer gruplarla olan ilişkilerini ele alarak Yankee City'de sendikacılık hareketinin nasıl bir sosyal yapıya dönüştüğünü açıklamıştır.

3. Sonuç

İnsan davranışı üzerine yapılan sosyolojik analizler, bireylerin gruplar, örgütler, topluluklar ve toplum gibi birbirini hiyerarşik bir yapıda kapsayan sosyal kümeler içinde yerleşik olduğunu savunurlar (Forsyth, 2010). Bireyler arası ilişkiler, bireylerin zaman içerisinde kiminle ilişki içinde olmak istedikleriyle ilgili olarak kısmen ortaya çıkan düşünceler, yansımalar, seçimler ve kararlar sonucunda oluşan aktif yapılarıdır. Bireyler arası ilişkilerin nasıl yapılandırıldığını açıklayan faktörlerden biri, psikolojik yapı ve dinamiklerdir (kişilik ve bağlılık özellikleri gibi). Ancak, bireylerin ilişkileri üzerinde sadece kendi seçim ve kararlarının etkili olduğunu söylemek eksik bir tespit olur. Bireyler arası ilişkileri anlayabilmek için ilişkinin içeriğini ve oluşumu üzerinde etkili olan bağlamın anlaşılması gerekmektedir. Arkadaşlar, aile, iş arkadaşları, komşular vb. arası ilişkilerde birçok dış faktörün etkisi söz konusudur ve ilişkilerin içinde yerleşik olduğu ve doğası gereği karmaşıklığa sahip bağlamlar, bireylere aktif olarak ilişkilerini inşa etme çerçevesini sunar. İş ortamındaki enformel ilişkilerin dinamiği de bağlamın etkisine açık bir özellik sergiler. Allan (2009), örgütlerde meydana gelen bireyler arası enformel ilişkilerin, oluşturulduğu ve geliştirildiği bağlamsal faktörlerden (kişisel çevre düzeyi, ilişki ağı düzeyi, topluluk düzeyi ve toplum düzeyi) bağımsız olarak düşünülmemeyeceğini savunmaktadır. Diğer yandan ilişkilerin arka planındaki sosyal koşulların döneme özgü özellikleri de farklılaşabilmektedir. Örneğin son dönemde ülkemizde sağlık alanında uygulanan ve farklı toplumsal yansımaları olan makro politikaların, sağlık çalışanları arasındaki enformel ilişkilerin normlarını değiştirdiği ile ilgili tespitler sıklıkla raporlanmaktadır. Bu durum, bağlamsal koşulları ihmal ederek herhangi bir sağlık örgütünde ilişkiler üzerine yapılacak tespitlerin sınırlılıklarına işaret etmektedir.

Sonuç olarak enformel ilişki ağlarına yönelik yapılacak araştırmalarda, insan davranışının sosyal yapıdan etkilendiği ve sosyal yapıları etkilediği şeklindeki sosyolojik savın (Entwisle vd., 2007) göz ardı edilmesi ve beşeri olgulara yönelik hızlı genellemelere gidilmesi, başta araştırmacılar olmak üzere olguları anlamaya çalışanlar açısından oldukça kısıtlı ve zaman zaman da yüzeysel tespitlerin ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bu çalışmada Hawthorne araştırmaları sürecinde ihmal edilen sosyal bağlama vurgu yapılarak örgütsel davranış disiplininin ilk dönemlerden beri benimsediği aşırı indirgemeci yaklaşıma dikkat çekilmiştir. Özellikle örgütsel olguların psikoloji ve sosyal psikoloji alanlarının varsayımlarıyla çözümlenmesine ağırlık vermek, analiz düzeyleri arasındaki bağlantıların ihmal edilmesini ve gerekli sosyolojik tespitlerden yeterli düzeyde yararlanılmasını engellemektedir. Aslında psikoloji kadar mikro sosyolojik alandan da beslenmesi gereken örgütsel davranış alanındaki bu sorun, makro-mikro örgütsel olgular arasındaki bağlantıların (bkz. Aguinis vd. 2011) görülmesini de güçleştirmektedir. Kuşkusuz tek bir araştırma kapsamında tüm analiz düzeylerini ilişkilendirmek metodolojik olarak kolay olmasa da, beşeri ve sosyal olguların doğası gereği disiplinler arası bir yaklaşımla açıklanabileceği; özellikle örgütsel olguları etkileyen bağlamsal unsurların anlaşılabilmesi için sosyolojik çözümlenmelere ihtiyaç olduğu vurgulanmalıdır.

Kaynakça

- Allan, G. (2009), "Contextual Influences on Relationships", H. T. Reis ve S. Sprecher (der.) içinde, Encyclopedia of Human Relationships, California: Sage Publications, pp. 323-326.
- Aguinis, H., Boyd, B.K., Pierce, C.A., ve Short, J.C. (2011). "Walking New Avenues in Management Research Methods and Theories: Bridging Micro and Macro Domains", Journal of Management, 37(2), pp. 395-403.
- Baba, M.L. (2009), "W. Lloyd Warner and The Anthropology Of Institutions: An Approach To The Study of Work in Late Capitalism", Anthropology of Work Review, 30(2), pp. 29-49.
- Berber, A. (2013), Klasik Yönetim Düşüncesi: Geleneksel ve Klasik Paradigmalarla Klasik ve Neo-Klasik Örgüt Teorileri, Alfa Basım, İstanbul.
- Burawoy, M. (1979), "The Anthropology of Industrial Work", Annual Review of Anthropology, 8, pp. 231-266.
- Carey, A. (1967), "The Hawthorne Studies as Radical Criticism", American Sociological Review, 32, pp. 403-416.
- Cohen, L. (2008), Making a New Deal: Industrial Workers in Chicago 1919-1939, Cambridge University Press, New York.
- Entwisle, B., Faust, K., Rindfuss, R.R. ve Kaneda, T. (2007), "Networks and Context: Variation in the Structure of Social Ties", American Journal of Sociology, 112(5), pp. 1495-1533.
- Forsyth, D.R. (2010), Group Dynamics, Cengage Learning, Wadsworth.
- Franke, R.H. ve Kual, J.D. (1978), "The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretation", American Sociological Review, 43(5), pp. 623-643.
- Franke, R.H. (1979), "The Hawthorne Experiments Re-review", American Sociological Review, 44(5), pp. 861-867.

23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, MUĞLA

- Gale, E. A.M. (2004), "The Hawthorne Studies-a Fable of our Times?" QJM, 97, pp. 439-449.
- Gillespie, R. (1991), Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments, Cambridge University Press, New York.
- Mayo, E. [1933] (2004). The human problems of an industrial civilization. Routledge.
- Mayo, E. (1945). The social problems of an industrial civilization, Harvard Univ.Press, Cambridge.
- Roethlisberger, F.J. ve Dickson, W.J. [1939] (2003), The Early Sociology of Management and Organizations, Routhledge, New York.
- Sias, P.M. (2009), Organizing Relationships: Traditional and Emerging Perspectives on Workplace Relationships, Sage Publications, California.
- Thernstrom, S. (1965), "Yankee City revisited: The Perils of Historical Naivete", American Sociological Review, 30(2), pp. 234-242.
- Warner, W.L. (1941), "Social Anthropology and the Modern Community", American Journal of Sociology, 46(6), pp. 785-796.
- <http://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne>, Erişim Tarihi: 25.01.2015.
- www.bookrags.com, Erişim tarihi: 24.09.2014.
- www.analytictech.com, Erişim tarihi: 24.09.2014.

Y KUŞAĞININ İŞ SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ÇALIŞMASI

Mustafa TAŞLIYAN
Kahramanmaraş Sütçü İmam
Üniversitesi
mustafatasliyan@hotmail.com

Enise GÜNDOĞDU
Kahramanmaraş Sütçü İmam
Üniversitesi
enise_gun@hotmail.com

Hüseyin ÇİÇEKLIÖĞLU
Kahramanmaraş Sütçü İmam
Üniversitesi
huseyinciceklioglu@gmail.com

ÖZET

Son yıllarda insan kaynaklarının önemi artmakta, işgörenlerin daha verimli ve etkin çalışabilmesi için gerekli işletme içi ve işletme dışı koşulların iyileştirilmesi üzerinde önemle durulmaktadır. Ve günümüzdeki işgören profilinin çoğunu Y kuşağı oluşturmaktadır. Y kuşağı olarak adlandırılan yeni neslin, geleceğin çalışanlarını ve yöneticilerini oluşturacak yeni toplum yapısını da barındırdığı için son derece önemlidir. Bu sebeple Y kuşağını iş seçiminde etkileyen koşulların iyi bilinip gerekli koşullar sağlanırsa daha etkin ve verimli bir iş ortaya çıkacaktır. Y kuşağının yoğun olarak istihdam edildiği en önemli sektörlerden biri de Bankacılık sektörüdür. Çalışmamızın amacı Y kuşağının iş seçimini etkileyen faktörlerin neler olduğunun ortaya konmasıdır. Çalışmada, Y kuşağının tercihlerinin etkilerini araştırmak üzere Kahramanmaraş'ta 4 farklı özel bankada 199 çalışan üzerinde yapılan araştırma ve sonuçları yer almaktadır. Yönetici ve çalışanlara uygulanmak üzere anket formu oluşturulmuştur. Anketimizde öncelikle demografik bilgiler daha sonrasında ise Y kuşağının yönetim, kariyer, iş yaşamından beklentileri ve iş seçimini etkileyen faktörlere ilişkin sorular yer almaktadır. Anket sonuçları rakamlarla kodlanarak, bankadaki çalışan ve yöneticilerin verdikleri yanıtlara göre bilgisayar ortamında SPSS 17.0 paket programına aktarılarak güvenilirlik, frekans ve çapraz tablolama yöntemi kullanılarak test edilmiş ve veri kaybı ya da yanlış kodlama hatalarına karşı sağlanması yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Y kuşağı, iş yaşamı, iş seçimi*

1. Giriş

Kuşak belirli bir zaman aralığında doğan, benzer yaş ve hayat dönemlerini paylaşan ve belirli bir dönemin olayları, eğilimleri tarafından şekillendirilmiş insan topluluğunu ifade etmektedir (Albayrak, 2013;17). Bugünün iş gücü beş kuşağın bireylerinden oluşmaktadır: Sessiz Kuşak(1925-1945 arasında doğanlar), BabyBoomer(1946-1964 arasında doğanlar), X Kuşağı(1965-1980 arası doğanlar), Y Kuşağı(1980-2000 arası doğanlar), Z Kuşağı(2000 ve sonrası doğanlar). Baby Boomer kuşağı olarak anılan 1946-1964 doğumlular emekli olmak üzere, bugün iş dünyası pastasının en büyük dilimi olan X kuşağı ise olgunlaştı, iş dünyasını artık Y kuşağı (1981 – 1999 doğumlular) doldurmaya başlıyor. Yapılan araştırmalar kişisel özellikler, davranışlar ve tutumlar açısından birçok kuşaksal farklılıklar bulunduğunu göstermiştir. Bu sebeple iş dünyası, halihazırdaki işe alım stratejilerini, yeni yetenekleri firmalarında tutabilme beceri ve politikalarını, yönetim anlayışlarını gözden geçirmek zorunda kalmaktadır. Bu doğrultuda son yıllarda yapılan araştırmalarında da yer verildiği üzere etkin bir insan kaynağı ile fark yaratılabileceğini bilen kurumlar ve yöneticiler için Y kuşağını anlamak gün geçtikçe önem kazanıyor. Her kuşağın kendine özgü karakteristik özellikleri, değer yagıları ve tutumları, güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Bununla birlikte herhangi bir nesli ifade ederken kalıplaşmış ifadelerin olduğunu unutmamak gerekir. Ayrıca kuşakları bir grubun üyesi olarak tanımlarken her bir özelliğini herkesin taşıdığını ifade etmek doğru olmamaktadır (Lower, 2008:80-85).

1.1. Y Kuşağının Özellikleri ve Yönelimleri

1980-2000 yılları arasında doğanlar Y Kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Şuan en yaşlısı 34, en genci ise 15 yaşındadır. Y kuşağı olarak adlandırılan yeni nesil, geleceğin çalışanlarını ve yöneticilerini oluşturacak yeni toplum yapısını da barındırdığı için son derece önemlidir.

Bu kuşağın temel özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir (Çatalkaya, 2008: Ülker, 2013)

- Çok kanallı TV ile büyümüşler, internet'i tanıyıp hemen adapte olmuşlar.
- Uzun süreli sadakat göstermeyen ve kolay kolay tatmin olmayan bir yapıya sahipler.
- Kendilerinde ve işvereninden beklentileri oldukça yüksek
- Eğitimin ve öğrenmenin sürekli olmasına inanıyorlar, şirket içi eğitimleri önemsiyorlar
- Sorumluluk almaya çok hevesliler ve hemen kendilerini ispat etmek istiyorlar
- Kendini ve tercihlerini rahatlıkla ortaya koyabiliyorlar, daha girişimciler.

- Direkt emir almaktan ve ast olmaktan hoşlanmıyorlar.
- Yüksek otorite karşısında çok rahatsız oluyorlar, daha esnek ve anlayışlı patronlar/yöneticiler istiyorlar

- Kendi fikirlerine çok önem veriyorlar ve fikirlerinin mutlaka sorulmasını istiyorlar.
- İleriye dönük olarak eski kuşaklara göre daha hırslılar, çok çabuk yükselmek istiyorlar.
- Statü istiyorlar, ama masaya bağlılığı ve hiyerarşiyi reddediyorlar.
- Memnuniyetten, beklemekten, sabır ve şükürden hoşlanmıyorlar.
- Motive edilmeyi, eğlenerek çalışmayı, emir almak yerine katılmayı arzuluyorlar.

Y kuşağı insanları özellikle bir takımın parçası olmak isterler, aynı zamanda ilgi odağı olmayı da arzu ederler. Takım çalışmasına değer verdiklerinden başkalarının da takıma girmelerini tasvip eder bunun için çaba harcarlar. Genel anlamda takıma sadakatle kendilerini adadıklarından her işe dahil olmak isterler (www.education-portal.com). Türkiye’de özgürlüğüne düşkün, kolay adapte olabilen, çabuk vazgeçen, iyi eğitilmiş, otoriteye meydan okuyan, teknoloji hayranı olan gençlerden oluşan bu nesil; sahip oldukları imkânlar sayesinde küreselleşmenin etkilerinin en iyi şekilde hissedildiği, ekonomi ve kültürlerarası etkileşimin arttığı bir dönemde yaşamaktadır (Türk, 2013). Türkiye’de yaşayan yaklaşık 76 milyon kişinin %35’i Y kuşağı üyesidir (TUİK, 2013).

Y kuşağı kendilerini, iş ve kariyerleri ile ifade etmek istemekte, geleceklere dair planlar yaparken arkadaşları ve ailelerinin fikirlerine önem vermektedir. Bu neslin en seçkin ve gözde mesleklere ilgi duyduklarını söyleyebiliriz. Hızla yükselme arzusu içindeler, sabırsızlar ve dahası iş yaşamının daha ilk günlerinde ceo olmanın hayalini kurabiliyorlar. Aslında gözü kara bir kuşak Y kuşağı, değişen ve mobilleşen dünyanın ticarete ve iletişimde sınır tanımazlığını lehine kullanmakta ve risk almakta hiçbir çekinceleri bulunmamaktadır. Ancak sahip oldukları işe tam olarak bağlanmadıkları için ve bazı işleri hobi gibi gördüklerinden dolayı gerçek bir işe sahip olma arzu ve isteğinde bulunmamaktadırlar.

1.2. Y Kuşağının İş Verenden ve İş Ortamından Beklentileri

Türkiye’de yaklaşık nüfusun dörtte biri ile temsil edilen Y kuşağının iş ortamından; fikir üretme odaklı olmaları nedeniyle farklılık yaratacağını düşündükleri önerilerine değer verilmesi, içinde buldukları bölümün her tür kararına aktif katılımında bulunmaları ve gelişmek için sürekli fırsatların yaratılmasını bekliyorlar.

Farklı markaların ve seçim şansının bulunduğu bir ekonomide, seçenek ve bulunabilirlik ortamında yaşadıkları için, bu seçme özgürlüğünü çalışacakları şirket için de kullanmak istiyorlar. İş yerindeki eğitim ve gelişim olanaklarını önemsiyor, kendilerini geliştiremediklerini hissettikleri noktada, daha uygun bir iş fırsatı bulunca hemen değerlendiriyorlar. Daha önceki nesiller kadar kuruma sadakat duymuyorlar. Kurumdan çok bireysel kariyerlerine öncelik veriyorlar. Yüksek performans göstermenin gereğine inanıyor, gösterdikleri performans karşılığında ödüllendirilmeyi bekliyorlar; karşılığını alamadıklarında iş değiştirmeyi düşünüyorlar. İşe başladıkları ilk günden itibaren inisiyatif almaya istekli, kendilerinden emin bir görüntü sergiliyor, ama zaman zaman gerçekçi olmayan taleplerde bulunabiliyor ve kendi çözebilecekleri konular hakkında dahi yöneticilerden yardım bekleyebiliyorlar (<http://www.tavnewsport.com>, 16.03.2015).

Taşlıyan vd., (2014) yapmış olduğu bir çalışmanın sonucuna göre, işyerindeki kültürel beklenti en düşük katılımı elde ederken, Y kuşağı işverenin tutum ve davranışlarının kültürü olumsuz etkilediğini beyan etmektedirler. İşverenin çalışanlarını bilgilendirme ve problemleriyle yakından ilgilenme konularına çok önem vermeyeceklerini düşünmektedirler. Bununla birlikte karlılığı arttırıcı faaliyetlere katılarak kültüre işçinin değil işverenin olumsuz yaklaştığını vurgulamaktadırlar. Y kuşağı, yöneticilerden daha çok bireyi olgunlaştırıcı ve tecrübe kazandırıcı eylemlerde yardım beklemektedirler. Gelecekte açık bir iletişim imkânına sahip, hislerin yerine mantıklı ve sistematik kararların alındığı bir şirkette çalışmak istediklerini beyan etmektedirler. Ayrıca Y kuşağı takdir, başarı hırsı ve yeteneklerine göre iş verilmesinin motivasyonlarını arttıracağını beyan etmişlerdir. Bir diğer beklenti ise yeni neslin sürekli aynı işyerinde ve aynı işi yapmak istememeleridir. Sürekli gelişme, yeni şeyler öğrenerek hızlı terfi ve fırsatlar sunulması araştırmaya katılan bireylerin en çok katıldığı önermeler olarak karşımıza çıkmaktadır.

2. Y Kuşağının İş Yaşam Özellikleri

Y kuşağı aynı anda farklı işler yapabilme becerisine sahiptirler, ancak bu her zaman işlerinde daha verimli olmalarını sağlamaz; iyi bir yönetime de gereksinim duyarlar.

Yapılan bir araştırmada Y kuşağı çalışanlarının gerek görev tanımlarında gerekse çalışma koşullarında esneklik beklentisi içinde oldukları sıkı denetime tabi olmalarının kendilerini güvenilmediği algısı yaratarak motivasyonlarını olumsuz etkilediği, işyerlerinde kendilerini rahat hissetmek istedikleri, çalışma ortamı ve yönetim metodunun Y kuşağı çalışanlarının motivasyonlarında önemli bir etki yarattığı

tespit edilmiştir (Keleş, H.N., 2011). Aynı araştırmada; Y kuşağının üstlerinden geribildirim almalarının ve/veya üstlerinin kendilerine rehberlik etmesinin önemi ortaya konmuştur (Keleş, 2011:138). Bu açıdan Y kuşağıyla iş yaşamından gelecekteki beklentiler hakkında ve kariyer geliştirme konularında konuşmak onları motive edecektir.

Yapılan diğer bir araştırmaya göre ise, Y kuşağı çalışanlarının genellikle yaşamları boyunca gerek ebeveynlerinden ve gerekse öğretmenlerinden kişiselleştirilmiş ilgi gördüğünü ve bunun devamı niteliğinde işyerlerinde de farklılaştırılmış profesyonel eğitim olanakları beklemekte olduklarına değinilmiştir (Richardson, 2008). Yenilikçi fikirler üretmeleri için teşvik edilmeleri, işleyişe sağladıkları katkıların takdir edilmesi Y kuşağının motivasyonunu olumlu etkileyecektir (Keleş, 2011:138).

Aydın ve Başol (2014:9) X ve Y kuşakları arasında çalışma anlamında bir farkın olup olmadığı ile ilgili yapmış oldukları araştırma da Y kuşağından gelen bireyler için, yüksek ücret, iyileştirilmiş sosyal haklar, sabit çalışma saatleri, iş güvencesi gibi unsurlar önemli görüldüğü ortaya çıkmıştır. Barford ve Hester'in farklı kuşakların iş tatminini belirlemek için yaptığı araştırma ise; Y kuşağının iş tatmininin X kuşağı iş tatmininden yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırmanın detaylarına bakıldığında, Y kuşağına mensup bireylerin sorumluluk almaya X kuşağı üyelerinden daha az istekli görüldüğü; Y kuşağına mensup bireylerin yükselme olanaklarına X kuşağından daha fazla önem verdikleri ve Y kuşağı üyelerinin boş zaman aktivitelerine X kuşağı üyelerinden daha fazla önem gösterdikleri sonuçlarına ulaşılmaktadır (Barford, Hester, 2011: 72).

3. Y Kuşağı Çalışanları Ve Çalışma Tarzları

Mesajlaşma ve sosyal medya ile gündeme gelen bu kuşağının çalışma hayatı ile ilgili en belirgin özellikleri; belki de sabırsızlıklarının sonucu olan hiper bağlantılara ve teknolojik bilgiye sahip olmaları, girişimci ve işbirlikçi olmaları olarak sayılmaktadır. Ayrıca hızlı çalışma ortamını sevmeleri ve hızlı terfi beklentisi içinde olmaları da onları önceki kuşaklardan ayıran özelliklerin başında gelmektedir. Geleneksel ofis kuralları ve hiyerarşi taraftarı değildirdir (Schawbel, 2012, www.business.time.com, 16.03.2015). Diğer kuşaklarla kıyaslandığında sadakat duygusu az olan bu kuşağın işletmeye bağlılığını sağlayabilmek için esnek çalışma saatleri oluşturmak, internet teknolojilerini kullanmaya fırsat veren eğitimler düzenlemek, onları işletmeye bağlı kılcak vizyon belirlemek ve güçlü bir iletişim ağı oluşturarak geri bildirimlerde bulunmak gerekmektedir (www.un.org, Akt:Adıgüzel vd., 2014).

Y kuşağı çalışanları kendilerini iş yerine ait hissetmek, kurumun bir parçası olmak istemektedirler. Şirketin imkanlarından faydalanarak kişisel ve mesleki açıdan kendisinin geliştirilmesini ve kendisine yükselme şansı verilmesini beklemektedir. Ayrıca çalıştığı kurumun vizyon ve misyonu, ürün ya da hizmetleri hakkında açık bir şekilde bilgilendirilmeyi beklemektedirler (Taşlıyan vd., 2014:30-31).

4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmesi

4.1. Ankete Katılan Bireylerin Demografik Özellikleri

Anketimizde Kahramanmaraş' ta faaliyet gösteren 4 farklı özel bankanın çağrı ve operasyon merkezi çalışanlarından anketi cevaplandırmaya gönüllü 199 kişiden öncelikle demografik soruları yanıtlamaları istenmiştir. Ankete katılan bireylerin çoğunluğunun Bayan (%66,8), medeni durum olarak bekârların oranının %82,4, evlilerin oranının %15,6 olduğu gözlemlenmiştir

Tablo 1: Ankete Katılan Y Kuşağının Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Sayı	%	Demografik Özellikler	Sayı	%
Cinsiyet			Medeni Durum		
Bayan	133	66,8	Evli	31	15,6
Bay	66	33,2	Bekar	164	82,4
Eğitim Durumu			Yaş		
Önlisans	80	40,2	24 ve altı	81	44,8
Lisans	105	52,8	25 ve üstü	100	55,2
Yüksek Lisans	11	5,5			
Diğer	40	15,4			
Mezun Olduğunuz Fakülte			Mezun Olduğunuz Bölüm		
İİBF	94	47,2	İşletme	61	30,7
Meslek Yüksek Okulu	56	28,1	İktisat	12	6
AÖF	10	5	Kamu Yönetimi	20	10,1
Diğer Fakülteler	14	19,7	Banka/Sigortacılık	15	7,5
			Diğer Bölümler	62	45,7

Aynı grubun %55,2' si 25 yaş ve üstü %44,8' i 24 yaş ve altında olması Y kuşağı tanımlarına uymaktadır. Bireylerin büyük çoğunluğu (%52,8) lisans ve (%40,2) önlisans mezunu. Fakülte bazlı inceleyecek olursak da çoğunluğu (%47,2) İİBF mezunu ve bu bireylerin sadece %7,5' i Banka/Sigortacılık mezunu, %30,7' si işletme, %10,1' i Kamu Yönetimi mezunlarından oluşmaktadır. Bu açıdan çalışanların %51,3' ü çalıştıkları işin aldıkları eğitimle ilgili olduğunu düşünmektedir.

4.2. Ankette Kullanılan Ölçek Değişkenlerine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Anketimizde kullanılan ölçek soruları Broadbridge (2007a) sınıflandırılmasından uyarlanarak hazırlanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğin iç tutarlılık (cronbach alpha) değeri 0,825 çıkmıştır. Bu değer sosyal bilimlerde 0,70 olarak kabul edilen güvenilirlik değerinin üzerindedir. Buna göre ölçeğimiz oldukça güvenilir olarak kabul edilebilir.

4.3. Araştırma Kapsamındaki Değişkenlerin Çapraz Tablo Analizleri

Tablo 2: “Teknoloji kullanmayan kişilerle bir projede çalışmak zorunda kalsaydınız, onlarla nasıl iletişim kurardınız” Sorusu Cinsiyet Arasındaki Çapraz Tablo Sonucu

		Teknoloji kullanmayan kişilerle bir projede çalışmak zorunda kalsaydınız, onlarla nasıl iletişim kurardınız?				
		Projeden ayrılırim	Performansım düşse bile, ayak uydurur çalışmaya devam ederim	Onları görmezden gelir kendi işimi yaparım	Onların teknolojiyi öğrenmelerine yardımcı olurum	Total
Cinsiyet?	Bayan	1	16	7	109	133
	Erkek	1	15	7	42	65
Total		2	31	14	151	198

Spearman Korelasyon : ,006

Analiz sonuçları incelendiğinde; Anketimize katılan 198 bireyden 31 tanesi Performansım düşse bile, ayak uydurur çalışmaya devam ederim, 151 tanesi ise onların teknolojiyi öğrenmelerine yardımcı olurum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuçlar Y kuşağının özelliklerinden birisi olan takım çalışmasına meyilli olduklarının işaretidir.

Tablo 3: “Hangi iş türüne daha yatkın olduğunuzu düşünüyorsunuz” Sorusu ile Cinsiyet Arasındaki Çapraz Tablo Sonucu

		Hangi iş türüne daha yatkın olduğunuzu düşünüyorsunuz?					Total
		Teknolojiye dayalı işler	Pazarlama-İnsan ilişkilerine dayalı işler	Mobil (Hareketli)	Masa başı işler	Diğer	
Cinsiyet?	Bayan	10	69	12	34	7	132
	Erkek	16	26	7	16	0	65
Total		26	95	19	50	7	197

Spearman Korelasyon: ,037

Spearman Korelasyon testi sonuçlarına göre; Cinsiyet ile Hangi iş türüne daha yatkınsınız değişkenleri arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$). Analiz sonuçları incelendiğinde; Erkeklerin bayanlara oranla Teknolojiye dayalı işlere daha yatkın olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 4: “Ne kadar sıklıkla kariyer konusunda başkalarına danışsınız” Sorusu İle Cinsiyet Arasındaki Çapraz Tablo Sonucu

		Ne kadar sıklıkla kariyer konusunda başkalarına danışsınız / yardım alırsınız?				Total
		Asla	Bazen	Sık sık	Her zaman	
Cinsiyet?	Bayan	4	70	37	22	133
	Erkek	0	21	28	17	66
Total		4	91	65	39	199

Spearman Korelasyon: ,002

Analiz sonuçları incelendiğinde; Erkeklerin bayanlara oranla daha sık aralıklarla başkalarına danıştıkları ortaya çıkmıştır. Ankete katılan 133 bayandan 74 tanesi erkeklere oranla (asla ve bazen cevabı verenlerin toplamı) çok daha az başkalarına danışmaktadır. Buna göre Y kuşağının bayanlarının çok daha özgür ve kararlı bir şekilde kariyerlerini kendilerinin yönlendirdiği söylenebilir.

Tablo 5: “Kendinizi teknoloji meraklısı olarak görüyor musunuz” Sorusu İle Cinsiyet Arasındaki Çapraz Tablo Sonucu

		Kendinizi teknoloji meraklısı olarak görüyor musunuz?					Total
		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Cinsiyet?	Bayan	4	12	25	67	25	133
	Erkek	1	5	7	21	32	66
Total		5	17	32	88	57	199

Spearman Korelasyon: ,000

Analiz sonuçları incelendiğinde; bayanların kendilerini teknoloji meraklısı olarak görmeleri konusunda kararsız ve katılıyorum seçenekleri arasında yoğunlaştıkları görülürken, erkeklerin büyük çoğunluğunun katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür.

Tablo 6: Bireylerin Yetiştikleri Yer İle Eğitim Durumları Arasındaki Çapraz Tablo Sonucu

		Eğitim durumunuz			Total
		Önlisans	Lisans	Y.Lisans	
Yetiştığınız yer?	Köy	11	6	0	17
	Kasaba	7	1	0	8
	İlçe	18	18	5	41
	İl	31	57	5	93
	Büyükşehir	13	23	0	36
Total		80	105	10	195

Spearman Korelasyon: ,034

Analiz sonuçları incelendiğinde; Anket sorusunu cevaplayan 195 bireyden 17’si köyde yetişmiş olup bunlardan 11’i ön lisans 6’sı lisans eğitimi almıştır. İlçede yetişen 41 bireyin 18’i ön lisans 18’i lisans düzeyinde eğitim almıştır. İl merkezinde yetişen 93 bireyin 31’i ön lisans 57’si lisans düzeyinde eğitime sahipken bu sonuçlar bize; yetişilen yerin eğitim durumuyla anlamlı bir farklılık ilişkisinin olduğunu göstermektedir.

Tablo 7: Ankete Katılan Bireylerin Gelir Düzeyleri İle Cinsiyet Arasındaki Çapraz Tablo Sonucu

		Gelir				Total
		1,00	2,00	3,00	4,00	
Cinsiyet?	Bayan	42	34	21	15	112
	Erkek	15	16	18	12	61
Total		57	50	39	27	173

Spearman Korelasyon: ,030

Analiz sonuçları incelendiğinde; Genel oranlara bakıldığında; bayanların çoğunluğunun 1500 TL ve altında ortalama aylık gelire sahip olduğu gözlemlenirken, erkeklerde böyle herhangi bir yığılma söz konusu değildir, erkekler buldukları konum ve özelliklere göre ortalama aylık gelire sahiptir.

Tablo 8: Ankete Katılan Bireylerin Gelir Düzeyleri İle Eğitim Durumları Arasındaki Çapraz Tablo Sonucu

		Gelir				Total
		1,00	2,00	3,00	4,00	
Eğitim durumunuz?	Ön lisans	30	25	10	5	70
	Lisans	23	24	24	19	90
	Y. Lisans	3	1	4	2	10
Total		56	50	38	26	170

Spearman Korelasyon: ,001

Analiz sonuçları incelendiğinde; Ön lisans mezunu 70 bireyden 30'u 1000 TL ve altında, 25 kişi 1000-1500 TL aralığında, 10 kişi 1500-2000 TL aralığında ve 5 kişide 2000 TL üzerinde ortalama aylık gelire sahiptir. Lisans mezunu 90 bireyden 23'ü 1000 TL ve altında, 24 kişi 1000-1500 TL aralığında, 24 kişi 1500-2000 TL aralığında ve 19 kişide 2000 TL üzerinde ortalama aylık gelire sahiptir. Yüksek lisans mezunu 10 bireyden ise 3 tanesi 1000 TL ve altında ortalama aylık gelire sahiptir. Bu sonuçlara göre; eğitim durumu arttıkça ortalama aylık gelir düzeyinin de arttığını söylemek doğru olacaktır.

Tablo 9: "Kariyer konusunda kimlerin fikirlerine önem verirsiniz" Sorusu İle Medeni Durum Arasındaki Çapraz Tablo Sonucu

		Kariyer konusunda kimlerin fikirlerine önem verirsiniz?					Total
		Aile	Arkadaş	Yöneticiler	Diğer	5,00	
Medeni durumunuz	Bekar	24	7	108	17	1	157
	Evli	11	0	18	2	0	31
Total		35	7	126	19	1	188

Spearman Korelasyon: ,038

Analiz sonuçları incelendiğinde; Ankete katılan bireylerin kariyer konusunda büyük oranda yöneticilerinin fikirlerine önem verdikleri gözlemlenmiştir. Bu ise bize Y kuşağının iş yaşamında görmek istediği "değer yaratan yöneticilerin varlığı" ibaresi ile uyum olduğunu göstermektedir.

Tablo 10: Ankete Katılan Bireylerin Parlak Bir Kariyere Sahip Olmak İçin Gerekli Olduğunu Düşündükleri Faktörlerin Önem Sıralaması

Sıra		KADIN		ERKEK
1	Yenilikçilik	2,24	Yenilikçilik	2,38
2	Etkili İnsan İlişkileri	2,38	Sürekli Gelişim	2,54
3	Sürekli Gelişim	2,61	Etkili İnsan İlişkileri	2,61
4	Yabancı Dil	3,74	Teknolojiye Yatkinlik	3,63
5	Teknolojiye Yatkinlik	4,01	Yabancı Dil	3,82

Bireylere parlak bir kariyere sahip olmak için gerekli olduğunu düşündüğünüz faktörleri 1 en önemli, 5 en önemsiz olacak şekilde sıralayınız dediğimizde bayanlar ve erkekler arasında öncelik farklarının olduğu gözlemlenmiştir.

5. Sonuç

Y kuşağı olarak tanımlanan ve bugün 35'li yaşlarında olan bireylerin bir kısmı iş hayatına girmiş bulunmaktadır. Günümüz toplumunda çalışanların iş ve işyerine bakış açılarıyla birlikte iş seçimlerini etkileyen faktörlerde hızla değişmektedir. Bu kuşağın temel özellikleri nedeniyle iletişim, teknoloji,

özgürlükler çalışma arkadaşları ve takımlara bakış açıları önceki nesillerden farklıdır ve motive edip daha iyi bir verim alabilmenin yolu onların özelliklerini ve davranış biçimlerini tahlil etmekten geçecektir.

Bu çalışmada, Y kuşağının Kahramanmaraş İl Merkezinde 4 farklı özel bankanın çağrı ve operasyon birimlerinde 199 bireye yapılan bir uygulamayla iş seçimini etkileyen faktörler ölçümlenmiş; teknoloji, insan ilişkileri, destekleyici yöneticilerin varlığı ve yenilikçiliğin diğer değişkenlere göre daha baskın olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca bu çalışma sonucunda araştırmaya katılan Y kuşağının yetiştiği yer ile eğitim durumu, eğitim durumu ve yaş ile gelir, gelir ve yaş ile harcama değişkenleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır.

Anket sonuçları analiz edildiğinde Y kuşağı bireylerinin iş hayatlarının bireysel/aile yaşamlarının önüne geçmediği sonucuna ulaşılarak, bu sonuçlar ekstra kazanç elde etmek için kişisel zamanınızdan vazgeçer misiniz sorusu ile desteklenmiştir.

Gerçekleştirilen araştırmada katılımcı Y kuşağının literatürde yer almayan ve başka çalışmalarca desteklenmesi gereken bir başka önemli bulgu ise; erkek bireylerin kadınlara oranla daha çok kariyer konusunda başkalarına danıştıklarının gözlemlenmesidir.

Kaynakça

- Albayrak, A. Ve Özkul, E., (2013). Y kuşağı Turistlerin Destinasyon İmaj Algıları Üzerine Bir Araştırma International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish or Turkic, 8(6), ss.15-31.
- Aydın, G.Ç. Ve Başol, O., (2014). "X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı?", EJOVOC, Cilt: 4, Sayı: 4, ss. 1-15.
- Barford, L.N. ve Hester, P.T. (2011), "Analysis of Generation Y Workforce Motivation Using Multiattribute Utility Theory", A Publication of the Defense Acquisition University, pp. 64-80.
- <http://business.time.com/2012/03/29/millennials-vs-baby-boomers-who-would-you-rather-hire/>
- Barron, P., Maxwell, G., Broadbridge, A., & Ogden, S. (2007). "Careers in Hospitality Management: Generation Y's experiences and perceptions". Journal of Hospitality and Tourism Management, 14(2), 119-128.
- Chevette, A., "Generation Y: Definition, Characteristics & Personality Traits" ,Erişim Tarihi: 11.01.2015
- <http://education-portal.com/academy/lesson/generation-y-definition-characteristics-personality-traits.html#lesson>
- Çatalkaya, C., (2008). "Y kuşağı ve İnsan Kaynakları", 12.4.2008, Erişim tarihi: 04.11.2014
- <http://www.yetenekvekariyer.com/y-kusagi-ve-insan-kaynaklari/>
- Keleş, H.N., (2011). "Y kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2), 129-139.
- LOWER, J., (2008). "Brace Yourself Here Comes Generation Y", Critical Care Nurse, 28 (5), ss.80-85.
- Taşlıyan, M., Eytmiş, A. M., Gündoğdu, E., (2014). " Y Kuşağı İş Yaşamından Ne Bekliyor", KSÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4 (2), ss.19-32.
- TÜRK, A., (2013). Y Kuşağı, Kafekültür Yayıncılık, İstanbul.
- www.un.org, Akt:Adigüzel vd., 2014
- http://www.tavnewsport.com/Yonetim_682/

YEREL YAZINDA SOSYAL SERMAYE ARAŞTIRMALARI: ODAKLAR VE BOŞLUKLARIN SOSYAL AĞ ANALİZİ İLE İNCELENMESİ

Sahra SAYĞAN

Dokuz Eylül Üniversitesi
sahratac1@hotmail.com

Pınar Süral ÖZER

Dokuz Eylül Üniversitesi
pinar.ozler@deu.edu.tr

Güler TOZKOPARAN

Dokuz Eylül Üniversitesi
g.tozkoparan@deu.edu.tr

ÖZET

İlk olarak 1900'lü yıllarda ortaya çıkan sosyal sermaye kavramı, aktörlerin (birey, örgüt vb.) ilişki ağlarının içine yerleşmiş olan ve bu ilişki ağlarından kaynaklanan mevcut ve potansiyel kaynakların toplamı olarak tanımlanabilir. Sosyal sermaye, 1990'lı yıllardan itibaren pek çok farklı disiplinin ilgisini çeken önemli bir araştırma konusu olmuştur. Bibliyometrik olarak tasarlanan bu araştırmanın amacı, yerel yazında kısıtlı olan sosyal sermaye odaklı makalelerin bilgi ağını sosyal ağ analizi ile görselleştirerek gelecekteki araştırmalara yol gösterecek öneriler geliştirmektir.

Anahtar Sözcükler: Sosyal Sermaye, Bibliyometri, Sosyal Ağ Analizi

1. Giriş

"Yönetim ve organizasyon yazını"nın Türkiye'deki gelişme seyrini ele alan çok sayıda çalışma (Üsdiken ve Erden, 2002; Üsdiken ve Pasadeos, 1992; Üsdiken ve Pasadoes, 1993; Yozgat ve Kartaltepe, 2009; Üsdiken ve Çetin, 1999) bulunmaktadır. Bu çalışmalar, yazının zaman içinde gösterdiği gelişme, odaklandığı olgular ve yerleşmiş sorunların tespit edilmesine olanak sağlaması açısından önemli görülmektedir. Bu çalışmalardan bir kısmı (Üsdiken ve Erden; 2002; Üsdiken ve Wasti, 2002), alan yazını belirli yıl aralıkları itibarıyla incelerken, bazıları (Yozgat ve Kartaltepe; 2009; Yozgat ve Kaplan, 2008; Kırkbeşoğlu vd., 2014; Turgut ve Beğenirbaş, 2014) belirli ölçütler çerçevesinde sınırlandırarak ele almaktadır. Bu ölçütler, "farklı ulusal kongrelerde sunulan bildiriler", "belirli uluslararası dergilerde yayınlanan makaleler", örgüt kuramları, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi gibi alt disiplinler şeklinde sıralanabilir. Çoğunlukla bibliyometrik yöntemin kullanıldığı bu tür çalışmalarda analiz teknikleri farklılaşmaktadır. Örneğin; çalışmaların bazılarında (Kırkbeşoğlu vd., 2014; Üsdiken ve Erden, 2002; Yozgat ve Kartaltepe, 2009; Üsdiken ve Pasadeos, 1992; Üsdiken ve Pasadeos, 1993) atıf analizi kullanılırken; bazılarında (Üsdiken ve Wasti, 2002) içerik analizinden yararlanılmıştır.

Bu çalışma, ilk olarak Lyda J. Hanifan'ın "The Rural School Community Center" çalışmasıyla 1916 yılında tartışılmaya başlanmış ve önceleri sosyologlar ve siyaset bilimcilerin ilgisini çeken, son yirmi yıldır ise sosyal bilimler alanında pek çok farklı disiplinde önemli bir tartışma konusu olan sosyal sermaye olgusuna odaklanmaktadır. Sosyal sermaye; sosyolojide, siyasal bilimlerde ve işletme yönetiminde çekirdek kavramlardan biri olarak öne çıkmaktadır.

1900'lü yılların başlarından itibaren tartışılmaya başlanan "sosyal sermaye" olgusu, özellikle son yıllarda yönetim yazınında da önemli bir inceleme konusu olmasına rağmen, yerel "yönetim ve organizasyon" yazınında sosyal sermaye ile ilgili çalışmaların henüz kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu araştırmanın temel amacı yerel yazında sosyal sermaye olgusuna odaklanan makalelerin tematik gelişimi ve bilgi yapısının ortaya çıkarılmasıdır.

Bibliyometrik ve tanımlayıcı bir araştırma olarak tasarlanan bu çalışmada sosyal ağ analizinden yararlanılmıştır. Analizler, yerel yazında sosyal sermaye üzerine odaklanan makalelerin temel yapısının anahtar sözcüklere göre nasıl şekillendiğinin incelenmesine ve bu şekillenmede merkezde ve çevrede yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin yapısının ortaya çıkarılmasına odaklanmıştır. Araştırma, bilgi ağı yapısında merkezleşmiş ve aracılık rolü üstlenen kavramları belirleyerek, yerel yazındaki eğilimleri anlamaya yöneliktir. Bu çalışma ile, gelecekteki sosyal sermaye çalışmalarının odaklanacağı araştırma sorularına yol göstermek ve araştırmaların niteliklerini geliştirici öneriler üzerinde bir tartışma temeli geliştirmek hedeflenmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Sosyal sermaye, 1990'lı yıllardan itibaren sosyal bilimler alanında farklı disiplinlerce incelenmekte olan popüler bir araştırma konusu olmuştur (Adler ve Kwon, 2002:17; Leana ve Van Buren, 1999:538; Portes, 1998:2; Lin, 1999:28). Sosyal sermaye çalışmaları; çok geniş bir yelpazede aileleri, gençlik davranış sorunlarını, okul hayatı ve eğitimi, kamu sağlığını, toplum yaşamını, demokrasiyi ve devlet yönetimini, ekonomik gelişmeyi ve ortaklaşa faaliyetlerin genel sorunlarını konu edinmektedir. Bu yönüyle, farklı

disiplinler tarafından ele alınan sosyal sermaye kavramı (Adler ve Kwon, 2002:17; Woolcock ve Narayan, 2000:228; Kostova ve Roth, 2003:297; Bueno vd., 2004:557; Wallis vd., 2004:239; Tsai ve Ghoshal, 1998:464), son dönemde, Hansen (1995, 2005), Penning ve Lee (1999)'nin çalışmalarıyla birlikte yönetim ve organizasyon disiplini açısından da önemli bir değişken olarak öne çıkmıştır. Borgatti ve Foster'a göre (2003:993), örgütsel ağ araştırmaları içerisinde en çok gelişme gösteren konu da "sosyal sermaye" olmuştur.

Adler ve Kwon (2002: 19-21) sosyal sermaye tanımlarını *dışsal*, *içsel* ve *her ikisi* (hem dışsal hem içsel) olmak üzere üç sınıfta değerlendirmektedirler. Sosyal sermaye araştırmaları, ağ teorisinden oldukça etkilenmektedir. Bu sınıflandırmanın temelinde ağ teorisi bulunmaktadır. Dışsal ilişkilerin ele alındığı sosyal sermaye *köprü kurucu* olarak adlandırılmaktadır. Köprü kurucu sosyal sermaye, birey ve işletmelerin rekabetçi üstünlük elde etmelerini açıklamaktadır. Özen ve Aslan'ın (2006) işaret ettiği gibi dışsal yaklaşımla yapılan çalışmalarda genellikle anahtar kavramlar *sosyal ilişkiler*, *kaynak* ve *bireysel çıkarlardır*. Bu görüşe karşılık, ortaklaşa hareket eden bireylerin (kolektif grup) içsel bağlarının ele alındığı bağ oluşturucu sosyal sermaye bulunmaktadır. İçsel sosyal sermaye tanımlarında göze çarpan anahtar kavramlar *sosyal yapı*, *işbirliği* ve *ortak faydadır* (Özen ve Aslan, 2006: 133). Hem aktörler arası ilişkileri hem de bu ilişkilerin yapısını birlikte ele alan tanımlar, *her ikisi* sınıfında yer almaktadır.

Leana ve Van Buren (1999:538) sosyal sermayeyi, bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinin sağladığı avantajlar olarak, Cohen ve Prusak (2001:26) ise kişilerarası bağlantılara yapılan yatırımların getiri sağlaması olarak tanımlamaktadırlar. Bu doğrultuda, sosyal sermayenin temelindeki düşünce, sosyal ilişkilerin önemli olduğu ve işe yaradığıdır (Putnam ve Goss, 2002:7). Sosyal sermaye, sosyal ilişki ve ağlarda *gömülü* (*yerleşik*) olan bir değerdir (Leana ve Van Buren, 1999:538; Lin, 1999:28; Tsai ve Ghoshal, 1998:464; Nahapiet ve Ghoshal, 1998:242) ve işletme içindeki bireylerin, edindikleri ilişkiler nedeniyle elde ettikleri kazanımları açıklamada önemli bir unsur olarak görülmektedir (Adler ve Kwon, 2002:17; Bueno vd., 2004:558).

Sosyal sermaye farklı düzeylerde değerlendirilebilmekle birlikte, farklı düzeylerde fayda edinilmesini sağlayabilmektedir (Paxton, 2002:256; Paxton, 1999:93; Kostova ve Roth, 2003:297; Leana ve Van Buren, 1999:539; Portes, 1998:18; Lin, 1999:31; Tsai ve Ghoshal, 1998:465). Sosyal sermayeyi; birey, grup ve toplum düzeyinde sınıflandırmak olanaklıdır (Paxton, 2002:256; Paxton, 1999:93). Sosyal sermaye ulus veya coğrafi alan, topluluk, bireysel ağlar ve firmaların diğer firmalarla ilişkileri gibi pek çok alanda konu edilmektedir. Dolayısıyla, sosyal sermayenin *makro*, *mezo* ve *mikro* boyutlarının olduğunu söylemek olanaklıdır (Leana ve Van Buren, 1999:539; Tsai ve Ghoshal, 1998:465).

Sosyal sermaye, bireysel düzeyi nitelemekte olan *özel mal*, grup veya topluluk düzeyini nitelemekte olan *kamu malı* (Kostova ve Roth, 2003:301; Leana ve Van Buren, 1999:539; Lin, 1999:33) ayırımına göre de sınıflandırılabilir. Sosyal sermayeyi mikro boyutta çalışanlar nitelemeyi özel mal, makro ve mezo boyutta çalışanlar ise kamu malı olarak yapmaktadırlar (Leana ve Van Buren, 1999: 540). İçsel sosyal sermaye çalışmalarında analiz düzeyi ulus ya da bölge iken (örneğin; Putnam, 1993; Fukuyama, 1995), dışsal sosyal sermaye çalışmalarında genellikle birey, örgüt ya da örgüt topluluğudur (örneğin; Burt, 1997; Uzzi, 1997).

Nahapiet ve Ghoshal (1998), sosyal sermayenin firmalardaki bilgi yaratımını nasıl kolaylaştırdığına dair kuramsal bir model ortaya atmışlardır. Bu çalışmada sosyal sermayeyi, *yapısal*, *ilişkisel* ve *bilişsel* olmak üzere üç boyuta ayırmışlardır ve bu ayırım yazında önemli ölçüde kabul görmüştür. Sosyal sermayenin ilk boyutu olan yapısal sosyal sermaye, aktörler arasındaki bağlantıların boydan boya kalıbını içerir. Bu yapılanma motifi, bireyin hangi insanlarla, nasıl bağlantı kurduğunu kapsar. Sosyal sermayenin ikinci boyutu olan ilişkisel sosyal sermaye, insanların bir dizi bağlantılar sonucu birbirleriyle geliştirdikleri bireysel ilişkilerin çeşidini açıklamaktadır. Bu boyut, insanların sahip olduğu, saygı ve arkadaşlık gibi belirli ilişkiler üzerinde durmaktadır. Sosyal sermayenin ilişkisel boyutu, ilişkilerde var olan değerleri yansıtmaktadır; *güven*, *güvenilirlik*, bu değerlerdendir. Sosyal sermayenin üçüncü boyutu olan bilişsel sosyal sermaye ise paylaşılan bir şifre ve dilde, paradigmada veya paylaşılan hikâyelerde kendini göstermektedir. Bir örgüt içerisindeki paylaşılan vizyon ve değerler, sosyal sermayenin bu boyutunun gelişmesine yardımcı olmaktadır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998:244).

Ağ düzeneği içerisindeki ne tür ilişkilerin fayda sağladığı ve en iyi ilişki niteliğinde olduğuna dair de farklı görüşler vardır (Gargiulo ve Benassi, 2000:184; Burt, 2001:32; Granovetter, 1973:1370). Bu görüşler genellikle şu üç kurama işaret etmektedir. Bunlar; Coleman'ın (1988) *güçlü bağlar*, Granovetter'in (1973; 1983; 2005) *zayıf bağlar* ve Burt'un (2000; 2001) *yapısal boşluklar* kuramlarıdır ve sosyal sermaye ile ilgili anahtar nitelik taşımaktadırlar (Adler ve Kwon, 2002:24). Sosyal sermayenin geleneksel bakış açısını yansıtan güçlü bağlar kuramı, birbirleriyle yakın ilişki içerisinde olan kişilerin oluşturdukları sosyal bağların olumlu etkisini vurgulamaktadır (Gargiulo ve Benassi, 2000:184; Burt, 2001:37). Zayıf bağ, bireyler arasındaki ilişki yoğunluğunun düşüklüğünü ifade etmek için kullanılmaktadır. Uzzi (1996;1999), sıklık ve nitelik açısından ayırma yaparak *yerleşik ilişkilere* karşın zayıf bağlardan *kol mesafesi ilişkiler* olarak söz

etmektedir. Dolayısıyla kol mesafesindeki bağları, zayıf ve seyrek ilişkilerin bulunduğu bağlar olarak tanımlamak olanaklıdır. Uzun zamanlı sosyal ilişkiler ve birbirlerini tanıyan insanların süregelen ve sürekli ilişkisi, kol mesafesi bağlar kapsamında olmayıp, güçlü bağları temsil etmektedir. Kol mesafesindeki bağların en önemli özelliği, pazardaki heterojen nitelikteki bilgilere ulaşma şansını vermesidir. Bireyler kol mesafesindeki ilişkileri, yeni fırsatlar bulmak amacıyla kullanabilmektedirler. Burt (1992), kol mesafesindeki bağların, işletmelerin en yüksek kazanç elde etmesini sağlayan stratejik nitelikteki bağlar olduğunu savunmaktadır. Zayıf bağlar, yeniliğin dolaşımı ya da yeniliğe ulaşma açısından da önemlidir. Bir ağ düzeneği içerisinde bulunan aktörlerin birbirleriyle bağlantılı olmaması, yapısal boşlukları ortaya çıkarmaktadır. Sosyal yapı içerisindeki bu boşluklar, kurdukları ilişkilerle boşlukları dolduran bireylerin rekabetçi avantaj elde etmelerini sağlamaktadır. Burt, bireylerin köprü kurumu ile elde ettikleri stratejik avantaj üzerinde durmaktadır. Burt, sosyal sermayeyi, aracılık fırsatlarını gerçekleştirmek amacıyla kullanılan bir fonksiyon olarak görmektedir (Burt, 2000:353; Burt, 2001:34; Granovetter, 2005:35).

3. Yöntem

Araştırmada sırasıyla, sosyal sermaye olgusuna odaklanan makalelerin yıllar itibariyle seyri izlenmekte, yayın yapılan disiplinler, makalelerin yazarlarının üyesi oldukları kurumlar belirlenerek yazın genel olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmada makalelerin anahtar sözcüklerinden hareketle bibliyometrik analiz yapılmakta, anahtar sözcüklerin ağ yapısını görselleştirmek amacıyla sosyal ağ analizi kullanılmaktadır.

Herhangi bir yazının gelişiminin ve dağılımının istatistiksel olarak incelenmesini sağlaması açısından önem taşımakta olan (Broadus, 1987:373-374) bibliyometri, matematiksel ve istatistiksel yöntemlerin, kitaplara ve diğer iletişim araçlarına uygulanmasıdır (Hood ve Wilson, 2001:293; Broadus, 1987:373). Bibliyometri, kaydedilmiş söylem ve davranışların niceliksel olarak değerlendirilmesi, kaydedilmiş söylemlerin bilimsel olarak çalışması ve yazıya dökülen iletişimsel söylemlerinin niceliksel incelemesi şeklinde de tanımlanabilir.

Sosyal ağ analizi, 1930'lu yılların ortalarından bu yana sosyal ve davranışsal bilimlerdeki ağ araştırmalarında kullanılan (Wasserman vd., 2005:1) ve geleneksel sosyal bilim araştırma metodlarından farklılaşan bir analizdir (Wasserman ve Faust, 1994:5). Farklılaşmasının nedeni, birbirleriyle etkileşim içinde bulunan birimler arasındaki ilişkiler üzerinde durmasıdır. Sosyal ağ analizi, ilişkisel kavram ve süreçlerle ifade edilen kuram, model ve uygulamaları kapsamaktadır. Birimler arasındaki bağlantılar şeklinde tanımlanan ilişkiler, ağ kuramının ana bileşenidir. Birimler ya da aktörlerden (bu çalışmada birimler, anahtar sözcüklerdir) ziyade aktörler arasındaki bağ yapıları üzerine odaklanan sosyal ağ analizinde (Wasserman ve Faust, 1994:4-6) odaklanılan temel ölçütler vardır. Merkezilik (centrality), analizde kullanılan en temel ölçütlerden biridir (Borgatti vd., 2009:894). Bu ölçüt, derece (degree), arasındalık (betweenness) ve yakınlık (closeness) merkeziliği olmak üzere üç farklı şekilde değerlendirilmektedir (Wasserman ve Faust, 1994:169-188; Everett ve Borgatti, 2005:57). *Derece merkeziliği*, sosyal ağdaki en merkezi konumda olan aktörlerin tespit edilmesini sağlamaktadır. Derece merkeziliği yüksek olan aktörler, ağda diğer aktörlere göre en fazla bağlantıya sahip olanlardır (Wasserman ve Faust, 1994:178). *Yakınlık merkeziliği*, bir aktörün, ağdaki diğer aktörlere ne derece yakın olduğu ile ilgilidir. Birbirlerine komşu olmayan iki aktör arasındaki bağlantı, ağdaki diğer aktörlerden birinin (bu iki aktör arasında yer alan aktörün) aracılık etmesine bağlıdır. *Arasındalık merkeziliği* yüksek olan bu aktör, birbirlerine komşu olmayan (komşuluk bağlantısı bulunmayan) iki aktör arasındaki bağlantıyı sağlayandır (Wasserman ve Faust, 1994:188). Ağ yoğunluğu (network density) ise 0 ile 1 arasında değer almakta olup, ağ içerisindeki aktörlerin birbirleriyle kurdukları bağlantı sayılarının, bu aktörler arasında kurulabilecek olan maksimum bağlantı sayısına bölünmesiyle elde edilir (Borgatti vd., 1998).

Çalışmanın temel amacı "sosyal sermaye" olgusunu konu alan yerel makalelerdeki anahtar sözcüklerin oluşturdukları ağ yapısı hakkında kapsamlı bir bilgiye ulaşmaktır. Bu amaç doğrultusunda makalelerdeki anahtar sözcükler UCINET 6 (sosyal ağ analizi programı) programındaki veri matrisine hem yatay hem de dikey olarak girilmiştir. Farklı makalelerde aynı kavramların farklı şekilde ifade edilmiş olması durumunda; örneğin "ağ kuramı" terimi, farklı makalelerde "ağdüzeneği kuramı", "sosyal ağlar", "sosyal ağ düzeneği", "ağ şebekeleri" veya "ağbağ analizi" gibi farklılaşması durumunda, bu sözcükler birleştirilerek tek bir anahtar sözcük olarak veri matrisinde yerini almıştır. Makalelerden toplam 36 farklı anahtar sözcük elde edilmiştir. UCINET 6 programı ile 36x36'lık bir matrise girilen anahtar sözcükler arasındaki bağlantılar, aynı makalede birlikte yer alma sıklıklarına göre sayısal olarak kodlanmıştır. Program aracılığıyla ölçütlerin hesaplanmasının ardından görsel ağ haritası çıkarılmıştır.

4. Bulgular

Araştırmada, veri tabanları aracılığıyla, konu başlığının içerisinde “sosyal sermaye” kavramının yer aldığı toplam 75 makaleye ulaşılmıştır, bunlardan 5’inde anahtar sözcük yer almadığından söz konusu makaleler elenmiş ve 70 makale yerel yazın ile ilgili genel değerlendirmeye alınmıştır. 70 makalenin ancak 15’i yönetim ve organizasyon disiplini çerçevesindedir.

Tablo 1: Anahtar Sözcüklerin Merkezilik Ölçütleri

Anahtar Sözcükler	Derece Merkeziliği	Arasındalık Merkeziliği	Yakınlık Merkeziliği
Sosyal Sermaye	32,000	488,667	81,395
Ağ Kuramı	12,000	132,000	54,688
Güven	11,000	100,500	53,846
Denetim Merkezi	7,000	0,917	48,611
Örtülü Bilgi	7,000	0,917	48,611
Örtülü Bilgi Paylaşma Davranışı	6,000	19,250	49,296
İstihdam	4,000	0,000	49,296
İşgörenler	4,000	0,000	49,296
Sanayi	4,000	0,000	49,296
Sahip/Yönetici	4,000	0,000	49,296
Dışsal Kontrol	4,000	0,000	47,945
İşgücü Performansı	4,000	0,000	49,296
Konya	4,000	0,000	49,296
Yenilikçi Davranış	4,000	15,750	47,945
Entelektüel Sermaye	3,000	0,000	49,296
Dışsal Sosyal Sermaye	3,000	0,000	36,082
Yerleşiklik	3,000	0,000	36,082
Örgütsel Öngörü	3,000	0,000	46,667
İçsel Sosyal Sermaye	3,000	0,000	36,082
Örtülü Bilgi Paylaşım Niyeti	3,000	0,000	46,667
Küresel Kriz	3,000	0,000	49,296
Sosyal Ağ Özellikleri	3,000	0,000	49,296
Bilgi Yaratma	3,000	0,000	49,296
Beşeri Sermaye	3,000	0,000	46,667
Kültürel Sermaye	3,000	0,000	46,667
İş tatmini	2,000	0,000	36,082
Yapısal Boşluk	2,000	0,000	48,611
İş Başarısı	2,000	0,000	46,053
İlişkisel Sosyal Sermaye	2,000	0,000	36,082
Örgütsel Sosyal Sermaye	2,000	0,000	36,082
Kurumsal Teori	2,000	0,000	36,082
Örgütsel Eşbiçimlilik	2,000	0,000	36,082
Yenilikçi İklim	2,000	0,000	46,667
Üniversite Çalışanları	2,000	0,000	46,053
İş Arama	2,000	0,000	46,053
İstihdam Edilebilirlik	2,000	0,000	46,053

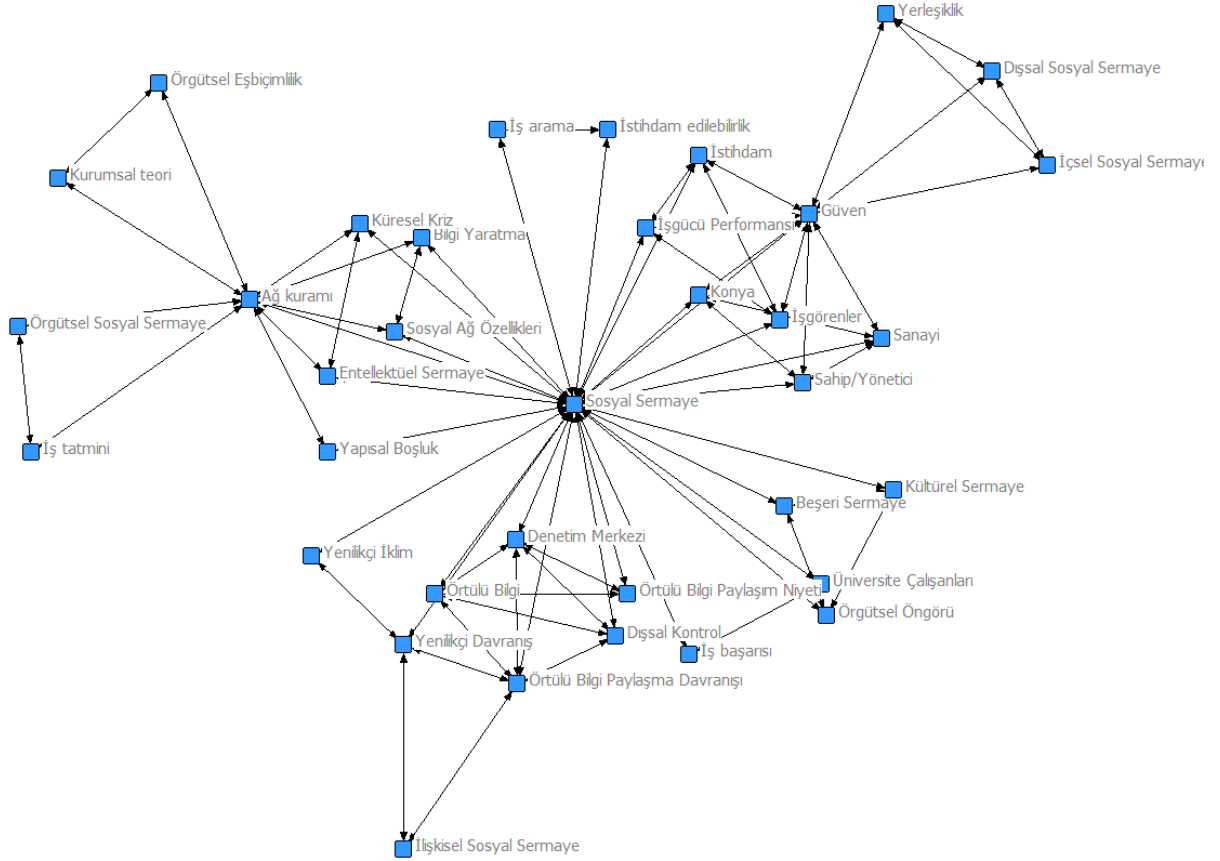
Genel değerlendirme yapıldığında; “sosyal sermaye” olgusunun yerel yazında basılı makaleler kapsamında 2002 yılından önce çalışma konusu yapılmadığı görülmektedir. Yönetim ve organizasyon alanındaki ilk makale ise 2006 yılında yayınlanmıştır. Yayınların 2006 ve 2011 yılları arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Sosyal sermaye yerel yazında da felsefe, sosyoloji, psikoloji, siyaset bilimi, eğitim yönetimi, işletme, iktisat, kamu yönetimi gibi pek çok farklı alanda araştırma yapanların ilgisini çekmiştir. Makale yazarların üyesi oldukları üniversiteler açısından değerlendirme yapıldığında, araştırmacıların 50 farklı üniversitenin üyesi oldukları görülmektedir. Yayınlar en çok katkının sırasıyla; Selçuk (6), Başkent (4), Dicle (4) ve Kocaeli (3) Üniversitelerinden geldiği görülmektedir.

Alan yazın ile ilgili ağ yapısı 15 makalenin değerlendirilmesi ile ortaya konulmuştur. Yönetim ve Organizasyon disiplini çerçevesinde yazılmış olan makalelerin derece, arasındalık ve yakınlık merkeziliği bulguları Tablo 1’de yer almaktadır.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, “sosyal sermaye”nin en yüksek derece, arasındalık ve yakınlık merkeziliğine sahiptir. “Ağ kuramı” ve “güven”, en yüksek derece, arasındalık ve yakınlık merkezilikleri ile makalelerde en çok odaklanılan ve en yüksek bağlantı sayısına sahip olan kavramlardır. Arasındalık merkeziliği, birbirleri arasında yapısal boşluklar bulunan kavramları köprü kurarak ilişkilendirmesi nedeniyle önemlidir. Bu anlamda “ağ kuramı” ve “güven”in diğer anahtar sözcükler arasında köprü görevi yaparak birbirleriyle ilişkisi olmayan kavramları ilişkilendirdiği görülmektedir. “Denetim merkezi”, “örtülü bilgi” ve “örtülü bilgi paylaşma davranışı”nın, yüksek derece merkeziliğine sahip izleyen anahtarlardır. Arasındalık merkeziliği açısından “örtülü bilgi paylaşma davranışı” ve “yenilikçi davranış” yüksek arasındalık merkeziliği ile dikkat çekmektedirler. Bu değişkenler, birbirleriyle ilişkisi bulunmayan kavramları birbirleriyle ilişkilendirmesi ve bağlantı kurması açısından önem taşımaktadır. Yakınlık merkeziliği açısından incelendiğinde “ağ kuramı” ve “güven”i, “örtülü bilgi paylaşma davranışı”, “istihdam”, “işgörenler”, “sanayi”, “sahip/yönetici”, “işgücü performansı”, “Konya”, “entelektüel sermaye”, “küresel kriz”, “sosyal ağ özellikleri” ve “bilgi yaratma” anahtarları izlemektedir.

Yönetim ve organizasyon disiplini çerçevesinde yazılmış olan makalelerin ağ haritası aşağıdaki gibidir.

Şekil 1: Ağ Haritası



Bilgi ağının yoğunluğu 0,1286 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değere göre sosyal sermaye ile ilgili yerel yazın bilgi ağının yoğunluğu düşüktür.

5. Sonuç

Uluslararası yazında yaklaşık son otuz yıldır (bkz: uluslararası sosyal sermaye araştırmalarının bibliyometrik analizi, Yin ve Chiang, 2010) pek çok farklı disiplinin ilgisini çeken sosyal sermaye olgusuna ilişkin makaleler yerel yazında ancak 2002 yılından sonra yayınlanmış ve özelde yönetim ve organizasyon alanında çok sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır.

Bu çalışma, akademik çıktılarının niceliksel olarak araştırılmasına yönelik bibliyometri yöntemi ve sosyal ağ analizi kullanılarak 'yönetim ve organizasyon alanında sosyal sermaye ile ilgili yerel makalelerin' gelişimini tartışmak ve gelecekteki araştırmalara yol gösterici bir temel oluşturmak üzere anahtar sözcüklerden yola çıkarak tematik bilgi ağını somutlaştırmaya odaklanmıştır. Buna göre; bir bütün olarak ağın karakteristiğini gösteren yoğunluk ölçütünün düşük olması yayınlanmış makaleler arasında zayıf bir bağlantının olduğuna, dolayısıyla makalelerin çeşitliliğinin de yüksekliğine işaret etmektedir. Uluslararası yazında sosyal sermaye ile ilgili çalışmalarda öne çıkan ağ kuramı ve güven kavramları yerli yazında da merkezileşmiş görünmektedir. Yayınlanmış 15 makalenin 4'ünde sosyal sermaye bilgi yönetimi çerçevesinde ele alınmış olup, bilgi yönetimi ile ilişkili temel kavramlar ağda merkezileşmiştir. Ancak; yerleşiklik, güçlü bağlar, zayıf bağlar ve yapısal boşluklar gibi sosyal sermaye ile ilgili çok temel kavramların bilgi ağında yer almadığı ya da merkezileşemediği dikkat çekici bir noktadır. Bireysel ya da örgütsel düzeyde pek çok sonuç değişkenini olumlu yönde etkileyecek olan sosyal sermayenin bu sonuçları ile ilgili bağlar yeterince sorgulanmamış ve örgüt kuramları perspektifi zayıf kalmıştır.

Araştırma, yayın sayılarının özellikle yönetim ve organizasyon yazını açısından sınırlı olması nedeniyle bilgi ağındaki evrimi boylamsal olarak sorgulayamamaktadır. Böyle bir değerlendirme yapabilmek için belirli yıl aralıkları ile ilgili bilgi ağlarının ayrı ayrı karşılaştırılması gerekmektedir.

Çalışmanın, son dönemlerde oldukça önem taşıyan sosyal sermaye olgusunun, en çok hangi değişkenlerle ilişkilendirildiği ya da birlikte ele alındığı bilgisini sağlaması ve üzerinde durulmayan değişkenleri ortaya çıkarıyor olması nedeniyle, "sosyal sermaye" üzerinde çalışmak isteyen akademisyenlere yol gösterici olması beklenmektedir. Bu yönüyle çalışmanın, izleyecek araştırmalar için özgün araştırma sorularına odaklanılması ile ilgili yeni iç görüler yaratarak alan yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Adler, P.S. ve Kwon, S.W. (2002), "Social Capital: Prospects for A New Concept", *The Academy of Management Review*, 27(1), pp. 17-40.
- Beckert, J. (2003), "Economic Sociology and Embeddedness: How Shall We Conceptualize Economic Action?", *Journal of Economic Issues*, 37(3), pp. 769-787.
- Borgatti, S. P., Jones, C. ve Everett, M. G. (1998), "Network Measures of Social Capital", *Connections*, 21(2), 1-36.
- Borgatti, S. P. ve Foster, P. C. (2003), "The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology", *Journal of Management*, 29 (6), pp. 991-1013.
- Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J. ve Labianca, G. (2009), "Network Analysis in the Social Sciences", *Science, New Series*, 323 (5916), pp. 892-895.
- Broadus, R. N. (1987), "Toward A Definition of "Bibliometrics"", *Scientometrics*, 12(5-6), pp. 373-379.
- Bueno, E., Salmador, M. P. ve Rodriguez, O. (2004), "The Role of Social Capital in Today's Economy", *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), pp. 556-574.
- Burt, R. S. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (1997), "The Contingent Value of Social Capital", *Administrative Science Quarterly*, 42(2), pp. 339-365.
- Burt, R. S. (2000), "The Network Structure of Social Capital", *Research in Organizational Behaviour*, 22, pp. 345-423.
- Burt, R. S. (2001), "Structural Holes versus Network Closure as Social Capital", *Social Capital: Theory and Research: Sociology and Economics: Controversy and Integration Series*, New York: Aldine de Gruyter, pp. 31-56.
- Cohen, D. ve Prusak L. (2001). *Kavrayamadığımız Zenginlik: Kuruluşların Sosyal Sermayesi (Çeviren: Ahmet Kardam)*, MESS yayınevi, İstanbul.
- Coleman, J. S (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, 94, pp. 95-120.
- Dequech, D. (2003). "Cognitive and Cultural Embeddedness: Combinig Institutional Economics and Economical Sociology", *Journal of Economic Issues*, 37(2), pp. 461-470.
- Everett, M. G. ve Borgatti, S. P. (2005), "Extending Centrality", P. J. Carrington, J. Scott ve S. Wasserman (der.), *Models and Methods in Social Network Analysis içinde*, America: Cambridge University Press, pp.57-76.
- Fukuyama, F. (1995), *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*, New York: Free Press.
- Gargiulo, M. ve Benassi, M. (2000), "Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital", *Organization Science*, 11(2), pp. 183-196.
- Granovetter, M. S. (1973), "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, 78(6), pp. 1360-1380.
- Granovetter, M. (1983), "The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited", *Sociological Theory*, 1, pp. 201-233.
- Granovetter, M. S. (2005), "The Impact of Social Structure on Economic Outcomes", *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), pp. 33-50.
- Hansen, M. T. (1999), "The Search Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organizational Subunits", *Administrative Science Quarterly*, 44(1), pp. 82-112.
- Hansen, M. T., Mors, M. L. ve Lovas, B. (2005), "Knowledge Sharing in Organizations: Multiple Networks, Multiple Phases", *Academy of Management Journal*, 45(5), 776-799.
- Hood, W. W. ve Wilson, C. S. (2001), "The Literature of Bibliometrics, Scientometrics, and Informetrics", *Akademiai Kiado, Budapest*, 52(2), p. 291-314.

23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, MUĞLA

- Kırkbeşoğlu, E., Sözen, C. ve Kurt, E. (2014), "Türkiye'de Örgüt Kuramı Çalışmalarının Bibliyometrik Profili: Atf Ağlarının Dönemsel Karşılaştırması", 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı, Mayıs 2014, s. 197-204.
- Kostova, T. ve Roth, K. (2003), "Social Capital in Multinational Corporations and a Micro-Macro Model of Its Formation", *The Academy of Management Review*, 28(2), pp. 297-317.
- Krippner, G., Granovetter, M., Block, F., Biggart, N., Beamish, T., Hsing, Y., Hart, G., Arrighi, G., Mendell, M., Hall, J., Burawoy, M., Vogel, S. ve O'Riain, S. (2004), "Polanyi Symposium: A Conversation on Embeddedness", *Socio-Economic Review*, 2, pp. 109-135.
- Leana, C. R. ve Van Buren, H. J. (1999), "Organizational Social Capital and Employment Practices", *Academy of Management Review*, 24(3), pp. 538-555.
- Lin, N. (1999), "Building a Network Theory of Social Capital", *Connections*, 22(1), pp. 28-51.
- Nahapiet, J. ve Ghoshal, S. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, 23, pp. 242-266.
- Özen, Ş. ve Aslan, Z. (2006), "İçsel ve Dışsal Sosyal Sermaye Yaklaşımları Açısından Türk Toplumunun Sosyal Sermaye Potansiyeli: Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) Örneği", *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12, s. 130-161.
- Paxton, P. (1999), "Is Social Capital Declining in the United States? A Multiple Indicator Assessment", *American Journal of Sociology*, 105(1), pp. 88-127.
- Paxton, P. (2002), "Social Capital and Democracy: An Interdependent Relationship", *American Sociological Review*, 67(2), pp. 254-277.
- Pennings, J. M. ve Lee, K. (1999), "Social Capital of Organization: Conceptualization, Level of Analysis and Performance Implications", Leenders, R. T. A. J. ve Gabbay, S. M. (eds.), *Corporate Social Capital and Liability*, Boston: Kluwer Academic Publishers, pp. 43-67.
- Portes, A. (1998), "Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology", *Annual Review of Sociology*, 24, pp. 1-24.
- Putnam, R. D. (1993), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton: Princeton University Press.
- Putnam, R. D. ve Goss, K.A. (2002), "Introduction", Robert D. Putnam (der.), *Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society içinde*, Oxford: Oxford University Press, pp. 3-19.
- Tsai, W. ve Ghoshal, S. (1998), "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks", *The Academy of Management Journal*, 41(4), pp. 464-476.
- Turgut, E. ve Beğenirbaş, M. (2014), "Örgütsel Davranış Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Ağ Analizi ile İncelenmesi: Journal of Organizational Behavior Dergisi Örneği", 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı, Mayıs 2014, s.679-687.
- Uzzi, B. (1996), "The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect", *American Sociological Review*, 61(4), pp. 674-698.
- Uzzi, B. (1997), "Towards a Network Perspective on Organizational Decline", *The International Journal of Sociology and Social Policy*, 17(7/8), pp. 111-155.
- Uzzi, B. (1999), "Embeddedness in the Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing", *American Sociological Review*, 64, pp. 481-505.
- Üsdiken, B. ve Çetin D. (1999), "Türkiye'de Akademik Dünyanın Yönetme İşine Yaklaşımında 1950'li Yıllarla Birlikte Ne Değişti?", *Amme İdaresi Dergisi*, 32(4), s. 47-65.
- Üsdiken, B. ve Erden, Z. (2002), "1990'lı Yıllarda Türkiye'de Yönetim Alanı: Disiplinin Yapısı ve Yaklaşımlar", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), s. 91-113.
- Üsdiken, B. ve Pasadeos, Y. (1992), "Türkiye'de Yayınlanan Yönetimle İlgili Veri Temelli Makalelerde Yöntem", *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, 19(2), s. 249-266.
- Üsdiken, B. ve Pasadeos, Y. (1993), "Türkiye'de Örgütler ve Yönetim Yazını", *Amme İdaresi Dergisi*, 26(2), Haziran 1993, s. 76-93.
- Üsdiken, B. ve Wasti S. A. (2002), "Türkiye'de Akademik Bir İnceleme Alanı olarak Personel veya "İnsan Kaynakları" Yönetimi, 1972-1999", *Amme İdaresi Dergisi*, 35(3), s. 1-37.
- Wallis, J., Killerby, P. ve Dollery, B. (2004), "Social Economics and Social Capital", *International Journal of Social Economics*, 31(3), pp. 239-258.
- Wasserman, S. ve Faust, K. (1994), *Social Network Analysis: Methods and Applications*, America: Cambridge University Press.
- Wasserman, S., Scott, J. ve Carrington, P. J. (2005), "Introduction", P. J. Carrington, J. Scott ve S. Wasserman (der.), *Models and Methods in Social Network Analysis içinde*, America: Cambridge University Press, pp. 1-7.
- Woolcock, M. ve Narayan, D. (2000), "Social Capital: Implications for Development Theory, Research and Policy", *The World Bank Research Observer*, 15(2), pp. 225-249.
- Yin, C. Y. ve Chiang, J. K. (2010), "Bibliometric Analysis of Social Capital Research During 1956 to 2008", *Journal of Convergence Information Technology*, 5(2), pp. 124-132.
- Yozgat, U. ve Kaplan, N. (2008), "Yönetim ve Organizasyon Kongrelerinde Sunulan Bildirilerin Bibliyometrik Profili: Örgüt Teorisi ve Örgütsel Davranış Bildirileri", 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı, s. 409-416.

23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, MUĞLA

Yozgat, U. ve Kartaltepe, N. (2009), "Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitaplarında Yer Alan Bildirilerin Bibliyometrik Profili: Örgüt Teorisi ve Örgütsel Davranış Bildirileri Üzerine Bir Araştırma", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(1), s. 149-166.

ALGILANAN SOSYAL ADALET, BENLİK KURGULARI VE ADİL DÜNYA İNANCININ ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE İLİŞKİLERİNİN İNCELENMESİ: KÜLTÜREL PSİKOLOJİ VE SOSYAL BİLİŞ KURAMI AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME

Seçil Bal Taştan
Marmara Üniversitesi
seciltastan@marmara.edu.tr

Emre İşçi
Marmara Üniversitesi
emre.isci@marmara.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; örgütsel güven kavramı hakkında var olan bilgileri ortaya koymak, kavramın öncellerini bağlamsal ve psikososyal yapılarla irdelemek, algılanan sosyal adalet, benlik kurguları ve adil dünya inancının örgütsel güven ile olan ilişkilerini incelemektir. Araştırmanın örneklemini İstanbul'daki özel ve kamu liselerinde görev yapmakta olan 415 idareci ve öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, algılanan sosyal adalet, ilişkisel benlik, özerk-ilişkisel benlik ve adil dünya inancının örgütsel güven ile anlamlı, orta düzeyde, pozitif ilişkilerinin olduğu; özerk benlik algısının ise örgütsel güven ile anlamlı ve negatif bir ilişki gösterdiği belirlenmiştir. Bununla birlikte, adil dünya inancı yüksek olduğunda, algılanan sosyal adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişki güçlenmektedir. Elde edilen bulgulara göre, sosyal adalet ve benlik kurgularının örgütsel güveni anlamlı şekilde etkilediği, adil dünya inancının sosyal adalet ve örgütsel güven algısı arasındaki ilişkide anlamlı bir düzenleyici role sahip olduğu desteklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Güven, Sosyal Adalet, Benlik Kurguları, Adil Dünya İnancı

1. Giriş

Bu çalışmada literatür değerlendirme yöntemi olarak bütünleştirici değerlendirme yöntemi kullanılmış, öne sürülmüş olan hipotezler görgül bir araştırma ile test edilmiştir. Söz konusu araştırma, Türkiye'de eğitim sektöründe gerçekleştirilmiştir.

2. Literatür İncelemesi Ve Kavramsal Çerçeve

2.1. Algılanan Örgütsel Güven ve İlişkili Kavramlar

Örgütlerde çalışanlar meslektaşlarına, yöneticilerine ve örgütlerine farklı düzeylerde güven duyabilmektedir. Birey düzeyinde oluşan kişilerarası güven ile örgüt düzeyinde oluşan güvenin toplamı örgütsel güveni ifade etmektedir (Tamer, 2012). *Shockley-Zalabak ve arkadaşları* (2000:35) örgütsel güveni, örgütsel roller, ilişkiler, beklentiler ve karşılıklı bağımlılıklara göre kurumdaki bireylerin davranışlarına ve niyetlerine olan pozitif beklenti ve inançlar olarak tanımlamaktadır. Bu çalışmada, incelenmekte olan örgütsel güven kavramı Bromiley ve Commings (1996) tarafından geliştirilmiş modele dayanmaktadır. Yazarlar bu çalışmada güveni bir inanç olarak duygusal, bilişsel ve davranışsal boyutlardan oluşan bir kavram olarak ele almıştır. Diğer yanda, örgütsel güvenin öncülleri ve çıktıları incelendiğinde; güven duygusunun çalışanların iş davranışlarını ve işe yönelik tutumlarını etkilediği çeşitli araştırmalarla saptanmıştır (Özmen vd., 2014:335). Yapılan araştırmalar, güven kavramını Blau'nun (1964) Sosyal Değişim Teorisine dayandığını belirterek çeşitli bireysel tutum ve davranışları etkilediğini belirtmiştir (Örn., Annamali vd.,2010:624). Yüksek güven ortamında çalışanların örgütsel bağlılık artmakta, örgütün değerleri ile özdeşleşmekte, iş performansı yükselmektedir (Topaloğlu, 2010),. Örgütsel güvenin öncelleri incelendiğinde, örgüt kültürü, örgüt iklimi, adalet algısı, yönetici özellikleri, işin özellikleri ve bireysel özellikler gibi çok sayıda faktörün ilişkili olduğu görülmektedir (Örn., Eisenberger vd., 1986; Polat ve Celep, 2008). Öte yandan, diğer ülkelere göre Türk toplumunda güvenin daha düşük seviyelerde olduğu gözlenmektedir (Aydemir ve Tecim, 2012:51). Sargut (2001:112), Türk toplumunda yaygın güven tipinin, kişisel çıkarlarla oluşan, işlemsel bir özellik gösteren bilişsel türde güven olmadığını, bireylerarasındaki duygusal bağlara dayalı duygusal güven olduğunu belirtmiştir. Özen ve Aslan (2006:139) ise, Türkiye'de yaygın güven tipinin toplumsal düzenin özünde var olan kurumsal temelli güven olduğunu öne sürmüşlerdir. Sargut (2006) tarafından vurgulandığı gibi, toplumdaki bireylerin birbirlerine ve kurumlara karşı duyduğu güven toplumsal kültüre dayalı olarak farklılık gösterebilmekte, zaman içerisinde değişime uğrayabilmektedir. Bu çalışmanın, Türk toplumunda güven unsurunun anlaşılabilmesine dair bulgular elde edilmesi bakımından yararlı olacağı ön görülmektedir. Böylece, bu çalışmanın araştırma temelinin oluşturduğu birinci sorunsalı aşağıdaki gibi ifade edilmektedir. Soru 1: Çalışanların buldukları örgütte, örgütsel güven düzeyleri nedir?

2.2. Sosyal Adalet ve Örgütsel Güven

Adalet kavramı üzerinde çeşitli araştırmalar yapılmış ve Adams'ın Hakkaniyet Teorisi (1965) ve çeşitli örgütsel adalet teorilerine (Colquitt vd., 2005) dayandırılarak yönetim ve örgüt bilimleri konularına ve değişkenlerine ilişkin kavramsal modeller geliştirilmiştir (Altinkurt ve Yılmaz, 2010; Yılmaz, 2010). Çalışma ortamında adaletin rolünü tanımlamak için "örgütsel adalet" olarak nitelendirilmiş olan bir kavram kullanılmıştır (Greenberg, 1990). Bu çalışmada ise, bağımsız değişken olarak ele alınmış olan adalet kavramı, "sosyal adalet" kapsamında incelenmektedir. Van Wormer (2004), ekonomik ve sosyal politika bakış açısıyla değerlendirmeler yapmış, adaletsizliği çaresizlik, baskı, sindirilme ve eşitsizliğin doğal bir sonucu olarak görmüştür. Miller (1999), hak etme, gereksinimler, yasal haklar, eşitlik üzere sosyal adaleti dört unsur ile kavramsallaştırmış ve sosyal adaletin mevcut olabilmesi için bu dört unsurun dengede olması gerektiğine vurgu yapmıştır. Ayrıca, adil olarak nitelendirilen toplumlarda, bütün bireylerin eşit kabul edilmesi ve herkesin eşit haklar ve sorumluluklar elde etmesi gereğini belirtmiştir (Gil, 2006). Akalın (1998) sosyal adaleti, haklar, siyasal özgürlükler ve kanun önünde eşitlik, ödüller, her bireyin yeteneklerinin ve faaliyetlerinin dikkate alınması, ihtiyaçlar ile bireyin hayatını sürdürebilmesi için gerekli olanlar şeklinde tanımlamıştır. Topakkaya (2006:97), bu kavramını tanımlarken, kanunlar karşısında herkesin eşitliğinden, fırsat eşitliğine sahip olmasından ve kurumlarda gruplar arasında statü farklılığı gözetmeksizin eşit haklara sahip olunması gereğinden söz etmiştir. Sunal (2011:286) ise, sosyal adaletin nimet ve külfetlerin toplumda adil bir şekilde dağıtılması olduğunu ifade ederek, toplumda herkesin hakça bir paylaşım olduğu konusunda genel bir kanaatinin bulunması olarak tanımlamıştır. Diğer yandan, yapılan birçok çalışmada, örgütsel adalet ve/veya sosyal adalet kavramlarının örgütlerde bireysel sonuçlarla ve tutumlarla ilişkisi Sosyal Biliş Kuramı açısından (Bandura, 1965) değerlendirilmiştir. Sosyal Biliş Kuramının da öngördüğü üzere, örgütlerde, sosyal ilişkilerin, sosyal bağlılığın ve güven ortamının etkinliği açısından, içinde bulunulan toplumdaki adalet sistemin iyi çalışmasının (Tomako ve Blascovich, 1994; Montada, 1998; Özmen vd., 2007; Helliwel, 2012), toplumdaki sosyal adaletle ilişkin değerlendirmelerin (Helliwel, 2012; Aslan ve Gülaçtı, 2013) ve bireylerin genelleşmiş adil dünya inancına yönelik algılarının (Dalbert, 2001; Adoric ve Kvarcuc, 2007; Öcel ve Aydın, 2010; Nasser vd., 2011) önemini oldukça büyük olduğu öne sürülmektedir. Karagül ve Masca (2005:46) toplumdaki sosyal adalet sistemine ve örgütteki güven ortamına ilişkin değerlendirmeler yaparak, adalet ve güven algısına vurgu yapmışlardır. Fukuyama (2000) tarafından da öne sürülmüş olduğu gibi, bireysel düzeyde ölçümlenen sosyal adalet, güven unsurlarındaki eksiklik bir dizi çözümlerle sebebiyet vermektedir. Zira, Özen (2003) ve Hoy ve Tarter (2004), örgütsel güvende örgütsel adaletin anahtar bir role sahip olduğunu vurgulamışlardır. Ancak, adalet kavramına sosyal adalet açısından bakan ve çalışma yaşamında bulunan bireylerin genel olarak sosyal adalet konusundaki algı ve değerlendirmelerinin örgütsel güven ile ilişkilerini inceleme konusu yapıldığı araştırma sayısı (Polat ve Celep, 2008; Aslan ve Gülaçtı, 2013) oldukça azdır. Literatürde yer alan araştırmalarda ortak olarak kullanılan değişken genellikle "örgütsel adalet" olmuştur. Bu çalışmanın araştırma temelini oluşturan ikinci sorunsalı ve bu sorunsalın analizine zemin teşkil eden ilk hipotezi aşağıdaki gibi önerilmektedir. Soru 2: Çalışanların örgütsel güven algıları ile sosyal adalet algıları arasında ilişki var mıdır?

H1: Bireylerin sosyal adaletle yönelik algısı ile örgütsel güven algısı arasında bir ilişki vardır.

2.3. Benlik Kurguları ve Örgütsel Güven

Bireylerle olan ilişkilerin ve bireyselliğin, benliğe ait bilgilerin yapılandırılması sürecine etkisi (Markus ve Kitayama, 1991) olarak tanımlanan benlik kurgusunun bireyin çevreye uyumunu sağlayarak gruptaki gerçekliğini algılama şeklini biçimlendirdiği (Higgins, 1996) ve sosyal biliş perspektifiyle açıklandığı gibi örgütsel yaşamda duygu, düşünce ve davranışlarının oluşması sürecinde belirleyici rol oynamaktadır (Guo vd., 2012). Kültürlerarası psikoloji alanında bireylerin içinde yaşadıkları kültüre bağlı olarak özerklik ya da bağlılık yönünde bir benlik geliştirdikleri ileri sürülmektedir (Markus ve Kitayama, 1991). Buna göre, benlik gelişimi Batı kültüründe özerk-ayrık benlik; Doğu toplumlarında bağımlı-ilişkisel benlik açısından tanımlanmaktadır (Markus ve Kitayama, 1991; Sampson, 2000; Kağıtçıbaşı, 2005). Benlik kurgusundaki bu ayrımların kişiler ve örgütler üzerindeki etkileri bazı araştırma sonuçları tarafından desteklenmektedir (örn., Baumeister ve Leary, 1995; Ryan, Kuhl ve Deci, 1997; Diener ve Suh, 2000; Kağıtçıbaşı, 2005; Özdemir, 2012). Kültürlerarası psikolojide bağımsız ve karşılıklı bağımlı benlik kurgusu olmak üzere temel olarak iki boyutlu benlik kurgusu ortaya atılmıştır (Markus ve Kitayama, 1991). Bu anlamda özerklik kendi kendini yönetme, kendi davranışlarını düzenleme, kendi kararlarını alma ve uygulamayı içeren aktif ve bağımsız bir işleyişi tanımlamaktadır (Feldman ve Rosenthal, 1991). Öz belirleme kuramına göre insanlar kendi eylemlerini yönetme konusunda doğal bir eğilime sahiptir ve bu sağlıklı bir işleyiş için gereklidir. Bu anlamda özerkliğin geliştiği ve bireylerin öz denetim ve özgünlükleri ile birlikte grup içerisindeki rollerinin tanımlandığı bir

ortamda sosyal ağın daha da güçlenebileceği ifade edilmektedir (Deci ve Ryan, 2000; Şenyuva ve Gönül, 2012). İlişkisel bir parçası olarak tanımladığı durum olarak açıklanmaktadır (Markus ve Kitiyama, 1991; Kağıtçıbaşı, 2007; Özdemir, 2012). Kültürel psikoloji, sosyal biliş kuramı ve öz-belirleyicilik yaklaşımına dayanarak, benlik kurgusunun bireyin grup içindeki etkileşim, karar ve davranışlarını etkileyebileceği gibi, örgütlerde sosyal ağların oluşum ve sürdürülebilirliğinde ve dolayısıyla örgütsel güven üzerinde etkilerinin olabileceği belirtilmektedir (örn., Kağıtçıbaşı, 2005; Oshana, 2007; Ercan, 2011; Morsünbül, 2012; Özdemir ve İlhan, 2013). Steinfield ve arkadaşlarının (2008) belirttiği gibi algılanan benlik kurgusunun bireylerde iyi oluş haliyle yarattığı etkileşim sonucunda güven algısının da olumlu şekilde etkilenebileceği beklenebilmektedir. Şenyuva ve Gönül (2012) ise, benlik ve algılanan güven arasındaki ilişkiye vurgu yaparak, benlik kurgusunun sosyal ağ paylaşımı, örgüt içi sosyal ilişkiler ve bilgi paylaşımı üzerinde etkileri olabileceğinden söz etmiştir. Guo ve arkadaşlarının (2014) yaptığı çalışmada da sosyal biliş kuramına dayanarak benlik kurgusunun örgütsel güven ile ilişkili olduğunu öne sürmüşlerdir. Diğer bir çalışmada özerk benlik yöneliminin kendine ve bireylere duyulan güven üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir (Wood vd., 2008:388). Bununla birlikte, yapılan çalışmalarda, özerk benlik kurgusu yüksek olan bireylerin başkalarından ziyade kendine güvenme eğiliminde olduğu, ilişkisel benlik kurgusu yüksek olan bireylerin ise aileye, çevreye, iş arkadaşlarına ve kurumlarına güvenme eğiliminde olduğuna dikkat çekilmiştir. Türkiye'deki bazı çalışmalarda da benlik kurguları ile kendine güven ve bireylerarası güven ile ilişkilerinin olduğu belirtilmiştir (İmamoğlu ve İmamoğlu, 2007; İmamoğlu vd., 2011). Literatürde tartışılan kuramlar ve araştırma sonuçları bireylerin benlik kurgularını oluşturan özerklik ve ilişkisel yönelimlerinin içinde yaşanan kültüre bağlı olduğunu ve buradan kişilerin iyi oluşlarına giden yolun da kültürden kültüre değişebileceğini göstermektedir (Markus ve Kitiyama, 1991; Özdemir, 2012). Toplulukçu bir ülke olarak sınıflandırılan Türkiye'de (Hofstede, 2001) geleneksel toplumsallaşma süreci aile bütünlüğünü, ilişkilerde uyumu, yakınlığı ve sadık olmayı vurgulamaktadır (Kağıtçıbaşı, 2005). Her ne kadar özerk benlik yönetimi ya da karar verme süreçlerinin evrenselliği hakkında bazı tereddütler söz konusu olsa da (Schwartz, 1994) daha çok batı kültürüne özgü bir gelişim görevi olarak görülen özerk benlik gelişiminin kolektif toplumlarda da uyum, motivasyon, iyi oluş, güven gibi kavramlarla ilişkili olduğu belirlenmiştir (Guisinger ve Blatt, 1994; Vansteenkiste vd., 2005; Kağıtçıbaşı, 2005; Kocayörük, 2012). Ancak küreselleşmenin de etkisiyle Türkiye'nin sosyo-kültürel yapısında değişimler yaşanmakta ve buna paralel olarak Türk insanının tutumlarında, değerlerde ve özellikle benlik tanımlamalarında giderek daha fazla bireyci olduğu belirtilmektedir (Çileli, 2000; Göregenli, 1995; Karakitapoğlu-Aygün, 2002). Yapılan araştırmalara göre, batı kültüründe özerkliğe ve bireyin bireyciliğine dayalı bağımsız benlik kurgusunun egemen olduğu, Türkiye'nin de içinde bulunduğu doğu kültürlerinde ise ilişkisel ya da özerk-ilişkisel olarak yansımaların olduğu görülmektedir (Markus ve Kitiyama, 1991; Kağıtçıbaşı, 2005). Bazı araştırmacılar da özerklik ve ilişkiseliliğin kişilerin benlik tanımlamalarında bir arada bulunabileceğini önermişlerdir (İmamoğlu, 1998; Kağıtçıbaşı, 2005; Karadayı, 1998). Bu noktada, Türkiye'nin toplumsal kültürel ortamında yaşanan değişimlerin çalışanların özerklik ve ilişkisel gelişimlerinde değişimler ortaya çıkarması ve bunun da onların örgütlerinde çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine duydukları güven üzerinde etkilerinin olması beklenebilmektedir. Birçok çalışmada ilişkisel ve bireylerin iyi hissetme hali, grup aidiyeti, bağlanma, güven ve örgütsel bilgi paylaşımı gibi sonuçlar arasındaki ilişkiden söz edilmiştir (Steinfield vd., 2008; Şenyuva ve Gönül, 2012). Bununla birlikte Kumru ve arkadaşlarının (2004) benlik kurguları ve olumlu sosyal davranışlar arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmada toplulukçu değerlere sahip olan bireylerin daha fazla olumlu sosyal davranış ortaya koydukları bulunmuştur. Ancak, bu çalışma çerçevesinde yapılan literatür taramasında örgütsel güven ve benlik kurguları arasındaki ilişkiyi doğrudan ortaya koyan çalışmalara rastlanamamıştır. Sonuç olarak, literatürde örgütsel güvenin kuramsal olarak benlik kurguları ile ilişkili olduğu vurgulanırken, bu ilişkilerin doğrudan ele alındığı görgül çalışmalar yok denecek kadar azdır. Benlik kurgularının güven ile ne düzeyde ilişkili olduğunun ve bazı çalışmalarda (Wasti ve Erdil, 2007; Özeyer vd., 2012; Kocayörük, 2012; Şenyuva ve Gönül, 2012) belirtildiği gibi ilişkiseliliğin güveni desteklediği görüşünün görgül çalışmalarla incelenmesi önemli bulunmuştur. Bu nedenle bu çalışmada Türk kültüründe benlik kurgularının örgütsel güveni ne derecede açıkladığı bu çalışmanın ikinci temel problemini oluşturmaktadır. Çalışmanın üçüncü sorunsalı ve bu sorunsalın analizine zemin oluşturan ikinci hipotezi aşağıdaki gibidir. Soru 3: Çalışanların örgütsel güven algıları ile ilişkisel/özerk/özerk-ilişkisel benlik kurguları arasında ilişki var mıdır?

H2: Bireylerin benlik kurgusu ile örgütsel güven algısı arasında bir ilişki vardır.

H2a: İlişkisel benlik kurgusu ile örgütsel güven algısı arasında bir ilişki vardır.

H2b: Özerk benlik kurgusu ile örgütsel güven algısı arasında bir ilişki vardır.

H2c: Özerk-ilişkisel benlik kurgusu ile örgütsel güven algısı arasında bir ilişki vardır.

2.3. Sosyal Adaletin Örgütsel Güven ile İlişkinde Adil Dünya İnancının Rolü

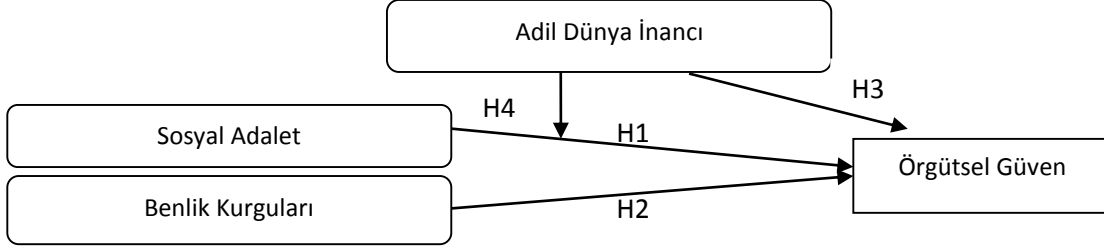
İnsan davranışının çeşitli gereksinimler ve temel dürtülerle şekillenmekte olduğu, yeterlilik, kontrol, bilişsel tutarlılık, uyum, benlik saygısı ve anlam gereksinimi gibi etkenlerin bu dürtüler arasında olduğu çeşitli örgütsel davranış ve sosyal psikoloji çalışmalarında ifade edilmiştir (O'Connor, 1991:30). Son zamanlarda yabancı literatürde "adil dünya inancının" çalışanların iş ve yaşam kalitesi, sağlığı, bireylerarası ilişkileri ve iş davranışları üzerindeki olumlu etkileri çeşitli şekillerde araştırılmaya başlanmıştır. Türkiye'de ise adil dünya inancı, yönetim ve organizasyon ve örgütsel davranış alanlarında yeterince çalışılmamış ve görgül araştırmalar da sınırlı düzeyde kalmıştır. Adil dünya inancının pozitif bir yanılısama yaratarak dünyanın daha anlamlı bir şekilde görülmesine yardımcı olmakta ve çalışma yaşamında sübjektif iyi hissetme haline, olumlu sosyal davranışlara ve ilişkilere, bireylerarası ve örgütsel düzeyde güven algısına ve bireyin başa çıkma becerileri üzerinde olumlu etkileri olmaktadır (Dalbert, 2009:3; Kılınç ve Torun, 2011:2). Güven kavramı da, sosyal psikoloji açısından değerlendirildiğinde, bireyin yakın çevresindeki bireylerden ve gruplardan, dünya ile olan evrensel paylaşımlardan ve kendisinden gelen talep ve tercihlerden kaynaklanan çıkmazlardan oluştuğu ve bireyi özellikle bilişsel tutarlılık boyutunda etkilediği söylenebilmektedir. Bu tür bir etki, kendi kendini düzenleme kuramı ve içsel/dışsal atfetme kuramı ile de açıklanabilmektedir. Lerner'ın adil dünya hipotezine göre insanlar dünyanın, iyilerin ödüllendirilip kötülerin cezalandırıldığı, adil bir yer olduğuna inanmaya güdülenmişlerdir (Lerner ve Miller, 1978:1032). Bu nedenle adil dünya inancı bireylere önemli bir adaptasyon işlevi sağlamakta, bireylerin çalışma yaşamındaki durumsal algı ve tutumlarını biçimlendirmelerinde etkili olabilmektedir. Lerner ve Miller (1978), adil dünya inancının temel bir yanılısama olduğunu ifade ederek, güven duygusu ve ruh sağlığının korunması için de gerekli olduğunu vurgulamışlardır. Aynı zamanda, adil dünya inancının bir yanılısama olmasının onun aslında yanlış veya sübjektif olmasından fakat güdüsel olarak savunulmasından kaynaklandığını belirtmektedir (Hafer vd., 2005; Kılınç ve Torun, 2011). Yönetim bilimi ve örgütsel davranış açısından bakıldığında, adil dünya inancı, insanların dünyanın düzenli ve kararlı bir yer olduğunu düşünmelerine yol açarak, örgütsel yaşamın değişik alanlarında yaşanabilecek olumsuz olaylar karşısında verilecek tepkileri düzenlemede ve bu tür olayların bireyin güvensiz hissetme hali açısından yol açabileceği olumsuz sonuçları önlemede önemli bir rol oynamaktadır (Dalbert, 2001 Edlund vd., 2007). Adil dünya inancı yüksek ve düşük olan bireylerin özellikleri dikkate alındığında, bu inancın çalışanların örgütsel yaşamın değişik yönlerine ilişkin algı, tutum ve davranışları açısından doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak önemli sonuçlar doğurma olasılığı oldukça yüksek gibi görünmektedir. Yapılan bazı araştırmalar adil dünya inancının çalışanların dağıtımsal adalet algılarını önemli ölçüde etkilediğini (Hsin, 2008), adil dünya inancı yüksek olan çalışanların daha az tükenmişlik ve duyarsızlaşma davranışları sergilediklerini (Otto ve Schmidt, 2007), düşük iş kontrolü, iş güvencesizliği, aşırı iş yükü, işyeri zorbalığı, cezalandırılma gibi stres yaratıcı iş koşullarında daha az olumsuz duygular yaşadıklarını (Ball vd., 1993; Adoric ve Kvartuc, 2007; Dzuka ve Dalbert, 2007; Otto ve Schmidt, 2007) ve üretkenliğe aykırı iş davranışlarına olan eğilimin daha azaldığını (Öcel ve Aydın, 2010) belirtmektedir. Dzuka ve Dalbert (2007) ise adil dünya inancı olan insanların olumsuz olaylarla karşılaşmalar bile yaşadıkları adaletsizlikleri en aza indirmek ve olumsuz yaşantıları telafi etmek için bu olayları çok fazla düşünmekten kaçınma eğilimi gösterdiklerini ortaya koymuşlardır. Bunların yanı sıra bazı araştırmaların sonuçlarına göre, adil dünya inancı yüksek olan bireyler yaşamlarındaki olayları daha adil olarak görmekte ve bunun sonucu olarak daha az öfke ve hayal kırıklığı yaşamaktadırlar (Dalbert, 2002; Dalbert ve Stoeber, 2006; Kılınç ve Torun, 2011). Ancak, tüm bu açıklama ve elimizdeki bulgulara rağmen, adil dünya inancının örgütsel güven üzerindeki etkisinin ve daha belirgin olarak algılanan sosyal adalet ile etkileşiminin ele alınarak doğrudan doğruya incelendiği herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ayrıca, adil dünya inancının tüm bireyler için sahip olduğu öneme dayanarak, bu kavramın daha çok psikoloji ve ruh sağlığı literatüründe incelenmesine karşın, çalışma yaşamında bulunan bireylerin çeşitli iş tutum ve davranışları ile ilişkilendirilerek araştırılmadığı gözlenmiştir. Bu boşluğu doldurmak bu araştırmanın amaçlarından birini oluşturmaktadır. Buraya kadar olan anlatımlarda görüldüğü gibi, güvene dayalı ilişkilerin kurulmasında; çalışma yaşamında ortaya çıkan olumlu/olumsuz şartlarda güven ilişkisinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde bireyin sahip olduğu adil dünya inancı bireysel düzeyde psikososyal faktör olarak görülebilmektedir. Bu bağlamda, Türk toplumundan bir kesit üzerinde gerçekleştirilen bu araştırma ile örgütsel güven düzeyinin ne olduğu ve bunu sosyal adalet algısının nasıl açıkladığının belirlenmesi ve eğer sosyal adalet algısının örgütsel güven ile bir bağlantısı bulunmakta ise, adil dünya inancının bu ilişkide nasıl bir role sahip olduğunun bir alt problem olarak incelenmesi amaçlanmaktadır. Böylece çalışmanın dördüncü ve beşinci sorusu ve ilişkili hipotezleri aşağıdaki gibi önerilmektedir. Soru 4: Çalışanların örgütsel güven algıları ile adil dünya inancı arasında ilişki var mıdır? Soru 5: Eğer, sosyal adalet algısının örgütsel güven ile ilişkisi bulunmaktaysa, adil dünya inancına göre bu ilişkiler nasıl farklılaşmaktadır?

H3: Bireylerin adil dünya inancı ile örgütsel güven algısı arasında bir ilişki vardır.

H4: Bireylerin sosyal adalete yönelik algısı ile örgütsel güven algısı arasındaki ilişkide adil dünya inancının düzenleyici bir rolü bulunmaktadır.

Oluşturulan kuramsal araştırma modeli (Şekil 1) aşağıda sunulmaktadır.

Şekil 1: Araştırmanın Kuramsal Modeli



3. Araştırma Yöntemi

3.1. Evren ve örneklem

Bu araştırma, nicel ve ilişkisel tarama modelinde (survey) bir çalışmadır. Araştırma amacı bakımından tanımlayıcı ve açıklayıcı niteliktedir. Araştırma İstanbul İli'ndeki farklı ilçelerde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 5 özel ve 5 devlet olmak üzere 10 lisede yapılmıştır. Araştırmanın ana kümesini bu 10 lisede çalışan öğretmenler (öğretmen ve okul idarecileri) oluşturmaktadır. Söz konusu okullardaki toplam öğretmen sayısı 855 olarak tespit edilmiştir. Araştırmada örneklem çekilmemiş, ana kümenin tamamına araştırma ölçüm araçlarının uygulanması hedeflenmiştir. Araştırma sonunda, 415 anketin geri dönüşü sağlanmıştır. Cevaplandırılma oranının yüzde 48 olduğu görülmektedir (415/855=0,485). Araştırmadan elde edilen kişisel bilgi sonuçlarına göre, katılımcıların %47,6'sı erkek, %52,4'ü ise bayandır. Katılımcıların medeni durumuna bakıldığında, %84,2'sinin evli, %15,8'inin ise bekar olduğu görülmektedir. Katılımcıların, % 33,2'si 30 yaş ve altında, %44'ü 31-40 yaş arasında, %22,8'i ise 41 yaş ve üzerindedir. Bununla birlikte, katılımcıların %24,8'i idareci-öğretmen, %18,6'sı %56,6'sı öğretmen olarak buldukları kurumda görev yapmaktadır.

3.2. Ölçme araçları

Araştırmada dört ölçme aracı ve Kişisel Bilgi Formu yer almıştır. Anket formunda yer alan ifadeler 6'lı Likert tipi derecelendirme ile ve "1=Kesinlikle katılmıyorum", "2=Çok fazla katılmıyorum", "3=Pek katılmıyorum", "4=Biraz katılıyorum", "5=Oldukça katılıyorum", "6=Kesinlikle katılıyorum" şeklinde kodlama ile değerlendirilmiştir. "Örgütsel Güven Ölçeği": Yönetici ve öğretmenlerin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlarda örgütsel güven algılarını belirlemek amacıyla Bromiley ve Cummings (1996) tarafından geliştirilmiş olan ölçeğin 12 sorudan oluşan kısaltılmış formu kullanılmıştır. Bu maddelerdeki biz ifadeleri, ben ifadeleri olarak uyarlanmıştır. Olumsuz anlam yüklü ifadeler için ters puanlama işlemi uygulanmıştır. Bununla birlikte, araştırmacılar tarafından, deneklerin genel güven algılarını direkt sorgulayan 6 madde eklenmiştir. "Benlik Kurguları Ölçeği": Araştırmada benlik kurgusunu ölçmek için 2 ayrı ölçekten yararlanılmıştır. Singelis (1994) tarafından kişilerin özerk (bireyci) ve ilişkisel (toplulukçu) benlik kurgularını değerlendirmek için oluşturulan 15'er maddeyle ölçek toplam 30 maddelik versiyon kullanılmıştır. Bu ölçekteki ifadelerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri Wasti ve Erdil (2007) tarafından Türkiye'deki çalışmalarla gerçekleştirilmiştir. Ancak, bu ölçek benlik kurgularının yalnızca özerklik ve ilişkisellik alt boyutları ölçmekte olduğu için, bu çalışmanın temel amacına ve kapsamına uygun olarak özerk-ilişkisel benlik kurgusu ölçüm aracı da araştırmaya dahil edilmiştir. Bu ölçek ise Kağıtçıbaşı (2005, 2007) tarafından Türk toplumu üzerindeki araştırmalarla geliştirilen, 22 maddeden oluşan "Ailede Özerk-İlişkisel Benlik Ölçekleri"nden elde edilmiştir. Bu çalışmada özerk-ilişkisel (4 madde) boyutunu oluşturan maddeler kullanılmış, "aile" olarak yer alan ifadeler "iş arkadaşları ve iş çevresi" olarak uyarlanmıştır. "Adil Dünya İnancı Ölçeği": Adil dünya inancı ölçeği, Lipkus (1991) ve Dalbert vd. (1987) tarafından geliştirilen 6'şar maddeli ölçeklerden yararlanılarak ve bu ölçeklere bir madde eklenerek toplam 13 madde ile oluşturulmuştur. Meiring (2000) tarafından kullanılmış olan 6 maddeli ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0.80$ olarak bulunmuştur. Dalbert vd. (1987) tarafından geliştirilen 6 maddeli genel adil dünya inancı ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0.77$ olarak belirlenmiştir. "Sosyal Adalet Ölçeği": Bu ölçek, kavram ile ilgili kuramsal ve felsefi metinlerden yararlanılarak Taştan (2014) tarafından oluşturulmuştur. Daha önceki bir araştırmada ölçeğin iç tutarlık katsayısı $\alpha = .887$ olarak tespit edilmiştir (Taştan, 2014). Ölçek toplam 14 maddeden oluşmaktadır.

3.3. Verilerin analizi

Verilerin analizinde modeldeki tüm değişkenlere LISREL 8.54 paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmış ve sonuçlara ilişkin uyum indeksleri incelenmiştir. Modeldeki değişkenler arasındaki ilişkiler SPSS 20 programında Pearson Korelasyon katsayısı ile hesaplanmıştır.

4. Bulgular

4.1. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Tablo 1’de yer alan ve araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir değerler arasında olduğu gözlenmektedir (Kline, 2011:134). Ölçeklerinin ortalama ve güvenilirlik değerleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin Ortalamaları ve Güvenilirlik Değerleri

	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)	Cronbach Alpha (α)
Örgütsel güven algısı	3,88	1,11	,892
Kurumsal güven	4,49	1,16	,882
Bilişsel Güven	3,89	1,25	,903
Duygusal Güven	3,26	1,15	,893
Sosyal adalet algısı	3,21	1,45	,880
Toplumsal eşitlik	3,07	1,36	,889
Adil ilişkiler sistemi	3,25	1,24	,871
Benlik kurguları	4,09	1,17	,872
Özerk benlik	3,38	1,26	,866
İlişkisel benlik	4,56	1,09	,842
Özerk-ilişkisel benlik	4,33	1,25	,904
Adil dünya inancı algısı	4,24	1,15	,833

"Örgütsel güven ölçeği" için yapılan değerlendirmede, yordama güçleri anlamlı olmayan maddelerin analizden çıkarılması neticesindeki DFA sonuçlarına göre, elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür ($\chi^2/df=2,13$, $sd=142$, $RMSEA=0,066$, $GFI=,92$, $CFI=0,93$, $IFI=0,94$, $AGFI=,93$). Örgütsel güvenin alt boyutları için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları; kurumsal güven için 0,882, bilişsel güven için 0,903, duygusal güven için ise 0,893 olarak saptanmıştır. Ölçeğin toplam iç tutarlılığı ise 0,892 olarak belirlenmiştir. "Sosyal adalet ölçeği" için yapılan analizde, yordama güçleri anlamlı olmayan maddelere rastlanmamış, elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür ($\chi^2/df=2,09$, $sd=143$, $RMSEA=0,064$, $GFI=,91$, $CFI=0,94$, $IFI=0,94$, $AGFI=,95$). Genel sosyal adalet ölçeğinin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0,880'dir. Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı "toplumsal eşitlik" boyutu için 0,889, "adil ilişkiler sistemi" boyutu için 0,871'dir. "Benlik kurgusu ölçeği" için yapılan analizde, yordama güçleri anlamlı olmayan maddelerin analizden çıkarılması ile DFA sonuçlarında elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu gözlenmiştir ($\chi^2/df=2,25$, $sd=143$, $RMSEA=0,065$, $GFI=,91$, $CFI=0,91$, $IFI=0,92$, $AGFI=,92$). Benlik kurguları ölçeğinin alt boyutları için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları; özerk benlik için 0,866, ilişkisel benlik için 0,843, özerk-ilişkisel benlik için 0,904 olarak saptanmıştır. Bu çalışmada ölçeğin toplam iç tutarlılığı ise 0,871 olarak belirlenmiştir. "Adil dünya inancı ölçeği" için yapılan analizde, yordama güçleri anlamlı olmayan madde görülmemiş ve uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir ($\chi^2/df=3,16$, $sd=128$, $RMSEA=0,069$, $GFI=,94$, $CFI=0,94$, $IFI=0,96$, $AGFI=,91$). "Genel adil dünya inancı algısı" ölçeğinin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0,833 olarak tespit edilmiştir. Tablo 1'deki gibi, araştırmada yer alan değişkenlerden elde edilen ortalama ve standart sapma değerleri; "örgütsel güven algısı" ($M=3,88$, $SD=1,11$); "kurumsal güven" ($M=4,49$, $SD=1,16$); "bilişsel güven" ($M=3,89$, $SD=1,25$); "duygusal güven" ($M=3,26$, $SD=1,15$); "sosyal adalet algısı" ($M=3,21$, $SD=1,45$); "adil ilişkiler sistemi boyutu" ($M=3,25$, $SD=1,24$); "toplumsal eşitlik boyutu" ($M=3,07$, $SD=1,36$); "benlik kurguları" ($M=4,09$, $SD=1,17$); "özerk benlik algısı" ($M=3,38$, $SD=1,26$); "ilişkisel benlik" ($M=4,56$, $SD=1,09$); "özerk-ilişkisel benlik" ($M=4,33$, $SD=1,25$); ve "adil dünya inancı" için ($M=4,24$, $SD=1,15$) olarak saptanmıştır.

4.2. Araştırma Hipotezlerine Yönelik Bulgular

Değişkenler arası ilişki değerleri Tablo 2'de ve Tablo 3'de gösterilmiştir. Tablo 2'deki gibi, "Toplam sosyal adalet algısı ($r=0,462$ $p<0,05$) ile toplam örgütsel güven arasında anlamlı ve aynı yönde ilişki"; "toplam benlik kurguları ($r=0,361$ $p<0,05$) ile toplam örgütsel güven arasında anlamlı ve aynı yönde ilişki" tespit edilmiştir. Bununla birlikte "adil dünya inancı algısı ($r=0,515$ $p<0,05$) ile toplam örgütsel güven arasında anlamlı ve aynı yönde ilişki" görülmüştür. Benlik kurguları bağımsız değişkeninin alt boyutları ile ilgili bulgulara bakıldığında, "ilişkisel benlik" ($r=0,377$ $p<0,05$) ve "özerk-ilişkisel benlik" ($r=0,385$ $p<0,05$) ile "örgütsel güven" arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu ancak "özerk benlik" boyutu ile ($r=-0,322$ $p<0,05$) anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte "özerk benlik" ile "adil dünya inancı" ($r=-0,211$ $p<0,05$) arasında anlamlı ve negatif bir ilişki gözlenmiştir. Tablo 3'deki, sosyal adalet ile örgütsel güven arasındaki korelasyon katsayılarına göre, örgütsel güvenin üç alt boyutu ile sosyal adalet arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Korelasyon katsayılarına göre, en yüksek korelasyonun sosyal adalet algısının adil ilişkiler sistemi boyutu ile kurumsal güven ($r=0,578$ $p<0,05$) arasında olduğu görülmüştür. Bu bulgulara göre, çalışmanın H1, H2, H2a,H2b,H2c, H3, ve H4 hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 2: Değişkenlere Ait Korelasyon Değerleri (Pearson Korelasyon Testi)

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1.Örgütsel Güven	1	,462*	,361*	-,322*	,377*	,385*	,515*
2. Sosyal Adalet		1	,198**	,128**	,193*	,182**	,266**
3.Benlik Kurgusu			1	,184**	,201*	,214*	,208*
4. Özerk benlik				1	-,188*	,056*	-,211*
5.İlişkisel benlik					1	,077*	,225*
6.Özerk-İlişkisel benlik						1	,198*
7.Adil Dünya İnancı							1

* $p<0,05$ ** $p<0,01$ $n=415$

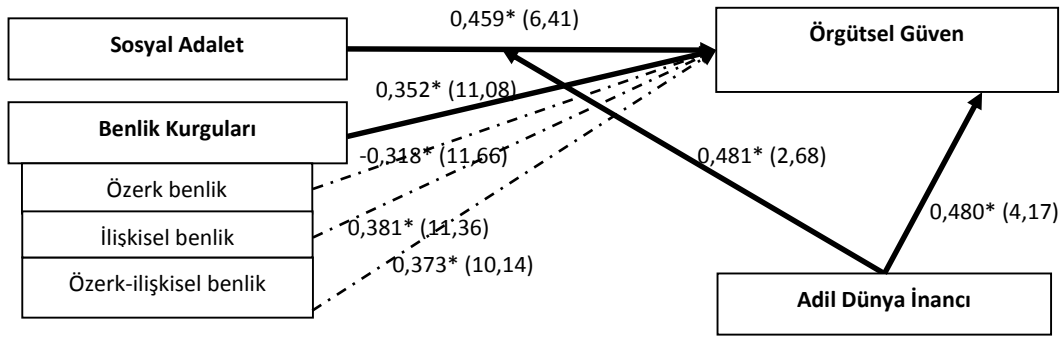
Tablo 3:Değişkenlerin Alt Boyutlarına Ait Korelasyon Değerleri (Pearson Korelasyon Testi)

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1.Kurumsal Güven	1	,299**	,341**	,472**	,578*	,526*	,223*
2. Bilişsel Güven		1	,384*	,455**	,513*	,509*	,299*
3. Duygusal Güven			1	,482**	,454*	,344*	,283*
4. Toplumsal eşitlik				1	,217*	,429*	,421*
5. Adil ilişkiler sistemi					1	,503*	,492*
6.Adil Dünya İnancı						1	,515*
7.Örgütsel Güven							1

* $p<0,05$ ** $p<0,01$ $n=415$

Şekil 2'de görüldüğü gibi, modeldeki bağımsız değişkenlerin örgütsel güven algısı üzerindeki etkileri, %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre, sosyal adalet algısının "örgütsel güven" algısı üzerinde (standardize edilmiş $\beta=0,459$; $p<0,05$), "benlik kurgularının" "örgütsel güven" üzerinde (standardize edilmiş $\beta=0,352$; $p<0,05$) ve "adil dünya inancının" "örgütsel güven" üzerinde (standardize edilmiş $\beta=0,480$; $p<0,05$) olumlu etkileri bulunmuştur. Benlik kurguları alt boyutu olan özerk benlik algısının ise örgüt güven üzerinde (standardize edilmiş $\beta=-0,318$; $p<0,05$) olumsuz bir etkisi olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte, sosyal adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişkide "adil dünya inancının" düzenleyici etkisi (etkileşim etkisi) anlamlı bulunmuştur (standardize edilmiş $\beta=0,481$; $p<0,05$). Bu bulgulara göre, çalışmanın H4 hipotezi desteklenmiştir.Sosyal adalet algısının örgütsel güven ile ilişkisi bireylerin adil dünya inancına sahip olma durumuna göre farklılaşmakta ve adil dünya inancı algısı sosyal adalet algısının örgütsel güven üzerindeki etkisini güçlendirmektedir. Bu sonuçların özeti Tablo 4'de sunulmuştur.

Şekil 2: Yapısal Eşitlik Modeli



Not: * $p < 0,05$ (Parantez içindeki değerler değişkenlerin t değerleridir). Düz çizgiler toplam bağımsız değişkenin, kesikli çizgiler alt boyutların örgütsel güven üzerindeki etkilerini göstermektedir.

Tablo 4: Modelin Yol Katsayıları

Yol		Standardize β	t-Değeri	P*
Sosyal Adalet	→ Örgütsel Güven	,459	6,41	,00
Benlik Kurguları	→ Örgütsel Güven	,352	11,08	,02
Adil Dünya İnancı	→ Örgütsel Güven	,480	4,17	,01
Sosyal Adalet → Adil Dünya İnancı → Örgütsel Güven		,481	2,68	,03

5. Sonuç Ve Öneriler

Araştırmada elde edilen bulgulara dayanarak, bireylerin kurumsal, bilişsel ve duygusal türde duydukları güvenin, bağlamsal bir değişken olarak sosyal yapı ve kurumlara ilişkin sosyal adalet algısına, bireysel özellikler olarak özerk/ilişkisel/özerk-ilişkisel benlik kurgularına ve psikososyal bir değişken olarak adil dünya inancına göre şekillendiği görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, okul idareci ve öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve sosyal adalet düzeyi yüksek olmamakla birlikte ortalamanın biraz üzerindedir. Buna karşın ilişkisel benlik algısının ve adil dünya inancının oldukça yüksek düzeyde olduğu söylenebilmektedir. Sonuçlara göre, sosyal adalet, benlik kurguları ve adil dünya inancı ile güven algısı arasında orta düzeylerde anlamlı pozitif ilişkiler saptanmıştır. Ancak, benlik kurgularının alt boyutu olarak özerk benlik algısının örgüt güven ile anlamlı ve negatif bir ilişki gösterdiği gözlenmiştir. Diğer yandan, dil dünya inancı yüksek olduğunda, sosyal adalet algısı ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin güçlenmekte olduğu, böylece adil dünya inancının bu ilişkide düzenleyici değişken rolüne sahip olduğu anlaşılmıştır. Özellikle, yapısal eşitlik modellemesinde yol katsayılarının anlamlılığına ilişkin bulgular incelendiğinde, sosyal adalet algısının, benlik kurgularının ve adil dünya inancının örgütsel güven üzerinde anlamlı (önemli) belirleyiciler olduğu saptanmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre, araştırmanın, “sosyal adalet algısı, benlik kurguları ve adil dünya inancı örgütsel güvenin güçlü birer belirleyicisidir” önermesini destekleyebildiği söylenebilmektedir. Buna karşın özerk benlik algısının ilişkisel benlik algısına göre düşük ortalamaya sahip olması ve örgütsel güven ile negatif ilişkiye sahip olması araştırma yapılan örneklem grubu hakkında benlik kurgularına dair bilgiler vermektedir. Söz konusu grupta ilişkisel benlik algısının daha yüksek olduğu ve özerklik eğiliminin daha düşük olduğu, ilişkisel benliğe sahip bireylerin güven algısının da daha pozitif yönde yüksek olduğu belirlenmiştir. Tüm bu sonuçlar Türk toplumuna genellendiğinde, özellikle güven algısı ve ilişkisel/toplulukçu eğilimler ilişkisine yönelik önemli çıkarımlar sağlayabilmektedir. Bununla birlikte, araştırma sonuçlarının literatür ile (Dalbert, 2001; Karagül ve Masca, 2005; Adoric ve Kvartuc, 2007; Öcel ve Aydın, 2010; Nasser vd., 2011; Helliwel, 2012; Aslan ve Gülaçtı, 2013) uyumlu olduğu gözlemlenmektedir. Bu araştırmayla varılan genel sonuç, kamu ve özel lise okullarında çalışmakta olan idareci ve öğretmenlerin orta düzeyde örgütsel güven algısına ve nispeten düşük düzeyde sosyal adalet algısına sahip oldukları, güven düzeyinde de bireylerin kendi adil dünya inancı algısının önemli katkıya sahip olduğudur. Bu sonuç, Türk toplumunun kendi kendini düzenleme yönelimleri, inanç sistemleri ve kültürel özellikleri ile açıklanabilmektedir. Türkiye’de yönetim-organizasyon, örgütsel davranış alanlarında daha önce yapılmış olan çalışmalarda, bu çalışmanın kapsamındaki kavramlar bir arada incelenmemiştir. Buna dayanarak, bu araştırmanın gerek kuramsal çerçevesi gerekse ortaya koyabileceği sonuçlar nedeniyle konu ile ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın İstanbul ilinde, sınırlı sayıda okullarda gerçekleştirilmesi olması, sınırlı sayıda katılımcılardan oluşması çalışmanın kısıtlılığını oluşturmaktadır. İlerideki araştırmaların daha geniş örneklem üzerinde gerçekleştirilmesi ve araştırma modelinde farklı

örgütsel, bağlamsal, bireysel, ve kültürel değişkenlerin de ele alınması önerilmektedir. Böylece, güvenilirliği ve genellenebilirliği daha yüksek araştırma sonuçlarının elde edilebileceği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Adoric, V. C. ve Kvartuc, T. (2007). "Effects of Mobbing on Justice Beliefs and Adjustment". *European Psychologist*, 12(4), ss.261-282.
- Akalın, G. (1998). İnsan hakları, fırsat eşitliği ve Türkiye. Türkiye'de İnsan Hakları III Sempozyumu, Türk Demokrasi Vakfı, Ankara, Türkiye.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). "Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(4), ss.463-485.
- Annamalai, T., Abdullah, A. G. K. ve Alasidiyeen, N. J. (2010). "The Mediating Effects of Perceived Organizational Support on the Relationships between Organizational Justice, Trust and Performance Appraisal in Malaysian Secondary Schools". *European Journal of Social Sciences*, 13 (4), ss.623-632.
- Aslan, S. ve F. Gülaçtı (2013). "Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Adaletle İlişkin Görüşleri". *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), ss.203-214.
- Aydemir, M. A. ve E. Tecim (2012). "Türk Toplumunda Aile ve Dinin Sosyal Sermaye Potansiyeli", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, ss.43-59.
- Ball, G. A., Trevino, L. K. ve Sims, H. P. Jr. (1993). "Just and Unjust Punishment Influences on Subordinate and Citizenship". *Academy of Management Journal*, 37, ss.299-322.
- Bandura, A. (1965). *Behavioral modification through modeling procedures, Research in behavior modification*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- 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), ss.497-516.
- Blau, H. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley Publishing.
- Bromiley, P. ve Cummings L.L. (1996). "The Organizational Trust Inventory (OTI)". Roderick M. Kramer, Tom R. Tyler (der.), *Trust in Organizations*, Thousand Oaks, Sage, ss.302-319.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). "What is organizational justice? A historical overview". *Handbook of Organizational Justice*, 1, ss.3-58.
- Çileli, M. (2000). "Change in Value Orientations of Turkish Youth". *The Journal of Psychology*, 134, ss.297-305.
- Dalbert, C. (2001). *The Justice Motive as a Personal Resource: Dealing with Challenges and Critical Life Events*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Dalbert, C. (2002). "Beliefs in Just World as a Buffer Against Anger". *Social Justice Res.*, 15, ss.123-145.
- Dalbert, C. (2009). *Belief in a Just World*. M. R. Leary & R. H. Hoyle (der.), *Handbook of Individual Differences in Social Behavior*, New York: Guilford Publications, 288-297.
- Dalbert, C. ve Stoeber, J. (2006). "Belief in a Just World and Domain-Specific Beliefs about Justice at School and in Family: Longitudinal Study with Adolescents". *International Journal of Behavioral Development*, 30, ss.200-207.
- Dalbert, C., Montada, L. ve Schmitt, M. (1987). "Belief in a Just World: Validity Correlates of Two Scales". *Psychologische Beiträge*, 29, ss.596-615.
- 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), ss.227-268.
- Diener, E. ve Suh, E. M. (2000). *Measuring Subjective Well-Being to Compare the Quality of Life of Cultures*. *Culture and Subjective Well-Being*, 8(2), ss.3-12.
- Dzuka, J. ve Dalbert, C. (2007). "Student Violence Against Teachers: Teachers' Well-Being and the Belief in a Just World". *European Psychologist*, 12, ss.253-260.
- Edlund, J. E., Sagarin, B. J. ve Johnson, B. S. (2007). "Reciprocity and the Belief in a Just World". *Personality and Individual Differences*, 43(3), ss.589-596.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). "Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, 71, ss.500-507.
- Ercan, H. (2011). "İlişkisel-Bireyci Toplulukçu Benlik Ölçeği'nin Psikometrik Özellikleri ve Uyarlama Çalışması". *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(21), ss.37-45.
- Feldman, S. S. ve Rosenthal, D. A. (1991). "Age Expectations of Behavioural Autonomy in Hong Kong, Australian and American Youth: The Influence of Family Variables and Adolescents' Values". *International Journal of Psychology*, 26(1), ss.1-23.
- Fukuyama, F. (2000). *Büyük Çözülme, İnsanın Doğası ve Toplumsal Düzenin Yeniden Oluşumu*, (Çev. Z. Avcı, A.T.Aydemir), İstanbul: Sabah Kitapları.
- Gil, D.G. (2006), "Reflections on Health and Social Justice", *Contemporary Justice Review*, 9(1), 39-46.
- Göregenli, M. (1995). "Kültürümüz Açısından Bireycilik-Toplulukçuluk Eğilimleri: Bir Başlangıç Çalışması". *Türk Psikoloji Dergisi*, 10, ss.1-14.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice". *Journal of Management*, 16(2), ss.399-432.
- Guisinger, S. ve Blatt, S. J. (1994). "Individuality and Relatedness: Evolution of a Fundamental Dialectic". *American Psychologist*, 49(2), ss.104-125.

- Guo, T., Ji, L. J., Spina, R. ve Zhang, Z. (2012). "Culture, Temporal Focus, and Values of The Past and the Future". *Personality and Social Psychology Bulletin*,38(8), ss.1030-1040.
- Hafer, C. L., Bègue, L., Choma, B. L. ve Dempsey, J. L. (2005). "Belief in a Just World and Commitment to Long-Term Deserved Outcomes". *Social Justice Research*, 18(4), ss.429-444.
- Helliwel, J. F. (2012). "Contribution of Human and Social Capital to Sustained Economic Growth and Well-being", Symposium Report, Department of Economics, University of British Columbia.
- Higgins, E. T. (1996). "The Self Digest: Self-Knowledge Serving Self-Regulatory Functions". *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(6), ss.1062-1083.
- Hoy, W. K. ve Tarter, C. J. (2004). "Organizational justice in schools: no justice without trust". *International Journal of Educational Management*, 18(4), ss.250-259.
- Hsin, L.H. (2008). "Belief in a Just World and Belief in Idealism as Predictors of the Distributive and Procedural Justice". *Web Journal of Chinese Management Review*, 11, ss.1-10.
- İmamoğlu, E. O. (1998). "Individualism and Collectivism in a Model and Scale of Balanced Differentiation and Integration". *Journal of Psychology*, 132, ss.95-105.
- İmamoğlu, E. O. ve İmamoğlu, S. (2007). "Relationship between Attachment Security and Self-Constual Orientations". *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 141, ss.539-558.
- İmamoğlu, E.O., Günaydın, G. ve Selçuk, E. (2011). "Özgün Benliğin Yordayıcıları Olarak Kendileşme ve İlişkililik: Cinsiyetin ve Kültürel Yönelimlerin Ötesinde". *Türk Psikoloji Dergisi*, 26 (67), ss.27-43.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2005). "Autonomy and Relatedness in Cultural Context Implications for Self and Family". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(4), ss.403-422.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2007). *Family, Self, and Human Development Across Cultures, Theory and Applications*, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Karadayı, F. (1998). *İlişkili Özerklik: Kavramı, Ölçülmesi, Gelişimi ve Toplumsal Önemi, Gençlere ve Kültüre Özgü Değerlendirmeler*. Adana: Çukurova Üniversitesi Basımevi.
- Karagül, M. ve Masca, M. (2005). "Sosyal Sermaye Üzerine bir İnceleme". *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, ss.37-52.
- Karakitapoğlu-Aygün, Z. (2002). *Self-Construals, Perceived Parenting Styles and Well-being in Different Cultural and Socio-Economic Contexts*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, ODTÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kılınc, S. ve Torun, F. (2011). "Adil Dünya İnancı". *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 3(1), ss.1-14.
- Kline,R.B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*,New York: Guilford Press.
- Kocayörük, E. (2012). "Öz-Belirleme Kuramı Açısından Ergenlerin Anne Baba Algısı ile Duyuşsal İyi Oluşları Arasındaki İlişki". *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(37), ss.24-37.
- Kumru, A., Carlo, G. ve Edwards C. P. (2004). "Olumlu Sosyal Davranışların İlişkisel, Kültürel, Bilişsel ve Duyuşsal Bazı Değişkenlerle İlişkisi". *Türk Psikoloji Dergisi*, 19(54), ss.109-125.
- Lerner, M. J. ve Miller, D. T. (1978). *Just World Research and the Attribution Process: Looking Back and ahead*. *Psychological Bulletin*, 85(5), ss.1030-1045.
- Lipkus, I. (1991). "The Construction and Preliminary Validation of a Global Belief in a Just World Scale and the Exploratory Analysis of the Multidimensional Belief in a Just World Scale". *Personality and Individual Differences*, 12(11), ss.1171-1178.
- Markus, H. R. ve Kitayama, S. (1991). "Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation". *Psychological Review*, 98(2), ss.205-224.
- Miller, D. (1999), *Principles of Social Justice*, U.S.A.:Harvard University Press.
- Montada, L. (1998). *Belief in a Just World: A Hybrid of Justice Motive and Self-Interest?*. In *Responses to victimizations and belief in a just world*, Springer US, ss. 217-246.
- Morsünbül,Ü.(2012). "Autonomy and Effect on Mental Health".*Psikiyatride Guncel Yaklasimler*,4(2),ss.260-278.
- Nasser, R., Doumit, J. ve Carifio, J. (2011). "Well-being and Belief in a Just World among Rest Home Residents". *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(5), ss.655-670.
- O'Connor, B.P. (1991). "How a Relationship between Thinking and Feeling May Give Rise to a Variety of Human Behaviors". *Genetics Social Psychology Monographs*, 117, ss.29-48.
- Oshana, M. (2007). "Autonomy and the Question of Authenticity". *Social Theory and Practice*, 33(3), ss.411-429.
- Otto, K. ve Schmidt, S. (2007). "Dealing with Strain at Workplace: Compensatory Effects of Belief in a Just World". *European Psychologist*, 12, ss.272-282.
- Öcel, H. ve O. Aydın (2010). "Adil Dünya İnancı ve Cinsiyetin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisi". *Türk Psikoloji Dergisi*, 25, ss.73-83.
- Özdemir, Y. (2012). "Ergenlerin Öznel İyi Oluşlarının Özerk, İlişkisel ve Özerk-İlişkisel Benlik Kurguları Açısından İncelenmesi". *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 4 (38), ss.188-198.
- Özdemir, Y. ve İlhan, T. (2013). "Benlik Kurguları ve Öznel İyi Oluş: Otantik Olmanın Aracılık Rolü. *International Journal of Social Science*, 6(2), ss.593-611.
- Özen, J. (2003). "Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet", Erdem, Ferda (der.), *Sosyal Bilimlerde Güven*, 1, ss.183-206.
- Özen, Ş., ve Aslan, Z. (2006). "İçsel ve Dışsal Sosyal Sermaye Yaklaşımları Açısından Türk Toplumunun Sosyal Sermaye Potansiyeli: Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) Örneği". *Akdeniz İİBF Dergisi*, 12, ss.130-161.

- Özmen, F., C. Aküzüm, E. Koçoğlu, Ç. Tan ve M. Demirkol (2014). "Eğitim Kurumlarında Sosyal Sermayenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi", *Ekev Akademi Dergisi*, 18(58), ss.333-346.
- Özmen, Ö. N., Arbak, Y. ve Özer, P. S. (2007). "Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma". *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(1), ss.17-33.
- Özyer, K., Orhan, U. ve Orhan, D. D. (2012). "Sağlık Sektöründe Çalışanların Demografik Özellikleri, Kişilik Özellikleri ve Kültürel Değerleri Üzerine Bir Çoklu Durum Çalışması". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 1-24.
- Polat,S. ve Celep,C. (2008). "Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, güven,örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları".*Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*,14(2),ss.307-331.
- Ryan, R. M., Kuhl, J. ve Deci, E. L. (1997). "Nature and Autonomy: An Organizational View of Social and Neurobiological Aspects of Self-Regulation in Behavior and Development". *Development and psychopathology*, 9(04), ss.701-728.
- Sampson, E. E. (2000). "Reinterpreting Individualism and Collectivism: Their Religious Roots and Monologic Versus Dialogic Person-Other Relationship". *American Psychologist*, 55(12), ss.1425-1446.
- Sargut, S. (2001), *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: İmge Yayınevi.
- Sargut, S. (2006), "Sosyal sermaye: Yapının sunduğu bir olanak mı, yoksa bireyin amaçlı eylemi mi?", *Akdeniz İİBF Dergisi*, 1, ss.1-13.
- Schwartz, S. H. (1994). "Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?". *Journal of Social Issues*, 50(4), ss.19-45.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. ve Cesaria, R. (2000). *Measuring organizational trust*. San Francisco: IABC.
- Singelis, T. M. (1994). "The Measurement of Independent and Interdependent Self-Construals". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, ss.580-591.
- Steinfeld,C., Ellison,N.B. ve Lampe,C.(2008)."Social Capital, Self-Esteem,Use of Online Social Network Sites:A Longitudinal Analysis" *Journal of Applied Developmental Psychology*,29(6),ss.434-445.
- Sunal, O. (2011). "Sosyal Politika: Sosyal Adalet Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66(3), ss.283-305.
- Şenyuva, Z. ve Gönül, Ö. Ö. (2012). "Örgütler Arası İlişkilerde Bilginin Paylaşım Sürecinde Özgözcülüğün Güvene Etkisi". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(1), ss.1-22.
- Tamer, İ. (2012). "Kurumlarda Bireylerarası Güven: Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), ss.337-352.
- Taştan, S.B. (2014). "Örgütsel Güven ve Sosyal Adalet Algısı". *Yayınlanmamış Araştırma Çalışması*, ss.1-35.
- Tomako,J. ve Blascovich,J.(1994)."Effects of Justice Beliefs on Cognitive Appraisals of Subjective, Physiological, and Behavioral Response to Potential Stress". *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, ss.732-740.
- Topakkaya,A. (2006)."Söylem Olarak Sosyal Adalet Kavramı".*Erciyes Üniv. Hukuk Fak.Dergisi*,1(2), ss.97-111.
- Topaloğlu, İ. G. (2010). *İşgörenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Van Wormer, K. S. (2004), *Confronting Oppression, Restoring Justice: From Policy Analysis To Social Action*, U.S.A.:Council on Social Work Education.
- Vansteenkiste, M., Zhou, M., Lens, W. ve Soenens, B. (2005). "Experiences of Autonomy and Control Among Chinese Learners". *Journal of Educational Psychology*, 97(3), ss.468-484.
- Wasti, S. A. ve Erdil, E.S. (2007). "Bireycilik ve toplulukçuluk değerlerinin ölçülmesi: Benlik kurgusu ve INDCOL ölçeklerinin Türkçe geçerliliği". *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7, ss.39-66.
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Baliousis, M. ve Joseph, S. (2008). "The Authentic Personality: A Theoretical and Empirical Conceptualization and the Development of the Authenticity Scale". *Journal of Counseling Psychology*, 55(3), ss.385-105.
- Yılmaz, K. (2010). "Devlet ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(1), ss.579-616.

ALGILANAN GRUPLAR ARASI FARKLILAŞMA İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR NİTEL İÇERİK ANALİZİ UYGULAMASI

Eray KOYULHİSARLI
İstanbul Bilgi Üniversitesi
eray_ko@hotmail.com

İdil İŞİK
İstanbul Bilgi Üniversitesi
idil.isik@bilgi.edu.tr

ÖZET

Kullanımı oldukça yaygınlaşan iş modellerinden bir olan “taşeron sistem”, aynı iş tanımına fakat farklı haklara sahip, “taşeron” ve “kadrolu” olarak isimlendirilen iki çalışan grubu ortaya çıkarmaktadır. Araştırmamız bir kamu kurumuna hizmet veren şantiyede gerçekleştirilmiş, 15 taşeron ve 8 kadrolu işçi ile yarı-yapılandırılmış mülakatlar yapılmıştır. Temel araştırma sorumuz, kadrolu ve taşeron olmanın çalışanın sosyal kimliklerini ve motivasyonlarını nasıl etkilediği ve örgütsel özdeşleşmelerini nasıl şekillendirdiğidir. Modellemede, nitel içerik analizi kullanılmıştır. Modele göre, sosyal kimliğin çalışanın genel motivasyonu ve kuruma yönelik özdeşleşme duygusunu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmamız kadrolu ve taşeron çalışanların sosyal kimliklerini, motivasyonlarını ve örgütsel özdeşleşmelerini bireysel ölçekte ele almış ve daha büyük bir örneklemle gerçekleştirilecek bir nicel araştırmanın temellerini atmıştır.

Anahtar Kelimeler: Taşeron-kadrolu çalışanlar, Sosyal kimlik, örgütsel özdeşleşme, motivasyon, nitel içerik analizi

1. Giriş

Sıklıkla kullanılan adıyla taşeron, diğer adları ile müteahhit, yüklenici ya da alt işveren sistemi hem kamu hem de özel sektörde yaygın olarak kullanılan iş modellerindedir. Bu sistem özellikle de kamu sektöründe karşımıza “taşeronlar” ve “kadrolular” olarak isimlendirilen iki çalışan grubunu çıkartmaktadır. Tajfel ve Turner (1986) grup yaşantısı içinde üyelerin, birbirine benzerlikleri ve farklılıklarına göre gruplaştığını ve buna bağlı olarak da iç grup ve dış grup oluşumunun doğal olarak gerçekleştiğini belirtir. Dolayısıyla, taşeron ve kadrolu gruplarının sadece yapısal nedenlerle değil, grup üyelerinin birbirlerine yönelik fikirleri, duyguları ve davranışları, kısacası tutumları ile şekillenen bir ayrışma içine girmesini doğal bir sonuç olarak bekleyebiliriz. Diğer taraftan kadrolu çalışanların kadrolu çalışanlara, taşeron çalışanların ise taşeron çalışanlara karşı olumlu duygular besleme ve özel davranma eğiliminde olabileceklerini de tahmin edebiliriz (Tajfel ve Turner, 1986). Bilindiği gibi, kişinin farklı sosyal grupların üyesi olmasından hareketle kendisini bir birey olarak tanımlaması durumunda, bu grup üyeliği bir sosyal kimlik haline gelmektedir. Dolayısıyla, çok somut bir etiketlemeye maruz kalan taşeron ve kadrolu çalışanların bu grupların bir üyesi olmalarına dayalı bir sosyal kimlik algısı geliştirmelerini de bekleyebiliriz. İşte bu araştırma bu beklentilerden hareketle kamu sektöründe taşeron ve kadrolu olarak çalışanların sosyal kimlik algılarını anlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Taşeron çalışanlar, iki farklı örgütle, hem kadrosunun bulunduğu şirket ile hem de hizmet vermek üzere görevlendirildiği şirket ile bir bağ geliştirmek durumundadır. Bu durum kişinin taşeron kimliğinin yanı sıra hangi örgüte daha fazla ait hissettiğine bağlı olarak da bir kimlik geliştirmesine yani örgütsel özdeşleşmeye neden olacaktır (Scott ve Lane, 2000). Dolayısıyla, çalışanların kendilerini hangi şirketin çalışanı olarak algıladıkları sosyal kimliklerinin önemli bir bileşenidir.

Aykaç (2011) taşeron sistemini aynı iş tanımına sahip, fakat farklı iş haklarıyla çalışan grupları aynı organizasyon içerisinde barındıran bir yapı olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle her ne kadar kadrolu ve taşeron çalışanların yaptıkları işlerin benzerlik göstermesi beklense de bu iki grubun üstlendikleri görevlerin içeriklerini nasıl algıladıklarına dair literatürde bir çalışmaya rastlamadık. Örgütlerde işin tasarımı çalışan motivasyonunu belirleyen temel bileşenlerden birisidir. Oldham ve Hackman (1980) işin tasarımı gereği çalışanı motive edebilmesinin şu özelliklere bağlı olduğunu belirtmektedir: Çalışanın farklı becerilerini kullanabilmesi, işi baştan sona yapan kişi olması, yaptığı işin başkalarının hayatında önemli değişiklikler yaratıp yaratmadığına dair algısı, işini yaparken ne derece serbest olduğu ve yaptığı işle ilgili geribildirim alabilmesi. Bir işin bu özelliklere sahip olması zengin bir iş içeriği yaratmaktadır. Bu bağlamda taşeron ve kadrolu çalışanların üstlendikleri işlerin motivasyon sağlama potansiyeli açısından nasıl algılandığı da merak uyandıran konulardan birisidir. Literatürde, gruplar arası farklılaşmanın ve iş tasarımının çalışan bağlılığıyla ilişkisinin araştırıldığını görüyoruz (Fuller, Barnett, Hester ve Relyea, 2003); ancak bunu örgütsel özdeşleşmeyle ilişkilendirerek bakan çalışmalar sınırlıdır. İşte bu çalışmayı, bir çalışanın “taşeron” veya “kadrolu” olmasının ve bu isim altında üstlendikleri işlerin tasarımının, kişilerin sosyal kimliklerini nasıl

etkilediğini, bunun iç grup ve dış grup algısını nasıl şekillendirdiğini ve dolayısıyla çalışanın hangi kuruma daha fazla özdeşleşme geliştirdiğini anlamak amacıyla gerçekleştirdik.

2. Yöntem

2.1. Katılımcılar

Araştırmanın örneklemini İstanbul'da bir kamu kuruluşuna hizmet veren şantiyede çalışan 23 erkek işçi (kadrolu=8 kişi, taşeron=15 kişi) oluşturmaktadır. Kadrolu grubunun yaşları 36-48 arasında; taşeron grubunun yaşları ise 18-47 arasında değişmektedir. Kadrolu grup, şoför, kontrolör ve depo sorumlusu unvanlarına sahip kişilerden; taşeronlar ise ekip elemanı, ekip başı, şoför, levha imalat işçisi, terzi ve depo sorumlusu unvanına sahip kişilerden oluşmaktadır.

2.2. Veri Toplama Aracı

Mülakat sorularını üç gruba ayırdık. Birinci grupta, katılımcıların geçmiş ve mevcut çalışma hayatı ile şu an çalıştıkları kurumun çalışan profiline dair sorulara yer verdik. İkinci grupta, Hackman ve Oldham (1980) tarafından ileri sürülen beş temel iş özelliğini esas alan sorular yönelttik. Üçüncü grup sorularsa çalışanın iç grup ve dış grup (Tajfel ve Turner, 1985) ve örgütsel özdeşleşme algısını (Scott ve Lane, 2000) değerlendirmeye odaklanmış sorulardan oluştu.

2.3. Prosedür

Katılımcılarla birebir yarı-yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirdik ve katılımcıların onayıyla ses kaydı aldık. Mülakat kayıtlarının deşifresini yaptık ve nitel veri seti üzerinde MAXQDA 11 nitel veri analizi yazılımı kullanılarak tümdengelim yaklaşımlı nitel içerik analizi yaptık (Mayring, 2000).

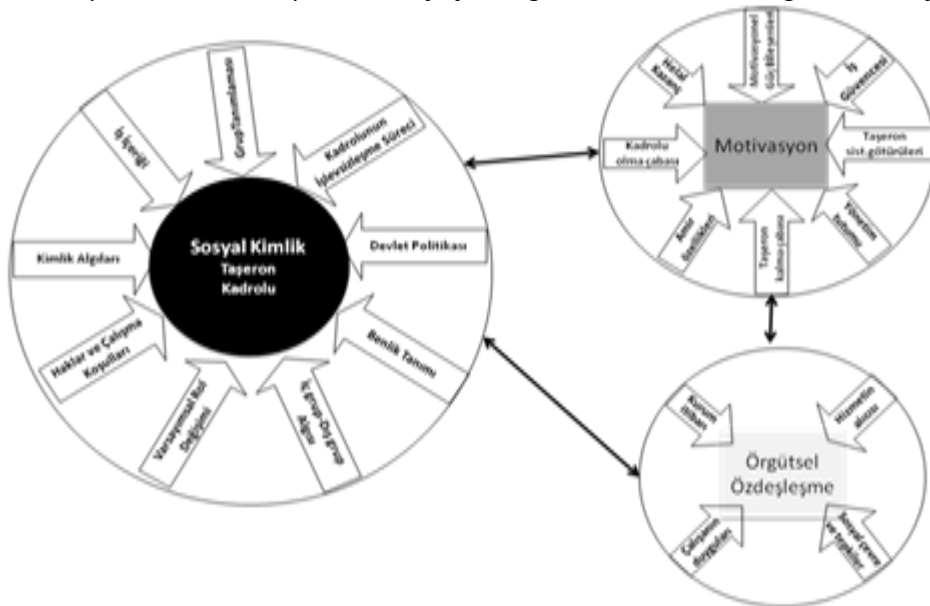
2.4. Nitel Veri Analizi

Açık kodlama aşamasında tüm deşifreleri, tek tek okuduk ve öncelikle iş tasarımı, sosyal kimlik ve örgütsel özdeşleşmeye dair vurgular ve açıklamalar tespit etmeye çalıştık. Ancak, verinin sağladığı özgün fikirler, kavramlar da göz ardı edilmeden, araştırma sorumuza cevap oluşturabilecek girdiler de kodlandı. Analizlerde tüm bunları temalar altında gruplandırdık ve teorik kodlama yaparak birbiriyle olan ilişkilerini inceledik.

3. Bulgular

Taşeron ve kadrolu çalışanlarla yapılan mülakatların deşifreleri üzerinde gerçekleştirilen sistematik kodlama sonucunda araştırmanın ana sorusunda yer alan temel teorik kavramları teşkil eden temalar ve bunlara kanıt oluşturan segmentler belirlendi.

Şekil 1: Sosyal Kimlik, Motivasyon ve Özdeşleşme Olguları Alt temaları ve Olgular Arası İlişkiler



Şekil 1’de görüldüğü gibi, kadrolu ve taşeron kimliğinin, iş içeriği, haklar, çalışma koşulları, benlik tanımı, devlet politikası ile beslenen bir olgu olduğu gözlenmektedir. Kurum içinde var olan çalışan gruplarına dair tanımlar, varsayımsal olarak kişinin kendisini diğer grubun bir üyesi olarak düşünmesi durumunda yaptıkları tarifler, hangi grubu birlikte çalışmak için daha yakın gördükleri ve iç grup-dış grup algısı sosyal kimliğin bileşenleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanın motivasyonu ise iş güvencesi, yönetimin tutumu, amir özellikleri, sahip olunan haklar, işin tasarımı yer alan motive edici özelliklerle tanımlanabilmektedir. Sosyal kimliğin çalışanın genel motivasyonunu ve kuruma yönelik özdeşleşme duygusunu etkilediği anlaşılmaktadır. Bundan sonraki bölümde bu model kapsamında öne çıkan gözlemlerimizi sunacağız.

3.1.Sosyal Kimlik

Sosyal kimliği teşkil eden temalar arasında öne çıkanlar arasında öncelikle taşeron ve kadrolu çalışanların yaptıkları **işin içeriği** gelmektedir. Kadrolu katılımcıların hepsi işlerinin net tanımlamalar içerdiğini vurgularken, örneğin kadrolu bir çalışan, “Levha hasar tespit kontrolörlüğü yapıyorum.” derken; taşeron bir çalışan “Ameleliğinden tut, gece nöbetine hatta tuvalet temizliğine kadar her işi yaptım” ifadesiyle yapılandırılmış bir işinin olmadığına dair ipuçları veriyor.

Taşeron ve kadroluların gerek kendi gruplarını, gerekse diğer grubu algısı, sosyal kimliğin anlaşılması için bir diğer önemli veri kaynağını oluşturmaktadır. **Kadrolular kadrolu olmayı**, “iş garantisine sahip” ve “statüsü yüksek” algılandığını göstermektedir. **Kadrolular taşeronları**, “taşeronu olduğu kurumun imkânlarından faydalanan kişi”, “geçici işçi” ve “patronun kölesi” olarak algılamaktadır. **Taşeronun kadrolu algısı**, “hesap vermeyen”, “işini kaybetme korkusu yaşamayan”, “işten kaçan”, “yönetici pozisyonunda olan” ve “idarenin adamı olan” ifadeleri ile betimlenmektedir. Ayrıca “taşeron diliyle bir şey söylemek gerekiyorsa, yatmak demek” ve “yan gelip yatmak yani adamların yaptığı hiçbir şey yok” söylemlerinde kadrolu olmanın rahatlığına atıfta bulunulduğunu görüyoruz. **Taşeronun taşeron algısında** ise “göz üstünde kaşı var diye işten çıkarılan”, “alınıp satılabilen”, “kölelik gibi”, “beklentisi ve hakları az” ve “işsiz kalmaktan daha iyi” ifadelerini kullandıklarını görüyoruz. Bir çalışanın “taşeron olmak intihar gibi bir şey” ifadesinden de taşeronluğun insanı tüketen yanına vurgu yapıldığı görülmektedir.

Diğer taraftan, kadrolu çalışanların taşeron sistemin yaygınlaşmaya başlamasıyla birlikte kendilerinin **işlevsizleştirildiğine** dair vurguları da sosyal kimlik bileşenlerinden biridir. Çalışanlar “Hizmet alımı yapıldığı için bizim elimizi ayağımızı işten çektiler” ve “Yani müteahhit de girince biz de işyerinde eridik” derken; zamanla “iş yüklerinin azaldığı”nı da vurguluyor.

Her iki grup katılımcının **iç grup ve dış grup algılarını** değerlendirmek için “Bir iş emri ile göreve giderken, kadrolu grupla mı yoksa taşeron grupla mı çalışmayı tercih edersiniz?” sorusunu sormuştuk. Kadrolu çalışanlarda seçimin işin niteliğine göre değişeceği vurgusu göze çarptı. Kadrolu bir çalışanın “iş basit bir işse taşeronla gider gelirim” ifadesinden basit ve kolay işlerde taşeron çalışana tercih ettiğini anlıyoruz. Öte yandan aynı çalışanın “Kadrolu eğitilmiştir, bu işi daha iyi biliyordur. Güzergahı olsun, araba olsun daha iyi bilen biridir” cümlesinden de şayet iş bir takım beceri ve yetkinlikler kullanmayı gerektiriyorsa kadrolu iş arkadaşı ile çalışmayı tercih ettiğini görüyoruz. Taşeron çalışanlar ise verilen işi kendi çalışma grupları ile yapmayı tercih ediyorlar. Bu tercihin nedenlerini ise “kadrolu işten kaçar”, “taşeron verilen işi yapar”, “taşeron itiraz etmez” ifadeleriyle açıklıyor.

Taşeron çalışan grubuna “Kadrolu bir çalışan olsanız hayatınızda ne değişir?”, kadrolu çalışan grubuna da “Taşeron bir çalışan olsanız hayatınızda ne değişir” sorularını sordüğümüzda verilen cevaplar da sosyal kimlik konusunda önemli bir veri sağlamaktadır. **Taşeron çalışanlar kadrolu olduklarını hayal ettiğinde** güvencesine sahip olacaklarına ve bunun da onların emekli olmalarında önemli bir adım olacağına dair bir algıya sahipler. Bir katılımcı bunu “Ne olur? Emekli olurum, işime devam ederim, her ihale dönemi ne olacağı mı düşünmeyeceğim” ifadesiyle destekliyor. Taşeronun kadrolu bir çalışan olması aynı zamanda onun gelecek planlarını da etkileyecek bir durumdur. Çalışanlar bu durumu “Belki adam bekâr, evlenmeyi düşünüyor. Taşeron adam nasıl geçinecek ki?” ve “Yani ne bileyim adam gider belki bir ev alır kendine.” cümleleri ile açıklıyor. **Kadrolu çalışanlar taşeron olduklarını düşündüklerinde** ise “huzursuzluk”, “statü kaybı”, “mevcut yaşam düzeninin değişmesi” durumlarını yaşayacaklarını söylüyor. Bununla birlikte çalışanların “Taşeron bir çalışan olsam ben burada çalışmam” ve “Taşeron olsaydım burada bir dakika durmazdım.” cümlelerinden kadrolu çalışanlar taşeron olsalar “iş bırakma eğilimi” gösterebileceklerini anlıyoruz.

Her iki grup çalışana “Bu işletmede hangi **çalışan grupları** vardır?” sorusu taşeron ya da kadrolu gruplar araştırmacı tarafından adreslenmediğinde çalışanların hangi gruplardan bahsettiğini anlamak için soruldu. Taşeron çalışanlar çalışan grubu olarak sadece kendi gruplarından bahsetme eğilimi gösterirken, kadrolu grubunu yönetici kategorisinde değerlendirdi. Bir çalışan bunu “Burada imalathane var, depo var,

dışarı çıkan ekipler var, bir de yöneticiler var. Onlar kadrolu” cümlesiyle açıklıyor. Kadrolu çalışanlar ise çalışan gruplarını tanımlarken hem kendi gruplarını ve hem de taşeronları belirttiler.

Sosyal kimlikle ilgili bu öne çıkan bileşenler dışında haklar, devlet politikası ve benlik tanımı da sosyal kimliği şekillendiren unsurlar arasında yer aldı.

3.2. Motivasyon

Kadrolu olmak hayali, taşeron çalışanların motivasyonunu etkileyen unsurlardan biri olarak göze çarpıyor. Bir taşeron çalışanın “Ben iki senedir KPSS’ye giriyorum” cümlesi kadrolu olmak için gösterdiği çabayı açıklıyor. Diğer taraftan, taşeron çalışanlar her ihale döneminde **sözleşmelerinin devam etmesi** için de çaba harcıyorlar. Sözleşme bitiminde çalışmaya devam etmek için “kendine güvenen”, “kuruma kendini kabul ettiren” ve “kuruma güven veren” kişi olmaları gerektiğini düşünüyorlar. Diğer taraftan kadrolu çalışanlar taşeronluğun yaygınlaşmasıyla birlikte sahip oldukları bazı imkânları kaybettiklerini düşünüyorlar. “Azalan araç sayısı”, “azalan özerklik”, ve “azalan işçi sayısının verime etkisi” kadrolu çalışanların motivasyonunu etkileyen unsurlar olarak gözleniyor.

Yönetimin tutumu ve **amir özelliklerinin** hem kadrolu hem de taşeron çalışanların motivasyonunu etkileyen diğer unsurlar olduğunu görüyoruz. Kadrolu ve taşeron çalışanların yöneticilerin bu iki gruba yönelik tutumlarına dair algılarını değerlendirmek amacıyla “Yöneticilerinizin kadrolu ve taşeron çalışanlara olan davranışları arasında nasıl farklar olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusunu sorduk. Kadrolu çalışanlar yöneticilerin her iki gruba da adil davrandıklarını düşünüyor ve “Ben bir farklılık ya da ayrımcılık görmedim” ve “Onlara (taşeronlara) da aynı, eşit davranıyorlar” cümleleriyle ifade ediyorlar. Diğer taraftan taşeron çalışanlar yöneticilerin kadrolulara karşı daha farklı davranışlar sergilendiklerini düşünüyorlar. Taşeron çalışanlar bu farklılığın nedenini kadrolu çalışanların iş güvencesine sahip olmalarına ve yönetici grubunun da kadrolu çalışanlar olmasına bağlıyorlar. Taşeron çalışanlar bu durumu örneğin “ Niye onlarla (kadrolularla) arasını kötü yapsın ki? Kadrolular da burada, onlar da (yöneticiler) de sürekli burada.” ve “Yöneticiler de kadrolu, aynı gruptalar” ifadeleriyle açıklıyor.

Diğer taraftan **amir özelliklerini** değerlendirirken her iki grubun da “çalışanları tanıma”, “takip” ve “liderlik” özelliklerinden bahsettiği görülüyor. Taşeron ve kadrolu çalışanlar amirlerinin çalışanlarını iyi tanıdıklarını ve yaptıkları işleri takip ettiklerini söylediler. Kadrolu bir çalışan bunu “(Amirler) verilen göreve kim hakim hepsini biliyorlar ve bölgeler de teftişe çıkıp yapılan işi takip ediyorlar” cümlesiyle açıklıyor. Yine her iki grup çalışan da amirlerinin liderlik vasfı taşıdıklarına dair algıya sahipler. Taşeron bir çalışan bunu “Amirler öyle bir gaza getirir ki yaptığımız iş çok mühim inancıyla araziye çıkarız” şeklinde açıklıyor.

İşin içeriğinin motivasyonel gücü kapsamında da Oldham ve Hackman (1980) tarafından öne sürülen ve çalışanın motivasyonu etkileyen beş temel iş özelliğini kadrolu ve taşeron çalışanlar açısından değerlendirebildik. Buna göre, her iki grup çalışan da yaptıkları işin “anlamlı” olduğu algısına sahipler. Her iki grup çalışan da yaptıkları işleri yapmıyor ya da eksik yapıyor olsalar “diğer insanların hayatı”nın tehlikeye gireceğini belirtiyorlar. Kadrolu bir çalışan bunu “yanlış bir levha koysan kazaya sebebiyet verebilir, insanların hayatına mal olabilir” cümlesiyle açıklıyor. Her iki grup çalışanın “görev kimlikleri” değerlendirildiğinde kadrolu çalışanların yaptıkları işlerin taşeron çalışanlara göre daha yapılandırılmış olduğunu görüyoruz. Her iki grubun da yaptıkları işlerin bir takım becerileri ve yetkinlikleri bir arada kullanma zorunluluğu getirdiği, yani beceri çeşitliliğini içerdiği algısına sahip olduklarını görüyoruz. Bununla birlikte kadrolu ve taşeron çalışanların işlerinin doğasının onlara “özerk” davranma imkanı sağlamadığını anlıyoruz. Kadrolu bir çalışan bunu “İşçi statüsünde olduğumuz için kendi başımıza bir iş yapamayız” cümlesiyle açıklıyor. Beş temel iş özelliğinden biri olan “geribildirim” ise her iki grup çalışan için iki boyutta incelenmiştir. Amir geribildirim bu boyutlardan biridir. Amirlerin her iki gruba da yaptıkları işin süreci ve sonucuna ilişkin geribildirim verdiklerini görüyoruz. Taşeron bir çalışan bunu “Yapamamışsın bu olmamış arkadaş, bunu böyle değil şöyle yapın der” cümlesiyle ifade ederken kadrolu bir çalışan “(Amir) şurada şu noksanların var, bunları mutlaka düzelt der” ifadesiyle açıklıyor. Geribildirim diğer bir boyutu da işin doğasının ve yapılan işin sonucunun geribildirim almaya ne kadar uygun olup olmadığıdır. Her iki çalışan grubunun da yaptıkları işin çıktılarının geribildirim sağlama potansiyelinin olduğunu düşündüğü görülmektedir. Taşeron bir çalışan bunu “Bölgemdeki levhaların temizliği, düzeni bunlar dikkate alınır ve ona göre bir değerlendirme yapılır” şeklinde ifade ediyor.

3.3. Örgütsel Özdeşleşme

Kadrolu ve taşeron çalışanların kendilerini hangi kurumla daha çok özdeşleştirdiklerine dair algılarını değerlendirmek için de “Hangi kurumda çalışıyorsunuz?” sorusunu sorduk. Kadrolu çalışanların hepsi kamu kurumunun ismini verirken, aynı şekilde taşeron çalışanların tamamı da taşeronu olduğu kamu

kurumunu söyledi. Taşeron çalışanlara neden bordrolu çalıştıkları kurumu değil de taşeronu olduğu kurumun adını söylediği sorulduğunda; “taşeron olmak gurur kırıcı”, “o kurumu söylediğimde farklı hissediyorum”, “o kurum daha itibarlı” ve “o kurumun adını söylediğimde insanlar daha farklı davranıyor” cevaplarını aldık.

4. Tartışma ve Sonuç

Önceki bölümlerde de sunulduğu gibi kadrolu ve taşeron olmanın ve kadrolu ve taşeron çalışanların yaptıkları işlerin tasarımının onların sosyal kimliklerini nasıl etkilediğini ve bu bağlamda her iki grup çalışanın sosyal kimliklerinin onların motivasyonları ve örgütsel özdeşleşmelerini nasıl şekillendirdiğini anlamak bu çalışmanın ana hedefiydi.

Taşeron sistem özellikle kamu kurumlarında kullanımı yaygınlaşan bir sistemdir (Aykaç, 2011). Her iki grup çalışanın bu yaygınlaşmanın farkında oldukları ve bu durumun kârlılığa etki etmesinden ötürü işverenler tarafından tercih edilmesini doğal karşıladıklarını görüyoruz. Lakin sistemin hem kadrolu hem taşeron çalışanlar için bazı götürülerinin olduğunu ve bunların her iki grubun motivasyonları üzerinde etkileri olduğunu savunabiliriz. Kadrolu çalışanların taşeron sistemin yaygınlaşmasıyla birlikte işlevsizleştirildiklerini ve bu durumun hem performanslarını hem de motivasyonlarını etkilediğini görüyoruz. Sistemin sosyal hakları az, çalışma koşulları iyi olmayan, fakat performansı yüksek bir taşeron çalışan grubu oluşturduğu da anlaşılmaktadır.

Her iki grubun birbirleriyle olan ilişkilerinde ayrıştırıcı tutum ve davranışlar sergilediklerini görüyoruz. Bu farklılığın taşeron çalışanlarda daha belirgin olduğunu söyleyebiliriz. Kadrolu çalışanların bir kısmı bir göreve giderken yapılan işin niteliğine göre hem kadrolu hem taşeron çalışma arkadaşları ile gitmeyi tercih edebiliyorken, taşeron çalışanların tamamı taşeron çalışma arkadaşıyla gitmeyi yeğliyor. Bu değerlendirme ışığında taşeron çalışanların iç grup yanlılığının (ingroup favoritism) kadrolu çalışanlarla karşılaştırıldığında daha yüksek olduğunu savunabiliriz.

Hackman ve Oldham (1980) tarafından ileri sürülen ve çalışanın motivasyonunu belirleyen görev kimliği, görev anlamlılığı, beceri çeşitliği, geribildirim ve özerklik özelliklerinin her iki çalışan grubu için de motivasyonu belirleyici bileşenler olduğunu görüyoruz. Bununla birlikte her iki çalışan grubun söylemlerinde de rastlanan “helal kazanç” vurgusu, bu ve benzer sektörlerde çalışan taşeron ve kadrolu çalışanlar için bir diğer motivasyonel belirleyici unsur olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışmanın hedeflerinden biri de taşeron çalışanların iki farklı örgütle bağının olmasının onların hangi kurumla kendini daha fazla özdeşleştirdiğini ve bu özdeşlemeyi sağlayan faktörleri değerlendirmektir. Taşeron çalışanların tamamı hizmet vermek üzere görevlendirildiği kamu kurumuyla kendilerini daha fazla özdeşleştirdiler. Elstak et al.(2015) algılanan kurum itibarı ve kurumun çalışanın kendini geliştirmesine imkan vermesinin örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen önemli faktörlerden olduğunu savunmuştur. Hizmet verilen kamu kurumunun itibarı ve taşeron çalışanların kadrolu olma beklentisinin kendilerini geliştirmelerine fırsat vermesi taşeron çalışanların örgütsel özdeşleşmesini etkileyen iki önemli faktör olarak göze çarpmaktadır.

Mevcut literatürde, taşeron ve kadrolu çalışanların bir işletme bünyesindeki ayrışma şekli, her iki grubun hem kendi kimliğine hem de diğer grubun kimliğine dair algıları konusunda, özellikle taşeron grubun iki farklı kurumla olan organik ilişkisinin içinden hangisini ve neden kendisine özdeşleşecek kurum olarak seçtiği konusunda bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Esasen ULAKBİM Sosyal Bilimler Veritabanında “taşeron/yüklenici/müteahhit” kelimesi ile tarama yapıldığında dahi az sayıda makale ile karşılaşılmakta ve bunların çoğu bu olguyu ekonomik, sosyolojik ve örgütsel ölçekte ele almaktadır. “Kadrolu” kelimesi ile taramada ise hiçbir makaleye rastlamadık (14.4.2015 tarihli tarama sonuçlarıdır). Dolayısıyla, taşeron ve kadrolu çalışanların sosyal kimliklerini, motivasyonlarını ve örgütsel özdeşleşmelerini bireysel ölçekte ele alan da bir çalışma yoktur. Araştırmamız bu alandaki eksikliği kapatacak betimleyici bulgular sağlaması açısından özgün bir değere sahiptir. Araştırmanın özgün niteliği, olgunun daha derinlemesine ve yerel koşullar içinde değerlendirilmesini gerekli kıldığı için bu çalışmada nitel araştırma yöntemini tercih ettik. Ancak sosyal kimlik, çalışan motivasyonu ve özdeşleşme olgularına dair güçlü bir teorik literatür de olduğu için özellikle veriyi kodlarken tümdengimsel bir içerik analizi gerçekleştirdik. Katılımcılarımızın sorularımıza verdiği cevaplar teorik üst temalara herhangi bir zorlanma olmaksızın yerleşti, bu da taşeron ve kadrolu çalışan gruplarının örgütsel davranışlarının anlaşılmasında mevcut literatürden yararlanabileceğimizi de gösteriyor. Bu bulgulardan hareketle, daha geniş bir örneklemden veri toplayarak nicel bir araştırma yapılması, taşeron ve kadrolu çalışanların psikolojik süreçleri konusunda tamamlayıcı bilgiler verecektir ve bu nicel çalışma yakın gelecekte gerçekleştirmek istediğimiz araştırmalar arasında yer almaktadır.

Kaynakça

- Aykaç, H.B. (2011). İş hukukunda alt işveren, Beta, İstanbul
- Elstak, M.N., Bhatt, M., Van Riel, C.B.M, Pratt, M.G. ve Berens, G.A.J.M. (2015), "Organizational Identification during a Merger: The Role of Self-Enhancement and Uncertainty Reduction Motives during a Major Organizational Change", *Journal of Management Studies*, 52 (1), pp. 32–62.
- Fuller, J.B., Barnett, T., Hester, K. ve Relyea, C. (2003), "A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment", *The Journal of Social Psychology*, 143(6), pp.789-791.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*, Addison-Wesley, Reading.
- Mayring, P. (2000), *Qualitative content analysis*. *Forum: Qualitative Social Research*, 1(2).
<http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-00/02-00mayring-e.htm>
- Scott, S.G. ve Lane, V.R. (2000), "A stakeholder approach to Organizational identity", *Academy of Management Review*, 25(1), pp.43-62.
- Tajfel, H. ve Turner, J.C. (1986). "The Social Identity Theory of Intergroup Behavior". S.Worchel ve W.G.Austin (der.). *Psychology of intergroup relations içinde*, Chicago: Nelson-Hall, pp. 7-24.

ALGILANAN KURUMSAL İMAJ İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Sabahat Bayrak Kök
Pamukkale Üniversitesi
sbayrak@pau.edu.tr

Mehtap Sarıkaya
Pamukkale Üniversitesi
mehtaps@pau.edu.tr

Hatice Çoban
Pamukkale Üniversitesi
haticecoban@pau.edu.tr

Esvet Mert
Pamukkale Üniversitesi
emert@pau.edu.tr

ÖZET

Örgütsel davranış teorisyenlerinin son 30 yılda yaptığı çalışmalar incelendiğinde örgütlerin çalışanlarıyla daha anlamlı ilişkiler ve güçlü bir bağ kurmaya çalıştığı ya da kurdukları bağları güçlendirme çabaları dikkat çekmektedir. Bu çabaların merkezinde çalışanları işlerini sevmeleri, işyerine bağlılık ve sadakat duymaları, zor durumlar ve farklılıktan kaynaklanan çatışma durumlarında örgütten yana tavır almaları beklenmektedir. Bu düşüncenin devamı olarak, günümüzde örgütsel davranış teorisyenleri çalışanlardan işi bırakma, işyerini terk etme, performans düşürme davranışlarının tersine işi ve işyeriyle gurur duymalarını, örgüte aidiyet hissetmelerini, ona bağlılık duyma ya da onunla bütünleşme duyguları sergilemelerini beklemektedirler. Örgütsel özdeşleşme kavramı, bu beklentileri karşılamada üst noktada bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Son yıllarda farklı alanlarda sıkça karşımıza çıkan kurumsal imajın canlı ve etkili olması yönleriyle örgütsel özdeşleşmeyi olumlu ya da olumsuz yönde etkileyeceği bilinmektedir. Kurumsal imaj ile örgütsel özdeşleşmenin ilişkisini değerlendirdiğimiz bu çalışmada anket yöntemi kullanılarak ve toplanan verilere, aritmetik ortalama, korelasyon, regresyon ve varyans analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre algılanan içsel ve dışsal imaj ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu ve kurumsal imajının her iki alt boyutlarının örgütsel özdeşleşmeyi olumlu olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal İmaj, Örgütsel Özdeşleşme

1.Giriş

Son yıllarda kurumsal imaj, yönetim ve organizasyon alanında önem arz eden konulardan biri haline gelmiştir. Özellikle günümüz rekabet koşullarında örgütler tüm paydaşlar nezdinde olumlu bir imaj oluşturmanın, kurulacak olan uzun vadeli ilişkiler yoluyla örgüt yaşamını etkileyen önemli bir faktör durumuna geldiğini göz önünde bulundurmak zorundadırlar. İyi bir kurumsal imaj, ticari ilişkilerin ön şartıdır. Olins (1999) kurumsal imajı, bir şirketin tüm faaliyetleri sonucunda şirketle özdeşleştirilmiş olan inanç, fikir, his ve bilgi birleşiminden oluşan bir olgu olarak tanımlamaktadır (Dinnie, 2004: 3). Bu anlamda kurumsal imaj, salt bir isim ve logo değildir. Kurumsal imaj, bir örgütün ne olduğundan ziyade; örgüt içindeki ve dışındakilerin örgütü nasıl gördüklerine ilişkin inanç ve hisleridir (Abratt, 1989: 68).

Örgütsel özdeşleşme ise temel olarak yeni bir konu olmamakla birlikte örgütsel davranış çalışmaları için önemli bir değişken haline gelmiştir. Bu bağlamda, örgütsel özdeşleşme kavramı, araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından, birey ile örgüt arasında “arzu edilen bağ” olarak görülmüştür (Ashforth ve Mael, 1989: 21; Dutton vd., 1994: 239). Bir başka deyişle, örgütsel özdeşleşme, örgüt üyesinin, örgütün temel örgütsel kimlik özellikleri ile kendi kimliğini birleştirebilme derecesidir (Dutton vd., 1994: 239-241).

Örgüt kuramcıları, örgüt çalışanlarının algıladıkları kurumsal imajın örgütsel özdeşleşme üzerine önemli etkileri olduğuna değinmektedirler. Yapılan çalışmalarda kurumsal imajın; çalışan ve örgüt arasında psikolojik bir bağ yarattığı, işbirliği ve örgütsel güven duygusunu arttırarak çalışanların örgüt ile özdeşleşmelerini sağladığı belirtilmektedir. Literatürde özdeşleşme kavramı, bireylerin gözünde örgütlerin kazandığı anlam, örgütlere duyulan bağlılık ve sadakatin derecesi, bireylerin yönü ve örgüt ile devam etme isteklerini ortaya koyan çok sayıdaki çalışmayla değerlendirilmiştir (Dutton vd., 1994: 239-263; Scott vd., 1998: 298-336; Smidts vd., 2001: 1051-1062; Dukerich vd., 2002: 507-533; Ashforth vd., 2008: 325-374).

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Kurumsal İmaj Kavramı

Kurumsal imaj, bir örgütün ne olduğuna dair olan inancından çok; örgüt üyelerinin zihninde var olan örgüte ilişkin inanç ve hislerden oluşmaktadır (Abratt, 1989: 68). Dowling (1993: 104) ise kurumsal imajı, “insanların zihinlerinde var olan örgüte ilgili izlenimlerinin toplamı” olarak tanımlamıştır.

Bir kurumsal imaj, yaygın görüş olarak örgütün dış çevreden algılanmasıdır. Bu algı örgütün maddi ve manevi unsurlarından çevrenin etkilenmesi ile oluşmakta ve bir anlamda örgütün genel kabul görmüş bir resmini ifade etmektedir. Bu yönüyle kurumsal imaj, bir organizasyonun realitesinin bir yansıması olarak da görülebilir. Burada kurumun tüm amaçlarının ve planlarının nasıl algılandığı önemlidir. Kurum imajı şirket ürünlerini, hizmetlerini, yönetim tarzını, iletişim faaliyetlerini ve dünya çapındaki diğer faaliyetlerini destekler (Okay, 1999: 259). Bu nedenle dünyada IBM, Microsoft, Hewlett Packard, Motorola vb. büyük ve önemli şirketlerin, ürünlerine değil, kurum imajına odaklı reklamlar yaptıkları ve bunlara milyonlarca dolar ödedikleri görülmektedir (Plowman and Chiu, 2007: 2). Görünen gerçek şu ki, iş dünyasının içinde yer alan kuruluşlar ister “insan” (otel, spor, güvenlik, insan kaynakları yönetimi gibi), ister “süreç” (mali müşavirlik, hukuk, kamu kuruluşları gibi), isterse de “fikir” (reklamcılık, halkla ilişkiler, müzik gibi) temelli olsun, sonuç olarak sahip oldukları mevcut konumlarını korumak ya da daha iyi bir yere gelebilmek adına sürekli olarak olumlu bir imaj oluşturma gayretindedir (Dinçer, 2001: 1-2).

Günümüz iş dünyasında, örgütlerin iç ve dış müşterileri arasındaki sınırları, örgüt üyeleri ile örgüt dışındakiler arasında artan etkileşim nedeniyle neredeyse ortadan kalkmak üzeredir. Önceleri örgütler, örgüt üyelerini, örgütün dış çevresinde yer alan dış müşterilerden ayrı değerlendirmek durumunda kalırken, günümüzde ele alınan konuların (değişim mühendisliği, müşteri tatmini, kademe azaltma vb. gibi) bir gerekliliği olarak, müşteri kavramı örgüt üyeleri açısından yeniden tanımlanmış bu durum ise iç ve dış müşteri arasındaki etkileşimin değişmesine yol açmıştır (Hatch ve Schultz, 1997: 357). Bu gelişmeler neticesinde kurumdan ve çevreden alınan mesajların birikimi sonucu hedef kitlenin kurum hakkında oluşturduğu resim ya da kurumun yeteneklerinin, kaynaklarının paydaşlar tarafından değerlendirilmesi şeklinde tanımladığımız kurum imajı sadece dış hedef kitleye yönelik olarak değil, çalışanlardan oluşan iç hedef kitleye yönelik olarak da değerlendirilmeye başlanmıştır (Derin vd., 2014: 138).

Yukarıdaki gelişmelere bağlı olarak kurumsal imaj günümüzde bütünsel olarak değerlendirilme açısından içsel imaj ve dışsal imaj olarak iki alt boyutta ele alınmaktadır. İçsel imaj, kurumun çalışanları nezdindeki imajıdır. Bu imaj, çalışanların kurum hakkında inandıkları kalıcı, farklı ve merkezi özelliklerle ilgilidir ve pek çok çalışmada bu imaj türü “algılanan kurumsal kimlik” (perceived organizational identity) olarak tanımlanmaktadır (Dutton, vd., 1994: 243-248). Algılanan dış imaj “yorumlanan dışsal imaj” ya da “yapılandırılmış dış imaj” (construed organizational image) olarak da ifade edilmektedir. Bu imajın ortaya çıkışında genel olarak örgüt dışındakilerin örgütü nasıl gördüğüne dair çalışanların zihinlerinde oluşturdukları yorumlama ve değerlendirmeleriyle ilgili algıları etkilidir (Dutton vd., 1994: 248-250).

2.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı

Özdeşleşme kavramı, yazınsal alanda ilk olarak Amerikalı siyaset bilimci Harrold Lasswell (1935) tarafından psikolojik, sosyolojik ve iletişim ile ilgili bir kavram olarak bireysel tutum ve davranışlar ile küresel politikalar arasındaki bağı tanımlamak için kullanılmıştır. Lasswell, özdeşleşme kavramını, diğer insanlarla oluşan duygusal bağın rehberlik ettiği ve benzer olma algısının oluştuğu süreç olarak tanımlamış ve böyle bir bağın, ancak paylaşılan ilişkilerin ve sembollerin çokluğu ile oluşabileceğini belirtmiştir (Cheney vd., 2010: 113; Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013: 63).

Örgütsel özdeşleşme kavramı ise ilk olarak Edward Tolman (1943) tarafından “bir bireyin parçası olarak hissettiği bir gruba bağlı olması” şeklindeki tanımlamayla alana girmiş ve bu tanım açısından Tolman, özdeşleşme grup ilişkisini; özdeşleşen gruplar kendilerini o gruba bir hisseder ve bunun sonucunda grubun geleceği bireyin geleceği, grubun amacı bireyin amacı, grubun başarı ve başarısızlıkları bireyin başarı ve başarısızlıkları ve grubun prestiji bireyin prestiji olmaktadır, şeklinde ifade etmiştir (Köse, 2009: 2).

Örgütsel özdeşleşmenin esas olarak örgüt çalışanlarının kendilerini örgütleriyle olan ilişkileri açısından tanımlamaya başlamasıyla ortaya çıktığı söylenebilir (Ashforth ve Mael, 1989: 22-23; Dutton vd., 1994: 240). Bu ilişkide örgütsel özdeşleşme kavramı çoğunlukla “bilişsel bir yapılanma olarak, örgüt ile bireyin değerlerinin uyuşması veya bireyin örgütün bir parçası olma ya da kendini örgütle aynı hissetmesi, aidiyet duyması” (Ashforth ve Mael, 1989: 34) şeklinde tanımlanmakta ve birey ile örgütün yekvücutluğu ya da bireyin örgütün değer ve amaçlarına duyuşsal bağlılığı (Buchanan, 1974: 533) olarak ifade edilmektedir.

1980’li yıllarda ise Sosyal Kimlik Kuramı’nın (Tajfel ve Turner, 1985) örgütlerde ele alınmasıyla birlikte özdeşleşme kavramı yeni bir bakış açısından “paylaşılan bir kimlik” (Ashforth ve Mael, 1989: 23)

olarak literatürde yerini almıştır. Bu kuram bakışıyla Tajfel kimliği, “kişinin bilgisinden sosyal gruba ve gruplara üyeliğinden ve bu üyeliğe duygusal ve değersel olarak bağlılığından türeyen kişinin sosyal bağlamının bir parçası” olarak ifade etmiştir (Tajfel, 1982: 2). Bartels’e göre bu açıklamasıyla Tajfel (1972) bireylerin kimliklerinin, sadece kişisel özellikleriyle değil aynı zamanda bireylerin üyesi oldukları grup ya da örgüt ile de değerlendirildiğine dikkat çekmektedir. Bireylerin bir gruba üye olduğu bilgisi, üye olan kişilerin gruba ait olan bazı duygu ve değerleri de taşıdığı anlamına gelir. Bu durum ise, bireylerin kişisel kimliklerine pozitif yönde katkıda bulunarak kendine güvenlerinin artmasını sağlar. Bu süreçte kimlik aracılığıyla örgüte üye olmanın getirdiği bu işlevsel sürece, örgütle özdeşleşme denilmektedir (Bartels vd., 2007: 173).

Pratt (1998: 194) bu bakış açısıyla örgütsel özdeşleşmenin iki durumda ortaya çıktığını söylemektedir: 1- Birey, örgüt kimliğinin kendisinin önemli bir parçası olduğunu algıladığında, 2- Birey kendini örgüt kimliğiyle tanımlamaya başladığında. Son tahlilde örgütsel özdeşleşmeyi “kişinin kendini tanımlaması ile örgütü tanımlaması arasındaki tutumsal, davranışsal (Miller vd., 2000: 629) derin bir duyuşsal ve bilişsel (Dutton vd., 1994: 242; Edwards, 2005: 207-220) bir bağ oluşturmaları” ve “psikolojik olarak örgütü kendinin bir parçası olarak hissetmek” şeklinde birlik ve bütünlük derecesi olarak ifade edebiliriz.

Örgütleriyle özdeşleşen bireyler, ‘örgüt ile olan ilişkim açısından ben kimim?’ sorusuna verdikleri cevaplarla güçlü bir benlik algısı oluşturmakta, kendisini benzerlerinden farklılaştırmaktadır. Diğer taraftan örgütleriyle özdeşleşen çalışanlar örgüt ile dayanışma içerisine girmekte örgütte kalma, kabul görme gibi bir takım kritik tutum ve davranışlar geliştirmektedirler (Wiesenfeld vd., 1998: 778; Miller vd., 2000: 629; Smidts vd., 2001: 1051-1062).

Bir üyenin örgütsel özdeşleşme düzeyi, onun benliğinin örgüt üyeliğine ne derece bağlı olduğunu gösterir. Eğer örgüt üyeliği bireyin benliğinde merkezi bir yer edinmişse, onun diğer sosyal gruplardaki üyeliklerinden daha önemli bir konuma gelmişse, bu kişi örgütle yüksek derecede özdeşleşmiştir. Yüksek derecede özdeşleşme, pozitif örgütsel davranışlar ile olan ilişkisiyle dikkat çekmektedir ve bu bağlamda çalışanların örgüt ile özdeşleşmelerinin bireysel ve örgütsel düzeyde sağladığı olumlu sonuçlar üzerinde durulmaktadır (Witting, 2006: 4; Ashforth vd., 2008: 334-338).

3. Araştırma

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Örgüt kuramcıları, örgüt çalışanlarının algıladıkları kurumsal imajın örgütsel özdeşleşme üzerine önemli etkileri olduğuna değinmektedirler. Yapılan çalışmalarda kurumsal imajın; çalışan ve örgüt arasında psikolojik bir bağ yarattığı, işbirliği ve örgütsel güven duygusunu arttırarak çalışanların örgüt ile özdeşleşmelerini sağladığı belirtilmektedir. Literatürde özdeşleşme kavramı, bireylerin gözünde örgütlerin kazandığı anlam, örgütlere duyulan bağlılık ve sadakatin derecesi, bireylerin yönü ve örgüt ile devam etme isteklerini ortaya koyan çok sayıda çalışmaya işaret etmektedir. Mael ve Ashfort (1992: 111-112), dini eğitim veren bir liseden mezun 297 kişi üzerinde yaptıkları araştırmalarında örgütsel özdeşleşmenin bireysel ve örgütsel öncülleri ile örgütsel sonuçlarına ilişkin oluşturdukları modeli test etmişlerdir. Araştırmalarının sonucunda, kurumsal imajın örgütsel özdeşleşmenin önemli bir örgütsel öncülü olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca çalışmalarında, bireylerin bir grupla özdeşleşmelerinin nedenlerinden biri olarak kendilerine olan saygılarını arttırmak olduğunu ve daha çok bilinen örgütlerde çalışan bireylerde özdeşleşmeye doğru giden özsaygının daha fazla desteklendiğini ifade etmişlerdir. Bhattacharya ve diğerleri (1995: 54), 306 kişi üzerinde yaptıkları araştırmalarında ise örgütün imajının arttırılarak üyelerin özdeşleşmelerinin güçlendirilebileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Smidts ve diğerlerinin (2001: 1055) üç farklı firmada yaptıkları araştırmalarında daha önceki yapılan çalışmalara paralel olarak algılanan örgütsel imajın örgütsel özdeşleşmeyi geliştirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, çalışmalarında tanınırlığı ve imajı yüksek olan firmalarda algılanan dışsal imajın iletişim iklimine göre örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin daha fazla olduğuna dikkat çekmişlerdir. Bunun aksine, daha az tanınan firmalarda iletişim ikliminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu ifade edilmiştir. Özetle örgüt çalışanları, örgüt dışındakiler tarafından sosyal onay alan, tanınırlığı yüksek, olumlu imaja sahip örgütlerde daha fazla çalışmak isterler. Bir başka ifadeyle, algılanan kurumsal imaj yükseldikçe çalışanlar örgüt ile daha fazla özdeşleşme isteği duyacak ve örgüt onlar için daha anlamlı bir yer olacaktır.

İlgili literatür dikkate alınarak çalışmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

H₁: Çalışanların algıladıkları içsel kurumsal imaj arttıkça örgütsel özdeşleşme düzeyleri de artar.

H₂: Çalışanların algıladıkları dışsal kurumsal imaj arttıkça örgütsel özdeşleşme düzeyleri de artar.

3.2. Yöntem

Çalışmanın evrenini İstanbul Sanayi Odası'nın 2013 yılı için hazırladığı Türkiye'nin Birinci ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu sıralamasında yer alan firmalardan Denizli'de faaliyet gösteren tekstil sektöründeki firmalar ile bu listeye girmeyen tekstil firmalarındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Bu kapsamda, İstanbul Sanayi Odası'nın resmi internet adresinden ilk ve ikinci 500'e giren firmalardan Denizli'de faaliyet gösteren tekstil sektöründeki firmalar tespit edilmiştir. Yayınlanan listede ilk 500'de iki, ikinci 500'de beş firma yer almaktadır (www.iso.org.tr). Ancak daha veri toplama sırasında ilk 500'e giren bir firmanın bu sektörde faaliyet göstermediği anlaşılmıştır. İlgili listedeki firmalarla iletişime geçilmiş, uzun uğraşlar sonucunda kalan altı firmanın dördünden izin alınmıştır. İlk 500 ve ikinci 500 listesinde yer alan ve çalışmaya katılmayı kabul eden tekstil firmalarına ilaveten listelerden herhangi birine girmeyen, tekstil sektöründeki diğer firmaların ulaşılabilen dokuzundan izin alınmıştır. Toplamda on üç firmanın kabul ettiği çalışmamızda yaklaşık 1500 anket ilgili firma çalışanlarına dağıtılmıştır. %74,5 geri dönüş oranıyla 1188 anket elde edilmiş, bunlardan çeşitli sebeplerle güvenilir bulunmayan 32 anket elenerek toplamda 1156 anket değerlendirme kapsamına alınmıştır.

Çalışmada veri toplama aracı olarak, kurumsal imaj algısını ölçmek için Büyükgöze'nin (2012: 90-91) derlemiş olduğu 17 ifadeli ölçek, örgütsel özdeşleşmeyi ölçmek için ise kavramın tanımlayıcılarından olan Mael ve Ashforth (1992: 122) tarafından geliştirilen 6 ifadeli ölçek kullanılmıştır.

3.3. Bulgular

Ölçeğin iç tutarlılığını ölçmek amacıyla yapılan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 1'de verilmiştir. 6 ifadeli örgütsel özdeşleşme ölçeğinin güvenilirlik düzeyinin %73,3 ($\alpha=,733$) olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmada kullanılan 17 ifadeli kurumsal imaj ölçeğinin içsel imajı ölçen 7 ifadesinin güvenilirlik düzeyi %84,3 ($\alpha=,843$), dışsal imajı ölçen 10 ifadesinin güvenilirlik düzeyi ise %88 ($\alpha=,880$) dir. Bir ölçeğin güvenilir olduğunun söylenebilmesi için kabul edilebilir minimum alfa katsayısı 0,7'dir (Altunışık vd., 2012: 125-126). Çalışmada kullanılan ölçekler ve ölçeğe ilişkin boyutların her biri için bulunan alfa değerleri 0,7'nin üzerinde olduğu için ölçeklerin güvenilir ve analiz için uygun olduğu söylenebilir.

Tablo 1: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha (α)
Örgütsel Özdeşleşme	6	,733
İçsel İmaj	7	,843
Dışsal İmaj	10	,880

Araştırmaya katılan 1156 çalışanın sosyo-demografik özelliklerine ilişkin genel bilgiler Tablo 2'de belirtilmiştir. Katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında %32,6'sının erkek, % 67,4'nün kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların %52,2'si ilköğretim (ilkokul ve ortaokul), %25,2'si lise, %6,5'i önlisans, %14,4'ü lisans, %1,7'si lisansüstü mezundur. Tekstil sektörü, dünya genelinde emek yoğun çalışılan ve vasıfsız işçi istihdamının gerçekleştiği bir sektördür (Eraslan vd., 2008: 268). Bu çalışmadaki katılımcıların eğitim durumlarının da dünya geneline paralel olarak düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2: Katılımcıların Genel Özellikleri

		Sayı	Yüzde
Cinsiyet Dağılımı	Bay	377	32,6
	Bayan	770	67,4
Yaş Dağılımı	16-20	35	3
	21-30	463	40,1
	31-40	497	43
	41-50	141	12,2
	51-60	18	1,6
	61 ve üzeri	2	,2
Medeni Durum	Evli	867	75
	Bekâr	289	25
Çalışma Süreleri Dağılımı	1 yıl ve daha az	228	19,7
	2-5	375	32,4
	6-10	305	26,4
	11-15	177	15,3
	16 yıl ve üzeri	71	6,1

Eğitim Durumu			
İlköğretim	604	52,2	
Lise	291	25,2	
Önlisans	75	6,5	
Lisans	166	14,4	
Lisansüstü	20	1,7	

Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, %3'ünün 16-20 yaş aralığında, %40,1'inin 21-30 yaş aralığında, %43'ünün 31-40 yaş aralığında, %12,2'sinin 41-50 yaş aralığında, %1,6'sının 51-60 yaş aralığında ve sadece 2 kişinin 61 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların yoğun olarak 21-40 yaşları arasında olduğu dikkat çekmektedir. Katılımcıların %75'i evli, %25'i bekârdır. Çalışma süreleri dağılımına göre çalışanların %19,7'sinin 1 yıl ve daha az, %32,4'ünün 2-5 yıl arası, %26,4'nün 6-10 yıl arası, %15,3'ünün 11-15 yıl arası, %6,1'inin ise 16 yıldan daha fazla zamandır mevcut firmalarında çalıştıkları belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile çalıştıkları kuruma ilişkin içsel ve dışsal imaj algılamalarını ölçmek üzere ifadelerle verdikleri cevapların ortalamalarını gösteren tanımlayıcı analiz sonuçları, standart sapma ve değişkenler arası korelasyon değerleri Tablo 3'de verilmiştir. Görüldüğü gibi, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri yüksek; kurumsal imaj algılamasını oluşturan içsel ve dışsal imaj algıları da yüksek düzeydedir. Değişkenler arası korelasyon değerleri incelendiğinde, kurumsal imajın bütününe oluşturması nedeniyle içsel ve dışsal imaj arasındaki korelasyon düzeyinin ,733; kurumsal imaj ile örgütsel özdeşleşme arasındaki düzeyin ise ,571 olduğu görülmektedir. Kurumsal imajın dışsal imaj boyutunun örgütsel özdeşleşme ile arasındaki ilişki içsel imajla ilişkisine oranla daha yüksek olup ,569 düzeyindedir. Konuya ilişkin daha önce yapılmış çalışmalar incelendiğinde, korelasyon düzeylerinin bu çalışmadaki sonuçlarla paralellik gösterdiği anlaşılmaktadır. Öyle ki, Bhattacharya ve çalışma arkadaşlarının müze çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarında örgütsel özdeşleşme ve kurumsal imaj arasındaki korelasyon değeri ,51; Smidts ve çalışma arkadaşlarının algılanan dışsal kurumsal imajın örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında dışsal kurumsal imaj ile örgütsel özdeşleşme arasında ,60 düzeyinde bir korelasyon olduğu sonucuna ulaşmıştır (Bhattacharya vd., 1995: 53; Smidts vd., 2001: 1055).

Tablo 3: Verilere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort. (\bar{x})	S.S.	1	2	2a
1. Örgütsel Özdeşleşme	4,29	,404			
2. Kurumsal İmaj	4,29	,449	,571**		
2a. İçsel İmaj	4,24	,502	,497**	,936**	
2b. Dışsal İmaj	4,34	,464	,569**	,925**	,733**

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Çalışanların örgütsel özdeşleşme, içsel ve dışsal imaj algılama düzeylerinin firma durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek için yapılan varyans analizinde Tek Yönlü Anova testi uygulanmıştır. Tablo 4'de gösterilen Anova testi sonuçlarına göre ($p < 0,05$ olduğu için) örgütsel özdeşleşme, içsel ve dışsal imaj algılama düzeyleri firma durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Ortalama değerleri incelendiğinde ilk 500'e giren firmaların örgütsel özdeşleşme ($\bar{x}=4,40$), algılanan içsel imaj ($\bar{x}=4,41$), ve algılanan dışsal imaj ($\bar{x}=4,50$) düzeyleri diğer iki gruptaki firmalara göre daha yüksektir. Ayrıca "Diğer" kategorisine giren firmaların örgütsel özdeşleşme, algılanan içsel ve dışsal imaj düzeyleri, ikinci 500'e giren firmalara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak "Diğer" kategorisine giren firmaların Denizli'de yıllardır faaliyet gösteren, tanınmış firmalar olması gösterilebilir.

Tablo 4: Firma Durumlarına Göre Varyans Analizi Sonuçları

	Firma Durumu	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	Sig (p)
Örgütsel Özdeşleşme	İlk 500	4,40	,402	,000
	İkinci 500	4,23	,391	
	Diğer	4,30	,405	
İçsel İmaj	İlk 500	4,41	,476	,000
	İkinci 500	4,13	,437	
	Diğer	4,26	,519	
Dışsal İmaj	İlk 500	4,50	,465	,000
	İkinci 500	4,22	,423	
	Diğer	4,37	,469	

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5'de verilmiştir. Birinci hipotezi (H_1) test etmek için yapılan analiz sonuçlarına bakıldığında, içsel kurumsal imaj algısının örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ($p < 0,05$) ve pozitif yönde ($B=,497$) etkilediği

anlaşılmıştır. Yani çalışanların içsel kurumsal imaj algılarının bir birim artması örgütleriyle özdeşleşmelerini 0,497 birim arttıracaktır. Açıklanan varyans değeri incelendiğinde ($R^2=,246$) içsel kurumsal imaj algısının, örgütsel özdeşleşmenin %24,6'sını açıkladığı görülmektedir. Böylece araştırmanın H_1 hipotezi de desteklenmiş olmaktadır. Magalhães (2014: 82)de örgütsel özdeşleşme düzeyinin, çalışanların algıladıkları içsel kurumsal imaj düzeylerine bağlı olduğunu belirtmiştir.

Tablo 5: Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta (B)	t	p	Düz R ²
Örgütsel Özdeşleşme	Algılanan Dışsal İmaj	,569	23,354	,000	,324
	Algılanan İçsel İmaj	,497	19,433	,000	,246

Araştırmanın ikinci hipotezi (H_2) test etmek üzere yapılan analizde dışsal kurumsal imaj algısının örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ($p<0,05$) ve pozitif yönde ($B=,569$) etkilediği görülmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanların dışsal kurumsal imaj algılarının bir birim artması, örgütleriyle olan özdeşleşmelerini 0,569 birim arttıracaktır. Açıklanan varyans değeri incelendiğinde ($R^2=,324$) dışsal kurumsal imaj algısının, örgütsel özdeşleşmenin %32,4'ünü açıkladığı anlaşılmaktadır. Böylece H_1 hipotezi desteklenmiştir. Açıklanan dışsal imajın, örgütsel özdeşleşme düzeyine etkisini inceleyen bir çalışmada pozitif ve ,37 düzeyinde bir etki ölçülmüştür (Dukerich vd., 2002: 522). Benzer şekilde, Lievens ve çalışma arkadaşlarının (2007: 53) araştırmalarında dışsal kurumsal imaj algısının belirleyicisi olan çeşitli faktörlerin örgütsel özdeşleşmeyi farklı oranlarda fakat pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bir başka çalışmada, organizasyonun bir üyesi olarak çalışanların ifade ettikleri dışsal kurumsal imajın örgütsel özdeşleşmeyle anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğunu belirten hipotez kabul edilmiştir (Fuller vd., 2006: 708). Kamu ve kar amacı gütmeyen işletmelerde çalışan 1220 kişi üzerinde yapılan bir diğer çalışmada, sektör farkı olmaksızın algılanan dışsal imajın örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve ,207 düzeyinde bir etkide bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Rho vd., 2015: 5-6). Genel bir değerlendirmeyle, dışsal imaj algısının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin içsel imaj algısının etkisine göre daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 6: Karşılaştırmalı Regresyon Analizi Sonuçları

		İlk 500			İkinci 500			Diğer		
		Beta	P	Düz. R ²	Beta	P	Düz. R ²	Beta	P	Düz. R ²
Algılanan Dışsal İmaj	→	,607	,000	,364	,498	,000	,245	,573	,000	,327
Örgütsel Özdeşleşme										
Algılanan İçsel İmaj	→	,530	,000	,275	,468	,000	,219	,488	,000	,237
Örgütsel Özdeşleşme										

Firma durumlarına göre yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 6'da gösterilmektedir. Sonuçlar karşılaştırıldığında ilk 500'e giren firmalardaki çalışanların içsel imaj ve dışsal imaj algılamaları, örgütsel özdeşleşmeyi, ikinci 500 ile "Diğer" kategorisine giren firmalara göre daha güçlü etkilemekte ve arttırmaktadır. "Diğer" kategorisine giren firmalarda ise çalışanların içsel ve dışsal imaj algılamaları, örgütleriyle özdeşleşmelerini ikinci 500'e giren firmalara göre daha fazla arttırmaktadır.

4.Sonuç

Çalışanlar örgütleriyle aidiyet ihtiyacını gidermek ve belirsizliği azaltmak amacıyla özdeşleşirken, örgütler de çalışanların özdeşleşmesinin performansı arttıracığına inandıkları için örgütle özdeşleşmelerini istemektedir. Kurumsal imaj kavramı ise küreselleşen iş çevresinde rekabette var olma ve varlığını devam ettirmenin merkezi kavramlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışma kapsamında kurumsal imajın örgütün çalışanları tarafından nasıl algılandığı üzerinde durulmuş ve kurumsal imaj iki boyutta incelenmiştir. Bunlar örgütün uygulamaları ile ilgili çalışanları zihninde oluşan imajı olarak tanımlanan algılanan içsel imaj ile örgüt dışındakilerin örgütü nasıl gördüklerine dair çalışanların zihinlerinde oluşan imaj türü olan algılanan dışsal imajdır. Bu bağlamda, çalışmada çalışanların kurumlarının imajı konusundaki algılamalarının örgütleriyle aralarındaki güçlü bir bağ olarak tanımlanan örgütsel özdeşleşmeyi nasıl etkilediği araştırılmıştır. Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, yüksek düzeyde kurumsal imaj algısı ve yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşme düzeyi olduğu tespit edilmiştir. Birinci 500 listesine giren firmalarda hem kurumsal imajın boyutları hem de örgütsel özdeşleşme düzeyleri diğer firmalara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yapılan bir diğer analizde algılanan içsel ve dışsal kurumsal imajın artmasının örgütsel özdeşleşmeyi arttırdığı sonucuna ulaşılmış ve araştırma hipotezleri kabul edilmiştir. Bu bulgular

daha önce yapılmış çalışmalarla tutarlılık göstermektedir (Bhattacharya vd.,1995; Smitdts vd., 2001; Dukerich vd., 2002; Fuller vd., 2006; Lievens vd., 2007; Rho vd., 2015). Algılanan dışsal imajın örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi içsel imaja göre daha yüksektir. Yani, çalışanların örgütün üçüncü kişiler tarafından olumlu algılandığına dair inancı, kurumun kendi içindeki politika ve uygulamalarına yönelik olumlu algılamalarına göre örgütsel özdeşleşmeyi daha fazla arttırmaktadır.

Araştırmadan çıkan diğer bir sonuç ise, kamuoyu tarafından tanınan firmalarda bu ilişkinin daha güçlü olabileceği düşüncesiyle yapılan karşılaştırmada, beklendiği gibi ISO 500 listesine giren örgütlerin çalışanlarında bu etkinin daha fazla olmasıdır. Ancak ikinci 500 ile bu listeye girmeyen “diğer” kategorisindeki tekstil firmalarının karşılaştırılmasında “diğer” kategorisine girenlerde bu etkinin daha fazla olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise diğer kategorisine gören firmaların Denizli’de yıllardır faaliyet gösteren tanınmış firmalar olmalarıdır.

Kaynakça

- Abratt, R. (1989), “A New Approach To the Corporate Image Management Process”, *Journal of Marketing Management*, 5 (1), pp. 63-76.
- Altunışık, R., Coşkun C., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.*
- Ashforth, B. E. and Mael, F. (1989), “Social Identity Theory and The Organization”*Academy of Management Review*, 14(1), pp. 20-39.
- Ashforth, B. E., Spencer, H. H. and Corley, K. G. (2008), “Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamentals Questions”, *Journal of Management*, June, pp. 326-374.
- Bartels, J., Pruyn, A., Jong, M. D. and Joustra, I. (2007), “Multiple Organizational Identification Levels and The Impact of Perceived External Prestige and Communication Climate”, *Journal of Organizational Behavior*, 28, pp. 173–190.
- Bhattacharya, C. B., Hayogreeva, R. and Glynn, M. A. (1995), "Understanding The Bond of Identification: An Investigation Of Its Correlates Among Art Museum Members", *The Journal of Marketing*, 59, pp. 46- 57.
- Buchanan, B. II. (1974), “Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 19(4), pp. 533-546.
- Büyükgöze, T. (2012), "Çalışanların Kurumsal İmaj Algılaması İle Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn, T. E. and Ganesh, S. (2010), *Organizational Communication in an Age of Globalization:Issues, Reflections, Practices*, Waveland Press, Inc., Second Edition, USA.
- Derin, N., Türk, M. ve Cömert, Y. (2014), “The Relationship in Between Corporate Interior Image and the Commitment of Sales Staff at Retailers Sector”, *Journal of Management, Marketing and Logistics*, 1 (2), pp. 137-155.
- Dinçer, M. K. (2001), *Kişisel İmaj*, 3. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Dinnie, K. (2004), “Place Branding: Overview of an Emerging Literature”, *Place Branding*, 1(1), pp. 106-110.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R. and Shortell, S. M. (2002), "Beauty is in the Eye of the Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians", *Administrative Science Quarterly*, 47 (3), pp. 507-533.
- Dowling, G.R. (1993), “Developing Your Company Image into a Corporate Asset”, *Long Range Planning*, 26(2), 101-109.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. and Harquail, C. V. (1994), “Organizational Images and Member Identification”, *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), pp. 239-263.
- Edwards, M. R. (2005), “Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review”, *International Journal of Management Review*, VII (4), pp. 207-230.
- Eraslan, İ. H., Bakan, İ. ve Helvacıoğlu, Kuyucu A. D. (2008), “Türk Tekstil ve Hazırgiyim Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), ss. 265-300.
- Fuller, J. B., Marler, L., Hester, K., Frey, L. and Relyea, C. (2006), "Construed External Image and Organizational Identification: A Test of the Moderating Influence of Need for Self-Esteem", *The Journal of Social Psychology*, 146 (6), pp. 701-716.
- Hatch, M. J. and Schultz, M. (1997), “Relations Between Organizational Culture, Identity and Image, European”, *Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- <http://www.iso.org.tr/Sites/1/content/500-buyuk-liste.html?j=6493030>, Erişim Tarihi: 15.10.2014.
- Köse, C. G. (2009), *Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanların Sürekli İyileştirme Çabalarına Katkısı: Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lievens, F., Hoye, G. V. and Anseel, F. (2007), " Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework", *British Journal of Management*, 18, pp. 45-59.
- Mael, F. and Ashforth B. (1992), “Alumni And Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification”, *Journal of Organizational Behavior*, 13, pp. 103-123.
- Magalhães, R. (2014), *Organization Design and Engineering:Co-existence, Co-operation or Integration*, Palgrave Miller, V. D., Allen M., Casey M. K. and Johnson, J. R. (2000), “Reconsidering The Organizational Identification Questionnaire” *Management Communication Quarterly*, 13, pp. 626-658.

23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, MUĞLA

- Okay, A. (1999), Kurum Kimliği, 2. Baskı, MediaCat Yayınları, Ankara.
- Olins, W. (1999), The New Guide to Identity, Gower Publishing Limited, Hampshire, England.
- Plowman, K. D. and Chiu, S. (2007), "Corporate Identity and Corporate Reputation in Silicon Valley: Case Studies in Public Relations and Integrated Communications", Public Relations Journal, 1(1), pp. 2 -25.
- Pratt, M. G. (1998), "To Be or Not To Be": Central Question in Organizational Identification" in Whetten D. A. and Godfrey P. C., (Ed.) Identity in Organizations: Building Theory Through Conversation, (171-201) Sage Publications.
- Rho, E., Taesik Y., and Kangbok L. (2015), "Does Organizational Image Matter? Image, Identification, and Employee Behaviors in Public and Nonprofit Organizations." Public Administration Review, pp. 1- 11
- Scott, C. R., Corman, S. R. and Cheney, G. (1998), "Development of Structural Model of Identification in the Organization" Communication Theory, 8 (3), pp. 298-336.
- Smidts, A., Pruyn, Ad H. and Van Riel, C. B. M. (2001), "The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification," Academy of Management Journal, 49(5), pp. 1051-1062.
- Tajfel, H. (1982), "Social Psychology of Intergroup Relations". Annual Review of Psychology, 33, pp. 1-39.
- Tokgöz, E. ve Aytemiz Seymen, O. (2013), "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma, 10(39), 61-76.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., and Garud, R. (1998), Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization, Organization Science, 10, pp.777-790.
- Witting, M. (2006), Relations Between Organizational Identity, Identification and Organizational Objectives: An Empirical Study in Municipalities, http://Essay.Utwente.nl/55524/1/Scriptie_Witting.Pdf, 14.09.2014.

GİRİŞİMCİLİĞİ DESTEKLEYEN ÖRGÜT İKLİMİ VE GİRİŞİMSSEL ÖZ-YETKİNLİK ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLE İLİŞKİSİ

Gonca Günay
Kadir Has Üniversitesi
gunaygonca@gmail.com

Duygu Uygur
İstanbul Bilgi Üniversitesi
duygu.uygur@bilgi.edu.tr

Elif Bezal Kahraman
İstanbul Bilgi Üniversitesi
elifbezal@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, örgüt ikliminin girişimciliği destekleme düzeyi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde çalışanların girişimsel öz-yetkinliklerinin düzenleyici rolünü incelemektir. Araştırmanın örneklemi çeşitli kurumlarda bilişim teknolojisi alanında çalışan 192 kişi oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, örgüt ikliminin girişimciliği destekleme düzeyini oluşturan beş boyuttan dördü, yönetimin yeni fikir geliştirme sürecine verdiği destek, özerklik, uygun ödül sistemi ve örgütsel sınırlar, örgütsel özdeşleşme ile pozitif ilişkilidir. Girişimsel öz-yetkinlik, yönetimin yeni fikir geliştirme sürecine verdiği destek ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde anlamlı düzeyde düzenleyici rol üstlenmektedir.

Anahtar Kelimeler: girişimciliği destekleyen örgüt iklimi, girişimsel öz-yetkinlik, örgütsel özdeşleşme

1. Giriş

Günümüzde kurumlar, küreselleşme ve hızlı teknolojik değişimlerle tanımlanan bir ortamda rekabetçi olabilmek için girişimci bir kimlik kazanmaya çalışmaktadır. Bunu sağlayacak olan ise kurum üyelerinin birer iç girişimci gibi davranmalarını destekleyen bir iklimin varlığıdır (Holt vd., 2007; Kuratko ve Montagno, 1989). Girişimciliği destekleyen örgüt iklimini yaratmak arzu edilen bir sonuç olmakla birlikte, her bireyin bu sonuca ilişkin değerlendirmeleri farklı olacaktır. Bu çalışmanın amacı, örgüt ikliminin girişimciliği destekleme düzeyi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde çalışanların girişimsel öz-yetkinliklerinin düzenleyici rolünü incelemektir.

2. Kuramsal Çerçeve

Sosyal kimlik kuramına göre, bireyin bir grubun üyesi olması ve bu üyeliğin önemi bireyin benlik kavramını tanımlamaktadır (Tajfel ve Turner, 1979; Turner, 1985). İşe ilişkin kimlikler kişiler için önemlidir ve bu kimlikler çoğu zaman kişilerin benlik algılarını, cinsiyet, ırk ve etnik köken gibi kişisel özelliklerden daha fazla etkilemektedir (Hogg ve Terry, 2001). Örgütsel davranış yazınında, buna bağlı kavramlardan biri de örgütsel özdeşleşmedir (Rikeatta, 2005). Örgütsel özdeşleşme, 'örgütle bir olma algısı' şeklinde tanımlanmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989). Bireyler kendilerini örgütle daha çok özdeşleştirdiklerinde, örgüt amaçları doğrultusunda daha çok çalıştıkları yönündeki bulgular sebebiyle bu kavram hakkında pek çok araştırma bulunmaktadır (Dutton vd., 1994). Özdeşleşme arttıkça, bireylerin iş doyumlarının (O'Reilly ve Chatman 1986), motivasyon ve performanslarının arttığı bilinmektedir (Benkhoff 1997; Lee 1971; He ve Brown, 2013; Karabey ve İşcan, 2007).

Ancak çalışanların kendilerini örgütle özdeş hissetmeleri, örgüte ilişkin bazı değişkenlerin niteliğine bağlıdır. Örgütsel özdeşleşmenin ortaya çıkışını açıklayan çalışmaların bir kısmı, kavramın ortaya çıkışını kimlik karşılaştırmalarına dayandırmakta ve örgütle ilgili sınıflandırmaların bireyin benliğine ilişkin sınıflandırmalar ile uyumunun örgütsel özdeşleşmeyi ortaya çıkardığını savunmaktadır (Foreman ve Whetten, 2002). Bir başka deyişle, bireyler benlik kavramlarını, örgütün kimliğinde algıladıkları özellikler ile açıkladıklarında örgütsel özdeşleşmeden bahsetmek mümkün olmaktadır (Dutton vd., 1994). Bu bağlamda, bireylerin kendilerini ve çalıştıkları kurumları nasıl tanımladıkları örgütsel özdeşleşmenin ortaya çıkışı açısından önemlidir.

Günümüzde kurumlar, küreselleşme ve hızlı teknolojik değişimlerle tanımlanan bir ortamda rekabetçi olabilmek için girişimci bir kimlik kazanmaya çalışmaktadır. Bunu sağlayacak olan ise kurum üyelerinin birer iç girişimci gibi davranmalarını destekleyen bir iklimin varlığıdır (Kuratko ve Montagno, 1989). Kuratko ve diğerleri (2005) girişimciliği destekleyen örgüt iklimini tanımlamak için beş boyut belirlemiştir: yönetimin yeni fikir geliştirme sürecine verdiği destek, özerklik, uygun ödül sistemi, zaman sağlamak ve örgütsel sınırlar. Yönetimin yeni fikir geliştirme sürecine verdiği destek, üst düzey yöneticilerin yenilikçi fikirleri desteklemesi, kaynaklar sağlayarak girişimci davranışları teşvik etmesidir. Özerklik, çalışanların karar verme ve inisiyatif alma konusunda yetki ve sorumluluklara sahip olma durumlarıdır.

Uygun ödül sistemi, girişimciliği ve yenilikçi fikirleri performansa dayalı sistemler kullanarak teşvik etmektir. Zaman sağlamak, çalışanların zamanlarını yenilikçi proje ve fikirlerini hayata geçirmek için kullanabilmeleri ve iş yüklerinin kısa ve uzun vadeli iç girişimcilik hedeflerine ulaşmak için çabalarını destekleyecek şekilde düzenlenmesidir. Son olarak, örgütsel sınırlar, deneme-yanılma veya başarısızlık durumlarına kurumun toleransı, riskli projelere yaklaşımı şeklinde özetlenebilir (Kuratko vd., 2005). Bu örgüt iklimi boyutları ve kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkiyi inceleyen Holt ve diğerleri (2007), beş boyutun da olumlu bir etkisi olduğunu saptamıştır. Ayrıca, yönetimin yeni fikir geliştirme sürecine verdiği desteğin yenilikçi performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu bulgular arasındadır (Alpkan vd., 2010).

Daha önce de belirtildiği gibi, çalışmalar, örgütle ilgili sınıflandırmaların bireyin benliğine ilişkin sınıflandırmalar ile uyumlu olduğunda örgütsel özdeşleşmenin ortaya çıktığını savunmaktadır (Foreman ve Whetten, 2002). Bu bağlamda, kurumlar girişimcilik düzeyini artırmak için iç girişimciliği destekleyen bir örgüt iklimi oluştururken bireylerin kurumla özdeşleşme durumları örgütün kazandığı kimlik ve bireylerin kimlikleri arasındaki uyuma dayalı olacaktır. Bu ilişkide etkili olabilecek bireysel düzeydeki değişken, bireylerin girişimsel öz-yetkinlikleridir. Öz-yetkinlik, bireyin, olayları kontrol edebilecek düzeyde, motivasyon, bilişsel kaynaklar ve aksiyon konusunda yetkinliğe sahip olduğuna dair inancıdır (Özer ve Bandura, 1990). Girişimsel öz-yetkinlik ise, bireyin girişimcilik ile ilgili çeşitli rolleri ve görevleri başarıyla yerine getirebileceğine olan inancıdır (Chen vd., 1998; Karabey, 2013).

Örgüt kimliği ve bireysel kimlik arasındaki uyumun örgütsel özdeşleşmenin oluşumuna etkisi göz önünde bulundurulduğunda, bireyin girişimsel öz-yetkinliğine dair algısı ve kurumda girişimciliği destekleyen örgüt ikliminin düzeyi arasındaki uyumun bireyin özdeşleşme düzeyi ile ilişkili olması beklenmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın amacı, kurumda girişimciliği destekleyen örgüt ikliminin düzeyi ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide bireyin girişimsel öz-yetkinliğine dair algısının düzenleyici rolünü incelemektir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada survey yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evreni İstanbul ilinde çalışan bilişim teknolojisi alanı çalışanlarıdır. Örneklem, kolayda örneklem yoluyla seçilen ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan 192 çalışandan oluşmaktadır. Anket formunda Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen 6 maddeli Örgütsel Özdeşleşme ölçeği ($\alpha=0,89$) ve Zhao ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen 4 maddeli Girişimsel Öz-Yetkinlik ölçeği ($\alpha=0,77$) kullanılmıştır. Girişimciliği Destekleyen Örgüt İklimi'ni ölçmek için ise Hornsby ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek ile yönetimin yeni fikir geliştirme sürecine verdiği destek ($\alpha=0,94$), özerklik ($\alpha=0,86$), uygun ödül sistemi ($\alpha=0,83$), zaman sağlamak ($\alpha=0,82$) ile örgütsel sınırlardan ($\alpha=0,78$) oluşan beş farklı boyut ölçülmüştür. Katılımcılardan ölçeklerde yer alan maddeleri 5'li Likert ölçeği üzerinde (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) işaretlemeleri istenmiştir. Yukarıda belirtilen ölçeklere ek olarak, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular da anket formunda yer almaktadır. Elde edilen veriler, regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir.

4. Araştırmanın Sonuçları

Elde edilen bulgulara göre örgütsel özdeşleşme, girişimciliği destekleyen örgüt iklimi boyutlarından yönetimin yeni fikir geliştirme sürecine verdiği destek ($r=0,38$, $p<0,05$), özerklik ($r=0,34$, $p<0,05$), uygun ödül sistemi ($r=0,37$, $p<0,05$) ve örgütsel sınırlar ($r=0,29$, $p<0,05$) ile pozitif ilişkilidir. Bu ilişkilerde girişimsel öz-yetkinliğin rolünü incelediğimizde, yönetimin yeni fikir geliştirme sürecine verdiği destek ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde anlamlı düzeyde düzenleyici rolü gözlenmektedir.

Kaynakça

- Alpkan, L. Bulut, Ç., Gunday, G., Ulusoy, G. ve Kılıç, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance, *Management Decision*, 48(5), 732-755.
- Ashforth, B.E. ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Benkhoff, B. (1997). Better performance through organizational identification: a test of outcomes and antecedents based on social identity theory. In J. Wickham. (Ed.), *The search for competitiveness and its implications for employment* (pp.159-179). Dublin: Oak Tree Press.
- Chen, C.C., P.G. Greene, ve A. Crick. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?" *Journal of Business Venturing*, 13, 295-316.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. ve Harquail, C.V. (1994). Organizational image and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Foreman, P., ve Whetten, D. A. (2002). Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, 13: 618-635

- He, H., ve Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group and Organization Management*, 38, 3-35
- Hogg, M.A. ve Terry, D.J. (2001). Social identity processes in organizational contexts. Philadelphia: Psychology Press.
- Holt, D. T., Rutherford, M. W. ve Clohessy G. R. (2007). Corporate entrepreneurship: an empirical look at individual characteristics, context, and process. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13: 40-54.
- Karabey, C.N. (2013). Girişimsel düşünceyi anlamak: düşünme tarzı ve risk tercihinin girişimsel özyeterkinlik ve girişimcilik niyeti ile ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(3), 143-159.
- Karabey, C.N. ve İşcan, Ö.F. (2007). Örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 231-243
- Kuratko, D.F. ve Montagno, R.V. (1989). The intrapreneurial spirit. *Training and Development Journal*, 43(10), 83-87.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., ve Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29, 699-716.
- Lee, S.M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14(2), 213-226.
- Mael, F., ve Ashforth, B. E. 1992. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification, *Journal of Organization Behavior*, 13: 103-123.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internationalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Ozer, E. M., ve Bandura, A. (1990). Mechanisms governing empowerment effects: A self-efficacy analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 472-486.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
- Tajfel, H. ve Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (s. 33-47). Monterey, CA: Brooks-Cole.
- Turner, J. C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior. In E. J. Lawler (Ed.), *Advances in group processes* (s. 77-121). Greenwich, CT: JAI Press.

YÖNETİLENLER VE YÖNETİCİLER AÇISINDAN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL TUTARSIZLIK HAKKINDA BİR ARAŞTIRMA

Feyzullah Eroğlu
Pamukkale Üniversitesi
feroglu@pau.edu.tr

Şeyma Gün Eroğlu
Kredi ve Yurtlar Kurumu
gun_eroğlu@hotmail.com

Pınar Enli
Pamukkale Üniversitesi
pnrenli@gmail.com

ÖZET

Dünya ekonomisinde ve uluslararası ilişkiler alanında, 1980'li yıllardan sonra yaşanan çok yönlü ve kapsamlı değişimlerin sonucunda, yönetim ve organizasyon bilim sahasında, kavramsal anlamda, çok iddialı ve yaldızlı kavramlar sıklıkla kullanılmaya başlandı. "Örgütsel davranış" kapsamında yeniden üretilen ya da yeniden tedavüle sokulan bu kavramların büyük bir kısmı, sanayileşme devrimi sonrasında, çeşitli sosyal bilimler alanında ortaya çıkan ve çalışma hayatıyla ilgili öncül kavramlardır. Bu nitelikteki kavramlardan birisi de, "örgütsel özdeşleşme" kavramıdır. Bu çalışmada kullanılan araştırma yöntemi, anket ve mülakat şeklinde belirlenmiştir. Çalışmanın evrenini, Denizli'deki devlet hastanesine bağlı çeşitli birimler oluşturmaktadır. Örgütsel özdeşleşme kavramı, örgütsel tutarsızlık kavramına atıf yapılarak incelenecektir.

Anahtar Kavramlar: Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Tutarsızlık, Örgütsel Birlik (Bütünlük)

1. Giriş

1.1. Özdeşleşme Kavramının Sözlük Anlamı ve Sosyal Bilimlerdeki Bilimsel Tanımı

Türkçe'nin önemli sözlüklerinden biri olan Misalli Büyük Türkçe Sözlük'te, "özdeşleşme" kavramıyla ilgili kelimeler olarak yer alan "özdeş", "nitelikleri bakımından eşit ve denk olan, aralarında fark bulunmayan, birbirinin aynı olan / özdeşliğe sahip, denk olan" anlamında kullanılmaktadır. "Özdeşleşmek", "nitelikleri bakımından eşit ve denk olmak, özdeş duruma gelmek" şeklinde anlam kazanırken; "özdeşlik" ise "özdeş olma durumu, aynıyet" şeklinde açıklanmaktadır (Ayverdi, 2005: 2439). Aynı sözlükte, "özdeşleşme" kavramıyla eş anlamlı başka kelimeler olarak, "aynılık" ve "ayniyet" kelimeleri yer almaktadır. "Aynılık, aynı olma durumu, tıpatıp aynı ve ayniyet" şeklinde açıklanırken, "Ayniyet, aynı olma durumu, özdeşlik / tam bir uygunluk, tıpkısı olmak, mutabakat" tarzında anlamlandırılmaktadır (Ayverdi, 2005: 234-235). Bu kavrama denk düşen kelimeler İngilizce sözlüklerde ise "identical; aynı, tıpkı, özdeş"; "identity; kimlik, hüviyet, özdeşlik, aynıyet"; "identify, teşhis etmek, aynı olduğunu ispat etmek, bir tutmak, fark gözetmemek" anlamlarında karşılık bulmuştur.

Sosyal bilimlerin temel taşlarından biri olarak psikolojinin, özdeşleşme kavramıyla ilgili ilk tanım ve açıklamaları yapmış olduğu anlaşılmaktadır. Tokgöz-Seymen, ortak çalışmalarında özdeşleşme kavramını ilk defa Harold Laswell (1935)'in, "bireye diğer insanlarla oluşan duygusal bağın rehberlik ettiği ve bireyin onlarla benzer olma algısının oluştuğu süreç" olarak tanımlamış olduğuna atıf yapmaktadırlar (Tokgöz-Seymen, 2013: 63). Ancak, "özdeşleşme" kavramının asıl anlam köklerini, bireylerin sahip oldukları kromozom bileşimindeki benzerlik derecesi ile erken ve ergen yaşlarda kendi davranış repertuvarlarına yeni davranış şekilleri ekleme çabalarıyla ilgili psikolojik mekanizmalarda görmek mümkündür. Psikolojik anlamda, doğumdan sonraki sosyalleşme ve kültürlenme sürecinde mutlaka farklılaşma olmasına rağmen, ilk doğum sırasında aynı döllenen yumurtadan gelişen tek yumurta ikizlerinin kromozom ve genetik yapılarının birbirinin aynısı olması nedeniyle bunlara "özdeş ikizler" denmektedir. Bundan başka, psikoloji kapsamında ortaya çıkmış olan "özdeşleşme" veya "özdeşim kurma", çocuklarda ve gençlerde, kendilerine uygun gelen ve onun gibi olmayı arzu ettikleri yetişkinlerin davranışlarını örnek alma eğilimi ve olgusudur (Morgan, 1984, 429). Yine, "Özdeşleşme", özellikle çok beğenilen başka bir kişinin çeşitli özelliklerini, duygularını, düşüncelerini, tutum ve davranışlarını, tercihlerini benimseyerek, bütün bunları kendi kişiliğinin birer ögesi haline getirme eylemleridir (Koptagel-İlal, 1982: 82). Bu bağlamda, insanları, diğer canlı türlerinden ayıran en önemli farklılık, sadece doğuştan gelen davranış kalıplarıyla yaşamak zorunda olmayıp, doğumdan sonraki yaşamı boyunca yeni davranış alternatifleri öğrenebilmesidir. İşte, insanların doğalarında bulunmadığı halde, sosyal bir varlık olmaları nedeniyle sonradan öğrendikleri çok sayıda davranışların kazanılmasında, hayatın daha başlangıç kısmında işe yarayan en etkili öğrenme yöntemlerinden birisi, "rol modeller" üzerinden gerçekleşecek olan "özdeşleşme" mekanizmasıdır. Hayatın başlangıç kısmında, kişilerin henüz bedensel, duygusal ve zihinsel anlamda olgunlaşmadığı zamanlarda, en fazla da ergenlik dönemlerinde, ortalama her birey için rasyonel düşünceye dayalı karar verme, doğru hareket etme ve isabetli tercihler yapma tarzındaki uygun davranış kabiliyetlerinin yetersizliği kaçınılmaz bir durumdur. Bu

durumu dengeleyen en etkili davranış mekanizması, özellikle ergenlik ve ilk gençlik dönemleri için “özdeşleşme” modelidir. Ergenler ve gençler, kendi bağımsız rol davranışları kapsamında, özgür ve özgün davranış alternatiflerini geliştirinceye kadar, çoğunlukla “özdeşleşme” modeli olarak seçtikleri kişiler gibi hissetmeye ve davranmaya özen gösterirler.

Sosyolojide “özdeşleşme”, insanların sosyal roller ve sosyal gruplarla ilişkilerini anlatmakta kullanılmaktadır: eğer bir kimse bir rolü içselleştirmekle kalmayıp o rolü sanki kendisi belirlemiş gibi benimser ve gruba uyum sağlamak için elinden geleni yaparsa söz konusu sosyal rolle özdeşleşmiş olur. Başka bir ifade ile herhangi bir kişi, mensubu bulunduğu sosyal grubun rol sistemini içselleştirir ve kendini grubun bir üyesi olarak görürse, o gruba özdeşleşmiş demektir (<http://sosyolojisi.com>). Bu çerçevede, gruba özdeşleşme kavramı, ilk olarak Edward Tolman (1943) tarafından “kişilerin, kendilerini aidiyet duydukları veya mensubu oldukları grubun vazgeçilmez bir parçası olarak hissetmeleri ve bağlılık duymaları” anlamında kullanılmıştır (Köse, 2009: 2). Bundan başka, sosyolojik anlamda özdeşleşme kavramı sosyal etki araştırmalarında, konformizm (uygunculuk) yani tamamen bir şeye benzeme ve uyma çabasına işaret etmektedir. Özdeşleşme süreci, yaygın bir sosyalleşme biçimi olarak içinde yer alınan sosyal gruba veya topluma hızla uyum sağlamak amacıyla gruba benzemek davranışıyla başlamakla birlikte, kişilerin bireysel anlamda nispi bir bağımsızlık ve belirli bir kişisel özgürlük sınırında kontrol edilmezse, “benzeşmek” (assimilation) sürecine dönüşebilir. “Özdeşleşme” kavramının aşırıya giden bir uzantısı olarak “benzeşmek”, kendilerinin dışındaki diğer kişilere ve gruplara da aynı tepkileri vermeleri ve davranışlarıdır (Dönmezer, 1984: 198-199).

Sosyal psikoloji alanında “özdeşleşme” olgusu, bireylerin aidiyet duydukları grup ve toplulukla olan ilişkilerindeki bağlılık ve çekim gücüyle ilgili bir eksene oturmaktadır. Sosyal güç teorilerindeki ana güç kaynaklarından biri de özdeşlik gücüdür. Başka bir ifade ile referans gücü de denilen özdeşlik gücün kaynağı, nispeten daha zayıf konumda ve durumda olan herhangi bir kişinin, kendisi üzerinde etkili olabilecek güçlü bir grubu veya topluluğu referans almak suretiyle oradan güç devşirmeye çalışmasıdır (Bilgin, 2013: 107-108).

Davranış bilimleri alanında “özdeşleşme” kavramı, ortalama her kişinin hayatının çeşitli evrelerinde karşılaşmış olduğu baş edilemesi zor olaylar karşısında, özdeşleşme modeli olarak seçmiş olduğu bir kişinin, benzer durumlarda nasıl davrandığı hakkında edindiği davranış seçeneğini kendisinin de kullanması olayıdır (Eroğlu, 2013: 86-87). Özdeşleşme kurma tarzını gösteren bir kişi, çok yetkin olarak görülen ve bilinen başka bir kişi gibi hissetme, düşünme ve davranma yoluyla onun ulaşmış olduğu görülen amaçlara ve sonuçlara, sanal ve algısal olarak kendisinin de ulaşmış olduğunu varsaymış olmaktadır (Morgan, 1984: 327-328).

1.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramının Tanımı

“Örgütsel özdeşleşme” kavramıyla ilgili literatüre geçmiş olan belli başlı tanım ve tanımlayıcı açıklamaları aşağıdaki ibareler şeklinde özetlemek mümkündür:

“Örgütsel özdeşleşme”, “örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının giderek daha fazla uyumlaşması ve bütünleşmesi süreci” olarak tanımlanmıştır. “Örgütsel özdeşleşme”, çalışan bireylerin sosyal kimliklerinin önemli bir parçası olan örgütsel kimliğin bir sonucudur. Bireyin grup ve çalışma hayatı kapsamındaki başarı ve başarısızlık durumları, örgütsel özdeşleşme bağlamında gruba ait olma ya da birlik olma algılayışlarına bağlıdır (Ashforth ve Mael, 1989: 21-23). “Örgütsel özdeşleşme”, kişinin kendisi ile örgütü arasındaki bilişsel, duygusal ve davranışsal bir bağlıdır (Cheney ve Tompkins, 1987: 5).

Bir örgüt üyesinin, kendisinin örgütteki konum ve varlığı ile ilgili yaptığı tanım ile örgüt hakkında yaptığı tanımın aynı nitelikte ve özdeş olduğuna inanma derecesi, onun örgüt ile olan özdeşleşmesinin önemli bir göstergesidir. Örgütüyle özdeşleşen çalışanlar, örgüt dışındaki insanlarla ve gruplarla olan ilişkilerinde, sanki örgütün bir temsilcisiymiş gibi davranarak, iş ve çalışma hayatına dair durum ve fırsatlar çıktığında, adeta kendi kişisel çıkarlarını koruyup kolladıkları gibi, ait oldukları örgütlerin çıkarlarını da önde tutarlar. Kendisini, örgütüyle özdeşleştiren örgüt üyeleri, mensubu oldukları örgütlerin hedeflerini, sanki kendilerinin bireysel hedefleriymiş gibi kabul eder, örgüte daha etkili ve verimli bir üretkenlik sunarken, aynı zamanda büyük bir sadakat ve uyumluluk da gösterir. Başka bir ifadeyle, kendisini örgüt ile özdeşleştiren örgüt üyelerinin, örgüte daha etkili ve verimli bir üretkenlik sunarken, aynı zamanda örgütsel hedefleri kendi bireysel hedefleri gibi kabul etmesi, sadakat ve uyumluluk göstermesi de beklenmektedir (Dutton vd., 1994: 239).

Örgütleri ile yüksek derecede özdeşleşmiş olan bireyler, örgüt norm ve değerlerini kendi benlikleri ile birleştirdikleri için örgütün normlarına ve değerlerine göre hareket etme duyarlılığı gösterirler (Gautam vd., 2004: 305). “Örgütsel özdeşleşme”, örgütte çalışan kişilerin, her açıdan “örgüt ile bir olma” algılarının önemli bir göstergesi olarak, kişilerin çalıştıkları örgütlere uyumlarını ve örgütsel bağlılıklarını da içine alan daha geniş bir kapsama sahiptir. Bu anlamda, “örgütsel özdeşleşme”, örgüt üyelerinin, kendilerini, örgütün

temsil ettiğini düşündükleri şekilde ve bağlamda tanımlamaları ve ona göre hareket etmeleridir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 2; Ashforth vd., 2008: 332).

“Örgütsel özdeşleşme”, genel olarak çalışan bireyin örgütle “aynıyet” kurması şeklinde tanımlanmaktadır. Pratikte ise çalışanların örgüt sistemiyle olan özdeşliklerinde iki önemli boyut ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, grup içi özdeşleşmedir ki, çalışanların iş ve görevlerinin içinde bulunduğu “gruplar” düzeyindeki (yani iş grupları, bölümler, ekipler, mevkii ve makamlar v.b.g.) özdeşlik durumlarıdır. İkincisi, örgütün tümüyle özdeşleşme halidir. Son yıllarda örgütsel davranış literatüründe, en çok arzu edilen ve beklenen, bu boyutta olan özdeşleşmedir. Özdeşleşmenin bu boyutunda, çalışan bireyler sosyal hayatlarını ve belki de sosyal kimliklerini, aidiyet duydukları örgütle değerlendirirler (Tokgöz-Seymen, 2013,64).

1.3. Örgütsel Özdeşleşme Kavramına Kritik Bir Bakış

Özdeşleşme kelimesinin, hem Türkçedeki, hem de Batı dillerindeki genel geçer anlamı, bir kişinin kendine göre daha büyük, daha üstün ve daha güçlü olan kişi veya gruba, tıpatıp benzeme çabası ve kimliğini o kişi veya grubun kimliğine benzetme eylemleri olarak karşılık bulmaktadır. Buna göre, psikolojideki “özdeşleşme”, çocuk ve gençlerin yetişkinleri taklit etmeleri; sosyolojide, bireyin gruba katılımı; sosyal psikolojide, zayıf bireyin güçlü grup içinde erimesi; davranış bilimlerinde, sorun çözme yollarını bilmeyenlerin becerikli kişilere öykünmesi şeklinde anlam kazanmaktadır. Bu durumda, “özdeşleşme” kavramı ve olgusu, kendi inisiyatifi ile bağımsız, özgür ve yetkin bir kişilik geliştirinceye kadar, bu niteliklere sahip olduğu düşünülen kişi ve grupları “rol modelleri” örnek almak suretiyle duygu ve davranışların belirlenmesi halini anlatmaktadır.

Küresel rekabet ortamında, her türlü örgütte yer alan kişilerin, kendi iş ve görevlerindeki bütün yetenek ve yaratıcılıklarını mümkün olduğu ölçüde yerine getirmeleri beklenmektedir. Üstelik, üretim teknolojilerindeki hızlı ilerlemeler, gelecek ile ilgili öngörülerdeki belirsizliklerin artışı, stratejik hedeflerin çeşitlenmesi, bilgi ve iletişim sistemlerindeki enformasyon akışının hızlanması gibi etkenler yüzünden, örgütlerde çalışan insan kaynağının vasıf düzeyinin de giderek yükselmesi zorunluluğundan söz edilmektedir. Oysa örgütsel özdeşleşme olgusu, teorik ve kavramsal içeriği bakımından, stratejik insan kaynakları vasıflarının kullanımına, örtülü bir kısıtlama ve sınırlılık getirme riskini taşımaktadır. Çünkü “örgütsel özdeşleşme” olgusunun, tanımına ve içeriğine tam anlamıyla uygun bir şekilde gerçeklik bulması halinde, çalışanların kendi örgütlerine karşı aşırı bir bağımlılık ve bağlılık geliştirmesi sebebiyle, bu olgu özellikle vasıf düzeyi yüksek olan çalışanların özgür bir şekilde yetenek ve yaratıcılıklarını açığa çıkarmasına ket vurabilir. Bu durum, “örgütsel özdeşleşme” kavramının, günümüz stratejik insan kaynağının taşınması gereken vasıfları ve işlevselliği ile kavramsal bir çelişki içinde olduğu izlenimini vermektedir. Temelde “özdeşleşme” kavramı, zayıfın güçlüye, bilmeyenin bilene, tereddüt edenin kararlı olana tek taraflı bağlılığını ve eklenmesini temsil ederken; çağdaş rekabetçi örgütlerde çalışan insan kaynaklarının da, güçlü, bilgili, kararlı ve kendi görevlerini icra konusunda ikamesi zor yetkin kişiler olması beklenmektedir. Dolayısıyla, bu derece yetkin ve nitelikli olmaları beklenen çalışanlara, örgütsel özdeşleşme kavramı kapsamında edilgen davranışlar beklentisi yüklemek oldukça tutarsız bir yaklaşımdır.

“Örgütsel özdeşleşme” kavramının sözlük anlamları ile sosyal bilimler alanındaki bilimsel tanımlamaları göz önüne alındığı zaman, bu kavram üzerinden, örgütte çalışanlar ve iş görenler ile örgüt sahipleri arasında, normal bir iş ve çalışma akdi değil de, böyle bir iş akdinin ötesinde, tek taraflı bir adanmışlık duygusu yaratılmak istendiği izlenimi doğmaktadır. Örgütsel özdeşleşme kavramı aracılığı ile iş görenlerin, “örgüt amaçları” doğrultusunda kendi kişisel amaçlarını unutmaları, örgütün kendilerinden beklendiğinden daha fazlası için çaba göstermeleri, yani çalıştıkları örgüte kendilerini tam olarak adanmaları istenmektedir. Başka bir ifade ile “örgütsel özdeşleşme” mekanizması kanalıyla örgütlerde çalışan insanların, adeta “örgüt için kendilerinden geçmeleri” ve “karşıksız olarak kendilerini adanmaları” beklenmektedir. Örgütsel özdeşleşme kavramının tanımında, görünürde bütün örgüt paydaşları için “özdeşleşme” iması yapılmakla beraber, uygulamada bu ağır sorumluluk, sadece örgütün alt ve orta kademe çalışanlarının üzerine kalmaktadır. Burada sorulması gereken en önemli soru şu olmalıdır: İş görenler ve çalışanlar, iş akdiyle bağlı oldukları örgütlere, bu resmi ve biçimsel ilişkinin ötesinde, “niçin” özdeşlik ve bağlılık duysun?

Örgütsel özdeşleşme, yönetilenler ve yöneticiler açısından farklı algılamalara ve davranışlara konu olabilmektedir. Uygulamada, örgütsel özdeşleşme olgusunun en fazla yönetici tutumlarında yaşanmasına karşılık, yönetilenlerin aynı derecede örgütsel özdeşleşme tutumuna sahip olamamaları durumunda, genel sistem yaklaşımına göre, örgütsel birlik (bütünlük) bakımından çelişkili bir durum ortaya çıkmaktadır. Çünkü örgütlerin her türlü amaç ve hedeflerinin fiilen gerçekleştirilmesi yönünde, bedensel, zihinsel ve duygusal yeteneklerini harcamak suretiyle emek veren kişiler, çoğunlukla yönetilen konumundaki çalışanlardır.

“Örgütsel özdeşleşme” kavramında esas olan yönetilenler başta olmak üzere yöneticilerin ve bütün örgüt paydaşlarının birbirlerini tamamlayacak şekilde örgütleriyle etkili bir özdeşlik kurmalarıdır.

Örgütsel özdeşleşme kavramı, yaklaşık otuz beş senedir, iş ve çalışma hayatındaki, özellikle iş görenlerde ve yönetilenlerde gözlenen, iş ve çalışma hayatına dair şikâyetler, iş stresleri, üretkenlik ve verimlilik düşüşleri, iş çatışmaları, iş doyumsuzluğu, iş hayatındaki haksızlık ve adaletsizlik durumları, devamsızlık, iş ve mesleki rahatsızlıkların çoğalması şeklinde ortaya çıkan örgütsel davranış sorunlarındaki gündemle beraber anılmaya başlamıştır. Bu bağlamda, klasik yönetim çağının çok açık ve net bir şekilde yapmaya çalıştığı, örgütün sorumluluklarını iş gören ve yönetilenlere tek taraflı yüklenme ve onlardan azami fayda elde etme politikalarını, günümüz işletme yöneticileri, daha sofistike ve inceltirilmiş örgütsel davranış kavramları aracılığıyla yürütme çabasına yöneldikleri izlenimi doğmaktadır.

2. Araştırmanın Yöntemi

2.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın evrenini, Denizli il merkezinde bulunan Devlet Hastanelerinin çeşitli birimlerinde görev yapan kadrolu çalışanlar oluşturmaktadır. Anket formu, Denizli Devlet Hastanesinde görev yapan 180 kişiye dağıtılmış, ancak zaman kısıtı nedeniyle anket formlarının tamamı geri dönmemiş ve bir kısmının da geçerli sayılmaması sebepleriyle araştırmanın örnekleme 108 kişiden oluşmuştur.

2.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmada anket formunda yer alan ilk kısımdaki altı ifade, Mael ve Ashforth’un 1992 yılında geliştirmiş oldukları örgütsel özdeşleşme ölçeğinden alınarak hazırlanmıştır. Anket formunun ikinci kısmını ise katılımcıların demografik bilgilerini ölçmeye yönelik sekiz sorudan oluşmaktadır. Anket formu beşli likert ölçeğine uygun olarak hazırlanmıştır. Buna göre, “Hiç Katılmıyorum” ifadesi “1”, “Tamamen Katılıyorum” ifadesi “5” olarak değerlendirilmeye alınmıştır. “Kararsızım” ifadesi ise “3” olarak temsil edilmiştir. 3 ile 5 arasındaki işaretlemeler “örgütsel özdeşleşme” tutumuna yönelik olmayı gösterirken; 1 ile 2 arasındaki işaretlemeler ise “örgütsel özdeşleşme” konusunda ilgisizliği ve kayıtsız kalmayı göstereceği varsayılmaktadır. Ayrıca, araştırma sırasında, anket formlarının değerlendirilmesinin yanında bazı katılımcılarla da mülakat yapılmıştır.

Araştırmadaki ölçme aracının güvenilirliği için Cronbach Alpha değeri 0,72 olarak bulunmuştur. Cronbach alpha değeri 0,70’in üzerinde bulunduğu için iç tutarlılığın sağlandığı görülmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı örgütlerdeki özdeşleşme olgusunu, sadece “yönetilenler” ve “yöneticiler” açısından ölçmek ve bu iki grubun özdeşleşme düzeyleri arasında fark olup olmadığını tespit etmektir. Bu kavramsal çerçeve kapsamında, araştırmanın hipotezi test edilmeye çalışılacaktır:

Hipotez 1: Yöneticiler ile yönetilenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri birbirinden farklıdır.

2.3. Analiz ve Bulgular

Araştırma bulgularının ilk kısmında örnekleme ait demografik özellikler belirlenmiş ve istatistiksel analizler uygulanarak hipotezler test edilmiş, ikinci kısımda ise yapılan mülakat sonuçları ortaya konulmuştur.

Örneklemin demografik özellikler yönünden incelenmesi neticesinde elde edilen bulgular Tablo 1’de sunulmaktadır.

Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesinin yanında, bu araştırma kapsamında, devlet hastanesinde kadrolu olarak çalışan hastane yöneticisi, başhekim, başhekim yardımcısı, müdür, müdür yardımcısı, şef, baş hemşire gibi görevler “yönetici” kategorisinde; buna karşılık, hekim, memur, teknisyen, hemşire gibi görevliler ise “yönetilenler” kategorisinde değerlendirilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Yüzde (%)	Çalışma Süresi	Yüzde (%)
Kadın	44,44	1-9	51,86
Erkek	55,56	10-19	46,3
Yaş		20 ve üzeri	1,84
24-29	17,60	Eğitim Durumu	
30-39	52,78	Lise	21,3
40-49	31,50	Lisans	54,63
50 ve üstü	3,71	Yüksek Lisans	22,22
Medeni Durum		Doktora	1,85
Evli	81,48		
Bekar	18,52		

Bu doğrultuda yönetici ve yönetilen grupları açısından örgütsel özdeşleşme düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada kullanılan örgütsel özdeşleşme ölçeğinde yer alan altı ifadeyle ilgili olarak bu iki gruba ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2: Katılımcıların (Yönetici ve Yönetilen) Anket Formunda Yer Alan İfadelere ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Yönetici Ort.	Yönetici Std. Sapma	Yönetilen Ort.	Yönetilen Std. Sapma
Başka biri çalıştığım kurumu eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm.	3,04	1,427	2,83	1,104
Diğer insanların çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.	3,81	,962	3,17	1,010
Çalıştığım kurum hakkında konuştuğumda; “onlar “ yerine “biz” kelimesini kullanırım.	4,19	,834	3,77	,657
Çalıştığım kurumun başarısı benim başarımdır.	3,93	,874	3,09	,977
Başka biri çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.	3,00	1,177	3,16	1,030
Medyada çalıştığım kurum ile ilgili olumsuzluklar olursa, rahatsızlık hissederim.	4,52	,700	4,16	,697

Araştırmaya 27 yöneticinin ve 81 yönetilenin katıldığı görülmektedir. Aşağıda yer alan Tablo 3’de yapılan testler sonucunda söz konusu iki grup için elde edilen bulgular sunulmuştur.

Tablo 3: Yönetici ve Yönetilenlere ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		Gözlem sayısı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Özdeşleşme Düzeyi	Yönetici	27	3,7469	,69548	,13385
	Yönetilen	81	3,3621	,57239	,06360

Yönetici ve yönetilenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri karşılaştırmasında öncelikle bu iki grup arasında varyans farkının olup olmadığı kontrol edilmiştir. Tablo 4’te görüldüğü gibi, T-testi sonucunda, 0,05 anlamlılık düzeyinde yönetici ve yönetilen özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Bu tespitler neticesinde birinci hipotezin kabul edildiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte Tablo 3’de, yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin, yönetilenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinden daha fazla olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın ikinci hipotezinin de kabul edildiği anlaşılmıştır.

Tablo 4: Yönetici ve Yönetilenlerin Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Karşılaştırmasına Ait T-Testi

	Levene's Varyans eşitliği testi		Ortalamaların eşitliği testi (t-testi)					95% Güven aralığı	
	F İstatistiği	P-değeri	t-İstatistiği	s.d	p-değeri	Ortalama farkı	S. sapma farkı	Alt	Üst
Varyansların Eşit Olması Durumu	1,823	0,180	2,862	106	,005	,38477	,13442	,11827	,6512
Varyansların Farklı Olması Durumu			2,597	38,429	,013	,38477	,14819	,08489	,6846

Tablo 3'de örgütsel özdeşleşme düzeylerinin "üç" yani "kararsızım" seçeneği etrafında toplandığı görülmektedir. Katılımcıların özellikle de "yönetilenler" grubu içinde yer alan çalışanların "kararsızım" seçeneğine daha yakın olmaları sebebiyle örgütleri ile özdeşleşmek konusunda duyarsız oldukları söylenebilir. Başka bir deyişle, örgütsel özdeşleşmenin, özellikle "yönetilenler" grubu içinde yer alan çalışanlar için davranışsal bir karşılığı olmadığı anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların çok büyük bir kısmının, sağlık alanında eğitim ve öğretim yapan yükseköğrenim kurumlarından mezun olan çalışanlar olduğu hatırlanacak olursa, bu kadar yoğun bir "kararsızlık" tercihinin varlığı, bu konudaki sorulara cevap verirken, gerçekten "nasıl tercihte bulunacaklarını" bilememiş olmalarına bağlanamaz. Aynı zamanda böyle bir sonuç, son derece siyasallaşmış bir sağlık kurumu yönetim pratiğinin ve genel bir "korku kültürü" atmosferinin varlığının, çalışanların önemli bir kısmında "örgütsel özdeşleşmeye" karşı geliştirdikleri duyarsızlığın, "kararsızlık" seçeneği üzerinden manidar bir dışavurumu şeklinde de yorumlanabilir.

"Örgütsel özdeşleşme" hakkında yapılan bu araştırmada, anket formuna verilen cevaplarda çeşitli manipülasyonlar olabilir ihtimali ile ayrıca, ilgili taraflara yönelik olarak mülakat ve sözlü görüşmeler de yapılmak istenmiştir. Bu doğrultuda, araştırma bulgularının ikinci kısmında yapılan mülakatlardan elde edilen bilgilere yer verilmektedir. Mülakat sırasında, şu anda devlet hastanesinde çalışmakta olan ve yönetici konumunda olanlardan hiçbiri, bu konularda görüşme isteğine yanaşmamışlardır. Yönetilenler arasından görüşmeyi kabul edenler ise çalışmış oldukları örgüt ile ilgili duygu ve düşüncelerinde, son derece muğlak ve belirsiz ifadeler kullanmaya özen göstermişlerdir.

Araştırma yapılan Devlet Hastanesinde daha önceden çalışmış olup yakın zamanda ayrılmış olan bir hekimle mülakat yapılmıştır. Bu mülakatta, kendisine "hastane ile örgütsel özdeşleşme bakımından, yönetici mevkiinde olanların mı, yoksa yönetilen konumunda olanların mı daha fazla özdeşleşme kurdukları sorulmuş ve konu hakkındaki gözlem ve değerlendirmelerini anlatması istenmiştir. Mülakatı kabul eden hekimin cevabı, "kesinlikle yöneticiler, örgüt ile daha çok özdeşleşiyorlar" şeklinde olmuştur. İlgili hekim, yöneticilerin örgütleri (hastane) ile daha çok özdeşleşmiş olmalarını düşünmesinin gerekçelerini ise şu şekilde özetlemiştir:

"Hastane yönetimlerindeki yeni yapılanmalar kapsamında, "Kamu Hastaneleri Birliği" sistemine geçildikten sonra Başhekim kavramının kaldırılıp yerine Hastane Yöneticisi kavramı getirildi. Bu uygulama ile hastane yöneticileri, aslında kendilerinin de sağlık sektöründe çalışan bir kamu görevlisi olmalarına rağmen, sanki artık hastanenin "sahibiymiş gibi" hissetmeye ve davranmaya başladılar. Hastane yöneticisi konumundaki doktorlar ile hasta bakan diğer doktorlar arasında bir ayrılık oluşmaya başladı. Oysaki ikisi de doktor. "Ben işverenim sizler de çalışanlarsınız gibi bir algı oluştu". Önceden, doktorların hastane ya da hastalar ile ilgili şikâyetleri yönetim tarafından dikkate alınırdı. Artık doktorların şikâyetleri dikkate alınmamaya başladı. 3-6 aylık periyotlarda, kamu hastanesi bile olsa, hastanelerin kârlılıklarının ve hasta sayılarının tartışıldığı performans toplantıları yapılıyor ve bu toplantılar da hastaneleri hedef tutturma baskısı altına sokuyor. Bu durum, "yönetici olmayı" konum olarak güçlendirdiği için hastane örgütündeki diğer idari pozisyonlarda bulunan hekim kökenli olmayan bürokratların da yönetim sistemi içerisinde etkinliğinin, örgütün asıl varlık nedeni olan sağlık etkinliklerinin önüne geçmesine ortam hazırlıyor. Bu gidişattan olumsuz olarak etkilenen doktorlar da, son yıllarda insanlara kaliteli sağlık verelim düşüncesi yerine, işimizi bir an önce yapalım, mesaimizi dolduralım, paramızı alalım, gidelim zihniyeti oluşmaya başladı".

Araştırma kapsamında yapılan özel görüşme ve bu görüşmeyle ilgili değerlendirmede, yönetim sisteminin başında bulunan yöneticilerin, çoğunlukla, buldukları yerlere liyakat ve ehliyetlerine göre değil de, birçok subjektif gerekçelere göre geldikleri algısının son derece yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, örgüt yöneticilerinin, "iş ve görevlerinin dışına çıkarak" temsil ettikleri yönetim yetki ve

otoritelerini, kendilerine kişisel ikbal sağlayacak ilişkilerde kullanma eğilimine sahip oldukları iddiaları da çok fazla ifade edilmektedir.

Bu sonuç ve bulgulara göre, genel sistem teorisi bağlamında, makro-sosyolojik ve siyasi düzende, genel anlamda üst- ast ilişkileri aşırı sınıfçı yapı arz ediyorsa, böyle bir yönetim sisteminin mikro-örgüt ölçeğindeki yönetim ilişkilerinin de son derece hiyerarşik ve birbirinden kopuk bir çalışma hayatı yaratacağı şeklindeki tespitin yapılması uygun düşmektedir.

3. Sonuç

Örgütsel davranış literatürü kapsamında örgütsel özdeşleşme kavramı, örgütlerin iş ve görevlerini bizzat icra edici kişiler olarak “yönetilenlere”, onların taşınmaları gereken sorumluluktan daha fazlasını yükleyen bir örgütsel tutum olarak dikkat çekmektedir. Bu araştırmada, “yönetici kadrolarda çalışanların”, örgütsel özdeşlik kurma eğilimi daha belirgin bir şekilde ortaya çıkarken, “yönetilenler kategorisinde çalışanlarda” ise “kararsızlık” yönünde bir tercih belirginleşmiştir. Bu sonuç, bu araştırmanın bulguları ile literatürde “örgütsel özdeşlik” kavramına yüklenen anlam ve çalışanlardan “örgütleri lehine” beklenen tutumlarla yeterince uyuşmamakta ve tutarsızlık göstermektedir. Nitekim anket katılımcılarından birinin “eklemek istediğiniz duygu ve düşünceleriniz” bölümünde belirtmiş olduğu, “kişinin örgütle özdeşleşmesi için örgütün kişiye karşı tutumunun da önemli olduğunu düşünüyorum” diye görüş belirtmesi, oldukça anlamlıdır.

Kitle kültürü taşıyıcısı topluluklar ile Orta-Doğu kültürlerindeki örgüt sistemlerinde, çoğunlukla önemli mevkii ve makamların, liyakat ve ehliyeteye göre değil de, büyük ölçüde siyasi ve subjektif gerekçelere göre belirlenmiş olmasına dair çok sayıda gözlem ve kanaat oluşmuştur. Yönetim sistemlerinin yeterince kurumsallaşmadığı ve örgütlerin iç denetim mekanizmalarının gerekli alt yapısının bulunmadığı toplumlarda, örgütlerin üst düzey yöneticilerinin, örgüt kaynaklarını ve imkânlarını, kendi kişisel amaçları doğrultusunda kullanmaya yönelmeleri çok sık rastlanan bir durumdur. Örgüt yöneticisi açısından yönetiminden sorumlu olduğu örgütün yetkileri, imkânları ve kaynakları, gerekli olan hizmet faaliyetleri yürütme görüntüsü altında, aynı zamanda kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirme araçlarına dönüşebilmektedir.

Yönetim ve organizasyon süreçlerinin yeterince kurumsallaşmadığı kültürlerde, örgüt yöneticileri tarafından yönetilenlerin, “örgütsel özdeşleşme” kavramının çağrışımları üzerinden istismar edici yönleri mevcuttur. Eğitim ve kültür düzeyi ile birlikte vasıf düzeyi düşük olan, ayrıca çalıştığı örgüte kattığı katma değer pek önemli olmayan elemanların çalıştığı örgütlerde “örgütsel özdeşleşmenin bir karşılığı ve gereği olabilir. Ancak, örgütün genel hizmet akışı ve nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda öngörülerini ve düşüncelerini bulunan ve vasıf düzeyi yüksek insan kaynağına sahip örgütlerde çalışanların kendilerini, örgütsel özdeşleşme kavramına yüklenen anlam doğrultusunda örgüte adanmalarının fazla bir gerçekliğinin olmadığı anlaşılmaktadır. Üstelik, örgüt yöneticiliği konumunda bulunan kişilerin, burada bulunmalarına dair ciddi bir liyakat ve ehliyet sorunlarının olduğunu düşünüyorlarsa o zaman bu durum onları, yöneticilerin tek taraflı kişisel yönelimlerine karşı bir tür reaksiyon olarak, kendi iş ve görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirme konusunda aşırı bir gevşemeye de sevk edebilmektedir. Bu çerçevede, bütün bu konularda örgütlerin, daha fazla nitel araştırma yöntemlerinin kullanımıyla bizzat örgüt içerisinden, bir dizi yeni araştırmaların yapılması zorunluluğu vardır.

“Örgütsel özdeşleşme” kavramının, hem teorik ve kavramsal açıdan, hem de pratik açıdan bir takım tutarsızlıklarının olduğu görülmektedir. Bu durumda, örgütlerdeki bütün paydaşları, örgütsel sürece olan katma değerleri ölçüsünde, hiç birini diğerlerinin çıkar ve amaçları doğrultusunda adanmışlığa zorlamadan, herkesin kendi özgünlüğünü muhafaza edebildiği bir işbirliği sistemi içerisinde birleştirmek gerekir. Gerçekte, örgütlerin, adalet ve denge içerisinde varlıklarını sürdürmeleri için “birilerinin” “diğerleri” içerisinde “aynileşmesi” yerine, herkesin “kendisi olabildiği” bir “örgütsel birliğe ve bütünlüğe” ihtiyaç vardır. Bu öneride, genel sistem teorisinin, bütün örgütsel sistemleri, “holistik bütün” olarak görme yaklaşımından esinlenilmiştir. “Örgütsel birlik ve bütünlük” önerisi, örgütsel özdeşleşme kavramından daha aşkın bir kavramdır. Burada, örgüt sistemlerinin kendi içlerindeki birçok çeşitlilik ve farklılık, birbirlerinin tamamlayıcısı olarak görülürse ve her birinin kendi özgün varlığı ile âdil bir işbirliği sistemine dönüştürülürse, çok büyük bir örgütsel sinerjinin ortaya çıkabileceği öngörülmektedir.

Sonuç olarak, örgütsel birlik ve bütünlük kavramı, “birey- örgüt” dengesine dayalı bir holistik model olarak düşünülmelidir.

Kaynaklar

Ashforth B. E. ve Mael F. (1989), “Social Identity Theory And The Organization”, Academy Of Management Review, 14 (1), January 1989, pp 20-39.

- Ashforth B. E., Harrison S. H. ve Corley K. G. (2008), "IdentificationInOrganizations: An Examination Of FourFundamentalQuestions, 34 (3), June 2008, pp 325-374.
- Ayverdi, İlhan(2005), Misalli Büyük Türkçe Sözlük, Cilt:1 ve Cilt:2, Kubbealtı Lugatı, İstanbul
- Bilgin, Nuri (2013), Sosyal Psikoloji, V.Baskı, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları : 145, İzmir
- Cheney G. ve Tompkins P. K. (1987), "ComingToTermsWithOrganizationalIdentificationAndCommitment", Central States Speech Journal, 38 (1), Spring 1987, pp 1-15.
- Dönmezer, Sulhi (1984), Sosyoloji, Genişletilmiş 9. Baskı, Savaş Yayınları:4, Ankara
- Eroğlu F. (2013). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım, İstanbul.
- Dutton J. E.,Dukerich J. M. ve Harquail C. V. (1994), "OrganizationalImagesAndMemberIdentification", AdministrativeScienceQuarterly,39 (2), June 1994, pp 239-263.
- Gautam T.,Dick R. V. ve Wagner U. (2004), "OrganizationalIdentificationAndOrganizationalCommitment: DistinctAspects Of TwoRelatedConcepts", AsianJournal Of SocialPsychology, 7, pp 301-315.
- <http://sosyolojisi.com/ozdeslesme/993.html>, Erişim Tarihi: 07.04.2015.
- Koptagel-İlal, Günsel (1982),Tıpsal Psikoloji, İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi, İstanbul
- Köse, C. G. (2009), Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanların Sürekli İyileştirme Çabalarına Katkısı: Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kreiner G. H. ve Ashforth B. E. (2004), "EvidenceToward An Expanded Model Of OrganizationalIdentification", Journal Of OrganizationalBehavior, 25, pp 1-27.
- Morgan, Clifford T. (1984), Psikolojiye Giriş Ders Kitabı, (Çev. Hüsnü Arıcı ve diğerleri), 3.Baskı, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları Yayın No:1, Ankara.
- Tokgöz, Emrah; Seymen, Aytemiz Oya (2013),"Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma", Öneri Dergisi, Cilt:10, S.39, ss.61-76.

TOPLUMSAL CİNSİYET TEMELLİ EŞİTSİZLİKLER EKSENİNDE KADININ DUYGUSAL EMEĞİ

Senay YÜRÜR
Yalova Üniversitesi
syurur@yalova.edu.tr

Onur ÜNLÜ
Yalova Üniversitesi
ounlu@yalova.edu.tr

Sevim ÜNLÜ
Sakarya Üniversitesi
sevimgezegen@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmada toplumsal cinsiyet rolleri çerçevesinde, duygusal emek davranışlarının sergilendiği bağlam tartışılacaktır. Bu çerçevede Hochschild'ın (1979) sosyal yapı (social structure), çerçeveleme kuralları (framing rules), hissetme kuralları (feeling rules) ve duygu yönetimi (emotion work) kavramları arasında inşa ettiği teorik çerçeve kullanılacaktır. Veri toplama çalışmaları kapsamında Yalova ilinde faaliyet gösteren bir özel hastane örgütünün çalışanları ve yöneticileri ile ilgili hastaneden hizmet satın almış hasta ve hasta yakınlarıyla derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Tebliğin yayınlama sürecinde veri toplama çalışmaları halen devam ettiğinden genel bulgular kongre sunumunda paylaşılacaktır. Ancak elde edilen ilk bulgulardan hareketle toplumsal cinsiyetin sosyal yapı, çerçeveleme kuralları ve hissetme kuralları üzerindeki etkileri yoluyla duygusal emek davranışları üzerinde etkili olduğuna yönelik örüntüler elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Toplumsal Cinsiyet, Duygusal Emek

1. Giriş

Bu çalışmada toplumsal cinsiyetin, kadınların duygusal emekleri üzerindeki rolü tartışılmaktadır. Bu anlamda kadınların duygusal emek davranışlarını sergiledikleri toplumsal cinsiyet bağlamına ilişkin karakteristikler ortaya konulmaya çalışılacaktır. Bu kapsamda çalışmamızın amacı örgütsel yaşamda, toplumsal cinsiyetin duygusal emek davranışları üzerinde düzenleyicilik rolü olup olmadığını ortaya koymaktır. Toplumsal cinsiyet biyolojik farklılıkların ötesinde toplumsal olarak inşa edilmiş ve değer yargıları, normlar ve bazı formel düzenlemeler ile işlerlik kazanmış farklılıklar temelinde; bireyler arasında eşitsizlikler yaratan bir sosyal uygulamalar sistemidir (Ridgeway & Smith-Lovin 1999).

Toplumsal cinsiyet temelli eşitsizliklerin izlerini, tarihsel süreçte Osmanlı'dan Türkiye Cumhuriyetine rahatlıkla takip edebilmek, toplumsal cinsiyetin neden bu araştırma için temel hareket noktası olduğunu açıklar niteliktedir. Kadir Yıldırım'ın (2011) "Osmanlı Çalışma Hayatında İşçi Örgütlenmesi ve İşçi Hareketlerinin Gelişimi (1870-1922)", başlıklı Doktora Tezinde ortaya koyduğu gibi Osmanlı'da kadınlar çalışma hayatının önemli bir parçası konumundadır. Fakat bununla birlikte yine aynı çalışmada (Yıldırım, 2011) vurgulandığı gibi, ilgili dönemde kadınların nüfus sayımlarında kendilerine 1881/82'de yer bulmaları; birçok Avrupa ülkesinde de olduğu gibi sosyal haklarını erkeklere göre geç bir tarihte elde edebilmeleri; geç sanayileşme döneminde fabrikalarda ilk boy gösterişlerinde karşılaştıkları eşitsizlikler, zorluklar; ve ayrıca Dedeoğlu'nun (2000) Cumhuriyet dönemi çalışma hayatında kök salmaya çalışan kadına yönelik toplumsal cinsiyet temelli eşitsizlikleri aile, sosyal yeniden üretimi sağlayan akrabalık ilişkileri, cinsiyete dayalı işbölümü ve patriyarkal ilişkiler çerçevesinde ele aldığı çalışmasında işaret ettiği hususlar, toplumsal cinsiyet temelli eşitsizliklerin ardında bıraktığı izlerden bazılarıydı.

Bununla birlikte 1600'ler Avrupa'sı ve sanayileşme dönemi koşulları üzerinde vurgusu yapılan (Rowbotham, 2011, s.18) (a) kadınların yeni kapitalist sınıfa ve cinsiyetçi iş bölümüne karşı savaşmalarının ve yine (b) kadınların iş piyasasında var olmaları önünde engel teşkil eden; iş ve ev yaşamı arasında örülü sosyo-kültürel duvarların etkilerinin halen devam ettiğini ilgili literatürlerden takip etmek bu alanda ortaya konulan ve konulması gereken çalışmaların önemini artırır niteliktedir.

Her ne kadar araştırma düzeyimiz birey olsa da bir bağlam tartışması yürüttüğümüzden, çalışmamızın örgüt düzeyi kabulleri de bulunmaktadır. Bu çerçevede kurumsal kuramın varsayımları çalışmamızın kavramsal çerçevesi dahilinde takip edilmiştir. Çünkü Özen'in (2007, s.241) de belirttiği gibi *kurumsal çevre, modernleşme süreciyle birlikte örgütlerin dışında ve üzerinde oluşmuş, ussallaştırılmış yapıları, kuralları, normları, inançları ve efsaneleri içeren bir çevredir. Örgütlerin yaşamlarını sürdürdürebilmeleri için, sadece teknik anlamda verimli olmaları yetmemekte, bu çevredeki kurumlara uyarak kendilerini meşru kılmaları gerekmektedir.* Araştırma ekibi olarak bizde, incelediğimiz özel hastanelerin kendilerini çevreleyen sosyal kurumlardan bir tanesi olan toplumsal cinsiyete (Lorber, 1997) örgütlerini uyumlaştıracakları kabulünden hareketle bu çalışmayı tasarladık. Bu teorik yaklaşımı destekleyici bir diğer kaynak olarak, Ashforth ve Humphrey (1993) sosyal kimlikleri çerçevesinde bireylerin kim oldukları, değerlerinin ve inançlarının ne olduğu ve neler yapmaları gerektiği çerçevelerinde bir perspektif inşa

edeceklerini belirtmektedirler. Bu nedenle yazarlar duygusal emek araştırmalarında da araştırmacıların makro düzeyde sosyal, mesleki ve örgütsel normlarının nasıl birlikte davranış sergileme kurallarını etkilediğini incelemeleri gerektiğini önermektedir.

Bu noktada belirtmek gerekir ki duygusal emek üzerinden böylesi bir toplumsal cinsiyet tartışmasının yürütülmesinin nedeni; kadına yönelik inşa edilmiş toplumsal cinsiyet rollerinin etkilerini çalışma hayatı kapsamında ve kadınlar özelinde okuyabileceğimiz en önemli kavramlardan bir tanesinin duygusal emek kavramı olmasıdır (Ünlü vd., 2014).

Duygusal emek kavramını örgütsel davranış bilimi yazınına kazandıran Hochschild (1979) duyguların emek piyasasında gizil bir kaynak şeklinde alınıp-satılarak emtialaştırıldığını öne sürerek, "bir ücret karşılığında duyguların yönetilmesi" şeklinde tanımlamaktadır (Hochschild, 1983). Bununla birlikte görünmeyen ve iş performansının bir parçası olarak beklenen duygusal emek (Steinberg and Figart 1999); örgütsel olarak düzenlenen davranış kurallarına eşlik eden (Ashforth and Humphrey 1993); ve örgütsel olarak beklenen duyguların, bireyler arası mübadele sürecinde planlanması, kontrol edilmesi ve sergilenmesi çabası olarak tanımlanmaktadır (Morris and Feldman 1997; Domagalski 1999). Tanımdan da anlaşılacağı üzere kavram sosyal mübadele süreci kapsamında değerlendirilmekte ve kavramla ilgili çalışmaların, sosyal etkileşim sürecinde bireylerin hissettikleri duyguları ve bu duyguların ortaya çıkardığı davranışları nasıl yönettikleri üzerinde odaklandıkları gözlemlenmektedir (Thoits, 1989; Hochschild, 1979).

Bu anlamda toplumsal olarak inşa edilmiş kadına yönelik bir çok rolün izlerini rahatlıkla görebilmemize imkan tanıyan örüntüler, duygusal emek davranışlarında rahatlıkla okunabilmektedir. Kültürel beklentiler çerçevesinde kadınlardan beklenen duygu yönetimi kalıplarının duygusal emek kapsamında da görölüp görülemeyeceği araştırmamızın ikincil düzey sorularındandır.

Hochschild'ın (1983) "Managed Heart" kitabında temel olarak insanların nasıl aktif bir şekilde duygularına sosyal yapı, kurumlar, normlar v.b., çerçevesinde şekil verdiği üzerinde durulmaktadır. Bu temel varsayımdan hareketle ve Hochschild'ın ilgili kitabında işaret ettiği duygu yönetimi (emotion work) ile duygusal emek (emotional labor) ayırımından yola çıkarak, kadınlardan beklenen toplumsal davranış kalıplarının, iş yerinde duygusal emek davranışlarındaki devamlılığı, toplumsal cinsiyet üzerinden bu çalışmada da tartışılmaktadır. Bu tartışmamızın önemli çıkış noktalarından bir diğeri ise belirli mesleklerin (gendered work) belirli cinsiyet tanımlamaları ile sosyal bir inşa süreci ile eşleştirilmeleridir (Acker 1990).

Araştırmamızda toplumsal cinsiyet ile duygusal emek arasındaki tartışmanın dayandığı kuramsal yapıyı aktaracak olursak: Hochschild'ın (1979) sosyal yapı (social structure), çerçeveleme kuralları (framing rules), hissetme kuralları (feeling rules) ve duygu yönetimi (emotion work) arasındaki statik bağlantıları tartıştığı çerçeve, araştırmamızın kuramsal tartışmasının merkezindedir. Hochschild'ın aktarmış olduğu bu çerçeveden hareketle toplumsal cinsiyet ile duygusal emek davranışları arasındaki bağlar kurulmaya çalışılacaktır. Bu kapsamda çerçeveleme kuralları, kişinin bağlama yada koşullara yüklediği anlamlar ve tanımlar olarak; hissetme kuralları hangi koşullarda hangi duyguların hissedilmesinin uygun olacağına işaret eden rehberler olarak; ve duygu yönetimi ise bir duygunun ya da hissin düzeyini ya da özelliğini değiştirme çabası olarak tanımlanmaktadır. Hochschild'ın bireylerin yorumlayıcı çerçeveleri olarak tanımladığı ideolojiler örneğinde tartıştığı sosyal yapı bu çalışmada toplumsal cinsiyet özelinde ele alınacaktır. Toplumsal cinsiyet sosyal yapının bir bağlamı olarak ele alınacak ve çerçeveleyici kurallar ve duygu yönetimine ilişkin kurallara olan yansıması tebliğ boyunca tartışılacaktır (Ünlü vd., 2014).

Bu araştırmanın destekleyici nitelikte bir diğer teorik alt yapısını sosyal kimlik teorisi (Tajfel & Turner, 1985) oluşturmaktadır. Duygusal emek çerçevesinde tartışacak olursak; bu teoride bireyler paylaşılan değerler ve prototipik karakteristikler çerçevesinde sınıflandırdıkları sosyal gruplara ait hissetme kuralları kapsamında duygularını yönetirler (Ünlü vd., 2014).

Bu çerçevede bir çok araştırmanın da işaret ettiği gibi kimlikler arasındaki ve özellikle kadın ve erkek kimlikleri arasındaki eşişsizlikler önemli ölçüde durumsal faktörler ile yaratılmaktadır. Bu faktörlere; eşişsiz biçimsel roller, yaygın toplumsal cinsiyete ilişkin statü inançları şeklinde sıralanabilir. Örneğin toplumsal cinsiyete ilişkin statü inançları kadınlar ve erkekler arasında biçimsel rolleri eşişsiz bir şekilde dağıtırken; bu eşiş olmayan roller, bireylerin eşişsizlik inançlarını beslemekte ve karşılıklı etkileşim içinde yeni tecrübeler üretmektedir (Ridgeway and Smith-lovin, 1999: 204-205).

Toplumsal cinsiyete dayalı kimliklere atfedilmiş anlamların etkileşim sürecinde sunumuna odaklanan toplumsal cinsiyetin oluşumu (Doing Gender) perspektifi (West & Fenstermaker 1995, West & Zimmerman 1987) ile yapısal sembolik etkileşimcilik perspektifi (Stryker 1980, Burke & Tully 1977) toplumsal cinsiyet literatüründe iki temel teorik kaynak niteliğindedir.

Toplumsal cinsiyetin oluşumu perspektifi, toplumsal cinsiyeti etkileşimlerle elde edilen ve sürekli kendini gerçekleştiren bir sosyal fenomen olarak ele alır. Bu yaklaşıma göre kültürel normlar toplumsal olarak iki cinsiyete işaret eder ve erkek egemenliğini dikte eder (Ridgeway and Smith-lovin, 1999: 205).

Yapısal sembolik etkileşimcilik ise ,kimlikleri kültürel anlamlar grubu olarak görür ve bu anlamların etkileşimler, duygusal reaksiyonlar, materyal kültür ve diğer kurumsal düzenlemeler yoluyla öğrenildiğini ileri sürmektedir (Heise 1979, Smith-Lovin & Heise 1988, Burke & Reitzes 1981, Burke 1991).

Sosyal etkileşim, toplumsal cinsiyete dayalı kimliklerin ve statülere yönelik inançların üretilmesine ve onlar tarafından tekrar tekrar şekillenmesine kaynaklık etmektedir (Ridgeway & Smith-Lovin 1999: s. 209). Etkileşim temelli durum veya vakalar toplumsal cinsiyeti, çok farklı koşullarda harekete geçirmektedir, bireyler ilgili inançlarını etkileşimler çerçevesinde kabul edebilirler ya da yıkmaya çalışabilirler. Etkileşim bu noktada, sosyal yapısal bir koşul olarak toplumsal cinsiyeti devam ettirme ya da onu dönüştürme anlamında önemli bir rol oynar (Ridgeway 1997). Bu durum da göstermektedir ki, “toplumsal cinsiyet eşitsizlikleri ve farklılıklarına ilişkin kültürel inançlar” ve “buna uygun toplumsal cinsiyet rolleri”, etkileşim sürecinin hem ürünleri hem de üreticileridir (Ridgeway and Smith-lovin, 1999).

Bu bildiri devam eden bir araştırma sürecinin bir parçası konumundadır. Bu araştırma sürecinin ilk adımında, keşfedici bir perspektif ile hastane hostesleri ile yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiş ve toplumsal cinsiyetin duygusal emek davranışları üzerindeki düzenleyicilik rolüne ilişkin örüntüler elde edilmiştir (Ünlü vd., 2014). Araştırma sürecinin yönetim organizasyon kongresi kapsamında tartışılmak istenen safhasında ise, yine Hochschild’ın kuramsal çerçevesi, hostesler, hastane yöneticileri ve hasta/hasta yakınları ile gerçekleştirilen mülakatlar ile tartışılmıştır.

2. Metodoloji

Araştırmamız keşfedici bir araştırmadır. Araştırmamızda nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılacaktır. Bu kapsamda Yalova ilinde faaliyet gösteren iki özel hastane örgütünün hostesleri, hastane yöneticileri ve hasta/hasta yakınları ile mülakatlar gerçekleştirilecektir.

Tablo 1: Katılımcılara Ve Mülakatlara Yönelik Bazı Bilgiler

	Cinsiyet	Toplam Görüşme Süresi	Ortalama Kişi Başı Görüşme Süresi
Hostesler	10 Kadın	281 dakika 10 Saniye	28,11
Hasta ve Hasta Yakınları	8 Kadın 3 Erkek	317 Dakika 8 saniye	28,89
Hastane Yöneticileri	3 Erkek	105 dakika 36 saniye	35,2
TOPLAM	18 Kadın 6 Erkek	703 dakika 54 saniye	29,33

Araştırmamızın merkezinde hastane hostesleri bulunmaktadır. Kadın hastane hosteslerinin duygusal emekleri üzerindeki toplumsal cinsiyet düzenleyicilikleri, hosteslerin yanı sıra hastane yöneticilerinin ve hasta/hasta yakınlarının ifadeleri ile birlikte ele alınacaktır. Toplumsal cinsiyet literatürünün işaret ettiği noktalar çerçevesinde belirlenen konu başlıkları ve Hoschild’ın duygu teorisi yarı yapılandırılmış mülakatların içeriğini belirleyecektir.

Toplam yirmi dört (24) mülakat gerçekleştirilmiştir. Ortalama mülakat süresi 29 dak’ka 33 saniyedir. Her bir görüşmede ses kaydı alınmıştır. Elde edilen bu kayıtlar mülakatlardan hemen sonra bilgisayar ortamında yazıya dökülmüştür. Mülakatlar yardımıyla betimleyici bulgulara ulaşılmıştır. Kategoriler kullanmak yerine cevaplar yazarlar tarafından özetleştirilerek tablolaştırılmıştır. Bireysel yorum farklılıklarının ötesine geçmek ve elde edilen sonuçların içerik geçerliliklerini dikkate almak üzere yazarların cevaplara yönelik özetleştirmeleri arasındaki farklılıklar (%10), mutabakat yoluyla ortadan kaldırılarak veri giriş tablosu son halini kazanmıştır.

3. Bulgular

Yukarıda da belirtildiği gibi bu bildiri devam eden bir araştırma sürecinin bir parçası konumundadır. Gerçekleştirilen tüm mülakatlar bilgisayar ortamında yazılı hale getirilse bile kategorizasyon ve elde edilen sonuçların literatür çerçevesinde tartışılması süreçleri genişletilmiş bildiri özetlerinin son gönderim tarihinde halen devam ettiğinden bu metinde sadece elde edilmiş ön bulgular aktarılmıştır. Elde edilen bulguların geniş aktarımı kongre sunumunda gerçekleştirilecektir.

3.1. Hastane Hosteslerinden Elde Edilen Bulgular

Hoschild'ın (1979) ve Wharton ve Erickson'ın (1993) da işaret ettiği gibi iş piyasasındaki duygusal emek beklentilerine, ev/sosyal yaşam bağlamlarında var olan "gündelik yaşamda duyguların yönetilmesi" (emotion work) beklentisinin de eklenmesi gerektiği ve bu beklentilerin bir aradılığının kadınlar için yıpratıcı bir düzeyde olması bulgularla da desteklenmiştir.

Benzer pozisyondaki kadın ve erkek çalışanlardan benzer şekilde duygusal emek sergilemelerinin beklenmesine rağmen, erkeklerin bu kapsamda başarısız oldukları ve erkeklerin daha çok kontrolü ellerinde tutmaya ve kızgınlık ve gurur gibi güçlü duyguları sergilemeye motive oldukları (Grandey, 2000:106) katılımcılar tarafından da dile getirilmiştir. Aynı zamanda katılımcılar "kadınların hangi özellikleri onları duygusal emek sergilemede daha başarılı kılıyor" benzeri bir soruya verdikleri cevaplarda; kadınların daha çok "alttan alan", "fedakar", "anaç", "ılımlı", "güleryüzlü" ve "içten" olmaları vurgulanmıştır. Bu bulgular da "sosyal kimlik teorisinin (Tajfel & Turner, 1985) ve Hochschild'ın (1983) hissetme kuralları kavramında işaret ettiği bazı noktaları destekler niteliktedir.

Son olarak Hochschild'ın (1983) kadınların erkeklere göre daha zayıf "statü kalkanlarına" sahip olduğu varsayımı ve Guy ve Newman'ın (2004) duygusal emek gerektiren görevlerin ilgili sosyal inşa süreçleri sonrasında "doğal olarak" kadınlara daha uygun görüldüğüne yönelik yorumlarını destekler nitelikte bulgular elde edilmiştir. Diğer taraftan müşteri memnuniyeti temelinde kadınların bu dezavantajlı konumlarının da etkisiyle yüzleştikleri saldırılar karşısında negatif duygularını gizlemeleri veya yönetmeleri yönündeki beklentiler mülakatlarda ön plana çıkan bir diğer bulgudur (Ericson ve Ritter, 2001).

3.2. Hasta ve Hasta Yakınlarından Elde Edilen Bulgular

Kadınların çalışması için izin alması gerekli mi? şeklindeki bir soruya; katılımcıların sadece üçü kadının çalışmak için izin alması gerekmez şeklinde görüşlerini beyan ederken, bir katılımcı "izin alması gerekmez ama kültürümüzle ilgili olan bir şey erkeğin çalışıp kadının çalışmaması" şeklinde görüşlerini dile getirmiştir. diğer yedi katılımcı izin almalı veya izin olmasa bile danışmalı şeklinde görüş belirtmişlerdir.

3.3. Yöneticilerden Elde Edilen Bulgular

Kadınların çalışması için izin alması gerekli mi? şeklindeki bir soruya sadece bir yönetici izin almamaları gerekli görüş belirtirken, diğer iki yönetici de kesinlikle çalışanlarımız burada ailelerinden izin alarak çalışmaya geliyorlar şeklinde gözlemlerini aktarmışlardır. Örneğin Yönetici 3: *"benim daha önce çalıştığım iş yerlerinde işe alımda direk rol almazdım burda şunu gördüm bekar olsun evli olsun eşden yada babadan izin alma onu bırakın hastane içinde görev yerini değiştiriyorsunuz onda bile bir babama sorayım bir eşime sorayım gibi farklı tepkiler alıyoruz bu genellikle Yalova'da karşılaştığım bir problem"* şeklinde görüşlerini dile getirmiştir. Diğer taraftan hasta ve hasta yakınları ve tüm yöneticiler hastane ortamının kadınların çalışması için "uygun" ve "güvenli" bir yer olduğunu dile getirmiştir. Bu durum ilk bakışta pek tartışmalı bir husus gibi görünmeyebilir fakat, genellikle genç yaşta ve benzer demografik özelliklerdeki kadınların istihdam edildiği hastaneler bir anlamda izin alınarak, danışılarak ve genel olarak çalışmak için sosyal çevrenin uygun gördüğü "sınırlı" bir istihdam alanı oluşturmaktadır. Bu yargıya hostesler ve özellikle yöneticiler ile gerçekleştirilen mülakatlardaki "boşalan hastane hostesliği pozisyonları için ne kadar sürede çalışan buluyorsunuz", veya "pozisyon için aday bulmakta zorlanıyor musunuz?" şeklindeki sorulara verilen cevaplardan ulaşılmıştır. Elbette bu yargı ilgili demografik özellikteki kişiler için il bazındaki istihdam oranları ile desteklenmesi gerekmektedir.

4. Sonuç

Türkiye'de toplumsal cinsiyet ve kadın çalışmaları çerçevesinde sınırları çizilen bağlamın, duygusal emek davranışları üzerindeki düzenleyiciliğinin ortaya konulması, örgütsel davranış alanında duygusal emek davranışlarının sergilendiği koşulları anlamak adına literatürümüze önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmamızda örgütsel yaşamda hastane hosteslerinin duygusal emek davranışlarını sergiledikleri bağlamın çerçevesi hosteslerin, yöneticilerin ve hasta/hasta yakınlarının görüşleri ile çizilmeye çalışılmıştır. Elde edilen ilk bulgulardan hareketle toplumsal cinsiyetin duygusal emek davranışları üzerindeki etkileri ortaya konulmuştur. Tüm bulgular gibi genel sonuçlarda kongrede aktarılacaktır.

Kaynakça

Acker, J. (1990), "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations", *Gender & Society*, 4(2), 139-158.
Ashforth, Blake E. ve Humphrey Ronald H. (1993), "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity", *The Academy of Management Review*, 18, 1, s. 88-115

- Burke P.J. (1991), "Identities Processes and Social Stress". *Am. Sociol. Rev.* 56:836-49
- Burke P.J., Reitzes D.C. (1981), "The Link Between Identity and Role Performance". *Soc. Psychol. Q.* 44:83-92
- Burke P.J., Tully J.C. (1977), "The Measurement of Role Identity". *Soc. Forc.* 55:881-97
- Dedeoğlu, S. (2000), "Toplumsal Cinsiyet Rollerini Açısından Türkiye'de Aile ve Kadın Emegi", *Toplum Bilim*, 86, Güz, s.139-170.
- Diefendorff, J.M., Meredith H. C. ve Gosserand R.H., (2005), "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies", *Journal of Vocational Behavior*, 66, s. 339-257.
- Domanski, T.A., (1999), "Emotion in Organizations: Main Currents", *Human Relations*, 52, 6, s.833-852
- Erickson R.J., Ritter C. (2001), "Emotional Labor, Burnout, and Inauthenticity: Does Gender Matter?" *Soc. Psychol. Q.* 64(2):146-63
- Grandey, A.A.,(2000), "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 1, s. 95-110.
- Guy, M. E., Newman, M. A. (2004), "Women's Jobs, Men's Jobs: Sex Segregation and Emotional Labor", *Public Administration Review*, 64(3), 289-298.
- Hart, G.(1995), "Gender and Household Dynamics: Recent Theories and Their implications" M.G. Quibria (der.) *Critical Issues in Assian Development* içinde, Oxford University Press, Hong Kong.
- Heise D.R. (1979), "Understanding Events: Affect and the Construction of Social Action", New York: Cambridge Univ. Press' den akt. Smith-Lovin L, Heise DR. 1988. *Analyzing Social Interaction: Research Advances in Affect Control Theory*. New York: Gordon & Breach
- Hochschild, R.A. (1979), "Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure", *The American Journal of Sociology*, Vol. 85, No. 3, s. 551- 575.
- Lorber, J. (1997), *Gender and the Social Construction of Illness*. Thousand Oaks, CA: Sage. 2001. Night to his day: The social construction of gender. In *Feminist frontiers 5*, edited by Laurel Richardson, Verta Taylor, and Nancy Whittier. New York: McGraw-Hill.
- Morris, A.J., Feldman D.C. (1997), "Managing Emotions In The Work Place", *Journal of Managerial Issues*, IX, 3, s.257-274
- Pugliesi, K. (1999), "The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction, and Well-Being", *Motivation and Emotion*, 23, 2, s. 125-154.
- Ridgeway C. L., Lynn S.L. (1999), "The Gender System and Interaction", *Annual Review of Sociology*, Vol. 25, pp. 191-216.
- Ridgeway C.L. (1997), "Interaction and the Conservation of Gender Inequality: Considering Employment". *Am. Sociol. Rev.* 62: 218-35
- Rowbotham, S. (2011), *Kadının Gizlenmiş Tarihi*, çev. Şarman, N., Payel Yayınları, İstanbul.
- Özen, Ş., (2007), *Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar Yeni Sorunlar. Örgüt Kuramları, (Derleyenler: A Selami Sargut, Şükrü Özen), İmge Kitabevi Ankara.*
- Steinberg, R.J., Figart D.M.(1999), "Emotional Labour Since The Managed Heart", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, January, 561, 1, s.8-26
- Stryker S. 1980. *Symbolic Interactionism: A Social Structural Version*. Menlo Park, CA: Benjamin/Cummings
- Tajfel, H., Turner, J. C. (1985), "The Social Identity Theory of Intergroup Behavior". In S.Worchel ve W. G. Austin (eds), *Psychology of Intergroup Relations*, pp. 7-24. Chicago: Nelson-Hall.
- Thoits, P.A.(1989), "The Sociology of Emotions", *Annual Reviews Social.*, 15, s. 317-342.
- Ünlü, O., Yürür, S., Ünlü, S., (2014), "Duyusal Emek Araştırmalarında Bağlamı Hesaba Katmak: Kadının Toplumsal Cinsiyeti Ekseninde Bir Araştırma", Özdevecioğlu, M., Dedeoğlu, T., ve Çapar, N., (ed.) 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı içinde (ss. 553-559). Kayseri: Melikşah Üniveristesi.
- West C., Fenstermaker S. (1995), "Doing Difference", *Gender Soc.* 9:8-37 West, C., Zimmerman, D.H. (1987), "Doing Gender", *Gender and Society*, Vol. 1, No. 2. (Jun.), s. 125-151.
- Yıldırım, K. (2011), "Osmanlı Çalışma Hayatında İşçi Örgütlenmesi ve İşçi Hareketlerinin Gelişimi (1870-1922)", *Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İktisat Bölümü*, s. 125-151.

DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYİ VE KARAR VERME STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ; KOBİ YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İbrahim Efe EFEÖĞLU

Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi
e.efeoglu@adanabtu.edu.tr

Fikret İŞİK

Giresun Üniversitesi
fikreti@gmail.com

ÖZET

Bu araştırmada KOBİ sahibi yöneticilerin duygusal zekâ ve karar verme stratejileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın evrenini Osmaniye Merkez ve Adana'nın Ceyhan ilçesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerden işçi sayısı 10 – 49 arası olan işletmeler oluşturmaktadır. Osmaniye ve Ceyhan'da uygulanan saha çalışması ışığında öngörülen hipotezler sınanmıştır. Araştırmada, tarama modelinin bir türü olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Rastgele örneklem seçimi yönetimiyle tespit edilen 157 KOBİ yöneticisinden veriler, anket yöntemiyle elde edilmiş ve Portable PASW Statistics programı ile analiz edilmiştir. Araştırma modelinde yer alan faktörler arasındaki ilişkiyi analiz etmek için betimsel analiz, faktör analizi, güvenilirlik testleri ve korelasyon analizleri kullanılmıştır. Çalışmada karar verme ölçekleri arasından Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen Karar Verme Stilleri Ölçeği ve duygusal zekâ ölçüm modellerinden orijinalini Schutte vd. (1998) geliştirdiği Duygusal Zekâ Ölçeği'nin Austin vd. (2004) tarafından modifiye edilmiş versiyonunun Türkçeye uyarlanmış şekli kullanılmıştır (Tatar vd.; 2011:325). Literatürdeki farklı alanlardaki benzer araştırmaların bulgularına paralel olarak, duygusal zeka yeterlikleri ile karar alma stratejileri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Karar Verme Stratejileri, Duygusal Zekâ, KOBİ'ler, Yöneticiler

1. Giriş

Ülke ekonomisinin can damarı olan KOBİ'ler, sermaye ve teknik unsurların kapasitesinden ziyade, beşeri kaynaklarıyla rekabet etme durumundadırlar. Kurumsallaşmanın büyük ölçekli işletmelere nazaran daha az olduğu, kişilerarası ilişkilerin daha canlı olduğu KOBİ'lerde, işletme yöneticilerin rolü hayati önem arz etmektedir. Dolayısıyla KOBİ yöneticilerinin duygusal zekâları ile karar verme stratejileri arasındaki ilişki, gerek KOBİ'lerin karlılıkları ve gerekse ülke ekonomisinin gidişatı açısından önem arz etmektedir.

Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) ekonomide üstlendikleri roller ve katkıları başta araştırmacıların, siyasilerin ve ekonomi bürokrasisinin çoğunluğunun ilgisini çekmesine rağmen, bu işletmelerin organizasyon yapısı ve yönetim pratikleri üzerindeki tartışmalar büyük işletmeler üzerine yapılan tartışmalara nazaran daha az ilgi çekmektedir. Küçük işletme sahibi yöneticilerinin üstlendikleri yönetsel görevler ve roller hakkında yapılan tartışmalar ise daha da yetersizdir. Tartışmalar genellikle KOBİ'lerin ekonomideki üstlendikleri roller üzerin de yoğunlaşmaktadır. (Yüzbaşıoğlu, 2006:16) Sağlıklı, mutlu, verimli bir yaşam ve tatmin edici profesyonel iş ilişkileri gibi güçlü etkileriyle duygusal zekânın yaşam içinde organizasyonlar açısından önemli bir sermaye olarak algılanması gerekliliğini ortaya koymaktadır. (Edizler, 2010: 21)

Türkiye'deki KOBİ'lerin büyük bir bölümünde girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyet işletme sahibi üzerinde toplanmaktadır. Bu nedenle, küçük işletmelerde sahip/yöneticinin değerleri, motivasyonu, davranışları amaç ve hedefleri işletme üzerinde en belirleyici faktör olmaktadır. KOBİ'lerin yöneticileri, genellikle teknik ve ticari açıdan kabiliyetli ve risk yüklenebilen kişiler olarak bilinirler. Ancak, diğer çalışanların değer ve tutumlarının örgütü etkileme derecesi düşüktür. Yani, sahip yöneticinin işletme üzerindeki hâkimiyeti esastır (Dinçer, 2007: 350). Dolayısıyla işletmenin sevk ve idaresinde yöneticinin rolü hayati önem arz etmektedir.

Az sermaye kullanımı yanında emek-yoğun teknoloji kullanan, çabuk karar verme yeteneğine sahip olan KOBİ'ler (Uludağ ve Serin,1990:14). genellikle aile şirketi özelliği göstermektedir. Aile şirketlerindeki en önemli yönetim sorununun kurumsallaşamama olduğu, profesyonel yöneticilerin bulunmaması hatta bulunmasının istenmemesi, (Sorgun ve Türk, 2008, s. 63) KOBİ'lerin bizzat işletme sahibi tarafından yönetilmesi (Titiz ve Çarıkçı, 2005: 42) KOBİ'leri sahip /yöneticilerin mutlak hâkimiyeti altına almaktadır. Bu nedenle, KOBİ Yöneticilerinin Duygusal zekâ ve karar verme stratejileri arasındaki ilişki araştırılmaya değer bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Duygusal Zeka

Daniel Goleman 1995 yılında yayınlanan ve duygusal zekâ kavramının tanınmasına büyük ölçüde katkı sağlayan “Duygusal Zekâ Neden IQ’ den Daha Önemlidir” adlı kitabında, duygusal zekâyı; kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme yetenekleri olarak tanımlamaktadır (Goleman, 2005:50).

Duygusal zekâ kavramının gelişiminin temellerini aslında ilk kez sosyal zekâ kuramıyla Thorndike’nin (1920) attığı kabul edilmektedir. Thorndike zekâ faaliyetlerini sosyal zekâ, somut zekâ ve soyut zekâ biçiminde üç bileşene ayırmış; sosyal zekâ kavramını ise “kadın, erkek, çocuk, genç, tüm insanları anlama becerisi, insan ilişkilerinde geniş algılarla hareket etmek” biçiminde tanımlamıştır (Yaylacı, 2006:45). Duygusal zeka, duyguları doğru anlatıp ifade edebilme, duyguları bilişsel süreçlere entegre edebilme, duyguları anlayabilme ve duyguların çeşitli durumlar üzerindeki etkilerini anlayabilme gibi duygusal yetenekleri içermektedir. (Law vd., 2004:485).

Duygusal zeka, bireyin kendisinin ve diğerlerinin duygularını, hissettiklerini, düşündüklerini ve hareketlerini anlayabilmesi, açıklayabilmesi ve süreçleyerek yönetebilmesidir (Kelly-Barsade, 2001:104; McPhail, 2004:2). Duygusal zeka, bireysel kontrol, direnç, kendini motive edebilme, başkalarını ve iç dünyalarını anlayabilme ve ilişkileri yönlendirebilme kabiliyetlerinin karışımıdır (Suchy, 1999:60; Wolff vd., 2002:510). Duygusal zekâ bireylere değer katan beceriler sağlayarak onların ortalama bireylerden farklı, yüksek performans gösteren bireyler olmalarını sağlamaktadır (Beagrie, 2004:29). Duygusal zekâ; bireyin kendi hislerini ve başkalarının hissettiklerini gözleyip düzenlemek, hisleri düşünce ve eyleme yol gösterecek şekilde kullanmak olarak tanımlanmaktadır. (Doğan, 2005:112)

Birçok yöneticinin düşündüğü ve ifade ettiğinin aksine, duygular işe getirilmemesi, evde bırakılması gereken kavramlar değildir. Aksine duygular is ortamında soru ve programlarımıza etki edecek şekilde kullanılmaktadır. “Duygularınızı isinize karıştırmayın” diye çalışanlarını azarlayan bir yöneticinin dahi bu ifadesi duygu ile yüklüdür (Feldman, 1999:10). Duygusal zekâ yeterliliklerinin bir uzantısı olarak, iş hayatında müşteri ziyaretinden yönetim kuruluna kadar “insani yeterliliklerin” bir şirkette yürütülen işlerin her düzeyinde önemli olduğu ortadadır. (Shapiro, 2003:17) Tepkilerimiz bizim seçimimize bağlı olmasına rağmen, çevremizde olan bitenlere karşı gösterdiğimiz tepkiler, duygusal alışkanlıklardır ve genellikle gerçekler hakkındaki eksik bilgimize dayanmaktadır. Gösterilecek tepkiyi seçebilecek kişisel duygusal zekâyı geliştirememiş olan birey, içinde bulunduğu durumun kurbanı ve olumsuz düşünme alışkanlığının çaresiz piyonu olarak, daha çok zaman ve enerji harcamak durumunda kalmaktadır (Buzan, 2003:64).

Karar verme

Karar alma ya da verme kavramı genellikle bir sorunun ya da diğer bir ifadeyle problemin varlığını bilme, o sorunun değişik çözüm yollarını araştırıp bulma, bu çözüm yollarının umulan sonuçlarını değerlendirme ve söz konusu değerlendirme sonucunu en olumlu çözümü seçme işlemini kapsamaktadır (Cemalcılar,1975:104). Karar, bir amacın veya çok sayıda amaçların elde edilebilmesi için mevcut çok sayıda alternatif arasında şuurlu olarak yapılan bir seçimdir (Yılmaz, 1995:99).

İş hayatında karar verme, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticinin “olmazsa olmaz” niteliği taşıyan bir görevi ve sorumluluğudur. Karar verme belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan itibaren değişik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılması ile sonuçlanan bir işler topluluğu, bir süreçtir. (Koçel, 2005:80-82) Karar verme, alternatif durumlar arasında eylemin yönünü seçmek için, durumların değerlendirilmesini içeren bir süreçtir. Bir karar verirken, alternatif durumları değerlendirebilmek ve uygun karar verme stratejileri oluşturabilmek için mevcut tüm bilgiler gözden geçirilmelidir (Gambetti vd.,2008: 842).

Çevresine esnek bir uyum gösteren insan, gereksinimlerini karşılama çabalarını sürdürürken sık sık karar verme davranışı göstermektedir. İnsan çevresine otomatik olarak, içgüdüsel tepkilerle uyum yapan bir varlık olmadığından, yaşamın hemen her aşamasında karar verme yaşantısı geçirmektedir. Karar vermeyi gerektiren sorun önemsiz ya da karardan dönme olanağı olduğu zaman yaşanan gerilim de az olacağı için bu gibi durumlarda kişi belirli bir davranışa yöneldiği zaman bir karar vermiş olduğunun farkında olmayabilir (Kuzgun ve Bacanlı, 2005:9). Karar, eylem için gerekli unsurların tanımlanmasıyla başlayan ve eylem için spesifik bir yargının oluşmasıyla biten dinamik faktörler ve faaliyetler serisi olarak tanımlanmıştır (Frishammar, 2003:318). Kısaca söylemek gerekirse karar verme, bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlanabilir. (Dağlı, 2004:45).

Kişilerin bir konuda karar verme sorununa yaklaşımları ve karar verirken izledikleri yöntemler birden çok olabilir. Karar verme durumunda olan kişilerin soruna yaklaşım biçimleri veya tarzları, benimsenen belli bir karar biçimine göre yaptıkları işlemler, izledikleri yollar karar stratejisi olarak

adlandırılır. Karar biçimi stratejiden daha kapsamlı bir kavramdır. Belli bir biçimi benimseyenlerin kullandıkları stratejiler de farklı olabilir (Kuzgun:2006).

Karar Verme Stratejisi, bireyin belli bir karar verme durumunda probleme genel yaklaşımını belirleyen kişisel davranışlarıdır, önceden planlanıp kullanıldığı gibi, karar verme durumu ile karşılaştığı anda da verilebilmektedir (Bacanlı:2000). Karar verme stili; Bireyin karar verme durumunda soruna genel yaklaşımında tercih ettiği bireysel tarzıdır (Taşdelen, 2002: 45). Karar verme stili, İzgar ve Yılmaz (2007) tarafından ise, bir karar verme durumunda bir kişinin yaklaşım, tepki ve eylemlerde bulunduğu durum olarak tanımlanmıştır (İzgar ve Yılmaz, 2007:343).

Bireyler karar verme sürecinde farklı stiller kullanmaktadırlar. Bireyler karar verme sürecinde; dikkatli, kaçınan, erteleyici ve panik karar verme stillerini kullanır Dikkatli karar verme stilini uygulayan bireyler, karar vermeden önce özenle ilgili bilgiyi arar ve alternatifleri dikkatlice değerlendirdikten sonra seçim yapar. Kaçınan karar verme stilini uygulayan bireyler; karar vermekten kaçınır, kararları başkalarına bırakma eğilimindedir. Böylece sorumluluğu bir başkasına devrederek karar vermekten kurtulmaya çalışır. Erteleyici karar verme stilini uygulayan bireyler; kararı sürekli erteleme, geciktirme ve sürüncemede bırakmaya çalışır. Kararı geçerli bir neden olmaksızın sürekli ertelemeye çalışır. Panik karar verme stilini uygulayan bireyler, bir karar durumuyla karşı karşıya kaldıklarında kendilerini zaman baskısı altında hissederek. Bunun sonucu olarak, düşüncelessiz davranışlar sergileyip acele çözümlere ulaşma eğilimindedirler (İzgar ve Yılmaz, 2007:43).

Scott ve Bruce (1995), karar verme stillerini öğrenilmiş alışkanlık olarak açıklamışlardır. Karara ulaşılırken seçeneklerin tanımlanması ve bir karar sırasında bilgiyi düşünme miktarının stiller arasında farklılıkların anahtarının olduğunu düşünmüşlerdir. Onlara göre karar verme stili, karar verirken toplanan bilgiler ve düşünülen çeşitli alternatif durumlarıdır. Beş tür karar verme stilinden bahsetmişlerdir. Bunlar:

1. Akılcı (Rasyonel) karar verme stili: Karar verme durumunda, bireylerin karar vermesi gereken durumla ilgili araştırma ve inceleme yaparak duruma en uygun alternatifi seçmesidir. Akılcı karar verme stiline sahip bireyler, daha dikkatli bir tutum sergilerler.

2. Sezgisel karar verme: Karar verme durumlarında bireylerin içsel olarak duyguları ve sezgileri ile karar vermesidir. Sezgisel karar verme stiline sahip bireyler, diğerlerine göre daha hızlıdırlar ve önsözlerini kullanırlar.

3. Bağımlı karar verme: Karar verme durumlarında bireyin başkalarının tavsiyelerine ve yönlendirmelerine göre karar vermesidir. Bağımlı karar verme stiline sahip bireyler, kararlarının sorumluluklarını diğerlerine yansıtmaktadırlar.

4. Kaçınan karar verme: Karar verme durumunda bireyin karar vermemek için karardan uzaklaşmasıdır. Kaçınan karar verme stiline sahip bireyler, karar verme sorumluluğundan kaçma eğilimi gösterirler.

5. Spontan karar verme: Karar verme durumunda bireyin o andaki ve koşuldaki durumuna göre karar vermesidir. Spontan karar verme stiline sahip bireyler, kendiliğinden ve doğal sürecine göre karar verme eğilimi gösterirler.

Taşdelen (2004), öğretmen adaylarının farklı psikososyal değişkenlere göre karar verme stillerini (rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınma ve kendiliğinden-anlık) araştırmıştır. Araştırma sonucunda kaçınma ve kendiliğinden-anlık karar verme stili alt ölçeklerinin, rasyonel karar verme stili alt ölçeği ile arasındaki ilişkinin olumsuz, diğer boyutlar arasındaki ilişkilerin olumlu olduğunu belirtmiştir.

Bu çalışmada duygusal zeka ile karar verme stratejileri arasındaki ilişkiler aşağıdaki hipotez bağlamında incelenmiştir:

H1: Karar verme stratejileri ile duygusal zeka boyutları arasında ilişki vardır.

2. Araştırma Yöntemi

Veri Toplama

Araştırmanın evrenini Osmaniye Merkez ve Adana'nın Ceyhan ilçesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerden işçi sayısı 10 – 49 arası olan işletmeler oluşturmaktadır. Osmaniye merkezde en az 10 işçi çalıştıran 466 KOBİ faaliyet göstermektedir. Bunlardan 65 tanesinin işçi sayısı 50 veya üzerindedir. Dolayısıyla Osmaniye'deki 401 KOBİ ana kütle kapsamındadır. (İŞKUR Osmaniye, 2013) Ceyhan'da ise en az 10 işçi çalıştıran 162 KOBİ faaliyet göstermektedir. Bunlardan işçi sayısı 50 veya üzerinde olanların sayısı 65'tir. Ceyhan'da araştırmanın analütlesine dahil olan KOBİ sayısı 97'dir. (İŞKUR Ceyhan, 2013) Dolayısıyla araştırmanın evrenini Osmaniye ve Ceyhan'da faaliyet gösteren ve 10-49 kişi arasında işçi çalıştıran 498 KOBİ oluşturmaktadır. Rastgele örneklem seçimi yöntemiyle Osmaniye'de 105 ve Ceyhan'da 52 olmak üzere toplam 157 KOBİ yöneticisiyle anket uygulanmıştır.

Ölçek

Karar Verme Stilleri Ölçeği (KVSÖ), bireylerin karar verme sürecinde sorunlara yaklaşırken kullandıkları karar verme stillerindeki bireysel farklılıkları ölçmek amacıyla Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilmiştir. Amerika’da geliştirilen ve güvenilirlik çalışmaları yapılan ölçek daha sonra İngiltere’de uygulanmış ve güvenilirliği kabul edilebilir bulunmuştur. (Spicer ve Sadler-Smith, 2000) Karar Verme Stili Ölçeği’nin 25 maddeli orijinal formu; rasyonel, sezgisel, bağımlı, kendiliğindenlik ve kaçınan karar verme stilleri ile beş alt boyut içeren bir yapı almıştır. Bireylerden kendilerini her madde için 1 ile 5 puan aralığında derecelendirmeleri istenmektedir. “kesinlikle katılmıyorum” (1), “kesinlikle katılıyorum” (5) şeklinde sıralanan Likert tipi 5’li bir dereceleme göre puanlanmaktadır. Ölçek Taşdelen (2002) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeğin beş alt boyutunun iç tutarlılık (Cronbach alpha) katsayılarının .76 ile .79 arasında değiştiği ve tüm ölçek için iç tutarlılık alfa: .74 olduğu görülmüştür. (Taşdelen, 2001:43). Schutte ve diğerleri (1998) tarafından geliştirilen ve duygusal zekâ araştırmalarında yoğun olarak kullanılan 33 maddelik duygusal zekâ ölçeğinin kuramsal temeli 3 boyutlu duygusal zekâ modeline dayanmaktadır. Austin vd. (2004) tarafından modifiye edilen duygusal zekâ ölçeği, 20’si olumlu ve 21’i olumsuz toplam 41 maddeden oluşmaktadır.

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Örneklem incelendiğinde; cinsiyet dağılımlarının büyük çoğunluğunun (%83,4) erkek olduğu görülmektedir. Örneklemi oluşturan 157 KOBİ yöneticisinin %74,5’inin evli olduğu, yarıdan fazlasının (%54,1) önlisans mezunu, önemli bir kısmının (%29,3) lisans mezunu olduğu görülmektedir (Tablo 1).

İş tecrübesi açısından verileri incelendiğinde KOBİ yöneticilerinin yarısının (%52,9) 10 yıldan az tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca KOBİ yöneticilerinin büyük çoğunluğu (%91,7) işinden memnun olduğunu ifade etmiştir. Çalışmaya katılan KOBİ’lerin yarıdan fazlası (%53,5) Limited, önemli bir kısmı şahıs şirketi ve çok az bir kısmı Anonim Şirkettir. Çalışmaya katılan KOBİ yöneticilerinin yarıdan fazlasının (%52,9) Genel Müdür düzeyinde olduğu görülmektedir.

Çalışmaya katılan KOBİ’lerin %36,9’u üretim-imalat, %31,8’i hizmet ve % 31,2’si ticari faaliyette bulunmaktadır. Araştırmaya katılan KOBİ yöneticilerinin yarıdan fazlası (%52,2) orta yaşlarda (30-39), %19,7’si genç (18-29) yaşlardadır.

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler	Özellikler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet Dağılımı	Erkek	131	83.4
	Kadın	26	16.6
Medeni Durum Dağılımı	Bekar	29	18.5
	Evli	117	74.5
	Dul	11	7.0
	Ortaokul	1	.6
Eğitim Durumu Dağılımı	Lise	19	12.1
	On Lisans	85	54.1
	Lisans	46	29.3
	Lisansüstü	6	3.8
İş Tecrübesi Dağılımı	1 – 9	83	52.9
	10 – 19	41	26.1
	20-29	33	21.0
	30 ve üzeri	157	100.0
İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre Dağılımı	Şahıs Şirketi	42	26.8
	Limited Şirket	84	53.5
	Anonim Şirket	18	11.5
	Diğer	13	8.3
Faaliyet Alanına Göre Dağılımı	3’ten fazla	29	18.5
	Üretim imalat	58	36.9
	Hizmet	50	31.8
	Ticaret	49	31.2
Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	18-29	31	19.7
	30-39	82	52.2
	40-49	39	24.8
	50 veya fazla	5	3.2

3. Bulgular

Örnekleme yer alan 157 KOBİ yöneticisinden elde edilen veriler Portable PASW Statistics 18 programı ile analiz edilmiştir. Araştırma modelinde yer alan faktörler arasındaki ilişkiyi analiz etmek için betimsel analiz, faktör analizi, güvenilirlik testleri ve korelasyon analizleri kullanılmıştır. Anket formunda, dolduran kişi hakkında genel bilgiler kısmında nominal ve ordinal, değişkenlere ait sorular kısmında Likert ölçeği kullanılmıştır.

Bu çalışma için kullanılan Karar Verme Stilleri Ölçeğinin (KVSÖ) beş alt boyutunun iç tutarlılık (Cronbach alpha) katsayıları Rasyonel Karar Stratejisi için .811, Sezgisel Karar Stratejisi için .827, Bağımlı Karar Stratejisi için .890, Kaçınma Karar Stratejisi için .823 ve Kendiliğinden-Anlık Karar Stratejisi için .826 olarak tespit edilmiştir (Tablo 2).

Tablo 4: Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Faktörler	Soru sayısı	Cronbach alfa
Rasyonel Karar Stratejisi	5	.811
Sezgisel Karar Stratejisi	5	.827
Bağımlı Karar Stratejisi	5	.890
Kaçınma Karar Stratejisi	5	.823
Kendiliğinden-Anlık Karar Stratejisi	5	.826
İyimserlik ve Ruh Halinin Düzenlenmesi	20	.716
Duyguların Kullanımı	8	.605
Duyguların Değerlendirilmesi	13	.726

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisini incelendiğinde; duygusal zeka ölçeğinin alt boyutlarından olan iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi ile Rasyonel, Sezgisel ve Bağımlı Karar stratejileri arasında 0.01 düzeyinde pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. İyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi ile kaçınan ve anlık kendiliğinden Karar stratejileri arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Tablo 5: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
Rasyonel Karar (F1)	1							
Sezgisel Karar (F2)	.172*	1						
Bağımlı Karar (F3)	.170*	.110	1					
Kaçınan Karar (F4)	-.326**	.146*	.231**	1				
Anlık Karar (F5)	-.015	.262**	-.176*	.092	1			
Duygusal Zeka (F6)	.336**	.155*	.088	.087	.083	1		
İyimserlik ruh halinin düzenlenmesi (F7)	.536**	.332**	.235**	-.099	.035	.611**	1	
Duyguların Kullanımı (F8)	.079	-.059	-.255**	-.154*	-.077	.536**	-.023	1
Duyguların Değerlendirilmesi (F9)	-.075	-.084	.037	.338**	.178*	.644**	-.085	.288**

Duygusal zeka ölçeğinin alt boyutlarından olan duyguların kullanımı ile Bağımlı Karar stratejisi arasında 0.01 önem düzeyinde negatif yönde, duyguların kullanımı ile Kaçınan Karar stratejisi arasında 0.05 önem düzeyinde yine negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Duyguların kullanımı ile Rasyonel, sezgisel ve anlık kendiliğinden Karar stratejileri arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Duygusal zeka ölçeğinin alt boyutlarından olan duyguların Değerlendirilmesi ile Kaçınan Karar stratejisi arasında 0.01 önem düzeyinde pozitif yönde, duyguların Değerlendirilmesi ile anlık kendiliğinden Karar stratejisi arasında 0.05 önem düzeyinde pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Duyguların Değerlendirilmesi ile Rasyonel, sezgisel ve bağımlı Karar stratejileri arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı korelasyon analizinin sonuçlarından anlaşılmaktadır.

Toplam Duygusal zeka katsayısı ile Rasyonel Karar stratejisi arasında 0.01 önem düzeyinde pozitif yönde orta düzeyde, Sezgisel Karar stratejisi arasında 0.05 önem düzeyinde yine pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Toplam Duygusal zeka katsayısı ile Bağımlı, kaçınan ve anlık kendiliğinden Karar stratejileri arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulgusuna erişilmiştir. Toplam Duygusal zeka

katsayısı ile Duygusal zekanın alt boyutlarından tümü arasında 0.01 önem düzeyinde pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

4. Sonuç

Günümüzde örgütler yoğun rekabet ortamı, teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin de etkisiyle hızla değişen bir ortamda faaliyet göstermek zorundadırlar. Böyle bir ortamda örgütler varlıklarını sürdürebilmek için süregelen bu hızlı değişime ayak uydurma çabası içerisindeyler. (Efeoğlu ve İplik, 2011:344).

Kurumsal performansın artırılmasının en önemli koşullarından birisi, var olan insan kaynağının istekli çalışmasını sağlamaya yönelik tedbirlerin alınmasıdır. Bu ise yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesine bağlıdır. Çalışanların tanınması, ihtiyaçların bilinmesi bu yolla mümkündür. Yöneticilerin yapılan işlerle ilgili olarak çalışanlara geri bildirimde bulunmaları hiyerarşik düzeyde iyi iletişim kurulduğunu gösterir. Çalışanların takdir edilmesi, yapılanın farkında olunduğunun ve beğenildiğinin ifadesi olup, bu düşüncenin açıklanması sonraki iş üretim süreçleri için de olumlu motivasyon sağlayıcı niteliktedir. (Efeoğlu ve Çetin, 2012:201)

Kurumsal iletişimin etkinliğinin en önemli göstergelerinden birisi de çalışanların kurumda gelişen olaylardan zamanında ve yeterli biçimde haberdar olmalarının sağlanmasıdır. Böylece kurumu sahiplenme duygusu de gelişecek, sadakat artacaktır. Araştırmamızda, çalışanların kurumdaki değişikliklerden genellikle haberdar oldukları görülmektedir. Bu durumda hem biçimsel hem de biçimsel olmayan (informal) ilişkilerin iyi işlediği sonucuna da varılabilir.

Kurumlarda bilgiye ulaşabilme kolaylığı örgütsel iletişimin iyi işlemesine bağlıdır. Özellikle iş ile ilgili bilgilere ulaşımında kullanılan kanalların sağlıklı çalışması son derece önemlidir. Çalışanların, gereksinim duydukları bilgiye en kısa yoldan ulaşmaları üretim süreçlerinin hızını da artıracaktır. Böylece hem sorunsuz bir çalışma ortamı yaratılmış ve hem de bireysel ve kurumsal performans artırılmış olacaktır(Efeoğlu ve Çetin, 2012:202). Birimlerarası çatışmaları azaltmak için çalışanlar arasında yer değiştirmeler olabilir. Bu uygulamanın “başkalarının duygularını anlamayı artırmak” gibi bir etkisi olacaktır. Böylece, iletişimin önemli unsurlarından “empati” kavramının da içeriği doldurulmuş olacaktır. (Efeoğlu ve Çetin, 2012:202)

Vizyon belirlemede bütün çalışanlarla etkili iletişim kurularak onların düşünceleri mutlaka alınmalı, kararlara katılım sağlanmalıdır. Çalışanların birbirlerini daha fazla tanımalarını sağlayacak sosyal ve kültürel ortamlar oluşturulmalıdır. çalışanların açık iş tanımları, yetki ve görev tanımları yapılmalıdır. Yapılan işi belirgin kılmak veya aydınlatmak iletişim sorunlarını/çatışmalarını azaltır. Belirsizlik durumunda iş tatminsizliği, iş gerilimi, kendine güvensizlik, yararlı olamama duygusu ortaya çıkar.(Efeoğlu ve Çetin, 2012:203)

Bu çalışmada örneklem hedefinden kaynaklanan sınırlılıklar mevcuttur. Araştırma Ceyhan ve Osmaniye’de faaliyet gösteren KOBİ’lerin üst düzey yöneticilerini kapsamaktadır. İşletme içindeki bölümler arasındaki farklılıklar göz ardı edilmiştir. Araştırmadaki bir diğer sınırlılık ise karar verme fonksiyonunun genel olarak ele alınmış olmasından ve karar türleri arasındaki ayrımların gözardı edilmesinden kaynaklanmaktadır.

Kaynakça

- Efeoğlu, İ.E., Çetin, S. (2012), “Örgütsel İletişimin Değerlendirilmesi: Belediyelere Dair Uygulamalı Bir Çalışma”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20 (3), 2011, sf. 343-360.
- Efeoğlu, İ. E., İplik, E., (2011), “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21 (3), 2012, sf. 185-204.
- Taşdelen, A. (2001). “Öğretmen Adaylarının Bazı Psiko-Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri”, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:10, 40 – 52.
- Taşdelen, A. K., (2004), “Karar Verme Stilleri Ölçeğinin Öğretmen Adayları İçin Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması”, Eurasian Journal of Educational Research, 16.
- Scott, S.G., Bruce, R.A., (1995), “Decision Making Style: The Development and Assessment of a New Measure”, Educational and Psychological Measurement, 55(5) pp. 818-31.
- Izgar, H., Yılmaz, E., (2007), “PİO ve YİBO’nda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karar Vermede Öz-Saygı ve Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki”, Sayı:17, sf. 341 – 351.
- Bacanlı, F. (2000), “Kararsızlık Ölçeğinin Geliştirilmesi”. Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi. 2 (14).
- Dağlı, A., (2004), “Problem Çözme ve Karar Verme”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,3 (7) sf. 41-49.
- Frishammar, J., (2003), “Information Use in Strategic Decision Making”, Management Decision, 41 (4).
- Kuzgun, Y., Bacanlı, F. (2005), “Rehberlik ve Psikolojik Danışmada GÜ”, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 30 (3) sf. 685-705.
- Gambetti E., Fabbri M., Luca B., Lorenzo T., (2008), “ A Contribution to the Italian Validation of the General Decision-Making Style Inventory”, Personality and Individual Differences, Vol:44, No44(4) pp. 842 – 852.
- Koçel, Tamer (2005), İşletme Yöneticiliği, 10. Baskı, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.

23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, MUĞLA

- Yılmaz, Z., (1995), "Yatırım Proje Analizi ve Yönetimi", Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, Yayın No: 35.
- Cemalcılar, İ., D. Bayar, İ. Aşkun, Ş. Özalp, (1975). İşletmecilik Bilgisi, 2. Baskı, Eskişehir İİBA Yayın No: 122, Kalite Matbaası, Ankara.
- Buzan, T., (2003). Akıl Gücü. (1. Baskı) Çev. Gültekin Yazgan. Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Shapiro, J., (2003). Yüksek EQ'lu Bir Çocuk Yetistirmek. Çeviren: Ümran Kartal, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Dogan, S., (2005). Çalışan İlişkileri Yönetimi, Nisan, 1. Baskı, Kare Yayınları, İstanbul.
- Beagrie, S. (2004), How to Sharpen Your Emotional Intelligence, Personnel Today, Sutton:.
- Suchy, S. (1999), "Emotional Intelligence, Passion And Museum Leadership", Museum Management and Curatorship, 18, (1), pp. 57-71.
- Kelly, J.R., Barsade, S.G. (2001), "Mood And Emotions In Small Groups And Work Teams", Organizational Behaviour and Human Decision Process, 86 (1) pp.99-130.
- Law, K.S., Wong, C. ve Song, L.J. (2000), "The Construct and Criterion Validity of Emotional intelligence and its Potential Utility for Management Studies", Journal of Applied Psychology, 89 (3), pp. 483-496.
- Yaylacı, G.Ö. (2006), Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Goleman, D. (2005). Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?, Çeviren: Banu Seçkin Yüksel, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Titiz, İ. ve Çarıkçı, İ., "Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri", Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi, Doç Dr. Feramuz Aydoğan'ın Anısına, 2-1, s. 2034, (16.12.2012).
- Uludağ, İ., ve Serin, V. (1990). Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Yapısal ve Finansal Sorunlar ve Çözümler, İTO Yayınları, İstanbul.
- Dinçer, Ö. (2007). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (8.Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları, 5-29.
- Edizler, G., (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde 'Duygusal Zeka' Ölçüm Ve Modelleri, Journal of Yasar University, 18 (5)pp. 2970-2984.
- Yüzbaşıoğlu N. (2006). Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Organizasyonel Yapıları ve Yöneticilerin Çalışma Faliyetlerinin Uluslararası Faaliyetlere Yeterliliğinin Ölçülmesi, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi sf. 173-180

DUYGULARIN YÖNETİLMESİNİN, İŞ TATMİNİ VE DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK DÜZEYİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Esra B. BULGURCU GÜREL
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
bulrcu_bulgurcu@yahoo.com

Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
ozlemcetinkaya@mehmetakif.edu.tr

ÖZET

Duygusal emek, bireyin işini yaparken kendisinden beklenen duyguları sergilemesidir. Gerçekte hissedilen duygular ve bireyden beklenen duygular arasındaki çatışma ortaya duygusal uyumsuzluk, çıkmasına neden olmaktadır. Bu uyumsuzluk birey açısından çeşitli olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Araştırma işlerini yaparken sürekli olarak duygusal emek kullanmak durumunda olan 307 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda duygusal emeğin alt boyutlarından olan yüzeysel davranış sergileme ve iş tatmini arasında negatif, derinden davranış ve doğal davranış sergileme ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Diğer taraftan yüzeysel ve doğal davranış sergilemenin duygusal tükenmeyi arttırdığı, derinden davranış sergilemenin ise duygusal tükenmeyi azalttığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, Derinlemesine Davranış, Yüzeysel Davranış, İş Tatmini, Duygusal Tükenmişlik

1. Giriş

Günümüz dünyasında yaşanan kıyasıya rekabet, müşterileri tüm örgütlerin merkezine koymaktadır. Müşteri odaklı örgütlerin başarısının sırrı sundukları hizmetin kalitesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasından geçmektedir. Örgütlerin müşteri odaklılığı arttıkça, çalışanlardan beklenen duygusal talepler de artmaktadır. Örgütler çalışanlardan duygularını müşteri beklentileri doğrultusunda düzenlemelerini istemektedir. Tüm bu gelişmeler duygusal emek kavramının önemini arttırmaktadır. Duygusal emek kavramını ilk kez kullanan Hochschild (1979) bu kavramı "Bir ücret karşılığında duyguların yönetilmesi" olarak tanımlamaktadır (Lin-Chu, 2002:125). Ashforth ve Humprey ise (1993) duygusal emeği duruma uygun duyguların sergilenmesi olarak tanımlamaktadır (Wharton, 1999: 160). Duygusal emek, çalışanların, örgütsel beklentileri yerine getirebilmek adına duygularını düzenlemek için kullandığı stratejiler şeklinde açıklanabilir (Goodwin vd., 2011:538). Grandey (2000) duygusal emeği, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için duyguların ve duygu gösteriminin düzenlenmesi süreci olarak tanımlamaktadır (Choi vd., 2014:78). Duygusal emek, diğer insanların duygularıyla ilgilenme, onların hissettiklerini önemseme ve empati kurma yeteneği olarak da ifade edilmektedir (Basım ve Begenirbaş, 2012:78). Robbins (2005) duygusal emeği, bireyler arası karşılıklı ilişkilerde, çalışanın örgüt tarafından istenen duyguları sergilemesi olarak tanımlamaktadır (Yürür ve Ünlü, 2011, 84). Morris ve Feldman (1996, 1997) da duygusal emeği, bireylerarası karşılıklı ilişkilerde örgütsel olarak istenilen duyguların sergilenmesinde gereken planlama ve kontrolün yapılarak gereken çabanın gösterilmesi olarak tanımlamaktadır (Choi vd., 2014:78).

2. Kavramsal Çerçeve

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 bireyde tükenmişlik ve tatminsizlik gibi birtakım olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Duygu gösterimiyle ilgili örgütte katı ve kesin kurallar varsa ve birey yakından denetleniyorsa, işinde çok daha fazla çaba göstermek durumunda kalmaktadır. Gösterilen çabanın yoğunluğu yüksek oranda tükenmişlik ve tatminsizlikle sonuçlanabilmektedir. Katı ve kesin duygu sergileme kuralları bireye işinde kendisi gibi olamayacağı ve ortaya çıkan durumlara doğal tepkiler veremeyeceğini düşündürmektedir. Bu durum bireyin işteki motivasyonunu da azaltmaktadır (Diefendorf, 2003:951-955; Lin-Chu, 2002).

Duygusal emeğin boyutlarıyla ilgili farklı yaklaşımlar söz konusudur. Hochschild (1983) çalışanların duyguları ile ilgili davranışlarını yüzeysel davranış ve derinden davranış olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Ashforth ve Humprey (1993) 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 (2005) da Ashforth ve Humprey'in 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). Morris ve Feldman (1996) ise duygusal emek kavramını duygu gösterim sıklığı, gösterim kuralları, duygu çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk olarak dört boyutta ele almıştır. Duygu gösterim sıklığı, verilen hizmetin ne sıklıkla duygu gösterimine ihtiyaç gösterdiği ile ilgilidir. Bu kapsamda gösterim kuralları, çalışanlardan değişik durumlarda göstermesi beklenen performansları için örgütlerin belirledikleri davranış standartları olmaktadır (Basım ve Begenirbaş, 2012, 78). Çalışandan göstermesi beklenen duygu çeşitliliği ne kadar fazla ise duygusal emek yoğunluğu da o derece artmaktadır (Eroğlu, 2010:26). Gerçekte hissedilmeyen ancak örgüt tarafından sergilenmesi beklenen duyguların varlığı ortaya duygusal uyumsuzluğun çıkmasına neden olmaktadır (Choi vd., 2014:79).

Duygusal emeğin iş tatmini üzerindeki etkisinin duyguların nasıl ve hangi sıklıkta sergilendiği ile ilgili olarak duruma göre değiştiği ifade edilmektedir. Moorman'a (1993) göre uzun süreli ve çok çeşitli duygu sergilenmenin beklenildiği durumlar daha çok çaba gerektirmekte ve böylece harcanan duygusal emeği arttırmaktadır. Duygu sergilenmenin sıklığı, duygu çeşitliliğine olan ihtiyaç ve bu sürenin uzunluğunun iş tatminini olumsuz etkileyebileceği belirtilmektedir (Yang ve Chang, 2008:880). İş tatmini ve duygusal emek arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sonuçları çeşitlilik göstermektedir. Bazı çalışmalar, duygusal taleplerin başarılı bir şekilde yönetilmesinin iş tatmini duygusunu arttırdığını gösterirken, bazıları da gerçek duyguların bastırılması durumunda duygusal emeğin iş tatmini azalttığını ortaya koymaktadır (Kinman vd., 2011:845).

Yazında duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi olumsuz olarak değerlendiren çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Grandey (2000: 104), duyguların, örgüt tarafından belirlenen kurallar çerçevesinde kontrol altında tutulmasının ve bireyden hissetmediği halde bir takım duyguları sergilemesinin istenmesinin iş tatminini olumsuz yönde etkileyeceğini belirtmektedir. Hochschild (1983) ve Morris & Feldman (1997) duygusal emek ve iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki olduğunu ifade etmektedir (Yalçın, 2010:30). Wharton (1993) yaptığı çalışmada, işlerini duygusal olarak sıkıntı verici bulan çalışanların iş tatminlerinin, böyle hissetmeyen çalışanlara göre daha düşük olduğunu saptamıştır (Talebpour, 2013:371). Pugliesi (1999:146) duygusal emeğin, algılanan iş stresini ve yıpranmayı arttırdığını, iş tatmini ise azalttığını bulmuştur. Buna karşın duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi olumlu değerlendiren çalışmalar da söz konusudur. Wharton (1993), Adelman (1995) ve Cote & Morgan (2006) yaptıkları çalışmalarda duygusal emek ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki saptamıştır. Çalışanın olumlu duygular sergilemesinin müşterilere de olumlu olarak yansıtacağı ve müşterilerden gelen bu olumlu geri bildirim çalışan iş tatminini arttıracığı ifade edilmektedir (Yalçın, 2010: 31).

Diğer taraftan Moorman (1993) duygusal emeğin yalnızca tek bir boyutunun duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamakta yetersiz kalacağını ifade etmektedir. (Yang ve Chang, 2008:880). Bireyin sergilediği davranışın türü iş tatminini çeşitli şekillerde etkilemektedir. Butler (2003) yüzeysel davranış sergilenmenin birey için çok daha 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 belirtmektedir (Lazanyi, 2011:126). Rutter and Fielding'in (1988) hapishane çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, yüzeysel davranışın stresi arttırdığı, iş tatminini ise azalttığı sonucuna varılmıştır (Grandey,2000:104). Psilopanagiotti vd. (2012:10) yaptıkları çalışmada, yüzeysel davranış ve iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Rafaeli ve Sutton (1987) derinlemesine davranışın duygusal uyumsuzluğu azalttığını ifade etmektedir (Lazanyi, 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. Adelman (1995) servis elemanlarının yüzlerinde içten ve gerçek bir gülümseme ile servis yapmalarının iş tatminlerini arttırdığını ifade etmektedir (Grandey,2000:104). Yang ve Chang (2008:884) yaptıkları çalışmada 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 ve duygusal tükenmişliğin ortaya çıkmasını engellediğini belirtmektedir.

Duygusal emek ve duygusal tükenmişlik arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu gösteren çeşitli çalışmalar söz konusudur. Kişisel değerlerle, işteki rol taleplerinin çatışması duygusal uyumsuzluğun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Rol çatışması, strese ve dolayısıyla duygusal tükenmişliğe yol açan en önemli nedenlerden biridir (Güngör, 2009: 180). Duygusal tükenmişlik, oldukça karmaşık bir süreç olan tükenmişliğin en önemli ve en çok analiz edilen boyutudur (Lee ve Ashforth, 1993: 303). Duygusal tükenme "Bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı" ifade etmektedir (Maslach vd., 2001: 402). Totterdell ve Holman (2003) yaptıkları çalışmada duygusal emeğin, bireyleri hissizleştirdiğini ve bireylerde duygusal tükenmeye yol açtığını saptamıştır (LV vd., 2012:91). Hochschild de (1983), duygusal emeğin bireyin yaşadığı stresi arttırdığını ve tükenmişlikle sonuçlanabileceğini ifade etmektedir. Bartram vd. (2012:1574) duygusal emekle tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki saptamıştır.

Kinman ve arkadaşlarının (2011) öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmanın sonucuna göre, daha çok duygusal emek harcadığını söyleyen öğretmenler daha çok duygusal tükenmişlik yaşamakta ve iş tatminleri düşmektedir. Bu durumdaki öğretmenler öğrencilerine karşı ilgisiz davranmakta ve kişisel ilişkiyi kesme eğilimine girmektedir (Kinman v.d., 2011, 850). Harcanan çabanın yoğunluğu ve sergilenen davranışın türü duygusal tükenmeyi çeşitli şekillerde etkilemektedir. Morris and Feldman (1997) ve Abraham (1998) yaşanan duygusal uyumsuzluğun duygusal tükenmişliğin artmasına ve iş tatmininin azalmasına yol açtığını saptamıştır (Lin-Chu, 2002:24). Büssing ve Glaser (1999), duygusal uyumsuzluk ile duygusal tükenmişlik ve düşük iş tatminini arasında pozitif bir ilişki saptamıştır (Zapf, 2002: 255).

Yüzeysel davranışın bireylerin duygusal tükenmişlik düzeyini arttırdığını saptayan çeşitli çalışmalar söz konusudur (Yürür, Ünlü, 2011:88). Kruml ve Geddes (2000) çalışmalarında yüzeysel davranışla duygusal tükenme arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır (Oral ve Köse, 2011:474). Grandey (2002) tarafından 238 Kanadalı çalışan üzerinde yapılan çalışmada da yüzeysel davranışla duygusal tükenme arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Naring vd. (2006) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan bir başka çalışmada yüzeysel davranışın duygusal tükenmişliğin önemli bir belirleyicisi olduğu sonucuna varılmıştır (Yalçın, 2010:28). Lam ve Chen (2012:9) olumsuz duyguların yüzeysel davranış sergileme ile pozitif, derinden davranış sergileme ile negatif ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Naring vd. (2012:68-69), yaptıkları çalışmada duygusal tükenmişliliğin duygusal iş talepleri ve yüzeysel davranışla pozitif ilişkili olduğunu saptamıştır.

Diğer taraftan Hoschild (1983), derinlemesine davranışın, duygusal tükenmişliğe yol açmadığını aksine bireyin işine katkısıyla ilgili olumlu hislere kapılmasını sağladığını belirtmektedir. Zerke ve Falkenberg (1989) de derinlemesine davranışın, yüzeysel davranışın aksine duygusal tükenmişliğe yol açmadığını ifade etmektedir (Lazanyi, 2010: 155). Kim (2008:159) işlerini yaparken yüzeysel davranış sergileyenlerin derinden davranış sergileyenlere göre daha çok olumsuz duygular hissettiğini ve duygusal tükenmişlik yaşadığını saptamıştır. Lee ve Tan (2009) ise, yüzeysel davranış ve duygusal tükenmişlik arasında pozitif, derinlemesine davranış ve duygusal tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğunu bulmuştur. Derinlemesine davranış olumlu bir bakış açısıyla duyguların gösterimini sağlamaktadır. Birey davranış göstermeden önce düşünmekte ve empati kurmaktadır. Bu olumlu ruh hali bireyin işinde gösterdiği performansa yansımakta ve hissettiği başarı duygusunu arttırmaktadır. Bu nedenle derinlemesine davranış ve duygusal tükenme arasında olumsuz bir ilişki olduğu belirtilmektedir (LV vd., 2012:91-92). LV vd. (2012:100) yaptıkları çalışma sonucunda derinlemesine davranış ve duygusal tükenmişlik arasında negatif, yüzeysel davranış ve duygusal tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Duygusal emek çeşitli çalışmalarda bireye zarar verebilecek, olumsuz sonuçları olan bir kavram olarak ele alınsa da yazında duygusal emeğin her zaman bireye zarar verecek olumsuz sonuçları olmadığını gösteren çalışmalar da söz konusudur. Shuler, Sypher (2000) ve Rose (2000), yaptıkları çalışmalar sonucunda, duygusal emeğin her zaman psikolojik olarak bireye zarar vermediğini ifade etmektedirler. Söz konusu yazarlar, bireylerin duygusal emek sergilerken, insanlarla iletişim halinde olduklarını ve dikkat çektiklerini bu durumun bireye olumlu duygular yaşattığını saptamıştır (Lin-Chu,2002:25). İplik v.d.'nin (2014:185) otel çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada da, duygusal emeğin duygusal tükenmişliği azalttığı ve iş tatminini arttırdığı sonucuna varılmıştır.

3. Uygulama

3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmada, günlük faaliyetleri esnasında sürekli insanlarla iletişim halinde olan öğretmenlerin duygusal emek düzeylerinin, iş tatminleri ve duygusal tükenmişlikleri üzerindeki etkisi saptanmaya çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

- H1: Derinlemesine Davranış ve İş Tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır.
H2: Yüzeysel Davranış ve İş Tatmini arasında negatif bir ilişki vardır.
H3: Doğal Davranış ve İş Tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır.
H4: Derinlemesine Davranış ve Duygusal Tükenme arasında negatif bir ilişki vardır.
H5: Yüzeysel Davranış ve Duygusal Tükenme arasında pozitif bir ilişki vardır.
H6: Doğal Davranış ve Duygusal Tükenme arasında negatif bir ilişki vardır.

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Örneklem

Yazında, duygusal emek kullanımının öğretmenlik mesleğinin önemli bir parçası olduğunu gösteren çeşitli çalışmalar mevcuttur (Çukur, 2009:561). Bu nedenle çalışmanın öğretmenler üzerinde yapılması uygun görülmüştür. Çalışmada, veri toplama yöntemi olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde öğretmenlerin demografik özelliklere ilişkin sorular bulunmaktadır.

Çalışmada, duygusal emeği ölçmek için, Diefendorff vd. (2005) tarafından geliştirilen, Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçe uyarlaması yapılmış olan 13 maddelik duygusal emek ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin cronbach alfa değeri Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından 0.80 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada ise ölçeğin cronbach alfa değeri 0.77 olarak belirlenmiştir. Cevaplayıcılardan 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. Anket formunda "Öğrencilerle ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım", "Öğrencilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm", "Öğrencilere sergilediğim duygular samimidir" gibi ifadeler bulunmaktadır (Basım ve Beğenirbaş, 2012).

Duygusal tükenme düzeyinin belirlenebilmesi için; Maslach ve Jackson (1986) tarafından geliştirilen ve Ergin (1992) tarafından Türkçe'de geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin, 9 ifadeden oluşan Duygusal Tükenme alt ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert formatında cevap istenmiştir. Anket formunda "Sabah kalktığımda, bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum" ve "Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum" gibi ifadeler bulunmaktadır. Ergin (1992)'in çalışmasında Cronbach alfa değeri 0.83 olarak hesaplanmıştır (Çetin vd., 2011:65). Ölçeğin bu çalışma için hesaplanan Cronbach alfa değeri 0.92'dir.

İş tatminini ölçmek için ise Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen ve orijinali 100 sorudan oluşan "Minnesota İş Tatmini Ölçeği"nin 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. Anket formunda, "işimden Beni her zaman meşgul etmesi bakımından memnunum", "işimden terfi imkanının olması yönünden memnunum" gibi ifadeler bulunmaktadır. Baycan tarafından (1985) Türkçe'ye uyarlanan ölçeğin Cronbach alfa değeri, 0.77 olarak belirlenmiştir (Şen, 2014:80). Bu çalışmada ise ölçeğin Cronbach alfa değeri 0.91 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmanın örneklemini Aydın ilinin Nazilli ilçesinde görev yapan 1724 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmaya başlanmadan önce Muğla ilinde görev yapan 15 öğretmen üzerinde pilot araştırma yapılmış ve ardından ankete son şekli verilerek uygulanmıştır. Tesadüfi örnekleme yoluyla dağıtılan 450 anketin 324 tanesi geri dönmüştür. Bu anketlerden 307 tanesi değerlendirmeye alınmıştır.

3.4. Araştırmanın Bulguları ve Sonuçları

3.4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %55'i kadınlardan, %45'i erkeklerden oluşmaktadır. Cevaplayanların %22'si 21-30 yaş, %44'ü 31-40 yaş, %22'si 41-50 yaş, %10'u 51-60 yaş aralığında iken, %1'i 60 ve üzeri yaştadır, Kalan %1 ise bu soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Katılımcıların %73'ü evli iken %18'i bekar. Cevaplayanların %9'u ise medeni durum sorusunu boş bırakmıştır. Anketi cevaplayanların %18'i 1-5 yıl, %19'u 6-10 yıl, %21'i 11-15 yıl, %14'ü 16-20 yıl, %22'si ise 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahipken, %6'sı soruyu boş bırakmıştır. Cevaplayıcıların %56'sı 1-5 yıl, %19'u 6-10 yıl, %10'u 11-15 yıl, %6'sı 16-20 yıl ve %7'si 21 yıldan fazla süredir aynı kurumda çalıştığını belirtmiştir. Kurumdaki süre ile ilgili soruyu katılımcıların %2'si boş bırakmıştır. Ankete katılanların %1'i lise, %5'i önlisans, %83'ü lisans, %7'si yüksek lisans ve %1'i doktora diplomasına sahipken, cevaplayıcıların %3'ü soruyu yanıtızsız bırakmıştır.

3.4.1. İş Tatmini ve Duygusal Emek Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı değişken olan iş tatmini ile bağımsız değişkenler olan yüzeysel davranış, derinden davranış ve doğal davranış arasındaki ilişki regresyon analizi ile test edilmiştir. Analize göre çoklu belirlilik katsayısı olan R^2 0,242 olup, duygusal tükenmişlikteki değişimin %24'ü modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Regresyon analizi sonucuna göre, yüzeysel davranış, iş tatminini %5 oranında azaltırken, derinden davranış, iş tatminini %29 oranında arttırmaktadır. Doğal davranışın da, iş tatminini %9 oranında arttırdığı saptanmıştır. H1, H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmektedir.

Tablo 1: İş Tatmini ve Duygusal Emek Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: İş Tatmini			
Bağımsız Değişkenler	Katsayı	t Değeri	Anlam Düzeyi
SABİT TERİM	2,156	9,616	0,00
Doğal Davranış	,088	1,964	0,05
Derinlemesine Davranış	,289	9,370	0,00
Yüzeysel Davranış	-,045	-1,645	0,10
R^2	,242		
Düzeltilmiş R^2	,234		
F Değeri ve Anlamlılık Düzeyi	31,543		0,000

3.4.2. Duygusal Tükenmişlik ve Duygusal Emek Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı değişken olan duygusal tükenmişlik ile bağımsız değişkenler olan yüzeysel davranış, derinden davranış ve doğal davranış arasındaki ilişki regresyon analizi ile test edilmiştir. Analize göre çoklu belirlilik katsayısı olan R^2 0,276 olup, duygusal tükenmişlikteki değişimin %28'i modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Regresyon analizi sonucuna göre, yüzeysel davranış, duygusal tükenmişliği %16 oranında artırırken, derinden davranış, duygusal tükenmişliği %32 oranında azaltmaktadır. Doğal davranışın ise, duygusal tükenmişliği %18 oranında arttırdığı bulunmuştur. H4 ve H5 hipotezleri kabul edilirken, H6 hipotezi red edilmektedir.

Tablo 2: Duygusal Tükenmişlik ve Duygusal Emek Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenmişlik			
Bağımsız Değişkenler	Katsayı	t Değeri	Anlam Düzeyi
SABİT TERİM	2,809	9,206	0,000
Doğal Davranış	,180	3,328	0,000
Derinlemesine Davranış	-,320	-5,466	0,000
Yüzeysel Davranış	,162	6,913	0,001
R^2	,276		
Düzeltilmiş R^2	,268		
F Değeri ve Anlamlılık Düzeyi	37,787		0,000

4.Sonuç

Duygusal emek, bireyin gerçekte hissettiği duygular ve örgütsel talepler arasında bir denge kurmaya çalışması olarak ifade edilebilir. Duygusal emek çeşitli çalışmalarda bireye zarar verebilecek, olumsuz sonuçları bulunan bir kavram olarak ele alınmaktadır. Yazında, çalışırken en fazla duygusal emek kullanan meslek gruplarından biri olarak öğretmenler gösterilmektedir. Bu nedenle çalışmada, günlük faaliyetleri esnasında sürekli olarak insanlarla ilişki içinde olan ve duygularını beklenenler doğrultusunda düzenlemek durumunda kalan öğretmenler örneklem olarak seçilmiştir. Yazında duygusal emeğin farklı boyutlarının, iş tatmini ve duygusal emek üzerinde farklı etkileri olduğunu gösteren çeşitli çalışmalar söz konusudur. Bu çalışmada, duygusal emek boyutlarının, iş tatmini ve duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçları, derinlemesine davranış ve doğal davranış ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yüzeysel davranış ve iş tatmini arasında ise olumsuz bir ilişki saptanmıştır. Bu bulgu yazında konuya ilişkin yapılan çalışmalar tarafından desteklenmektedir. Adelman (1995), Yang ve Chang (2008) derinden davranış ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Rutter ve Fielding (1988), Grandey (2000), Psilopanagioti vd. (2012) ise yaptıkları çalışmalarda, yüzeysel davranış ve iş tatmini arasında negatif bir ilişki saptamıştır.

Araştırmada, yüzeysel ve doğal davranışların duygusal tükenmişliği arttırdığı sonucuna varılmıştır. Derinden davranış ise duygusal tükenmişliği azaltmaktadır. Yüzeysel ve derinden davranış boyutları ile ilgili elde edilen bulgular yazında yapılan çalışmalar tarafından desteklenmektedir. Kruml ve Geddes (2000), Grandey (2002) çalışmalarında yüzeysel davranışla duygusal tükenme arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır. Hoschild (1983), Zerke ve Falkenberg (1989), Kim (2008) ise yaptıkları çalışmalarda derinlemesine davranışın, duygusal tükenmişliğe yol açmadığını belirtmektedir. Ancak doğal davranış boyutuyla ilgili sonuç beklenilenden farklılık göstermektedir. Bu durum sergilenen doğal davranışlar ve örgütsel talepler arasında uyumsuzluk olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu uyumsuzluğu azaltmak için çalışanın aşırı çaba sarfetmesinin duygusal tükenmişlik yaşamasına neden olabileceği düşünülmektedir. Yapılacak çalışmaların sayısının arttırılmasının bulguların netleşmesine yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Bartram, T., Casimir, G., Djurkovic, N., Leggat, S., Stanton, P. (2012), "Do perceived high performance work systems influence the relationship between emotional labour, burnout and intention to leave? A study of Australian nurses", *Journal of Advanced Nursing*, 68(7), 1567–1578.
- Basım, N., Begenirbaş, M. (2012), "Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", *Yönetim ve Ekonomi*, C. 19, S. 1, 77-90.
- Choi, Y.G., Kim, K.S., Kim, S.J. (2014), "A Study on the Concept, Dimensions and Consequences of Emotional Labor", *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management*, Vol. 2, No. 3, 77-81, 2014.
- Çetin, F., Basım, N., Aydoğan, O. (2011) "Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 61-70.
- Çukur, C.,Ş. (2009), "The Development of the Teacher Emotional Labor Scale (TELS): Validity and Reliability", *Educational Sciences: Theory & Practice* 9 (2) Spring.
- Diefendorff, J. M., Gosserand, R. H. (2003), "Understanding the emotional labor process: a control theory perspective", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 945–959.
- Eroğlu E., (2010), "Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi", *Selçuk İletişim Dergisi*, 6(3), p18-33
- Goodwin, R.E., Groth, M., Frenkel, S.J. (2011), "Relationships between emotional labor, job performance, and turnover", *Journal of Vocational Behavior*, vol.79 No. 2, 528-548.
- Grandey, A. (2000), "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 5, No. 1, 95-110.
- Gündüz, B., Çapri, B., Gökçakan, Z. (2013), "Mesleki Tükenmişlik, İşle Bütünleşme ve İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, C. 3, S. 1, 29-49.
- Güngör M. (2009), "Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları", *Kamu-İş Dergisi*; C:11, S:1, p.167 184.
- İplik, F. N., Topsakal, Y., İplik, E. (2014), "The Effects of Emotional Labor on Job Attitudes of Hotel Employees: Mediating and Moderating Roles of Social Support and Job Autonomy", *International Review of Management and Marketing* Vol. 4, No. 3, 175-186.
- Kim, H.J. (2008), "Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27, No. 2, 151-161.
- Kinman, G., Wray, S., Strange, C. (2011), "Emotional Labour, burnout and Job Satisfaction in U.K. Teachers: The Role of Workplace Social Sport", *Educational Psychology*, Vol. 31, No. 7, 843-856.
- Lam, W., Chen, Z. (2012), "When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective event theory", *International Journal of Hospitality Management*, 31, 3–11.
- Lazányi, K. (2010), "Emotional labour and its consequences in health-care setting", p.149-156 *Proceedings of FIKUSZ '10 Symposium for Young Researchers*.
- Lazányi, K. (2011), "Organizational Consequences Of Emotional Labour In Mangement", *Applied Studies in Agribusiness and Commerce – APSTRACT Agroiinform Publishing House, Budapest*.
- Lee, R.T., Ashforth, B. E. (1993), "A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model", *Journal of Organizational Behaviour*, 9(4): 297-308.
- Lin-Chu, K.H. (2002), "The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes", *PHD Thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University, May*.
- LV, Q., XU, S., Ji, H. (2012), "Emotional Labor Strategies, Emotional Exhaustion, and Turnover Intention: An Empirical Study of Chinese Hotel Employees", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11:87–105.
- Maslach, C., Schaufeli, W., Leiter, M. (2001), "Job Burnout", *Annual Review of Psychology*, 52: 397-422.
- Näring, G., Vlerick, P., Van de Ven, B. (2012), "Emotion Work and Emotional Exhaustion in Teachers: The Job and Individual Perspective", *Educational Studies*, Vol. 38, No. 1, 63–72.
- Oral, L., 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*, C.16, S.2, 463-492.
- Psilopanagioti, A., Anagnostopoulos, F., Mourtou, E., Niakas, D. (2012), "Emotional intelligence, emotional labor, and job satisfaction among physicians in Greece", *Psilopanagioti et al. BMC Health Services Research*, 12 :463.

- Pugliesi, K. (1999), "The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction, and Well-Being", *Motivation and Emotion*, Vol. 23, No. 2, 125-154.
- Şen, S. (2014), "Konaklama İşletmelerinde Algılanan Liderlik ile İş doyumunu İlişkisi ve Bir Uygulama", Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Talebpour, A., Kurasghani, A., R., Ghasemi, V. (2013), "Investigating Social Factors Associated with Emotional Labor Among Nurses (Case Study; Tehran West Region Hospital's)", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 4, No. 4, 369-379.
- Torland, M. (2013), "Emotional labour and the job satisfaction of adventure tour leaders in Australia", PhD thesis, Southern Cross University.
- Wharthon, A. (1999), " Psychosocial Consequences of Emotional Labor", *Annals of The American Academy of Political and Social Science*, 158-176.
- Yalçın, A. (2010), *Emotional Labor: Dispositional Antecedents And The Role of Affective Events*, Middle East Technical University, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eylül.
- Yang, F. H., Chang, C.C. (2008), "Emotional labour, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey", *International Journal of Nursing Studies* 45, 879–887.
- Yürür, Ş., Ünlü, O. (2011), "Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi", *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C.13, S.2, 81-104.
- Zapf, D. (2002), "Emotion work and psychological well-being A review of the literature and some conceptual considerations", *Human Resource Management Review*, 12, 237 – 268.
- Zhang, Q. ve Zhu, W. (2008), "Exploring Emotion in Teaching: Emotional Labor, Burnout, and Satisfaction in Chinese Higher Education", *Communication Education*, 57(1), 105-122.

TÜRKİYE'DE FARKLILIK VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ: LİTERATÜR ENTEGRASYONU ÇALIŞMASI

Nizam BEDER
Kara Harp Okulu
nbeder@kho.edu.tr

Selim AYAZMA
Kara Harp Okulu
sayazma@kho.edu.tr

Hakan BAYRAMLIK
Kara Harp Okulu
hbayramlik@kho.edu.tr

ÖZET

İşletmelerde çok kültürlü yaşama doğru bir geçiş yaşanmaktadır. İşletmelerde yabancı uyruklu çalışan sayısının artması, çalışan kadınların sayısının artması, farklı kültür, bilgi beceri ve yeteneğe sahip çalışan sayısının artması gibi gelişmeler sonucu çalışan profili çeşitlenmiştir. Farklılıkların yönetilmesi rekabet avantajı yaratmada önem kazanmaya başlamıştır. Bu çalışma ile farklılıkların yönetimi konusunda yapılan lisansüstü alan araştırmaları içerik analizine tabi tutularak, farklılıkların yönetimi olgusunun Türk akademi çevresinde ele alınış şekli irdelenmiştir. Araştırma kapsamında, 2004-2014 yılları arasındaki süreçte Türkiye'deki üniversitelerde farklılık ve farklılıkların yönetimi konusunda çalışılmış YÖK Elektronik Ulusal Tez Arşivinde yer alan 17 adet yüksek lisans ve doktora tezi ile hakemli dergilerde yayımlanmış 16 adet makale incelenmiştir. Akademik alanda farklılık ve farklılıkların yönetimi olgusuna ilişkin yeterince farkındalığın sağlanmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Farklılık, Farklılıkların Yönetimi, Sosyal Kimlik Kuramı, Literatür Entegrasyonu

1. Giriş

Performans, karlılık, verimlilik, etkinlik gibi örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanlar bir yandan diğer çalışma arkadaşlarına ve örgüte uyum sağlamaya çalışırken, bir yandan da sahip oldukları farklılıkları (cinsiyet, yaş, ırk, kültür, kişilik, yer, engellilik vb.) özgürce yaşamak istemekte ve farklılıklara saygı duyulmasını beklemektedir. Farklılık ve farklılıkların yönetimi son yıllarda önem kazanmış kavramlardır. İşletmelerde tek kültürlü yaşamdan çok kültürlü yaşama doğru bir geçiş yaşanmaktadır. İşletmelerde yabancı uyruklu çalışan sayısının artması, çalışan kadınların sayısının artması, farklı kültür, bilgi beceri ve yeteneğe sahip çalışan sayısının artması gibi gelişmeler sonucu çalışan profilinin gün geçtikçe çeşitlenmesi, *farklılıkların yönetimi* konusunu rekabet avantajı yaratmanın önemli bir stratejisi haline getirmektedir.

Amerika'daki işyerlerinde eşitliği sağlamak için yaygın olarak paylaşılan ayrımcılık karşıtı uygulamalar, eşit fırsatlar ve olumlu eylem gibi yaklaşımlardan sonra *farklılıkların yönetimi* anlayışı ortaya çıkmıştır (Kamp ve Hagedorn-Rasmussen, 2004). Kuzey Amerika, Batı Avrupa ve Japonya'da farklılıkların yönetimi konusunda farklılık ofisleri işletmelerde aktif birim olarak hizmet vermektedir. Türkiye'de farklılıkların yönetimini etkin bir şekilde kullanan işletme sayısı çok azdır.

2. Kuramsal Çerçeve

Farklılık kavramı ve farklılıkların yönetimi anlayışının literatüre kazandırılması 1990'lı yıllarda Amerika'da gerçekleşmiştir (Esyt, Griffin ve Hirsch, 1995:1). Farklılık kavramına temel oluşturabilecek kuramların çoğu sosyal psikoloji alanından gelmektedir. Bu kuramlardan özellikle sosyal kimlik kuramı, benzerlik-çekim yaklaşımı, bilgi işleme yaklaşımı, örgütsel demografi ve ilişkisel demografi yaklaşımları ön plana çıkmaktadır (Sürgevil, 2008).

Farklılık kavramı; farklı kimliklerden oluşan çeşitli insanların aynı sosyal sistemde yer alması şeklinde tanımlanmıştır (Seymen, 2006:297). Farklılıklar; insanlar arasında ırk, kültür, cinsiyet, cinsel yönelim, yaş ve fiziksel yeterlilikler bakımından var olan farklılıklar şeklinde başka bir çalışmada ele alınmıştır (Sonnenschein, 1997:3).

United States Government Accountability Office Araştırma Raporunda (2005) farklılıkların yönetimi; çalışanların farklılıklarına ve benzerliklerine değer verilen, böylece çalışanların potansiyellerinin tümünü örgütün stratejik amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak şekilde kullanabilecekleri bir iş çevresi yaratma ve bu iş çevresini sürdürme süreci olarak görülmüştür. Memduhoğlu (2011) farklılıkların yönetimini; örgütlerde hiçbir kişi ve gruba ayırım yapılmamasının yanında demografik, sosyo-kültürel ve bireysel özelliklerin ve farklılıkların bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesi şeklinde ifade etmiştir.

Farklılıkların yönetimi anlayışının temelleri Amerika'da atılmıştır (Esyt, Griffin ve Hirsch, 1995:1). Bu anlayış, Amerika'daki işyerlerinde eşitliği sağlamak için yaygın olarak paylaşılan ayrımcılık karşıtı

uygulamalar, eşit fırsatlar ve olumlu eylem gibi yaklaşımlardan sonra ortaya çıkmıştır (Kamp ve Hagedorn-Rasmussen, 2004:532). Thomas, 1990 yılında farklılıkların yönetimi kavramını ortaya atan kişi olarak anılmaktadır. Thomas, 1991 yılında yazmış olduğu *Irk ve Cinsiyetin Ötesinde* isimli kitabında; farklılığa dar bir bakış açısıyla yaklaşmanın örgüt kültürünün tamamlanamayan dönüşümü ile sonuçlanacağını ve bu bakış açısının örgüte bir fayda getiremeyeceğini ileri sürmüştür.

1990'lı yıllardan itibaren başta Amerika olmak üzere birçok Avrupa ülkesinde farklılıkların yönetimi konusunda önemli araştırmalar yapılmıştır. Kuzey Amerika, Batı Avrupa ve Japonya'da farklılıkların yönetimi konusunda farklılık ofisleri işletmelerde aktif birim olarak hizmet vermektedir. Özellikle Amerika'daki işletmelerde çalışma takımlarının farklı özelliklere sahip insanlardan oluşmasına gayret edilmektedir. Yeni işe alınan bir çalışana öncelikle farklılık yönetimi konusunda eğitim verilmektedir. Türkiye'de ise farklılıkların yönetimi konusunun henüz tam anlamıyla anlaşılmadığı, farklılıkların yönetimi uygulamasını etkin bir şekilde kullanan işletme sayısının ise çok az olduğu belirtilmektedir (Aksu, 2008).

3. Problem Durumu Ve Yöntem

3.1. Çalışmanın Konusu ve Problemi

Araştırma kapsamında, Türkiye'de üniversitelerde farklılık ve farklılıkların yönetimi konusunda çalışılmış YÖK Elektronik Ulusal Tez Arşivinde (<http://tez2.yok.gov.tr>) yer alan yüksek lisans ve doktora tezleri ile hakemli dergilerde yayımlanmış makaleler incelenmiştir. Araştırmanın kapsadığı 2004-2014 yılları arasındaki süreçte, konu ile ilgili yapılan 17 adet tez ve 16 adet makale incelenerek, farklılık ve farklılıkların yönetiminin bilim dünyasında nasıl ele alındığı sorusuna yanıt aranmaya çalışılmıştır.

3.2. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Çalışmada, bütüncül olarak bu alanda yapılan yüksek lisans ve doktora tezleri ile hakemli dergilerde yayımlanan makalelerin mevcut durumu, tarihsel gelişim süreci, ele alınış biçimleri ve yaklaşımları sınıflandırılarak yorumlanmaya çalışılmıştır. Farklılıkların yönetimi ile ilgili çalışmalar kapsamında aşağıdaki sorulara cevaplar oluşturulması amaçlanmıştır:

- Ağırlıklı olarak bu konu hangi üniversitelerde ve hangi anabilim dallarında ele alınmış, araştırmalar hangi yıllarda daha ağırlıklı olarak hazırlanmıştır?
- Araştırmalarda kullanılan yöntemler nelerdir? Ne tip ölçekler, veri toplama ve analiz yöntemleri kullanılmıştır?
- Sosyo-ekonomik statü, cinsiyet, yaş, medeni durum, kişilik özellikleri, eğitim düzeyi gibi özellikler açısından ortak ve farklılaşan bulgular nelerdir?
- Farklılıkların yönetimi konusundaki kritik bulgular nelerdir?

3.3 Çalışmanın Varsayımları

Türkiye'de 2004-2014 yılları arasında farklılıkların yönetimi konusunda yapılan tezlerin tamamının, YÖK Ulusal Tez Merkezi Elektronik Tez Arşivinde tam ve doğru olarak kayıtlı olduğu kabul edilmiştir.

3.4. Çalışmanın Sınırlılıkları

- Tezler, internet üzerinden YÖK Elektronik Ulusal Tez Arşivinden alınmıştır. Benzer şekilde makalelere de internet üzerinden erişilmiştir.
- YÖK'ün internet sitesinden konuya ilişkin yapılan taramada; farklılık ve farklılıkların yönetimi kelimeleri kullanılmıştır.
- Çalışma kapsamında, konuya ilişkin 2014 yılı sonuna kadar yapılan tez ve yayımlanan makaleler ele alınmıştır.

3.5. Çalışma Yöntemi

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden doküman incelemesi yöntemi kullanılmıştır. Farklılık ve farklılıkların yönetimi konusunda yapılan lisansüstü alan araştırmaları ve hakemli dergilerde yayımlanan makaleler içerik analizine tabi tutularak, farklılıkların yönetimi olgusunun Türk akademi çevresinde ele alınış şekli irdelenmiştir.

3.6. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini, 2004-2014 yılları arasındaki süreçte farklılık ve farklılıkların yönetimi konusunda Türkiye'de yapılmış olan ve YÖK Elektronik Ulusal Tez Arşivinde yer alan 17 adet tez ile bu

konuda yayımlanmış 16 adet makale oluşturmaktadır. Türkiye’de farklılık ve farklılıkların yönetimi konusunda 2008-2014 yılları arasında yazılmış olan 16 adet makale ile 2004-2011 yılları arasında yazılmış 11’i yüksek lisans ve 6’sı doktora çalışması olmak üzere 17 adet tez incelenmiştir.

4. Bulgular

İncelenen dokümanlarda kültür farklılıkları konusu yer almakla birlikte esas olarak işgücü farklılıkları ele alınmış ve bu konu ile ilgili tez ve makaleler incelenmiştir. Çizelge 1’de tez ve makalelerin yıllara göre dağılımları görülmektedir.

Tablo 1: Araştırmaların Yapıldığı Yıllara Göre Dağılımı

Yıllar	Makale	Yüksek Lisans	Doktora	Toplam	Oran (%)
2004	1		1	2	6,1%
2007		2	1	3	9,1%
2008	4		2	6	18,2%
2009	1	1	1	3	9,1%
2010	1	1		2	6,1%
2011	2	3		5	15,2%
2012	1	3		4	12,1%
2013	4			4	12,1%
2014	2	1	1	4	12,1%
Genel Toplam	16	11	6	33	100,0%

Araştırmaların ağırlıklı olarak 2008-2012 yılları arasında yapıldığı görülmektedir. 2010 yılından sonra doktora çalışmalarında ciddi bir düşüş yaşanarak beş yılda sadece bir adet doktora çalışması yapılmıştır. Ancak makale çalışmalarının ise nispeten sayısı artmıştır.

Çizelge 2’de lisansüstü tezler ve makalelerin sektörlere göre dağılımları görülmektedir.

Tablo 2: Lisansüstü Tezler ve Makalelerin Sektörlere Göre Dağılımı

Tezler/ Sektörler	Güvenlik	Eğitim	Turizm	Sağlık	Kamu	Yiyecek	Bankacılık	Hazır Giyim	Haberleşme	Birden Çok	Belirtilmemiş	Endüstri	Uygulama İçermeyen
Doktora	1	2								1	1	1	
Yüksek Lisans		1	1	1	2	1	1	1	1	1			1
Makale	1	5		2						1	2	2	3
Toplam	2	8	1	3	2	1	1	1	1	4	2	3	4

Araştırmaların ağırlıklı olarak eğitim, sağlık ve güvenlik sektörlerinde yapıldığı görülmektedir. Özellikle eğitim sektöründe yapılan çalışmaların çokluğu eğitim kurumlarında hem yönetici hem öğretmen hem de öğrenci olarak farklılık seviyesinin üst düzeyde olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Farklılıkların yönetimi konusunda yapılan araştırmaların hazırlandıkları üniversite ve yayınlara göre dağılımları Çizelge 3’te gösterilmiştir. Çizelge 3’te gösterilen yüksek lisans ve doktora tezleri üniversitelerde hazırlanmıştır. Makaleler ise ilgili üniversitelerin dergilerinde yayımlanmıştır. Diğer başlığı altına alınan üç adet makale, The Journal of Academic Social Science Studies, e-International Journal of Educational Research ve Akademik Sosyal Araştırmalar dergisinde yayımlanmıştır.

Araştırmaların yapıldıkları üniversitelere ve illere bakıldığında ilk sırada %24’lük oran ile Ege bölgesindeki üniversiteler yer almaktadır. Yapılan çalışmaların birbirine yakın şekilde üniversitelere dağıldığı görülmektedir. Çalışmaların önemli bir kısmının büyük şehirlerde yapıldığı görülmektedir. Farklı özelliklere sahip insanların bir arada olma ihtimallerinin yüksek olduğu illerde bu çalışmaların yapılması anlamlı olarak

görülmektedir. Burada dikkat çeken diğer bir husus ise İstanbul'un nüfusunun ve burada bulunan üniversite sayısının çok ve çeşitli olmasına rağmen İstanbul'daki üniversitelerin konuya yeterli ilgiyi göstermediğidir.

Tablo 3: Araştırmaların Yapıldıkları Üniversitelere/Yayınlar Göre Dağılımı

Üniversiteler	Araştırmaların Türü			Toplam	Oran (%)
	Makale	Yüksek Lisans	Doktora		
Abant İzzet Baysal Üniversitesi		1		1	%3,0
Afyon Kocatepe	1			1	%3,0
Akdeniz Üniversitesi	1			1	%3,0
Ankara Üniversitesi	1		1	2	%6,1
Balıkesir Üniversitesi	1			1	%3,0
Dicle Üniversitesi	1		1	2	%6,1
Dokuz Eylül Üniversitesi	2	3	1	6	%18,2
Ege Üniversitesi			1	1	%3,0
Gazi Üniversitesi		1		1	%3,0
Haliç Üniversitesi		1		1	%3,0
Hitit Üniversitesi		1		1	%3,0
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	1	1		2	%6,1
Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi		2		2	%6,1
Marmara Üniversitesi		1	1	2	%6,1
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	1			1	%3,0
Selçuk Üniversitesi	2			2	%6,1
Süleyman Demirel Üniversitesi	1			1	%3,0
Uludağ Üniversitesi			1	1	%3,0
Yaşar Üniversitesi	1			1	%3,0
Diğer Yayınlar	3			3	&9,1
Toplam	16	11	6	33	%100,0

Yüksek lisans ve doktora tezlerinin hazırlandığı anabilim dallarına göre dağılımları Çizelge 4'te verilmiştir. Çizelge 4 incelendiğinde, yapılan 17 adet doktora ve yüksek lisans çalışmasının 12 tanesinin (%70,6) İşletme Anabilim Dalı'nda yapıldığı görülmektedir. Farklılıkların yönetimi konusunun özellikle İnsan Kaynakları Yönetimi başlığı altında ele alınarak çalışılmış olması bunun en büyük nedeni olarak görülmektedir.

Tablo 4: Yüksek Lisans ve Doktora Tezlerinin Hazırlandığı Anabilim Dallarına Göre Dağılımı

Anabilim Dalları	Araştırma Sayısı	Oran (%)
Eğitim Bilimleri	2	%11,8
Halkla İlişkiler ve Tanıtım	1	%5,9
İşletme	12	%70,6
Kamu Yönetimi	1	%5,9
Sağlık Bilimleri	1	%5,9
Toplam	17	%100,0

Çalışmada incelenen yüksek lisans ve doktora tezleri ile makalelerin veri toplama yöntemleri Çizelge 5'te gösterilmiştir. Yapılan çalışmaların yarıdan fazlasında anket tekniği ile veri toplandığı görülmüştür. Anket çalışmaları araştırmacılar için verilerin toplanmasında zaman, emek, maliyet vb. konularda kolaylıklar sağlamaktadır. Bu da çalışmada yer alan tez ve makalelerin en çok anket tekniğini kullanmalarını açıklamak için yeterlidir. Sosyal beğenilirliğin anketlere verilen cevaplarda sağlıklı durumlar oluşturduğu genel kabul gören bir kanıdır. Bu nedenle özellikle başta doktora çalışmaları olmak üzere tüm

araştırmalarda alan çalışması ve derinlemesine mülakat tekniğinin kullanılması çalışmaların bilimsel değerini artıracakları değerlendirildiğinden bundan sonra yapılacak olan araştırmalarda bu yöntemlerin kullanmasının artması gerektiği düşünülmektedir (Özer ve Çal, 2013: 148).

Tablo 5: Yapılan Çalışmaların Veri Toplama Araçlarına Göre Dağılımı

	Anket	Anket ve Mülakat	Genel Tarama Modeli	Gözlem Derinleme sine Görüşme	Odak Grup Görüşmesi	Ölçek Geliştirme	Tarama Örnek Olav	Kuramsal Çalışma	Toplam
Toplam	19	2	1	1	1	2	1	6	33
Oran	%57,6	%6,1	%3,0	%3,0	%3,0	%6,1	%3,0	%18,2	%100,0

Farklılıkların yönetimi konusunda çalışmalarda kullanılan ölçekler Çizelge 6'da sunulmuştur. Kuramsal çalışmaların dışındaki araştırmalarda araştırmacıların kendi uyarladıkları anketleri kullanma eğiliminde oldukları görülmüştür.

Tablo 6: Çalışmalarda Kullanılan Ölçekler

Ölçeğin Niteliği	Ölçek Adı	Geliştirenin Adı	Sayı
Uyarlama	Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği	Robert BEAN	3
Özgün	Farklılıkların Yönetimi Ölçeği	Ergül ve Kurtulmuş	3
Özgün	Farklılıkların Yönetimi Ölçeği	Balay ve Sağlam	2

Farklılıkların yönetimi konusunda literatürde farklı ölçekler bulunmasına rağmen her ülkenin farklılık algısı kültür vb. nedenlerle değiştiğinden farklılıkların yönetimi konusunda uyarlama ölçeklerinin kullanımı azdır.

Araştırmacıların çalışmalarında kullandığı veri analiz yöntemlerini gösteren dağılım Çizelge 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: Çalışmalarda Kullanılan Veri Analiz Yöntemleri Dağılımı

Yöntem / Program	Versiyon	Sayı	Toplam
SPSS	21.0	1	18
	17.0	1	
	16.0	2	
	15.0	2	
	13.0	5	
	12.0	1	
	11.5	1	
	11.0	1	
	Belirsiz	4	
SAS	Belirsiz	1	1
LISREL	8.7	1	2
	Belirsiz	1	
İçerik Analizi		1	1
Belirtilmemiş		5	5
Yok		8	8

Bu çalışmada ele alınan yüksek lisans ve doktora tezleri ile makalelerin yaklaşık % 58'inin anket tekniğini kullanarak veri topladığı yukarıda belirtilmektedir. Çizelge 7'de görüldüğü üzere özellikle SPSS paket programı kullanımı anket verilerinin analizinde araştırmacılara kolaylık sağladığından en çok tercih

edilen yöntem olmuştur. Daha detaylı analizlerin yapılabildiği diğer analiz programlarının az kullanılması ve yazarların kendi yorumlarını kullanarak analizler yapmış olmaları önemli bir problem alanı olarak görülmektedir. Kimi çalışmalarda ise veri analizlerinde kullanılan program belirtilmemiştir. Araştırmacıların verileri hangi programlar kullanarak analiz ettikleri çalışmalarında belirtmemeleri ise diğer bir problem alanını oluşturmaktadır. Kimi çalışmalar ise konu ile ilgili kuramsal çerçeveye değindiğinden bu çalışmalarda herhangi bir program kullanılmamıştır.

Farklılıkların yönetimi konusunda yapılan doktora tezi çalışmalarında amaçlar Çizelge 8’de, yüksek lisans tezi çalışmalarının amaçları Çizelge 9’da ve makalelerin amaçları Çizelge 10’da gösterilmiştir.

Tablo 8: Doktora Tezlerinde Amaçlar

1	Farklılıkların yönetim süreçlerine olan etkileri ve farklılıkların yönetilme biçimleri belirlemeye çalışmak
2	Farklılıkların organizasyon ile uyumlu olması gereken bir katma değer olarak algılanması gerektiği ve farklılıkları uyumlulaştırma sürecinde örgüt kültürünün etkili bir teknik olarak kullanılabileceğini savunmak
3	Çalışma yaşamının yönetilmesi gereken bir boyutu olarak farklılık ve farklılıkların yönetimini çeşitli yönleriyle incelemek
4	Farklılık yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek
5	Ortaöğretim kurumlarında farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini incelemek
6	Farklılıkların yönetimi kapsamında kamu genel lise yönetici ve öğretmenlerinin; “bireysel tutum ve davranışlar” ve “örgütsel değerler ve normlar” boyutlarında farklılıklara ilişkin algılarının ve “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” boyutunda farklılıkların nasıl yönetildiğine ilişkin görüşlerini saptamak

Tablo 9: Yüksek Lisans Tezlerinde Amaçlar

1	Değişik sağlık kurumlarında çalışan hemşirelerin farklılık iklimine yönelik algılarının karşılaştırılması amacıyla tanımlayıcı bir çalışma yapmak
2	İşgücünün sahip olduğu farklılıklar ve farklılıkların yönetimi anlayışı açısından genel durumları değerlendirilmek, bir yönetim uygulaması olarak farklılıkların yönetiminin kamu kurumları açısından geçerliliği ve kurum içi iletişime dolayısıyla yönetimdeki etkinliğe katkıları üzerinde durmak
3	Sektördeki farklılıkların yönetim anlayışı uygulamaları ile mobbing davranışı arasında nasıl bir ilişkinin var olduğunu tespit etmek
4	Farklılıkların yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek
5	Öğretim üyelerinin; öğrencilerin, bireysel, sosyal, ekonomik, dini, cinsiyet rolleri, cinsel yönelim, engellilik, siyasi, etnik, kültürel farklılıklara yönelik bakış açısının çeşitli boyutlarını ortaya çıkarmak ve öğrencinin; başarı, bilgi, beceri ve liderlik özelliklerinde öğretim üyesinin ayrımcılık davranışının bir etkisi olup olmadığını tespit etmek
6	Farklılık yönetiminde benimsenen hareket seçeneğinin performans ile ilişkisini inceleyerek, hem literatüre katkıda bulunmak hem de işletmelerde yer alan insan kaynakları birimlerine yol göstermek
7	İspanya’daki uluslararası bir şirketin farklılıkları yönetmekteki başarılarının kökeni araştırmak
8	Farklılıkların algılanması ve farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık ile örgütsel bağlılığın boyutları üzerindeki etkileri ortaya koymak
9	Küresel işletmeler ve küresel işletmelerde farklılıkların yönetimi kavramı, farklılıkların yönetimini ortaya çıkaran gelişmeler, farklılıkların etkin yönetimi için geliştirilen yaklaşımlar ve öneriler üzerinde durmak
10	Farklılıkların tanımlanması, boyutlandırılması ve bu boyutlara göre ortaya çıkan farklılıkların başkaları tarafından nasıl algılandığının bilinmesini sağlamak
11	İşgücü çeşitliliği ile ayrımcılık algılamaları arasındaki ilişkileri ortaya koymak

Tablo 10: Makale Çalışmalarında Amaçlar

1	Eğitim iş görenlerinin, farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını ölçmede kullanılabilecek likert tipi geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmek
---	--

2	Afyon Kocatepe Üniversitesi ANS Araştırma ve Uygulama Hastanesinde çalışan hemşirelerin kadro pozisyonları arasındaki farklılıklar (statü farklılıkları) ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek
3	Farklılık kavramını ve farklılıklarının yönetimi anlayışını tanıtmak ve farklılık kavramına temel oluşturan sosyo-psikolojik kuramlar hakkında bilgi vermek
4	İşgücünün, çeşitli boyutlar açısından sahip oldukları farklılıkların incelemek ve işletmelerin bu işgücü farklılıklarını yönetme konusuna yaklaşım tarzlarını saptamak
5	Farklılıkların yönetimi konusunda işletmelerin ne tür faaliyetlerde bulduklarını tespit etmek amacıyla, "Tam Bütünleşme Teorisi" dikkate alınarak, ele alınan altı işletmede üç aşamalı sürecin ne ölçüde gerçekleştirilmiş olduğu ile işletmeler arasındaki farklılıkları tespit etmek
6	Afyon Kocatepe Üniversitesi hastanesinde çalışanların demografik açıdan organizasyonel iş gücü verimliliğine etki eden faktörlerin belirlemek
7	İşletmelerde farklılık algılarını ve farklılık iklimini belirlemek
8	Türkiye’de farklılık ve farklılıkların yönetimi konusunun kavramsal olarak nasıl algılandığını ve ne tür uygulamalar yapıldığını analiz ederek mevcut durumu ortaya koymak
9	Liselerde çalışanlarla ilgili farklılıkların okullarda yarattığı doğurgulara (olumlu ve olumsuz sonuçlar) ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemek
10	Farklılıkların yönetimi kavramsal düzeyde incelenerek, okullarda farklılıkların yönetimine ilişkin bazı çıkarımlar sunmak
11	İş ve meslek danışmanlığı eğitimi almış kişilerin, işgücündeki farklılıklara ilişkin tutumları, empati becerileri ve farklılıkların yönetimine yönelik potansiyel performanslarını araştırmak
12	İlköğretim öğretmenlerinin farklılıkların yönetimine yönelik algılarını belirlemek
13	kişisel, kurumsal ve yönetsel farklılıkları belirlemek; küreselleşme ve bilginin etkilerini ortaya çıkarmak ve yapmak yöneticilerin farklılıkları etkili kullanmalarını sağlamak
14	Farklılıkların yönetimi çerçevesinde müzakere ve kişilik ilişkisini kavramsal olarak ele almak ve ilgili araştırmacılara altyapı sunmak
15	Farklılık yönetiminin kapsamı ile örgütlerdeki farklılaşma olgusunun sistematik olarak karşılaştırılması ve etkin farklılık yönetimiyle yabancılaşmanın birey ve örgüt bazında önlenmesini sağlamak
16	Resmi devlet okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmen görüşlerini incelemeyi amaçlayan geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirmek

5. Sonuç

Akademik alanda farklılık ve farklılıkların yönetimi olgusuna ilişkin yeterince farkındalığın sağlanmadığı ve konuyla ilgili yapılan bilimsel çalışma sayısında 2008-2012 yılları arasında yoğunlaşma görülmele birlikte, çalışmaların sayısının azlığı dikkat çekmektedir.

Çalışmaların ağırlıklı olarak Ege bölgesindeki üniversitelerde yapıldığı, farklı özelliklere sahip insanların bir arada olma ihtimallerinin yüksek olduğu İstanbul’da ve İstanbul’daki üniversitelerde konunun pek çalışılmadığı tespit edilmiştir.

Ağırlıklı oranda veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Nicel araştırma desenleri çoğunlukla kullanılmaya devam etmekle birlikte, nitel araştırma desenleri kullanılarak farklılık ve farklılıkların yönetimi olgusunun daha iyi anlaşılması ihtiyacı bulunmaktadır.

Kaynakça

- Aksu, N. (2008). "Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama". Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Esty, K., Griffin, R. & Hirsch, M.S. (1995). Workplace diversity: A Manager’s guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage. Avon, Massachusetts: Adams Media Corporation.
- Kamp, A. & Hagedorn-Rasmussen, P. (2004). Diversity management in a Danish context: Towards a multicultural or segregated working life. Economic and Industrial Democracy, 25 (4), 525- 554.
- Memduhoğlu, H.B. (2011). "Liselerde Farklılıkların Yönetimi: Bireysel Tutumlar, Örgütsel Değerler ve Yönetsel Politikalar" Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 7(2), 37-53.

23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, MUĞLA

- Seymen, A.O. (2006) The Cultural Diversity Phenomenon in Organisations And Different Approaches For Effective Cultural Diversity Management: A Literary Review, Cross Cultural Management: An International Journal, 13 (4), 296-315.
- Sonnenschein, W. (1997). "The Diversity Toolkit: How you can build and benefit from a diverse workforce", McGrawHill Companies, New York.
- Sürgevil, O. (2008). "Farklılık Kavramına ve Farklılıkların yönetimine temel oluşturan sosyo psikolojik kuramlar ve yaklaşımlar". Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11 (20), 111-124.
- Thomas, R.R. (1991). Beyond Race and Gender: Unlashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity, New York: American Management Association.
- United States Government Accountability Office. (2005). Diversity management: Expert-Identified leading practices and agency examples. Report to the Ranking Minority Member, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, U.S. Senate, GAO-05-90 (www.gao.gov/cgi-bin/getrpt?GAO-05-90).

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ



MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ

