

SAKARYA ÜNİVERSİTESİ

**15. ULUSAL YÖNETİM VE  
ORGANİZASYON  
KONGRESİ  
BİLDİRİLER KİTABI**

**DÜZENLEYEN**

**SAKARYA ÜNİVERSİTESİ**

**İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ  
İŞLETME BÖLÜMÜ  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**25-27 MAYIS 2007  
SAKARYA**

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	XVII
SUNUŞ .....	XVIII
YÖNETİM ORGANİZASYON KONGRESİNİN TARİHÇESİ .....	XX
15. YÖNETİM ORGANİZASYON KONGRESİNİN	
DANIŞMA KURULU .....	XXIII
DEĞERLENDİRME GRUPLARI .....	XXIV
YÜRÜTME KURULU .....	XXV

### 1.OTURUM: STRATEJİ FELSEFESİ

<b>Stratejist Kavramı Üzerine Bir Tartışma ve Türkçe Karşılık Önerisi. ....</b>	<b>2</b>
<i>İbrahim Anıl</i>	
<i>Eyüp Aygün Tayşir</i>	

<b>İktisat Okullarının Strateji Okullarına Etkisi: Chicago-Kaynaklara Dayalı Okul; Harvard –Pozisyon Okulu Eşleştirmesi .....</b>	<b>12</b>
<i>Sevda Yaşar Coşkun</i>	

<b>Stratejik Yönetim Alanında Bilimsel İlerlemenin İzini Sürmek .....</b>	<b>19</b>
<i>Mehmet Barca</i>	

### 2.OTURUM: LİDERLİK-1

<b>Bir Doğu Liderliğinin Metaforik Analizi: Konosuke Matsushita .....</b>	<b>25</b>
<i>Rana Özen Kutanis</i>	
<i>Sümevra Alpaslan</i>	

<b>Liderlik 7inci Sanattan Öğrenilebilir mi? Epik Filmlerden Liderlik Analizleri.....</b>	<b>34</b>
<i>Ahmet Erkuş</i>	
<i>Akif Tabak</i>	
<i>Engin Coşkun</i>	

<b>Küreselleşme Sürecinde Örgüt Liderliği ve Uygulamalı Bir Çalışma .....</b>	<b>43</b>
<i>Melih Şimşekler</i>	
<i>Sinan Ünsar</i>	

<b>Geleceğin Önderlerinin İş Etiğine İlişkin Tutumlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma .....</b>	<b>50</b>
<i>Muzaffer Aydemir</i>	
<i>M.Kemal Demirci</i>	

### **3.OTURUM: ULUSAL İŞ SİSTEMLERİ**

**Türkiye’de Ulusal İş Sisteminin Dönüşümü: Sektörlerin Devlete Bağımlılığı ve Uluslararasılaşma Üzerine Bir Görgül Çalışma..... 60**

*Didem Özçelik  
N. Pelin Toktaş  
Selami Sargut*

**Ulusal İş Sistemi ve Örgüt Ağları: Devlete Bağımlılık ve Merkez-Çevre İkililiğinin Örgütler Arası İlişkilere Etkisi..... 68**

*H.Cenk Sözen*

**Örgütsel Güç Araçsallaştırılabilir mi? Sakarya Üniversitesi Örneği ..... 76**

*Recai Coşkun  
Şule Aydın*

**Uluslararası Örgüt Yazınında Meşruiyet Kavramının Tanımı ..... 84**

*Arzu Kalemci  
Şirin A. Duman*

### **4.OTURUM: İK TEMİN VE SECİMİ**

**Avrupa’da Gönüllü İşten Ayrılma: Ayrılma Kolaylığı ve İstekliliği, Davranış Niyeti ve İş İle İç İç Olmanın (Job Embeddedness) Etkileri. .... 94**

*Cem Tanova*

**İnternet Üzerinden İşe Alım ( E-İşe Alım): ISO 100 Şirketlerinin İnternet Sitelerinin İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi ..... 97**

*Dursun Bingöl  
Canan Nur Karabey  
M. Kürşat Timuroğlu*

**İnsan Kaynakları Planlama Aşamasında, Doğrusal Programlama Modelinin Uygulanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma..... 106**

*Meltem Onay Özkaya  
Asil Alkaya  
Burçin Ataseven*

**Firma ve Görüşmeci Özelliklerinin İşe Eleman Almada Dikkate Alınan Genel Kriter Tercihleri Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma ..... 111**

*Soner Taslak*

## **5.OTURUM: STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK**

**Girişimcilik Oryantasyonu, Kurum İçi Girişimcilik ve Bağlı Ölçeklerin Türkçe’de Geçerlemesi ..... 124**  
*Ahmet Murat Fiş*  
*Dilek Çetindamar*

**Kurumsal Girişimcilik Teması ve Ölçümü ..... 133**  
*Deniz Kantur*

**İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Destekleyen Faktörler: “İç Girişimcilik” ..... 143**  
*Selin Göçmen*  
*Meltem Onay Özkaya*

**Türkiye'deki İl Destinasyon Paydaşlarının Yarattıkları Problemler, Tehdit-İşbirliği Potansiyeline Sahip Paydaşlar ve Uygulanan Stratejiler Üzerine Bir Araştırma ..... 150**  
*Fatih Semerciöz*  
*Dilek Dönmez*  
*Meral Dursun*

## **6.OTURUM: TÜKENMİŞLİK**

**Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ..... 159**  
*Ebru Aykan*

**Birey-İş Uyumu, Birey-Örgüt Uyumu ve Sosyal Desteğin, İş Stresi Üzerindeki Etkileri: Çağrı Merkezlerinde Bir Çalışma..... 171**  
*Elif Yıldırımbulut*  
*Alev Torun*

**Karşı Cinsin Yöneticisi Olmak Ya Da İşten Ayrılmak: Birlikte Çalışılan Grubun Cinsiyet Bileşiminin İşten Ayrılmaya Davranışına Etkisi.... 179**  
*İrge Şener*  
*Bircan Doğan*

**Mesleki Tükenmişliğin Gelişimi: Görgül Tükenmişlik Profilleri Kullanılarak Alternatif Yaklaşımların Sınanması ..... 183**  
*Çetin Önder*  
*H. Nejat Basım*

## **7.OTURUM: ÖRGÜTSEL VATANDASLIK-1**

**Yönetim Desteği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi** ..... 185  
*Hülya G. Çekmecelioğlu*

**Çalışanların Rol Tanımlamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi** ..... 193  
*Mine Türker*  
*İnci Erdem Artan*

**Yöneticiler Mentorluk Fonksiyonları Açısından Kendilerini Nasıl Değerlendiriyorlar? Bir İşletme İncelemesi** ..... 201  
*Enver Ozkalp*  
*Çiğdem Kirel*  
*Zerrin Sungur*  
*Aytül A. Özdemir*

## **8.OTURUM: YÖNETİMDE PARADİGMALAR**

**Firma Kuramı: 1980 Sonrası İktisadi ve Sosyolojik Yaklaşımlar** ..... 210  
*Ali Fıkrkoca*

**“Yeni Köye, Yeni Âdet”:** Yeni Yönetim ve Örgütlenme Anlayışları İçin Bir Örnek ..... 218  
*Deniz Taşçı*  
*Umut Koç*

**Sistem ve Durumsallık Yaklaşımlarında Paradigma Değişimi: Niklas Luhmann ve Autopoietic Sistem Teorisi** ..... 225  
*İbrahim Anıl*  
*Nihal Kaplan*

**Nitel Araştırmanın Dayanılmaz Hafifliği-2: İdealler ve Gerçekler** ..... 233  
*Rana Özen Kutanis*  
*Serkan Bayraktaroğlu*  
*Engin Yıldırım*

## **9.OTURUM: KÜLTÜR-1**

**Korku Kültürü-Değerler Kültürü Kültürel Çalışmada Yeni Bir Boyut Olabilir Mi?** ..... 245  
*Ramazan Erdem*

**Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçümlenmesi..... 251**  
*S. Arzu Wasti*  
*Selin Eser*

**Türk Göçmenlerin Çalışma Değerleri: Türkiye, Almanya ve Hollanda Örneği..... 259**  
*Ceyhan Aldemir*  
*Engin Bağış Öztürk*

**Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Analizi..... 266**  
*Ercan Ergün*

## **10.OTURUM: LİDERLİK-2**

**Takımlarda Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler: Kişisel Özellikler, Lider Davranışı ve İklim..... 273**  
*Behice Ertenü*

**Yarışan Değerler Modeline Göre Liderlik ve Örgüt Kültürünü İnceleyen Bir Alan Araştırması..... 284**  
*Fatma Pakdil*

**Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde Yönetici- Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki..... 288**  
*Hatice Özutku*  
*Veysel Ağca*  
*Esin Cevrioğlu*

**Örgütsel Adalet, Lider-Üye Değişimi ve Örgüte Bağlılık Kavramlarının Arasındaki İlişki..... 296**  
*Gülce Gürpınar*  
*Mehmet Y. Yahyagil*

## **11.OTURUM: KARIYER YÖNETİMİ**

**Türkiye'de Zabitan Sınıfı Gemi Adamlarının Kariyer Yolu Analizi ..... 305**  
*Adnan Şakiroğlu*  
*Ender Asyalı*

**Otel İşletmelerinde Kadınların Üst ve Tepe Yönetime Yükseltilmesinde Cam Tavan Etkisi Üzerine Bir Araştırma ..... 312**  
*Şule Aydın*  
*Emrah Özkul*  
*Gülnur K. Tandoğan*  
*Nilüfer Şahin*

<b>Akademik Personelin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Selçuk Üniversitesi İİBF Örneği..</b> .....	<b>320</b>
<i>Tahir Akgemci</i>	
<i>Adem Öğüt</i>	
<i>M. Tahir Demirsel</i>	

<b>Bilgi İşçisi Olarak Doktorların Örgütsel ve Mesleki Özdeşleşmelerinin İş Ve Kariyer Doyumları İle İlişkisi</b> .....	<b>328</b>
<i>Pınar Süral Özer</i>	
<i>Ömür N. T. Özmen</i>	
<i>Engin Deniz Eriş</i>	

## **12. OTURUM: FARK YARATAN STRATEJİLER**

<b>Çok-Segmentli Firmalarda Kaynak Dağıtım Verimliliği Segmentler Arası Yatırım Fırsatlarının Farklılığı ve Segment Yöneticilerine Sunulan Teşviklerin Etkisi</b> .....	<b>334</b>
<i>Mehmet Nasih Tağ</i>	

<b>Endüstriyel Tasarım: Değişen Küresel Koşullarda “Çok Daha Farklı” Olma Arayışları</b> .....	<b>354</b>
<i>Aykut Berber</i>	

<b>Muğla Ulaştırma Sektöründe Günlük Çarkın Dışına Çıkmak</b> .....	<b>362</b>
<i>Tuncer Asunakutlu</i>	
<i>Barış Safran</i>	

<b>İşletmelerde Rekabetçi Zekayı Nasıl Yaratabilir? Türkiye Tekstil Sektörüne İlişkin Değerlendirme Ve Bir Model Çalışması</b> .....	<b>368</b>
<i>Nurhan Papatya</i>	
<i>Gürcan Papatya</i>	

## **13. OTURUM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK-1**

<b>Kamu ve Özel Sektör Çalışmalarının İş Müzakerelerini Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma</b> .....	<b>381</b>
<i>Ahmet Erkuş</i>	
<i>Akif Tabak</i>	

<b>Dini İnançları Daha Yoğun Olan Çalışanlar Yönetmel veya Örgütsel Taleplere Daha Fazla İtaatkârlar Mı?</b> .....	<b>385</b>
<i>Ali Sayılır</i>	
<i>Serkan Dirlik</i>	

<b>İş Gören Sessizliği: Konuşmak mı Zor Sessiz Kalmak mı? .....</b>	<b>389</b>
<i>Ayşehan Çakıcı</i>	
<i>Celil Çakıcı</i>	

<b>Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Hizmet Sektöründe Bir Araştırma .....</b>	<b>401</b>
<i>Esra Dinç Özcan</i>	
<i>Erkan Taşkırın</i>	

#### **14. OTURUM: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

<b>Stratejik Ücret Yönetimi ve İşletmelerde Ücret Yönetimi Yaklaşımlarının Stratejik Niteliğinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma .....</b>	<b>418</b>
<i>Ahmet Cevat Acar</i>	
<i>Nihat Alayoğlu</i>	

<b>Pazarlama ve İnsan Kaynakları Departmanları Arasında İşbirliği Gerekli Bir Yaklaşım: İçsel Markalaşma .....</b>	<b>430</b>
<i>Canan Ay</i>	
<i>Burak Kartal</i>	
<i>Onur Çevikoğlu</i>	

<b>İnsan Kaynakları Departmanının Büyüklüğünü Belirleyen Faktörler .....</b>	<b>440</b>
<i>Kadriye Övgü Çakmak</i>	
<i>Banu Saadet Ünsal</i>	
<i>Cavide Uyargil</i>	

<b>İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Stratejik Yaklaşım ve Çevresel Değişkenlerin İnsan Kaynakları Politikalarının Oluşumuna Etkileri Üzerine Bir Uygulama .....</b>	<b>447</b>
<i>Kurtuluş Yılmaz Genç</i>	
<i>Taner Acuner</i>	

#### **15. OTURUM: ÖRGÜTLER ARASI İLİŞKİLER**

<b>Sanayi Bölgesi İş Kültürünün Oluşumu ve Değişimi: Ankara Mobilyacılar Sitesi Örneği .....</b>	<b>456</b>
<i>Şükrü Özen</i>	
<i>Beyhan Aksoy</i>	

<b>Ankara Mobilyacılar Sitesi'ndeki Örgüt Topluğunda İlişki Ağları ve Yerleşiklik Olgusu .....</b>	<b>464</b>
<i>Özgür Uysal</i>	
<i>Mehmet Çakar</i>	



**Sanayi Öbeklerinde Güven, Bilgi Paylaşımı, Yenilikçilik ve Performans İlişkisi: Ankara Mobilyacılar Sitesi Örneği ..... 474**  
*Ayşe Elif Şengün*

**İşlem Maliyeti ve Örgütlerarası İlişkiler: Ankara Mobilyacılar Sitesi Örneği..... 480**  
*Begüm Akış*

## **16. OTURUM: MİSYON VE VİZYON**

**Büyük İşletmelerin Misyon ve Vizyon İfadelerinin İçerikleri Bakımından İncelenmesi..... 485**  
*Elif Karabulut Temel*

**500 Büyük İşletmenin Web Sitelerinde Yer Alan Sosyal Sorumluluk İfadelerinin İçerik Analizi İle İncelenmesi..... 492**  
*Esin Can Mutlu*  
*Yonca Gürol*  
*Arzu Ülgen Aydınlık*  
*Yasemin Bal*  
*Esin Ertemsir Berkin*  
*Pınar Büyükbacı*

**Kendi Anlarından Türk İşadammın Vizyonunda Müşteri Odaklılığın Gelişiminin İncelenmesi..... 499**  
*Ömer Torlak*

## **17. OTURUM: GÜVEN**

**Farklı Örgütsel İlişki Düzeylerinde Güvenin Bize Özgü Anlamları..... 509**  
*Ferda Erdem*  
*Janset Özen Aytemur*  
*Taha Karaman*

**Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi..... 513**  
*H. Ebru Erdost*  
*Korhan Karacaoğlu*  
*Metin Reyhanoğlu*

**Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Özellikleri ve Örgütsel Özdeşleşmesi İlişkisi, Görgül Bir Araştırma..... 524**  
*İpek Kalemci Tüzün*  
*İrfan Çağlar*

<b>Yönetim Organizasyon Alanında Bilim ve Araştırma Etiğine Bakış.....</b>	<b>533</b>
<i>Yasemin Arbak</i>	
<i>Ebru Günlü</i>	
<i>Gökhan Karagonlar</i>	

## **18. OTURUM: PERFORMANS DEĞERLENDİRME**

<b>Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyetin Belirleyicileri: Adalet Algısı ve Sistem Bilgisinin Etkileri .....</b>	<b>540</b>
<i>Ahmet Ferda Çakmak</i>	
<i>Mehmet Erçek</i>	

<b>Tükenmişlik Sendromunun Çalışanın Performansına Etkisi.....</b>	<b>551</b>
<i>Deniz Börü</i>	
<i>Ayşe Çiper</i>	

<b>360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay İncelemesi.....</b>	<b>560</b>
<i>Gültekin Yıldız</i>	
<i>Serkan Bayraktaroğlu</i>	
<i>Özlem Balaban</i>	
<i>Yasemin Özdemir</i>	

<b>İnsan Kaynakları Yönetiminde Hat Yöneticilerin Etkinliğinin Değerlendirilmesi .....</b>	<b>568</b>
<i>Selahattin Kanten</i>	
<i>Pelin Kanten</i>	

## **19. OTURUM: STRATEJİ-ÇEVRE İLİSKİSİ**

<b>Çeşitlendirme Stratejileri ve Yönetim Kontrol Sistemlerinin İş Gruplarının Değişim Kapasitesine Etkileri.....</b>	<b>574</b>
<i>Ayşe Karaevli</i>	

<b>Serbest Piyasada Fiyatlandırma Stratejisinin Hukuki Boyutları .....</b>	<b>583</b>
<i>Şaban Esen</i>	

<b>Küçülme Stratejisinin Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri: Kayser İli'nde Bir Araştırma .....</b>	<b>592</b>
<i>Asuman Akdoğan</i>	
<i>Ayşe Cingöz</i>	

<b>Çevresel Determinizm ve Örgütsel Adaptasyon: Adaptasyon Stratejileri ve Stratejik Ortaklıklar Modeli.....</b>	<b>601</b>
<i>Ceyda Maden</i>	

## **20. OTURUM: YÖNETİM SANATI**

**Sanat Yönetimi: Üvey Evlat mı? ..... 610**

*Gökçe Dervişoğlu*

*Olca Anaç*

**Örgüt, Edebiyat ve Zaman: Ahmet Hamdi Tanpınar'ın Saatleri  
Ayarlama Enstitüsü Üzerine Bir İnceleme..... 618**

*Engin Yıldırım*

**Çalışan Bedenin Düşen Son Kalesi: Duygular Çağrı Merkezlerinde  
Çalışanların Duygusal Emek Süreçleri ..... 624**

*Fuat Man*

*Cihan Selek Öz*

**Türkiye'de Faaliyet Gösteren Çok Uluslu Şirketlerde Avrupa  
Birliği'nde Uygulanan Çalışanların Yönetime Katılması  
Gerçekleştirilebildi mi? (Sistemin Türk Çalışanları Üzerine  
Uygulamalı Bir Ön Araştırma) ..... 632**

*Gürol Özcüre*

*Harun Demirkaya*

## **21. OTURUM: STRATEJİ GELİŞTİRME ANLAYIŞLARI**

**Stratejik Eğilimin, Strateji Oluşturma Yeteneği ve Performans  
Üzerine Etkisi; Gaziantep İşletmelerinde Bir Uygulama..... 644**

*Veysel Ağca*

*Mustafa Hotamışlı*

*Yaşar Uğurlu*

**Sahiplik, Strateji, Yapı ve Bağlamın Tarihsel Etkileşimleri: Bir  
İşletme Grubu Örneği..... 655**

*Öner Günçavdı*

*Mehmet Erçek*

**Sun Tzu'ya Karşılık Von Clausewitz: Strateji Anlayışınıza Hangisi  
Yön Veriyor? ..... 660**

*Mahmut Geyik*

*Mehmet Barca*

## **22. OTURUM: KÜLTÜR-2**

**Karar Verme Davranışının Kültürel Boyutları: Türk ve Japon  
Yöneticiler Arasında Karşılaştırma..... 674**

*Nuray Atsan*

**Türk Toplumunda Kolektivist Yönelimler ve Öğretmenler  
Üzerinde Bir Çalışma..... 681**  
*Ramazan Erdem*

**Hofstede'nin Kadınsı-Erkeksi Boyutlarının Türk Kültürü  
İçerisinde Ölçümlenmesine Yönelik Bir Anket Geliştirme  
Çalışması ..... 687**  
*Güler İslamoğlu  
Melek Birsal  
Deniz Börü*

### **23. OTURUM: GENEL İKY**

**Türk Bankacılık Sektöründe Değişim Yönetimi Uygulamalarının  
İnsan Kaynaklarını Yönetimine Etkisi..... 694**  
*Aslı Süder  
Nazlıhan Uğur*

**İnsan Kaynakları Yönetiminde “Sınır Rolü” “İnsan Kaynakları  
Yönetimi Sınırın Hangi Tarafında” ..... 703**  
*Halil Saylı  
Mustafa Hotamışlı  
Alpaslan Şahin Görmüş*

**Profesyonellerin Yönetimi Sorunu: Türkiye’de Üniversitelerde  
Akademisyenler Üzerinde Araştırılması ..... 709**  
*Serhat Soyşekerci*

**Yetkinlik Modeli Oluşturmada İleri Analiz Tekniklerinin  
Kullanımı: Uygulamadan Bir Örnek..... 718**  
*Levent Sevinç*

### **24. OTURUM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK-2**

**Mesleki ve Örgütsel Bağlılığın, İşin Özellikleri, Rol Stresi, Örgüte  
İlişkin Davranışsal Sonuçlar, İş ve Yaşam Doyumuyla İlişkilerinin  
Araştırılması ..... 724**  
*M. Şerif Şimşek  
Şebnem Aslan*

**Bağlılık Odakları: Örgüte, Amire ve Çalışma Arkadaşlarına  
Bağlılık Ölçeklerinin Türkçe’de Geçerlemesi ..... 734**  
*S. Arzu Wasti  
Özge Can*

**Yeniden Yapılanma Sürecinin Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Kamu Kuruluşunda Bir Araştırma)..... 744**  
*Uğur Yozgat*  
*Fatma Ayanoğlu Şişman*

**Postmodern Bağlamda Köle - Efendi İkilemi: İnsanlar Neden Yönetilmeye Razı Olurlar? ..... 752**  
*Tuncer Asunakutlu*  
*Barış Safran*

## **25. OTURUM: STRATEJİ- ÖRGÜT PERFORMANSI İLİSKİSİ**

**İşletmelerde Örgütsel Performansın Değerlemesinde Nicel-Nitel Kriterler: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma ..... 760**  
*Ahmet Erkuş*  
*Ömer Turunç*  
*Mustafa Polat*

**Stratejik Performans Değerlendirme Aracı Olarak Balanced Scorecard'ın Bulanık Analitik Network Prosesi İle Modellenmesi..... 768**  
*İhsan Yüksel*  
*Metin Dağdeviren*

**Kat Hizmetleri Yönetiminde Kullanılan Performans Boyutlarının Birim Performansı Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ..... 776**  
*Oya Aytemiz Seymen*  
*Barış Erdem*

**Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma ..... 786**  
*Ömer Turunç*  
*Mustafa Bolat*

## **26. OTURUM: PROFESYONEL YÖNETİM**

**Türkiye'de Aile Holdinglerine Bağlı Şirketlerdeki Profesyonel Yöneticilerin Özellikleri..... 796**  
*Özlem Yıldırım*  
*Behlül Üsdiken*

**Türk Bankacılık Sektöründe Üst Düzey Yönetici Değişikliklerinin Özellikleri..... 798**  
*Yeşim Büker*

**Üst Düzey Yönetici Yedekleme Planı Bir Örgütün Adaptasyon Kapasitesini Nasıl Azaltabilir? Teorik Bir Model ..... 805**  
*Ayşe Karaevli*

<b>Örgütlerde Takım Çalışmasının Yaygınlaşmasının Nedenlerini Anlamaya Yönelik Bir Çalışma.....</b>	<b>812</b>
<i>Bilçin Tak</i>	
<i>Umut Eroğlu</i>	
<i>Fatmanur Ertuğrul</i>	
<i>Emrah Dayıoğlu</i>	

### **27. OTURUM: KÜLTÜR-3**

<b>Kültür ve İletişim: Kültürel Farklar ve İletişim Araçlarının Algılanan Etkinliği .....</b>	<b>821</b>
<i>Karen Moustafa</i>	
<i>James Scotter</i>	
<i>Fatma Pakdil</i>	

<b>Kültürler Arası Adaptasyon Ölçeği Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Çalışma .....</b>	<b>823</b>
<i>Altan Doğan</i>	
<i>Serdar Bozkurt</i>	
<i>Ayşegül Karaeminoğulları</i>	

<b>Algılanan Kişi-Örgüt Uyumu, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Bireycilik Ve Toplulukçuluğun Biçimleyici Etkisi .....</b>	<b>831</b>
<i>Mert Aktaş</i>	

<b>Türkiye’de Faaliyette Bulunan Uluslar Arası Ortak Girişimlerde Örgütsel Değerlerin ve Uygulamaların Toplumsal Temelleri .....</b>	<b>834</b>
<i>Tülay İlhan</i>	

### **28. OTURUM: İŞ TATMİNİ**

<b>İnsan Kaynakları Uygulamalarının Satış Gücü İş Tatminine Etkisi: İlaç Mümessilleri Üzerinde Bir Uygulama .....</b>	<b>838</b>
<i>İsa İpçioğlu</i>	
<i>Gürhan Uysal</i>	
<i>Hakan Çelik</i>	

<b>Örgütlerdeki Etik İklimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri .....</b>	<b>847</b>
<i>Muzaffer Aydemir</i>	

<b>Çalışma Yaşamında “İnsan Hakları” ve “İnsan Kaynakları” .....</b>	<b>858</b>
<i>Mahmut Yavaşı</i>	
<i>Adnan Akın</i>	

## **29. OTURUM: ÖRGÜTSEL VATANDASLIK-2**

**Duygusal Zeka Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Analizi** ..... 868  
*N. Pelin Toktaş*

**Duygusal Zekânın Demografik Değişkenler Açısından  
Araştırılması: Hizmet Sektörü Yöneticileriyle İlgili Bir Çalışma** ..... 870  
*Tahir Akgemci  
Şebnem Aslan  
Musa Özata*

**“Yönetim Zeka” Ya Doğru: Kavram Geliştirmeye Yönelik Keşifsel  
Bir Çalışma** ..... 879  
*Julide Kesken  
Nazlı Ayyıldız  
Derya Kelgökmen  
Burak Çapraz*

## **30. OTURUM: STRATEJİK BAŞARININ KAYNAĞI**

**Gizli Şampiyon Şirketlerden Ne Öğrenebiliriz? Türk Kuyumculuk  
Sektörüne Strateji Önerileri**..... 883  
*Dilek Zamantılı Nayır  
Ülkü Uzunçarşılı  
Yaşar Bağtuğ*

**Stratejik Başarısızlıklar Başarıya Dönüşebilir mi? “Otomotiv  
Sektöründe Bir Örnek Olay İncelemesi”** ..... 891  
*Veysel Ağca  
Duygu Kızıldağ*

**Stratejik Su Yönetimi – Adasu Örneği**..... 897  
*Rüstem Keleş*

**Stratejik Hedefleri Gerçekleştirmede Yöneticilerin Mektepli-Alaylı  
Oluşu İlgili Ampirik Bir Araştırma** ..... 903  
*Ahmet Diken  
Serdar Öge  
Yunus Emre Öztürk*

## **31. OTURUM: YILDIRMA**

**Mobbinge Maruz Kalanların Tepki Seviyelerinin Ölçümü**..... 911  
*Betül Açıkgöz  
Muhsin Özdemir*

**Futbolda Mobbing: Sakarya Spor AŞ Örneği** ..... 919  
*Cemal İyem*

**Organizasyonlarda Fiziksel Aktivitelere Katılım Düzeyinin Çalışanların Duyguları ve Saldırgan Davranışları Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri..... 928**

*Mahmut Özdevecioğlu*

*Yusuf Can*

*Mahmut Akın*

**Çalışanlara Uygulanan Zorbalığın Mağdurların Kişilik Özellikleri, Negatif Duygular ve İşten Ayrılma Niyetleriyle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma ..... 938**

*Nurdan Özarallı*

*Alev Torun*

### **32. OTURUM: KURUMSALLAŞMA**

**Örgütler Arası İlişkilerde Güven: Küçük İşletmeler Üzerine Görgül Bir Çalışma ..... 948**

*Özlem Öğütveren Gönül*

*Zuhal Aslan*

**Özel Hastanelerin Sektörel Birliklere Üyelikleri Sürecine Yeni Kurumsal Teori Çerçevesinde Bir Bakış: İstanbul'daki Özel Hastaneler Üzerine Boylamsal Bir Çalışma ..... 955**

*Burak Bekaroğlu*

**Türkiye'nin Teknopark ve Teknoloji Odaklı Kuluçka Merkezlerinin Karşılaştırmalı Bir Çalışması..... 966**

*Özgecan Koçak*

*Özge Can*

**Yönetim Bilgisinin Yerel Yeniden Üretiminde Etkili Olan Kurumsal Dinamikler: Merkez-Çevre Temelinde Eğitim-Danışmanlık Firmalarının Ürünleri Üzerine Bir Araştırma ..... 972**

*Mustafa Kurt*



## ÖNSÖZ

15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi hoş bir tesadüf sonucu bu sene 15.yılıni kutlayan Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi tarafından düzenlenmektedir.

Bir yarı-çevre ülkesi olan Türkiye koşullarında bilimsel bir etkinliği 15 yıl boyunca kesintisiz sürdürmek küçümsenmemesi gereken bir başarıdır. Kongre fikrini ortaya atan, geliştiren, uygulayan ve bugünlere gelmesini sağlayan hocalarımıza ve diğer meslektaşlarımıza burada teşekkür etmek istiyorum. Özellikle sosyal bilim alanında ülkemizde sürekli olarak her yıl gerçekleştirilen az sayıdaki bilimsel faaliyetlerin önde gelenlerinden biri olan Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi kendi etrafında bilimsel bir topluluk oluşturmaya başlamıştır. Bunun ileride Kuhn'cu manada bilimsel bir cemaate dönüşmemesi için hiç bir neden yoktur.

Tüm katılımcılar için başarılı bir kongre olması umuduyla.

Nice yıllara

Prof.Dr. Engin Yıldırım  
Sakarya Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı

## SUNUŞ

Her yıl farklı bir üniversitenin ev sahipliğinde gerçekleştirilen Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nin 15. si bu yıl Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ev sahipliğinde 25–27 Mayıs 2007 tarihleri arasında İzmit-Kartepe The Gren Park Otel'de gerçekleştirilmektedir. Yönetim ve Organizasyon alanında gelenekselleşen ve bu alandaki bilim geleneğine yön veren önemli bilimsel etkinliklerden biri olan kongremizin, bu yılki organizasyonunun katılımcıların beklentilerine uygun ve verimli geçeceğini ümit etmekteyiz.

Yönetim ve Organizasyon Kongrelerinin amacı, kongre konuları ile ilgili araştırma yapan akademisyen, araştırmacı ve uygulamacıları bir araya getirmek, etkileşim sağlamak ve bilgi paylaşımına katkıda bulunmaktır. Bu çerçevede yönetim ve organizasyon alanında akademik ve uygulamalı bilgi paylaşımının sağlanması, alandaki bilgi üretimine rehber olacak yöntemlerin tartışılması ve paylaşılan bir bilim dilinin gelişmesi amacıyla konu ile ilgili araştırmacı ve akademisyenleri bir araya getirme gibi bir misyonu bulunmaktadır. Bu misyona uygun şekilde, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi olarak bilgi alışverişinin ve çok boyutlu eleştirinin süreklilik kazandığı bu platformun sesinin birliktelik ve bilime katkı ışığında daha da yükselmesi ve yönetim organizasyon alanındaki tüm tarafların katılımının sağlanması hedeflenmektedir.

Ulusal bir nitelik taşıyan kongremizin, bilimin evrenselliğini göz ardı etmeden, ülkemizde faaliyette bulunan işletmelerin yerel ve küresel ölçekte yönetim ve organizasyon sorunlarının çözümüne rehber olacak bilgi üretimini gerçekleştirmede önemli katkılar sunmaktadır. Bu katkının daha da artması ve yönetim ve organizasyon alanındaki bilgi üretiminin nitelik ve nicelik açısından Dünya ölçeğinde ön sıralarda yer alması için bilgi paylaşımının daha etkin ve verimli ortamlarda gerçekleştirilmesi gerekir. Böyle bir ortamın oluşturulması için Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi olarak iş dünyasından da uygulayıcıların katılımının artırılması hedeflenmiştir.

15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nin sorumluluğunu üstlendiğimiz tarihten hemen sonra Kongre Yürütme Kurulumuz görev dağılımı yaparak çalışmalarına başlamış, Yönetim ve Organizasyon eğitimi yapılan tüm üniversite ve yüksekökollelere mektup ve broşürlerle ilanlarımız ulaştırılmıştır. Değerlendirme kurulu üyelerine toplam 285 bildiri özeti gönderilmiş, kongre danışma kurulu ve bilim kurulu 02.02.2007 tarihinde Başkent Üniversitesi Sosyal Tesislerinde toplanarak gelen bildiri özetlerini değerlendirmiş ve 132 bildiriye belirlenen kriterlere uygun bularak, Kongrede sunulmak üzere kabul etmiştir. Kabul edilen 132 bildirden 122'sinin genişletilmiş özeti kongrede sunulmak üzere gönderilmiş olup, elinizde bulunan Kongre Bildiriler Kitabı söz konusu bildirilerin genişletilmiş özetlerinden oluşmaktadır.

Bilgi üretmenin en etkili yollarından biri olan kongrelerin düzenlenmesinde en önemli unsurlardan biri sponsorluk desteğidir. Kongre organizasyonunu üstlendiğimiz tarihten bu yana birçok kişi ve kurum önemli destek ve yardımlarda bulunmuştur. Öncelikle kongremizin ana sponsorluğunu üstlenen Adapazarı Merkez Belediyesi ve Merkez Belediye Başkanı Sayın Süleyman DİŞLİ özel bir teşekkürü fazlasıyla hak etmektedir. Ayrıca, Kongremize maddi katkılarını esirgemeyen Özen Mensucat A.Ş. ve Özen Mensucat Genel Müdürü Sayın Ahmet TEMİROĞLU'na ve Gural Porselen A.Ş yöneticilerine teşekkür ediyorum.

Ayrıca kongremizin düzenlenmesinde maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen Sakarya Üniversitesi Rektörü Sayın Prof. Dr. Mehmet DURMAN ve Rektör yardımcılara, her zaman yanımızda olan İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Sayın Prof. Dr. Engin YILDIRIM'a teşekkür ederim.

Yine kongrenin gerçekleştirilmesinde büyük bir özveriyle çalışan Yürütme Kurulu Başkanı Sayın Doç. Dr. Mehmet BARCA ile kongre dönemi boyunca tüm organizasyon ve sekreterlik işlerini başarı ve özveriyle yürüten Dr. Mahmut GEYİK ile yürütme ve düzenleme kurulundaki tüm çalışma arkadaşlarıma en içten duygularıyla teşekkür ederim.

Kongrenin bilim ve iş dünyasına önemli katkılar sağlayacağını ümit ediyor, tüm katılımcılara başarılar diliyor, saygılarımı sunuyorum.

Prof. Dr. Gültekin YILDIZ  
Sakarya Üniversitesi İktisadi ve  
İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölüm Başkanı ve Kongre Dönem Başkanı

## YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRELERİ TARİHÇESİ

### 1.YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

Tarih :20–22 Mayıs 1993  
Düzenleyen Kurum :İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi ve Boğaziçi Üniversitesi  
Dönem Başkanı :Prof. Dr. Tamer KOÇEL  
Prof. Dr. Behlül ÜSDİKEN  
Yer :Silivri Pamukbank Eğitim Tesisleri  
Sunulan Bildiri Sayısı :37 (Yayımlandı)

### 2.YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

Tarih :16–18 Mayıs 1994  
Düzenleyen Kurum :Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi  
Dönem Başkanı :Prof. Dr. Ceyhan ALDEMİR  
Yer :Kuşadası-Pine BAY Holding Otel  
Sunulan Bildiri Sayısı :38

### 3.YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

Tarih :29–31 Mayıs 1995  
Düzenleyen Kurum :İTÜ İşletme Fakültesi–İşletme Mühendisliği Bölümü  
Dönem Başkanı :Prof. Dr. Selime ZENGİN  
Yer :İstanbul İTÜ Sosyal Tesisleri  
Sunulan Bildiri Sayısı :84 (Yayımlandı)

### 4.YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

Tarih :29–31 Mayıs 1996  
Düzenleyen Kurum :ODTÜ İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
Dönem Başkanı :Prof. Dr. Muhan SOYSAL  
Yer :Ankara ODTÜ İ.İ.B.F.  
Sunulan Bildiri Sayısı :19

### 5.YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

Tarih :29–31 Mayıs 1997  
Düzenleyen Kurum :Başkent Üniversitesi İ.İ.B.F.  
Dönem Başkanı :Prof. Dr. Selami SARGUT  
Yer :Kızılcahamam Patalya Otel  
Sunulan Bildiri Sayısı :41 (Yayımlandı)

### 6.YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

Tarih :21–23 Mayıs 1998  
Düzenleyen Kurum :Anadolu Üniversitesi  
Dönem Başkanı :Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP  
Yer :Eskişehir Yunus Emre Kampüsü  
Sunulan Bildiri Sayısı :31 (Yayımlandı)

#### **7.YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**

**Tarih** :27–29 Mayıs 1999  
**Düzenleyen Kurum** :İstanbul Bilgi Üniversitesi  
**Dönem Başkanı** :Prof. Dr. Beyza FURMAN  
**Yer** :İstanbul Bilgi Üniversitesi Kampüsü  
**Sunulan Bildiri Sayısı** :45 (Yayımlandı)

#### **8.YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**

**Tarih** :25–27 Mayıs 2000  
**Düzenleyen Kurum** :Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F.  
**Dönem Başkanı** :Prof. Dr. Mümin ERTÜRK  
**Yer** :Kapadokya Dedeman Otel  
**Sunulan Bildiri Sayısı** :62 (Yayımlandı)

#### **9.YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**

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

#### **10.YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**

**Tarih** :23–25 Mayıs 2002  
**Düzenleyen Kurum** :Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F.  
**Dönem Başkanı** :Prof. Dr. Fulya SARVAN  
**Yer** :Antalya Dedeman Otel  
**Sunulan Bildiri Sayısı** :79 (Yayımlandı)

#### **11.YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**

**Tarih** :22–24 Mayıs 2003  
**Düzenleyen Kurum** :Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F.  
**Dönem Başkanı** :Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP  
**Yer** :Afyon İkbal Otel  
**Sunulan Bildiri Sayısı** :88 (Yayımlandı)

#### **12.YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**

**Tarih** :27–29 Mayıs 2004  
**Düzenleyen Kurum** :Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
**Dönem Başkanı** :Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU  
**Yer** :Bursa Kervansaray Termal Otel  
**Sunulan Bildiri Sayısı** :96 (Yayımlandı)

**13.YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**

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

**14.YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**

**Tarih** : 25–27 Mayıs 2006  
**Düzenleyen Kurum** : Atatürk Üniversitesi  
**Dönem Başkanı** : Prof. Dr. Dursun BİNGÖL  
**Yer** : Erzurum Palan Otel  
**Sunulan Bildiri Sayısı** : 104 (Yayımlandı)

**15.YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**

**Tarih** : 25–27 Mayıs 2007  
**Düzenleyen Kurum** : Sakarya Üniversitesi  
**Dönem Başkanı** : Prof. Dr. Gültekin YILDIZ  
**Yer** : Kartepe Green Park Otel  
**Sunulan Bildiri Sayısı** : 122 (Yayımlandı)

## KONGRE DANIŞMA KURULU

Prof. Dr. Ceyhan ALDEMİR	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Ümit BERKMAN	Bilkent Üniversitesi
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL	Atatürk Üniversitesi
Prof. Dr. Tamer KOÇEL	İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Hüseyin LEBLEBİCİ	University of Illinois U-C
Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU	Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. A. Selami SARGUT	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Fulya SARVAN	Akdeniz Üniversitesi
Prof. Dr. Muhan SOYSAL	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Alaattin TİLEYLİOĞLU	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Hayri ÜLGEN	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Behlül ÜSDİKEN	Sabancı Üniversitesi
Prof. Dr. Uğur YOZGAT	Marmara Üniversitesi

(Danışma Kurulu Üyeleri, soyadlarının alfabetik sırasına göre yer almaktadır.)

## KONGRE BİLİM KURULU

### Örgüt Teorisi

**Prof. Dr. Engin YILDIRIM** yildirim@sakarya.edu.tr (Sakarya Üniversitesi)  
**Doç. Dr. Şükrü ÖZEN** sozen@baskent.edu.tr (Başkent Üniversitesi)

### Örgütsel Davranış

**Prof. Dr. İnci ERDEM ARTAN** iartan@marmara.edu.tr (Marmara Üniv)  
**Prof. Dr. Ferda ERDEM** ferdem@akdeniz.edu.tr (Akdeniz Üniversitesi)

### Stratejik Yönetim

**Prof. Dr. Fulya SARVAN** fulyas@akdeniz.edu.tr (Akdeniz Üniversitesi)  
**Doç. Dr. Mehmet BARCA** mbarca@sakarya.edu.tr (Sakarya Üniversitesi)

### İnsan Kaynakları Yönetimi

**Prof. Dr. Cavide UYARGİL** cuyargil@istanbul.edu.tr (İstanbul Üniversitesi)  
**Prof. Dr. Dursun BİNGÖL** bindur2005@hotmail.com (Atatürk Üniversitesi)



## **YÜRÜTME KURULU**

### **DÖNEM BAŞKANI**

Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

### **YÜRÜTME KURULU BAŞKANI**

Doç. Dr. Mehmet BARCA

### **YÜRÜTME KURULU SEKRETERİ**

Dr. Mahmut GEYİK

### **DÜZENLEME KURULU ÜYELERİ**

Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU

Doç. Dr. Recai COŞKUN

Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS

Yrd. Doç. Dr. Cemal SEZER

### **YÜRÜTME KURULU ÜYELERİ**

Araş. Gör. Sümeyra ALPASLAN

Araş. Gör. Umut Sanem ÇİTÇİ

Araş. Gör. Esra DİL

Araş. Gör. Yasemin ÖZDEMİR

Araş. Gör. Kazım Ozan ÖZER

Araş. Gör. Serdar ORHAN

Araş. Gör. Şule AYDIN

Uzman Ali TAŞ

Uzman Özlem BALABAN

**1. Oturum: Strateji Felsefesi**

*STRATEJİST KAVRAMI ÜZERİNE BİR TARTIŞMA VE TÜRKÇE  
KARŞILIK ÖNERİSİ*

*İbrahim Anıl*

*Eyüp Aygün Tayşir*

*İKTİSAT OKULLARININ STRATEJİ OKULLARINA ETKİSİ:  
CHICAGO- KAYNAKLARA DAYALI OKUL; HARVARD-  
POZİSYON OKULU EŞLEŞTİRMESİ*

*Sevda Yaşar Coşkun*

*STRATEJİK YÖNETİM ALANINDA BİLİMSEL İLERLEMENİN  
İZİNİ SÜRMEK*

*Mehmet Barca*

## STRATEJİST KAVRAMI ÜZERİNE BİR TARTIŞMA VE TÜRKÇE KARŞILIK ÖNERİSİ

**Prof. Dr. İbrahim ANIL**

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
ianil@marmara.edu.tr

**Arş. Gör. Eyüp Aygün TAYŞİR**

Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
eataysir@marmara.edu.tr

### ANAHTAR KELİMELER

Stratejist, strateji, stratejik düşünme, kılavuz, strateji uzmanı.

### GİRİŞ

Yönetim bilimi içerisinde önemli bir yeri olan ve temel alt disiplinlerden birini oluşturan stratejik yönetim, yönetim yazınındaki diğer pek çok kavram gibi ABD kökenlidir. Elbette burada kastedilen stratejik yönetim, işletmelerin stratejik yönetimidir. Konuyla ilgili ilk çalışmaların -genel kabule göre- 1950'li yıllarda ABD'de başladığı ifade edilebilir. Klasik ya da rasyonalist olarak adlandırılan (Shimizu ve diğerleri, 2006: 1-28) bu dönemin temel temsilcilerinden; Ansoff, Andrews Chandler gibi akademisyenlerin tamamı ABD'nin seçkin eğitim kurumları olan Kaliforniya (Berkeley), MIT ve Harvard gibi okullarda çalışmışlardır (Sarvan ve diğerleri, 2003: 75). Stratejik yönetim alanında ilk bakışta akla gelen ve yukarıda anılan isimlere kıyasla daha güncel çalışmalara imza atan M. Porter, H. Mintzberg, C.K Prahalad ve G. Hamel gibi yazar ve araştırmacılar da İngilizce'nin anadil olduğu ABD, İngiltere ve Kanada gibi ülkelerde çalışmalarını sürdürmekte ve bu dilde eserler vermektedirler. Denilebilir ki bu ülkelerin dışında kalan diğer ülkeler büyük ölçüde bu araştırmacılar tarafından yapılan çalışmaları temel alarak ve temel kavramları bu araştırmacıların eserlerinden dillerine aktararak çalışmalarını şekillendirmektedirler. Bu durum pek çok İngilizce kavramın farklı dillere ya küçük değişikliklerle ya da bir karşılık bulunarak aktarılmasına neden olmaktadır. Ancak bu durum çoğu zaman dile küçük bir değişiklikle uyarlanan (strategist – stratejist gibi) ya da tamamıyla yeni bir karşılık bulunarak kazandırılan kavramların bağlamlarından kopuk anlamlar taşımalarına neden olmaktadır.

Bu çalışmada ana amaç; işletme ve yönetim yazınına 1950 – 1960 döneminde giren strateji kavramından türetilen ve günümüzde halen bir Türkçe karşılığı olmayan *strategist* kavramını irdeleyerek kavrama Türkçe bir karşılık önermektir. Ancak bu amaca ulaşabilmek için öncelikle stratejist kavramının günümüz örgütleri açısından taşıdığı anlamın netliğe kavuşturulması gerekmektedir. Bu netliğin sağlanması içinse stratejist kavramının türetildiği strateji kavramının da ele alınarak ve kökenlerine inilerek incelenmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle çalışma içerisinde öncelikle strateji ve stratejist kavramlarının örgütsel gerçeklik boyutunda ve kuramsal boyutta ne şekilde kullanıldığı ve bunun kavramlar üzerindeki etkisi tartışılmaktadır. Stratejik yönetim yazınında ve uygulamada stratejist kavramına yüklenen anlamlar ile bunların örgütsel dünyanın

gerçekleriyle uyumunun incelenmesi ve yorumlanması neticesinde strateji kavramının öznesine ulaşılmaya çalışılmaktadır. Tüm bunlardan sonra, stratejist kavramının gerçekte taşıdığı düşünülen anlam, günümüz örgütleri içerisindeki yeri, ilgili yazında ne şekilde ele alındığı ve strateji kavramıyla ilişkisi açıklanarak, stratejistin ne/kim olduğu belirlenmeye çalışılmakta ve detaylı olarak incelenen stratejist kavramını dilimizde hangi Türkçe kelimenin karşılayabileceğine ilişkin önerilerde bulunmaktadır.

### **STRATEJİ KAVRAMININ ETİMOLOJİK KÖKENİ, İŞLETME YAZININA GİRİŞİ VE AÇIKLAMASI**

Özellikle 1960'ların ortalarından günümüze kadar devam eden dönemde, strateji kavramı işletme yöneticilerinin dillerinden düşürmedikleri bir kelime olagelmıştır. Aynı şekilde stratejik yönetim de orta ve büyük ölçekli firmaların neredeyse tamamı tarafından kullanılan bir uygulama olarak dikkat çekmektedir (Ansoff ve McDonnell, 1988: 75). Ancak günümüzde birçok akademisyen ve işletme yöneticisinin sıklıkla kullandığı strateji kavramının kökenleri oldukça eskiye uzanmaktadır. Günümüzde “strateji” şeklinde dilimize yerleşmiş olan ve İngilizce “strategy” kelimesinin karşılığı olan bu kavram aslında tarihöncesi dönemlerde Yunanca’da kelime anlamı “general” olan *stratego*-(s) dan türetilmiştir (Shimizu ve diğerleri, 2006: 1) Aynı şekilde Mintzberg de *strategos* kelimesinin “ordu komutanı olan general” anlamına geldiğini belirtmekte ancak zamanla bu kelimenin “generallik sanatı” anlamını aldığını da eklemektedir. Bu noktada kavram, bir idare makamı anlamının yanı sıra psikolojik ve davranışsal birtakım anlamları da bünyesine katmıştır. M.Ö 400’lerde Perikles zamanında aynı kelime, yönetsel yetenek anlamını da taşımaya başlamıştır. İdare, güç, liderlik ve hitabet bu dönemde *strategos* kelimesinin bünyesinde barındırdığı anlamlardır. M.Ö 330’larda Büyük İskender zamanında aynı kelime rakiplere üstünlük sağlamak adına kaynakları ele geçirme ve küresel bir yönetim kurma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Mintzberg ve Quinn, 1996: 2). Görüldüğü üzere strateji kelimesinin kökeni askeri-diplomatik bir yapıdan gelmektedir. Dönemin savaşları içerisinde ordu komutanının (*strategos*) izlemiş olduğu ve sonuçta zaferi ya da mağlubiyeti getiren hareket ve düşünüş tarzlarının çeşitli tarihçi yazarlar tarafından kayıt altına alınması tüm bu eylemlerin strateji kavramıyla ilişkilendirilmesini beraberinde getirmiştir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak da günümüzde amaçlara giden yolda izlenen usullere strateji adı verilmektedir. Büyük İskender’in vizyonu, küresel bir yönetim kurmak ve bunun başında olmak şeklinde özetlenebilir. Bunu gerçekleştirmek için izlediği ve tüm planları, taktikleri, hileleri vb. içeren yol – yöntem ise onun stratejisidir.

Strateji kavramı içerdiği geniş anlamlardan ve geçmişten günümüze kadarki süreçte geçirdiği evrimden ötürü tek ve basit bir tanımla açıklanamamaktadır. Bu nedenle stratejinin ne olduğu bir yana bırakılarak neye yönelik olduğu konusunu tartışmak sonuca ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Konuyla ilgili birçok yazar da aynı şeyi yaparak, stratejiyi tanımlamak yerine neye benzediğini açıklamaya çalışmışlardır. Mintzberg gibi Ansoff da bir işletme stratejisinin temel karakteristik özelliklerini açıklama çabası gütmüştür. Bu özellikler içerisinde, amaçlarla stratejiler arasındaki ilişkiyi açıklayan kısım kanımızca oldukça önemlidir. Ansoff’a göre amaçlar işletmenin elde etmeyi arzuladığı sonuçları

temsil ederken strateji bu sonuçlara nasıl ulaşılacağı ile ilgilidir. Bu nedenle amaçlar değiştiğinde stratejiler de değişebilir (Ansoff ve McDonnell, 1988: 78). Bu durumda strateji kavramının tanımlanması esnasında amaç kavramıyla bir ilişki kurulması gerektiği düşünülmektedir. İşletmeler söz konusu olduğunda ise tüm işletmeler için ortak amacın; ortalamanın üzerinde kâr elde etmek, hayatta kalmak ve rekabet avantajı sağlamak olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla strateji, işletmede ortalamanın üzerinde kâr etmeyi, vizyon doğrultusunda ilerlemeyi ve rekabet ederek hayatta kalmayı sağlama çabalarına yönelik eylemler bütünü olarak tanımlanabilir. Kaba bir tanım olmakla birlikte bu anlayış ekol farkı gözetmeksizin tüm strateji düşüncelerini kapsamaktadır.

Bu noktaya kadar ne olduğu açıklanmaya çalışılan strateji kavramı hakkında kısa bir açıklama yapmak gerekmektedir. Çalışma içerisinde strateji kavramı, bir işletmenin temel, kurumsal stratejisi anlamında kullanılmıştır. Bu anlamda alt birimlerin de kendi durdukları yerden baktığında birim/bölüm stratejisi gibi gördükleri ancak üst yönetim için strateji olmayan konular tartışma alanının dışında bırakılmaktadır. Ancak çalışmanın ilerleyen bölümlerinde, stratejist kavramının kuramda ve uygulamada ne şekillerde kullanıldığının incelenmesi esnasında orta ve alt kademelerde strateji ve stratejist kavramlarının kullanılıp kullanılmayacağı ayrıca tartışılacaktır. Çalışmada belirtilen düşünceler büyük ölçüde stratejinin üst yönetim tarafından belirlenebileceği, bir tek kurumsal strateji olabileceği ve stratejinin bir analiz ya da araştırma neticesinde belirlenebileceği varsayımlarından hareketle oluşturulmuşlardır. Bu çalışmanın yazarlarının stratejiye bakış açısının büyük ölçüde Mintzberg'in onlu sınıflandırması içerisinde emredici, kural koyucu ya da öngörücü olarak tercüme edebileceğimiz (prescriptive) okulların bakış açısından etkilendiğini belirtmek gerekmektedir. Elbette alt birimlerin ya da alt kademelerden bir bireyin geliştirdiği bir teknoloji, bir yenilik tüm örgütü sararak zaman içerisinde bir stratejiye dönüşebilir (Mintzberg ve Waters, 1985: 260). Ancak bu gerçekleştiğinde artık o birimin stratejisinin tüm örgüte yayılmış olması, üst yönetimin plan, taktik ve politikalarını buna göre yeniden tasarlanması gibi durumlar söz konusu olacaktır. Bu durumda süreç yine başa dönecek ve strateji yine yukarıdan emredilen bir yapıya bürünecektir. Çalışmanın bundan sonraki adımında, işletmede ortalamanın üzerinde kâr etmeyi, vizyon doğrultusunda ilerlemeyi ve rekabet ederek hayatta kalmayı sağlama çabalarına yönelik eylemler bütünü olarak tanımlanan strateji işinin baş aktörü diyebileceğimiz ve yazında stratejist olarak belirtilen kavramın açıklanması gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır.

### **STRATEJİST KAVRAMI VE ÖRGÜT İÇERİSİNDEKİ YERİ**

Stratejist bir kavram olarak ele alındığında kabaca, strateji işinden sorumlu kişi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu durumda temel tartışmayı stratejinin örgütün içerisinde kimin ya da kimlerin işi olduğu çerçevesinde ele almak gerekmektedir. Konuyla ilgili tartışmalar iki farklı görüş etrafında toplanmalarına karşın bu iki farklı görüşün etrafında birleştikleri düşünce: strateji işinin sorumluluğunun en tepedeki yöneticide olduğudur. Kanımızca da strateji üst yönetimin işidir. Bu durumda da stratejist işletme içerisinde tepe yönetici olabileceği gibi tepe yönetici tarafından görevlendirilmiş farklı bir yönetici ya da yöneticiler

topluluğu da olabilir.

Yukarıda, "*strateji işinden sorumlu kişi*" olarak ifade edilen stratejist kavramına ilişkin yazın incelendiğinde, yapılan tanımların, stratejiste yüklenen sorumlulukların ve bir stratejiste bulunması gereken özelliklerin neredeyse ilahi, doğa üstü güçlere sahip bir kişiliğe ya da bir kahine işaret ettiği gibi bir anlam doğmaktadır. Bir örnek olarak Hinterhuber ve Popp'un -biraz da yöneticilik işini stratejistlikten aşağı gören bir ifadeyle- Bir stratejist misiniz yoksa sadece bir yönetici mi? (Are You a Strategist or Just a Manager) ismini verdikleri ve Harvard Business Review'da yayınlanan makalelerinde stratejistin taşınması gerektiğini iddia ettikleri özellikler incelenebilir. Yazarların stratejiye bakış açıları da savaş stratejilerinden etkilenmektedir. General Helmuth von Moltke'yi tüm zamanların en büyük stratejisti olarak kabul eden yazarlar çalışmalarında Moltke'nin stratejinin okullarda öğrenilemeyeceğini savunan görüşüne de vurgu yapmaktadırlar. Moltke'ye göre tüm okullarda vasatlığı aşmamak amaçlanmaktadır. Bu nedenle tüm açık faktörleri doğru açıdan görebilmek olarak tanımladığı strateji işini gerçekleştirmek -bahsi geçen makalenin yazarlarının da vurguladığı gibi- Moltke'ye göre bilişsel bir kabiliyettir. Bu görüşlerden hareketle oluşturdukları çalışmalarında yazarlar bir stratejisti sıradan bir yöneticiden ayıran on özellik belirlemişlerdir. Yazarlara göre stratejist olan kişiler; bir girişimcilik vizyonuna sahip, kurum içerisinde bir felsefe oluşturmuş, kuruma rekabet avantajı sağlamış, çalışanlarına kişisel yeteneklerini firma çıkarları için özgürce kullanma imkanı sunan, vizyonunu gerçekleştirecek bir örgüt tasarlamış, orta kademe yöneticilerini strateji sürecine dâhil eden, kurum kültürü ile stratejiler arasında bir uyum sağlayabilmiş, örgüte yön gösterebilmiş ve yeni açılımlar sağlamış, şanslı, toplumun gelişmesi ve kendi kişisel gelişimi için bir katkıda bulunabilmiş kişilerdir (Hinterhuber ve Popp, 1992: 105-113) Bahsi geçen bu özelliklerden bazıları elbette bir stratejiste bulunması gereken temel özelliklerdendir. Yine de bir stratejist olabilmek için bahsi geçen on özelliğe sahip bir insanın gerçekten var olabileceği kuşkuludur. Diğer taraftan şans dışında diğer dokuz özelliğe sahip bir bireyin sadece şansa sahip olmaması nedeniyle stratejist olamayacağını düşünülmesi oldukça ilginçtir. Bu kuşkuya ek olarak çevresel değişimin hızlı bir şekilde gerçekleşmesi ve bir stratejistin incelemesi gereken iç ve dış faktörlerin farklı disiplinlerde uzmanlık bilgisini gerektirmesi stratejistin işini daha da güçleştirmektedir. Kimi strateji yazar ve araştırmacılarına göre bir stratejistin bilgi sahibi olması gereken temel disiplinler şunlardır: işletme, iktisat, bilim ve teknoloji, sosyoloji, politika ve hukuk, kültür ve felsefe (Moschella, 1981: 33). Bahsi geçen tüm bu alanlarda detaylı bilgi sahibi olmak bir yana işletmeyi ilgilendirecek oranda bilginin dahi tek bir kişide toplanması ve bu kişinin aynı zamanda stratejiyi izlemeleri konusunda diğer insanları motive ve kontrol etmesi de oldukça güçtür. Bu güçlüklerin farkına varılmasının bir sonucu olarak kimi yazarlar stratejiste yardımcı olması amacıyla bilgisayar yazılımlarından medet umarken kimileri de stratejik düşünebilmenin ve bunu uygulayabilmenin bilişsel birtakım özelliklerle ilgili olduğunu savunmaya çalışmaktadırlar. Ancak bu abartılı yaklaşımların neticesinde pek çok stratejist tanımı, işletmeyi temel amaçlarına ulaşma çabasında yönlendirecek bir insandan ziyade olağanüstü yeteneklerle donanmış insanüstü bir varlığa doğru yönelmeye başlamıştır.

Son dönemlerde stratejist ya da stratejik karar verici adı verilen yöneticilerin stratejik düşünebilme yetenek ve yeterliliklerini konu alan çalışmalardan biri de Barca tarafından ülkemizde gerçekleştirilmiştir (Barca ve diğerleri, 2006: ). ODTÜ Teknokent'te gerçekleştirilen bu araştırmanın sonuçları da göstermektedir ki stratejik tamlık ve derinliğe aynı anda sahip olan yani mevcut durum bilgisine, arzulanan gelecek bilgisine, arzulanan geleceği gerçekleştirecek yöntem bilgisine ve olayları kavrama, yorumlama ve geleceğe yansıtma kabiliyetine sahip olan stratejistlere uygulamada ender olarak rastlanmaktadır. Bu çalışmada göstermektedir ki, stratejistler, kitaplarda ya da makalelerde kendilerine atfedilen tanımlarla çoğu zaman benzeşmemektedirler.

Bu noktaya kadar stratejist kavramına kuramda ve uygulamada sıklıkla yüklenen anlamlarla örgütsel gerçeklik boyutu arasındaki farklılıklar ele alınarak irdelenmeye çalışılmıştır. Ancak bu yapılırken özellikle stratejist kavramına yüklenen abartılı tanımlamaların strateji işinden sorumlu üst düzey yöneticilerin mevcut yapıları ile nasıl benzeşmediği vurgulanmıştır. Konunun bu derece önemli farklı bir boyutu da alt kademelerde strateji ve stratejist kavramlarının kullanımları ve bu kullanımların taktik ve politika kavramları üzerindeki etkisi ile ilgilidir.

Stratejik yönetim disiplinini konu edinen bazı eserlerde alt ve orta kademelerin stratejilerinden ve bu düzeylerdeki yöneticilerin stratejistliğinden bahsedildiği görülmektedir. Örneğin, Ülgen ve Mirze tarafından kaleme alınan ve üniversitelerde stratejik yönetim derslerinin temel başvuru kaynaklarından biri olan İşletmelerde Stratejik Yönetim isimli eserlerinde yazarlar, orta ve alt kademelerde strateji ve stratejistlerin kimler olduğu ve bu düzeylerde belirlenen stratejilerin neleri içerdiği ile ilgili açıklamalar getirmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 59). Daha öncede çeşitli nedenlerle açıklandığı gibi, strateji kavramı işletmeler açısından ele alındığında temel işletme amaçlarına ulaştıracağına inanılan (ortalamanın üzerinde karlılık, varlığını sürdürme vb.) ve bu nedenle izlenilen bir yoldur. Bu durumda, orta ve alt kademelerin işletmenin temel amaçları ile ilgili stratejik kararlar alması uygulamada sıklıkla karşılaşılabilecek bir durum olmadığından orta ve alt kademedeki yöneticilerin stratejistliğinden ve bu düzeylerdeki uygulamaların strateji olarak değerlendirilmesinden söz etmek de kavram karmaşasına neden olmaktadır.

Tüm bu incelemeler ışığında “kimdir bu stratejist” sorusuna verilecek yanıt, *işletmeyi etkileyerek* amaçlara ulaşma çabalarına yönelik tehdit ve fırsatlar sunan çevreyi, çeşitli boyutlarda ve birtakım teknikler yardımıyla ele alarak inceleyen, işletmeye ortalamanın üzerinde kâr etme, vizyon doğrultusunda ilerleme ve hayatta kalma imkanlarını sağlayacağına inanılan strateji(leri) belirleyen, uygulanmasında ve kontrolünde önderlik eden ancak tüm bunları örgüt yapısının elverdiği ölçüde ve çoğu zaman örgütün iç ve dış aktörlerinin rasyonalitesi ile çatışmadan gerçekleştiren ve genellikle üst yönetimde genel müdür, başkan, patron, icra kurulu başkanı vb. sıfatlarla görev alan kişi ya da kişilerdir şeklinde ifade edilebilir.

### STRATEJİST KAVRAMINA TÜRKÇE KARŞILIK ARAYIŞI

Kültürün önemli bir ögesi olan ve canlı bir varlık olması nedeniyle sürekli değişen, gelişen dil, bir yandan da kültürel etkileşimlerin etkisiyle zenginleşmektedir. Stratejist ifadesi de, askeri ve işletme alanlarında strateji kavramının gitgide önem kazanan yapısı nedeniyle türemiş bir kelimedir.

Yabancı bir kelimenin dile girmesi durumunda, bu kelimeyi ilgili dilde karşılayabilecek bir sözcük bularak zaten var olan bir sözcüğün kullanım alanını genişletmek ya da ilgili dilde yeni bir kelime türetmek şeklinde iki farklı yola başvurulabilir. Stratejist kavramına bir Türkçe karşılık bulma kaygısı güden çalışmamızda da bahsi geçen bu yollardan önce ilki denenmiştir.

Stratejist kavramını Türkçede karşılayacak olan kavramla ilgili tartışmalara geçmeden önce seçilen kavramın seçilme nedeniyle ilgili birtakım mantıksal açıklamalara yer vermek gerekmektedir. Öncelikle, çalışma içerisinde de çeşitli vesilelerle değinildiği üzere, stratejist kavramına yönelen abartılı yaklaşımlar nedeniyle kavram ilk duyulduğunda kişinin zihninde oluşan algı; bilge, diğer insanlardan üstün, başkalarının göremediğini doğal yetenekleri ile gören bir kişi şeklinde olabilmektedir. Bu nedenle, kavramı karşılaması düşünülen Türkçe kelimenin bu etkiyi yaratmak gibi bir kaygısı olmadığına altı çizilmelidir. Diğer taraftan, işletmelerin günlük hayatı içerisinde stratejist unvanı ile çalışan bireylerin varlığı da söz konusu olduğundan bulunan yeni kavramın bu noktada da yeterlilik arz etmesi gerekmektedir. Ancak dilimizde stratejist kavramını karşılayacağı düşünülen kelimenin, kavramı karşılama konusundaki yeterliliği aynı şekilde unvanı karşılama konusunda da gösterdiğini söylemek güçtür. Çalışma içerisinde stratejist adı verilen kişi, örgütü, yoğun rekabet ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayacağı düşünülen yolları ve alternatif yolları belirleyerek amaçlarına ulaştırma çabası içinde olan bir kişi olarak ele alınmaktadır. Ayrıca bu kişinin, strateji belirleme sürecine etki eden kısıtlayıcıları da göz önünde bulundurulmaya çalışılmakta özetle stratejistin bir hayal kahramanından ziyade örgütler içerisinde sıklıkla üst yönetimde görev alan bireylerden biri olduğuna vurgu yapılmaktadır.

Tüm bu açıklamalardan sonra stratejist kavramını Türkçe’de karşılayacağı düşünülen kavramın ne olduğunu belirtmek gerekmektedir. Kanımızca “*kılavuz*” kavramı hali hazırda yüklendiği anlamlarla stratejist kavramını karşılama potansiyeli taşımaktadır. Bu anlamların neler olduğu incelendiğinde: (<http://www.tdk.gov.tr>)

- Yol gösteren, tarihî ve turistik yerleri gezerken bilgi aktaran kimse, rehber
- Herhangi bir alanda ve konuda bilgi veren, yol yöntem gösteren kitap vb.
- Evlenecek olan erkek veya kadına eş bulan kimse
- *mecaz* Ruhsal ve zihinsel bakımdan yol gösteren, ışık tutan kimse
- *denizcilik* Kılavuz kaptan



- *sinema* Makaradaki filmlerin başında ve sonunda yer alan, filmin alıcı, yıkama aracı, basım aracı, gösterici vb. araçlara takılıp çıkarılmasında kolaylık sağlayan, asıl film için pay bırakan çeşitli renklerde film parçası
- *teknik* Somun veya boru içine yiv açmakta kullanılan araç
- *teknik* Dar ve uzun bir yerden tel, kablo gibi bükülebilen bir şey geçirilirken bunların ucuna bağlandığı sert nesne
- *denizcilik* Kılavuz gemisi

tanımları karşımıza çıkmaktadır. Görüldüğü gibi kılavuz kavramı hem, yol gösterme, bilgi aktarma, ışık tutma gibi bilişsel ve eylemsel süreçleri bir arada karşılaması hem de denizcilikte kullanılan ve gerekli durumlarda danışmanlara danışarak strateji belirleme eylemini karşılama potansiyeli taşıyan anlamları nedeniyle örgütün hedeflerine giden yolları belirleyen, gösteren bu yollarda önderlik eden stratejist kavramını karşılama potansiyeli taşımaktadır. Özetle, kılavuz, işletmenin strateji adı verilen yolunda; yolu seçen, yolda önderlik eden, izlenecek ilkeleri belirleyen, diğer bireylere ışık tutan birey ya da bireyler topluluğudur.

#### SONUÇ

Tüm bu anlatımlar ışığında, stratejist kavramının ilgili yazında ve uygulamadaki kullanımları nedeniyle kavramsal düzeyde bünyesinde barındırdığı sorunların iki farklı boyutta ele alınabileceği görülmektedir. Bunlardan ilki, ilgili yazında ve uygulamada stratejist adı verilen tepe yöneticilerin tanımlanması esnasında bu kişilerin sahip olması gerektiği savunulan özelliklerde aşırıya kaçılmasıdır. Bu durum, kurumlar içinde görev yapan stratejistlerle bahsi geçen tanımlarda açıklanan stratejistlerin benzerlik göstermemesine neden olmaktadır. Bu durum hem yapılan araştırmalarla hem de mantık süzgecinden geçirilerek yapılan bir yorumlamayla kolaylıkla görülmektedir. İkinci boyutta ise, işi strateji belirlemek olmayan, elinde bulundurduğu yetki ve örgütsel politikalar aracılığıyla ancak taktik kararlar alarak stratejinin gerçekleştirilmesi için kendisine verilmiş görevleri yerine getiren orta ve alt kademelerdeki yöneticilerin stratejist adıyla anılmasının yarattığı kavram karmaşası yer almaktadır. Stratejilerin, örgütün temel amaçlarını gerçekleştirmek için uygulanan uzun dönemli eylem planları olması nedeniyle fonksiyonlar üstü bir yapıya ve öneme sahip olması (Johnson ve Scholes, 1999: 16) bu işin orta ve alt kademelerde gerçekleştirilmesinin pek de mümkün olmadığını açıkça göstermektedir. Fonksiyonlar üstü ifadesi ile vurgulanmak istenen, stratejinin, tüm örgütü kapsayan, saran, bağlayan bir yapıya sahip olması ve tüm düzeylerde bu stratejiye göre hareket edilmesinin gerektiğidir. Elbette birim/bölüm yöneticileri, kendi durdukları yerden, aldıkları taktik kararları bir strateji gibi görebilirler ancak bakıldığı yere göre örgütün farklı seviyelerinde farklı stratejiler ve stratejistler olduğunu iddia etmek kafa karışıklığına ve kavram karmaşasına neden olmaktadır. Bu durumun istisnası, kimi örgütlerde tepe yönetimin, örgüt stratejilerinin belirlenmesi aşamasında alt ve orta kademelerden yöneticileri bu sürece dâhil etmesidir. Ancak daha öncede belirtildiği gibi son tahlilde strateji ile ilgili kararlar tek bir yöneticinin ya da tepe yönetimde yer alan yöneticiler topluluğunun ortak kararıyla alındığından ve asli

sorumluluk bu kişilerde olduğundan strateji ile ilgilenen herkese stratejist demek kavramın içinin boşalmasına ve bir anlam yüklenememesine neden olmaktadır.

Araştırmalar ve stratejik yönetim alanının önde gelen yazarlarının deneyimleri göstermektedir ki, stratejistler, genellikle üst düzey yöneticilerdir ve tanımı ve detayı yukarıda açıklanan şekilde uygulamalarda bulunmaktadır. Bu çalışmadan elde edilen ilk sonuç, mantıksal açıklaması çalışma içinde verilen kanıtlara dayanarak stratejist kavramını tanımlamak olmuştur.

Diğer taraftan araştırmamızın ikinci bir sonucu, yabancı kökenli bir kavram olan stratejist kavramını dilimizde karşılayacak bir karşılık önermek olmuştur. Bu noktada önerilen kavramın bir yetersizliğini hatırlatmak gerekmektedir. Bu da, kılavuz kavramının bir iş unvanı olarak kullanılmasının yadırganabilecek olmasıdır. Fakat böyle bir gerekliliğin varlığı da tartışılması gereken bir konudur. Eğer stratejistler bu çalışma içerisinde vurgulandığı gibi tepe yönetimde yöneticilik görevine sahip bireylerse bu durumda zaten hali hazırda genel müdür, icra kurulu başkanı (CEO), başkan vb. unvanlarla çalışan kişilere ikinci bir iş unvanı bulmak kanımızca çok da gerekli değildir. Bu noktada önemli olan, yönetim yazınına yabancı dilden geçen kavramların ifade ettikleri anlamları daha anlaşılır kılmak adına, özellikle akademik yazında üzerinde fikir birliği sağlanmış ve okunduğunda ne anlama geldiği açıkça anlaşılabilir kavramlara sahip olmaktır. Bu çalışmanın yazarlarının da temel kaygısı bu noktaya işaret etmek ve stratejist kavramına ilişkin başlatılan bir tartışmayı sürdürmek olmuştur. Bu nedenle stratejist kavramına karşılık olarak bir tanım verilmiş ve bu tanımla uygun düşen Türkçe karşılık nedenleriyle açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yapılırken yabancı dilde bir isim olan stratejist kavramına yine Türkçe’de isim olan kılavuz kavramıyla karşılık oluşturulmaya çalışılmıştır.

Stratejist adı verilen bireylerde bulunması gerektiği savunulan ve detayları çalışma içerisinde açıklanan özelliklerin belirli ölçülerde, az ya da çok, örgüt içerisinde her kademedede farklı kişilerde bulunması mümkündür. Ancak, sadece bu özelliklere sahip olmak stratejist olmaya yetmediğinden ve stratejist kavramının tanımında belirtildiği gibi bu işe soyunan kişinin amacı örgütünü uzun vadeli amaçlarına ulaştıracak yolları belirlemek olduğundan stratejistlik meselesi bir kişilik özelliğinden ziyade örgüt içerisinde bir yönetici ya da yöneticiler topluluğunun almış oldukları görevi ifade eden bir isimdir. Bu noktada örgütlerin günlük yaşamlarında birtakım yöneticilere mevcut unvanlarının yanı sıra stratejist unvanını da vermeyi gerekli gördükleri ve kılavuz kavramını da böyle bir unvan için tercih etmedikleri durumlarda kullanılabilir ikinci bir karşılık önerisi “*strateji uzmanı*” kavramı olabilir. Her ne kadar tek bir kelimeyi iki kelime ile karşılamak ve yarı Türkçe yarı İngilizce bir kavram oluşturmak hoş olmasa da bu haliyle kavramın bir iş unvanı olarak kullanımı da kolaylaşmaktadır. Ancak bu unvan yine sadece üst yönetimde strateji işinden sorumlu olan kişi ya da kişilere verilmelidir. Zaman içerisinde strateji kavramına bulunacak Türkçe ve tek kelimedenden oluşan bir karşılık oluşması durumunda burada stratejiyi karşılayan kavram alınarak sonuna uzman ifadesi eklenerek tamamıyla Türkçe bir kavram oluşturulabilir.

Son olarak, stratejist kavramına önerilen Türkçe karşılığın nihai bir karşılık

olmadığını, bu çalışma ile sürdürülen tartışmaların takip edecek çalışmalarla ve yeni önerilerin tartışılmasıyla stratejist kavramını daha iyi karşılayacağı konusunda üzerinde fikir birliğine varılan kavramların da değerlendirilebileceğini belirtmek gerekmektedir.

#### KAYNAKÇA\*

- Ansoff, H. Igor ve Edward J. McDonell (1988), *The New Corporate Strategy*, USA: John Wiley & Sons.
- Barca, Mehmet, Kemal Karayormuk ve Mehmet Ali Köseoğlu, “Üst Düzey Yöneticiler Arasında Stratejik Düşünme Düzeyleri Bakımından Ne Ölçüde Farklar Görülmektedir?”, 5. *Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 3-5 Kasım 2006, Kocaeli.
- Chandler, Alfred D. (1966), *Strategy and Structure*, London: MIT Press.
- Christensen, C. Roland, Kenneth R. Andrews ve Joseph L. Bower (1978), *Business Policy Text and Cases*, 4. Basım, Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Faulkner, David O. ve Andrew Campbell (2003), *The Oxford Handbook of Strategy Vol. I*, Oxford: Oxford University Press.
- Hinterhuber, Hans H. ve Wolfgang Popp (1992), “Are You a Strategist or Just a Manager?”, *Harvard Business Review*, January – February 1992 : 105-113.
- Johnson, G. ve Scholes, K. (1999), *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 5. Baskı, Londra: Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry ve James A. Waters (1985), “Of Strategies Deliberate and Emergent”, *Strategic Management Journal*, Vol.6 1985 : 260.
- Mintzberg, Henry ve James Brian Quinn (1996), *The Strategy Process*, New Jersey: Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand ve Joseph Lampel (1998), *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, New York: The Free Press.
- Moschella, E. Paul (1981), “Training the Strategist to Search the Environment”, *Academy of Management Proceedings*, 1981 : 33.
- Ohmae, Kenichi (1983), *The Mind of the Strategist*, USA: Penguin Books.
- Robert, Michael (1988), *Strategist Ceo: How Visionary Executives Build Organizations?*, Quorum Books.

---

\* Kaynakçada görünen bazı eserlere çalışma içerisinde atıf yapılmamış gibi gözükmesi, çalışmanın özet halinde yayınlanmasından kaynaklanmaktadır. Çalışmanın tam metni içerisinde kaynakçada adı geçen eserlerin tümüne atıf yapılmıştır

Sarvan, Fulya, Eren Durmuş Arıcı, Janset Özen, Bahattin Özdemir ve Ebru Targan İçigen (2003), “On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulu’nun Bütünleştirici Çerçevesi” *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, No:6 : 75.

Tamio Shimizu, Marly Monteiro Carvalho, Fernando Jose Barbin Laurindo (2006), *Strategic Alignment Process and Decision Support System: Theory and Case Studies*, USA: Idea Group.

Ülgen Hayri, Kadri Mirze (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 3. Basım, İstanbul: Beta.

Üsdiken, Behlül (2002), “Tarihsel Bir Bakışla Bilim – Yönetim Birlikteliği” *YAD* (2/2) Ekim: 2002 : 128

Volberda, Henk W. ve Tom Elfring (2001), *Rethinking Strategy*, London: Sage Publications.

Watson, Tony J. (2003), “Strategist and Strategy Making: Strategic Exchange and the Shaping of Individual Lives and Organizational Futures”, *Journal of Management Studies*, (40:5) July: 2003 : 1305.

<http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF05A79F75456518CA> (Erişim Tarihi 20.12.2006)

(<http://tr.wikipedia.org/wiki/Strateji>)

## **İKTİSAT OKULLARININ STRATEJİ OKULLARINA ETKİSİ: CHICAGO-KAYNAKLARA DAYALI OKUL HARVARD –POZİSYON OKULU EŞLEŞTİRMESİ**

**Sevda Yaşar COŞKUN**  
Sakarya Üniversitesi Sapanca Meslek Yüksekokulu  
sycoskun@sakarya.edu.tr

### **ANAHTAR KELİMELELER**

İktisat okulları, strateji okulları, kaynaklara dayalı okul, pozisyon okulu, Harvard ekonomi okulu, Chicago ekonomi okulu.

### **GİRİŞ**

1960’larda planlama, 1980’lerde yönetim, 1990’larda ise stratejik düşünme boyutuyla öne çıkmasına karşın, stratejinin hala bir disiplin olup olmadığı tartışmalıdır (Barca,2002; Geyik, 2006). Buna karşılık çok daha güçlü bir düşünsel ve yönetsel geleneğe sahip olan iktisat okulları varsayımları, iddiaları ve söylemleri ile strateji yaklaşımlarına belli derecede etki etmiştir. Doğal olarak, iktisat okullarının siyasi inançları ve felsefi görüşleri strateji okullarının şekillenmesinde belirleyici rol üstlenmişlerdir. Aslında strateji araştırması ve stratejide teori oluşturmada ekonomik mantık kullanmanın faydası neredeyse tartışılmazdır (Barcadurmus, 2000).

Bu çalışmada strateji okullarının söylemlerinin alt yapısını ekonomik teorilerin oluşturduğundan hareketle; baskın iki strateji okulu olan Kaynaklara Dayalı ve Pozisyon Okulunun Chicago Ekonomi Okulu (bundan sonra CEO) ve Harvard Ekonomi Okulu (bundan sonra HEO)ndan ne şekilde etkilendikleri ve besledikleri ortaya konulurken her bir okulun söylemleri ve iddiaları karşılaştırmalı bir yaklaşımla ele alınmaktadır. Bu bağlamda, iktisat okullarının strateji okullarına etkileri, rekabet üstünlüğünün kaynağı, zaman yönelimleri, pazara ilişkin varsayımları, giriş ve çıkış engellerine yaklaşımları gibi boyutlarla ortaya konulmaya çalışılacaktır.

### **İKTİSAT OKULLARININ STRATEJİ OKULLARINA ETKİSİ**

Stratejik çalışmaların temelini, aynı endüstride faaliyet gösteren firmalardan bazıları endüstri ortalamasının üzerinde kar elde ederken niçin diğerlerinin daha az kar elde ettiği ve bu kar farklılıklarının uzun vadede sürdürülebilir olmasının ve endüstriler arasındaki kar farklılıklarının nedenini ortaya koymak oluşturmaktadır. Bu iki soruya strateji alanında verilen yanıtların çeşitliliği farklı strateji okullarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Strateji okulları konusunda farklı sınıflandırmalar yapılmasına rağmen [örneğin Mintzberg,(1990) on adet strateji okulundan; Whittington, (1993) dört strateji okulundan söz etmektedir], literatürde en yaygın kabul gören ayırım De Wit ve Meyer (1999) tarafından yapılmıştır ve yazarlar strateji okullarını iki temel yaklaşım içerisinde sınıflandırmışlardır; Kaynaklara Dayalı Okul ve Pozisyon Okulu.

Kaynaklara Dayalı Okul, kar farklarının kaynağının firmalara özgü değerli ve nadir kaynaklardan ve yetkinliklerden kaynaklandığını ileri sürer. Bu yaklaşıma göre üstün kaynak ve yetkinliklere sahip firmalar uzun vadede yüksek karlar elde edeceklerdir. İçten dışa bir bakış açısına sahip olan Kaynaklara Dayalı Okul, firmanın sahip olduğu sınırlı sayıda kaynak ve yeteneklerin uzun dönemde karlılığa yol açacağını kabul etmektedir. Okul, stratejik öneme sahip olduğunu iddia ettiği bu nitelikteki kaynaklara “temel yetkinlikler” adını vermektedir (Hamel, 1994).

Strateji alanındaki ikinci baskın okul olan Pozisyon Okulu ise, dıştan içe doğru bir bakış açısı ile işletmeler arasındaki kar farklarının endüstrilerin uzun dönemli karlılık potansiyellerinden ve endüstrilerin yapısını belirleyen faktörlerden; ayrıca endüstrideki işletmelerin takınacağı görece rekabet pozisyonundan ileri geldiğini iddia etmektedir (Porter, 1985). Okula göre, firmalar arasındaki kar farklılıklarını açıklamak için bunların faaliyette buldukları endüstrinin yapısını, bu yapının temel özelliklerini ve dinamiklerini analiz etmek gerekmektedir.

Öncülüğünü Demsetz (1973), Bork (1978), Posner (1982), Stigler (1968) gibi ekonomistlerin yaptığı Chicago İktisat Okulu analizlerinde tam rekabet piyasasını temel almaktadır. Piyasa aktörlerinin hepsi yeterli bilgiye ve kaynağa sahiptir, yeterli sayıda alıcı ve satıcı vardır. Bu durumda piyasa sürekli denge halindedir ve bu dengeden herhangi bir sapma söz konusu olursa bu geçici bir sapmadır ve kısa bir süre sonra kendi kendine denge haline gelecektir. Endüstrideki kar farklılığının sebebi, yüksek karlar elde eden firmanın etkinliğidir. Ancak etkin firmalar yüksek ve sürdürülebilir karlar elde ederken, etkin olmayan güçsüz firmalar ortadan kalkmaya mahkumdur: the fittest the survival (Stigler, 1968). Piyasada giriş engelleri olmadığı gibi çıkış engelleri de yoktur. Firmalar istekleri piyasaya serbestçe girip, çıkabilmektedirler. Bir firmanın karlılığını artırabilmesi ve bunu sürdürebilmesi yalnızca etkinliğine bağlıdır. Piyasadaki diğer firmaların davranışlarının bu anlamda bir önemi yoktur.

SCP (Structure-Conduct-Performance) paradigması olarak ta bilinen Harvard İktisat Okulu Mason (1939), Bain (1956), Caves (1980) ve Hovenkamp (1985) gibi yazarların görüşlerine dayanmaktadır. Chicagocuların aksine bu yazarlar, analizlerinde pazarlarda aksak rekabet şartlarının geçerli olduğunu varsaymışlar ve bu pazarlarda firmaların davranış ve tutumlarını incelemişlerdir. “Endüstrilerin niçin farklı şekillerde işledikleri” Okulun yanıtını aradığı temel sorudur. Pazar, firmaların tekel ve oligopol oluşturacak şekilde faaliyetlerine izin vermektedir. Pazar yapısı aynı endüstride faaliyet gösteren firmalar arasındaki rekabeti etkilemektedir. Rekabeti etkileyen firma davranışları izledikleri stratejiler; fiyatlarla maliyetler arasındaki ilişki ve kar oranlarının düzeyi de performans anlamına gelmektedir.

Kaynaklara Dayalı Okulun Chicago Ekonomi Okulundan, Pozisyon Okulunun Harvard Ekonomi Okulunun iddia ve varsayımlarından nasıl etkilendiklerini ve gösterdikleri benzerlikleri bazı boyutlarıyla aşağıdaki şekilde tablolaştırmak mümkündür:

Boyutlar	Kaynaklara Dayalı Okul	Chicago Okulu
<b>Rekabet Üstünlüğünün Kaynakları</b>	Üretken kaynaklar ve yetenekler	Etkinlik-kaynak kullanım becerisi
<b>Zaman Yönelimi</b>	Uzun dönem	Uzun dönem
<b>Pazar Varsayımı</b>	Tam rekabet	Tam rekabet
<b>Giriş-Çıkış Engelleri</b>	Taklit edilemeyen yetenekler	Giriş engeli yoktur
<b>Analiz Birimi</b>	Firma	Firma
<b>Odak</b>	Kaynak üzerinden pazar	Kaynaklar

CEO 'nun rekabet avantajı olarak kabul ettiği kaynakları etkin kullanımı sonucu firmanın etkinlik sağlayarak rakiplerine karşı bir avantaj elde edeceği iddiası, KDO'un firmanın iç çevresinin rekabet avantajının itici gücü olduğu, kar elde etme becerisinin endüstri tarafından değil firmaya özgü kaynak ve kabiliyetler tarafından belirlendiği iddiası ile örtüşmektedir. CEO'nun, kar farklılıklarının kaynağı olan etkinliği uzun vadede ele aldığı görüşle aynı doğrultuda görüş belirten KDO, dikkati dışsal faktörlerden içsel faktörlere çekerek üstün kaynak ve kabiliyete sahip firmaların uzun vadede yüksek karlar elde edeceği tezini ileri sürmüşlerdir. Her iki okulun Pazar varsayımları tam rekabet piyasasıdır. CEO, çok sayıda alıcı ve satıcının bulunduğu, giriş-çıkış engellerinin bulunmadığı, her firmanın her türlü kaynağa ve bilgiye ulaşabildiği bir piyasa varsaymaktadır. KDO'un söylemleri incelendiğinde benzeri bir varsayımı kabulüne rastlanmaktadır. Piyasadaki her firma eşit, benzer kaynağa sahip olabilmektedir, rekabet üstünlüğü yaratan (CEO'a göre adı etkinliktir) firmanın bu kaynakları kullanmada, yeteneğe dönüştürmedeki başarısıdır. Aynı durum bilgiye sahip olma noktasında da söz konusudur. Her firma piyasadaki bilgiye ulaşma şansına sahiptir fakat bilginin kullanımı noktasında taklit edilemez bir yetenek geliştirerek bunu avantaja dönüştürmektedir.

CEO'nun devletin müdahalesi ile suni olarak yarattıkları dışında piyasada giriş-çıkış engelleri bulunmadığı varsayımı KDO'da yansımaları bir endüstride fırsatlar performans üzerinde etkili olmasına rağmen endüstrideki faaliyetlerin sonucu olarak elde edilen gelirlerin firmanın kaynak ve kabiliyetlerinden bağımsız olarak elde ele alınmayacağı savında bulmuştur. KDO, giriş engeli olarak değil taklit edilmeme engelleri adı altında, aynı kaynak donanımına sahip firmaların giriş engeli oluşturamayacağı; yüksek giriş engellerinin ancak bir endüstride mevcut ve potansiyel rakiplerin kontrol ettikleri kaynakların heterojen olması ve kaynakların devingen olmaması durumunda mümkün olacağını (Barney, 1991) ifade ederek CEO'nun söylemine yaklaşmaktadır.

CEO, içten dışa doğru bir yaklaşımla analiz birimi olarak firmayı ele alıp firma etkinliğine odaklanırken aynı durum KDO'un bu konudaki kabullerinde de görülmektedir. KDO'un araştırmalarında analiz birimi olarak firmayı ele alması Hamel ve Heene 1994 (Akt. Geyik,2006) tarafından 1980'lerin sonlarına doğru stratejik yönetim alanında yaşanan "paradigmatik kırılma" olarak değerlendirilmiştir.

CEO'nun odağını sahip olduğu kaynakları en etkili şekilde kullanarak yüksek kar elde etme olarak açıkladığı etkinlik oluşturmaktadır. Bu söylemde firmanın karlı bir şekilde büyümesinin hem var olan yetenekleri iyi bir şekilde kullanmak hem de yeni yeteneklerin geliştirilmesi ile mümkün olduğunu (Penrose,1959; Teece, 1980, 1982; Wernerfelt,1984) bir başka ifadeyle, daha üstün kaynaklar geliştirerek taklit edilmeme engellerinin oluşturulmasının gerekli olduğu yaklaşımlarını içeren KDO ile örtüşmektedir.

Boyutlar	Pozisyon Okulu	Harvard Okulu
Rekabet Üstünlüğünün Kaynakları	Endüstride alınan pozisyon	Pazarın yapısı
Zaman Yönelimi	Kısa ve orta dönem	Kısa ve orta dönem
Pazar Varsayımı	Eksik rekabet	Eksik rekabet
Giriş-Çıkış Engelleri	Performans farklılığı	Maliyet avantajı, ölçek ekonomileri, farklılaşma
Analiz Birimi	Pazar	Pazar ve endüstri
Odak	Pazar üzerinden kaynak	Pazar

Benzeri bir karşılaştırmayı HEO ve PO açısından ele aldığımızda; rekabet üstünlüğünün kaynağını HEO pazarın yapısı olarak kabul etmekte, pazar yapısının endüstride faaliyet gösteren firmalar arasındaki rekabeti şekillendirdiği ve firmaların tekel ve oligopol oluşturmaya izin verdiğini iddia etmektedir. Pazar yapısı ile karlılık arasında belirleyici bir ilişki vardır. PO'nun bu konudaki söylemleri incelendiğinde rekabet üstünlüğünün kaynağının endüstri faktörleri olduğu, ne tür şeylerin endüstrileri ya da endüstri içinde alınan pozisyonu daha çekici kıldığı üzerine odaklandığı ortaya çıkmaktadır.

Zaman yönelimleri açısından HEO'nun, varsayımı olan kısa ve orta dönem PO tarafından da benimsenmekte, bir endüstrideki firmaların kontrol ettikleri ve stratejilerinde kullandıkları stratejik kaynaklar bakımından benzer olduğunu varsaymaktadırlar (Porter, 1981; Rumelt, 1984; Scherer, 1980). Kaynak heterojenliği bir endüstri ya da bir grup içinde ve muhtemelen yeni girişlerle geliştirilir ve kısa ömürlüdür, çünkü kaynaklar yüksek derecede devingendir.

Pazar varsayımları açısından ele alındığında HEO'nun tam rekabet şartlarının gerçek hayatta asla gerçekleşme olasılığı olmadığı, pazarın yapısının tekelleşme



ve oligopole izin verecek yapıda olduğu ortaya çıkmaktadır. Benzeri bir yaklaşımı PO'n da görmek mümkündür. Bir endüstri içinde giriş engellerinin yüksekliği ve endüstrideki fırsatlar performans üzerinde etkilidir ve firmalar doğal olarak tekelleşme eğilimindedirler. Yüksek giriş engelleri oluşturularak piyasaya yeni girişler caydırılmakta ve firma sayısı azaltılmaya çalışılmaktadır. Firma sayısı azaldıkça elde edilen karın artacağı varsayılmaktadır.

Giriş-çıkış engelleri bağlamında HEO kavramın önemine ilk vurgu yapan okul olmuştur. Bir piyasadaki rekabetin yoğunluğunun belirleyicilerinden birisi de ölçek ekonomileri, maliyet avantajları ya da farklılaştırma yoluyla oluşturulan giriş engelleridir. Biri biriyle bağlantılı olarak giriş engellerinin yüksek olduğu piyasalarda çıkış engelleri de yüksek olmaktadır. Benzer şekilde PO, firmaların çekici bir endüstri içinde iyi bir pozisyon elde ederek yüksek bir performans elde edebileceğini ifade ederken, performans farklılıklarının süreklileştirebilme mekanizması olarak ta endüstride giriş engelleri oluşturmayı önermektedir.

HEO, analiz birimi olarak pazarı ve endüstriyi; pazarın yapısını ve bu yapıyı belirleyen karakteristikleri temel almıştır. Bir endüstrinin yapısal karakteristikleri, firma davranışları üzerinde etkilidir. Bu durum da firmalar arasında endüstriye özgü performans farklılıklarına yol açar. Firmanın faaliyette bulunduğu endüstrinin yapısı performans farklılıklarının ana kaynağıdır. PO da benzeri bir yaklaşımla dışardan-içeriye doğru bir perspektifle pazarı analiz birimi olarak ele almakta ve kar farklılıklarının nedeninin pazarın yapısı, karakteristikleri ve bunları dikkate alarak belirlenen stratejiler olduğunu ileri sürmektedir.

HEO'nun odak noktasını Pazar ve pazarda faaliyet gösteren firma davranışları oluşturmaktadır. Bu yaklaşım 1980'lerin sonlarına kadar süren ve firmanın kendisini göz ardı eden , vurguyu pazara ve endüstriye yönelten bir yaklaşımdır. PO'nun bu konudaki söylemlerine analiz edildiğinde vurgunun Pazar üzerinden kaynak temelli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu düşünce okulunda, endüstri yapısı hala firma performansı üzerinde çok fazla etkili olmakla birlikte endüstri yapısı da firma aktivitelerinden etkilenmektedir. Porter (1996), stratejiyi, firmanın rekabet avantajı yaratmak için kendine endüstri içinde güçlü bir pozisyon almasını sağlayacak "eylemler bütünü" olarak tanımlamaktadır. Fakat strateji belirlemede çevre analizi yapılırken firmanın sahip olduğu güçlü yönlerinin de dikkate alınması Pazar üzerinden kaynağa vurgu yapıldığı anlamına gelmektedir.

## **SONUÇ**

Görece yeni bir disiplin olan Stratejik Yönetim alanında öne çıkan düşünce okullarının, daha güçlü bir düşünsel ve yöntemsel geleneğe sahip iktisat okullarının söylem, iddia ve varsayımlarından ne şekilde etkilendikleri ve beslendikleri karşılaştırmalı bir yaklaşımla, bazı boyutlarıyla ele alınarak ortaya konulmaya çalışılmıştır. Tabiidir ki strateji okullarının varsayımları, söylem ve iddiaları; iktisat okullarının varsayımları, söylem ve iddiaları ile birebir örtüşmemektedir. Fakat, faaliyetlerinin temelini ekonomik aktivitelerin oluşturması dolayısı ile Stratejik Yönetim Okullarının İktisat Okullarının görüşlerinden, felsefelerinden etkilenmeleri son derece doğaldır.

**KAYNAKÇA**

- Bain, J.S.(1956), *Barriers to New Competition*, Cambridge Mass: Harvard University Pres.
- Barcadurmuş, M. (2000) *Economic Foundations of Strategic Management*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Leicester University.
- Barca, M. (2002), “Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki”, İçinde Dalay, I., Coşkun R., Altunışık, R.(editörler) *Modern Yönetim Yaklaşımları* İstanbul: Beta Yayınevi.
- Barney, J. B. (1991), “Firm Resources And Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, s. 99–120.
- Bork, R.H. (1978), *The Antitrust Paradox: A Policy at War with Itself*, New York.
- Caves, R., Pugel, T. (1980),” Intra -Industry Differences in Conduct and Performance: Viable Strategies in U.S. Manufacturing Industries”. Monograph Series İçinde *Finance and Economics*. N.Y.U. Graduate School of Business Administration
- Demsetz, H. (1973) “Industry Structure, Market Rivalry and Public Policy” *The Journal of Law and Economics* Vol. 16
- De Wit, B ve Meyer, R.(1999), *Strategy: Process, Content, Context*, New York: West Publishing
- Geyik, M. (2006), Stratejik Yönetimde Bir Paradigma Kırılması Yaşandı mı? (Yayınlanmamış Doktora Tezi ) Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Hamel, C. (1994), *The Concept of Core Competence*, New York: Jhon Wiley&Sons.
- Hovenkamp, H. (1985), “Antitrust Policy After Chicago”, *Michigan Law Review* Vol.84
- Mason, E.S.(1939), “Price and Production Policies of Large Scale Enterprise”, *The American Economic Review*, Vol.29 No.1.
- Mintzberg, H. (1990), “Strategy Formation: Schools of Thought” İçinde J.W. Frederikson, *Perspectives on Strategic Management*, London
- Penrose, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of The Firm*, New York, NY: Wiley.
- Porter, M. E. (1981), “The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management”, *Academy of Management Review*, Vol. 6, s. 609–620.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage*, New York: Free Pres
- Porter, M. E. (1996), “What is Strategy”, *Harvard Business Review*, November-December.

- Posner, R.A (1982), "Economics, Politics and the Reading of Statutes and the Constitution", *University of Chicago Law Review*, Vol.49.
- Rumelt, R. P. (1984). "Towards A Strategic Theory of the Firm." İçinde: R. B. Lamb, *Competitive Strategic Management*, Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, s. 566–570.
- Scherer, F. M. (1980), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Rand McNally College Publishing Company, Chicago.
- Stigler, G.J (1968) ,*The Organization of Industry*, Homewood.
- Teece, D. J. (1980), "Economies of Scope and the Scope of the Enterprise", *Journal of Economic Behaviour and Organisation*, Vol. 1, s. 233–247.
- Teece, D. J. (1982), "Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, Vol. 3, s. 39–63.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, s. 171–180.
- Whittington, R. (1993), *What is Strategy and Does It Matter?* London: Routledge.

## STRATEJİK YÖNETİM ALANINDA BİLİMSEL İLERLEMENİN İZİNİ SÜRMEK

**Doç. Dr. Mehmet BARCA**  
Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
mbarca@sakarya.edu.tr

### GİRİŞ

Yönetim bilimi içerisinde son 30-40 yıldır en fazla gelişen alanlardan biri stratejik yönetimdir. Bunu yönetim ile ilgili indeksli dergilerin stratejik yönetim ile ilgili makalelere her geçen yıl daha çok yer vermesinden gözlemleyebiliriz. Master ve doktora programlarında da her geçen yıl artan sayıda stratejik yönetim ile ilgili araştırma konularının ele alındığı görülmektedir. Artan sayıda stratejik yönetim ile ilgili ulusal ve uluslar arası bilimsel toplantının (kongre, konferans, sempozyum vs.) yapılması, bilimsel kuruluşların (araştırma merkezleri, dernekler vs.) kurulması ve bilimsel unvanlar verilmesi de söz konusu gelişimin önemli göstergeleridir. Bütün bunların sonucunda artık stratejik yönetim alanında bilimsel bir disiplinin ve topluluğun oluştuğuna kuşku yoktur. Bu bakımdan stratejik yönetim son zamanlarda bir bilimsel başarı örneği olarak görülebilir. Ancak, sorulması gereken hangi bakımdan bunun bir bilimsel başarı örneği olduğudur. Diğer bir ifade ile, stratejik yönetim alanında bilimsel ilerlemenin sağlandığını nereden anlayabiliriz?

Stratejik yönetim alanında bilimsel ilerlemenin izini sürmek için bilimsel ilerlemenin ne anlama geldiğini ve nasıl gerçekleştiğini tartışmak gerekmektedir. Bilim felsefesinin temel konularından biri, bir alanda bilimsel ilerlemenin süreç bakımından nasıl olduğunu ve içerik bakımından neye karşılık geldiğini tartışmaktır. Bu konuda öne sürülen en önemli görüşler şunlardır:

1. Alanın artan sayıda veriler tarafından desteklenen öngörülerin üretmesi (Popper);
2. Alanda içsel çelişkiler nedeni ile kırılarak yerini daha açıklayıcı yeni paradigmalara bırakması (Kuhn);
3. Alanın ampirik araştırmalar tarafından desteklenen yeni kuramsal gerçekler üretmesi (Lakatos);
4. Alanın araştırma olgularının nedenselliğine ilişkin açıklamalarda daha fazla derinliğe inilmesi (bilimsel realizm, indirgemecilik);
5. Alanın açıklamalarında metodolojik kolektivizmden metodolojik bireyselciliğe yönelmesi (metodolojik kolektivizm, metodolojik bireyselcilik).

Kuşkusuz bunlar sadece olası yaklaşımlardan bir kaçıdır. Ancak bunlardan hangisinin veri alınarak bir alanda bilimsel ilerlemenin değerlendirmesinin yapıldığı önemli bir tercihtir. Çünkü seçilen bilim felsefesi görüşü incelenen alanda ilerlemenin derecesi ve bilimsel statüsünün en olduğu konusunda tamamen farklı sonuçlara götürebilir. Bu, kendileri bilim olmayan bu görüşlerin bilimin ne olduğu ve bilimsel ilerlemenin nasıl gerçekleştiğine ilişkin varsayım ve tezlerinin farklılığından kaynaklanmaktadır.

Bu çalışmada, stratejik yönetim alanında bilimsel bir ilerlemenin olup olmadığı Lakatos'un araştırma programı kavramı esas alınarak yapılacaktır. Lakatos'un tercih edilmesinin iki nedeni vardır:

1. Lakatosian Araştırma Programının Kapsayıcılığı: Bilimsel ilerleme, Popperian yanlışlamacılık yaklaşımında yanlışlanamayan bilimsel öngörülerin sayısının artması; Kuhn'a göre ise paradigmal dönüşüm ile açıklama gücü daha fazla kuramların eskilerinin yerini alması ile sağlanmaktadır. Lakatos her iki görüşü birleştirerek hem kuramsal ilerleme hem de ampirik ilerlemenin sağlanması durumunda bilimsel ilerlemeden söz etmek gerektiğini ileri sürmektedir.

2. Lakatosian Yaklaşımın İçeriği Esas Alması: Bilimsel realizm ve indirgemecilik analiz biriminin daha mikro yapılara indirgenmesi ile açıklamanın derinleşmesi ile; metodolojik kolektivizm ve metodolojik bireysellik kolektivist yapılar yerine bireysel özneler esas alınarak açıklamaların yapısı ile ilerlemenin sağlanacağını ileri sürmektedir. Lakatosian açıdan bakıldığında analiz birimi eldeki sorunun doğasına göre değişmekte ve dolayısıyla analiz birimi kendi başına ilerleme sağlamaya yetmeyecektir. İlerleme ancak kuramsal olarak yeni gerçeklerin üretilmesi ve ampirik olarak veriler tarafından desteklenmesi ile sağlanabilir.

Lakatos'un bilimsel araştırma programları, süre giden bir dizi kuramın tümünü ifade eder. Bu kuramları bir araştırma programı içerisinde tutan paylaştıkları "katı çekirdek varsayımlarıdır (hard core assumptions). Bu çekirdek varsayımlar, araştırma programına özgü heuristikler tarafından yapılandırılır. Araştırma programı koruyucu kuşaktaki (Protective belt) varsayımların değişmesi ile olur (pozitif heuristikler araştırmacılara bunun meşru bir biçimde nasıl olacağını, negatif heuristikler neyin meşru olarak yapılamayacağını söyler. Lakatos bu kavramlar ile bilimsel aktivitenin nasıl olduğunu tanımlamaya çalışır. Fakat bir adım daha ileri giderek, Lakatos tanımlayıcı olmanın ötesinde açıklamalarına normatif bir boyut da ekler. Bu normatif boyut bilimin ilerlediğine veya gerilediğine ilişkin açıklamasıdır. Lakatos'a göre bilimsel ilerleme veya gerilemenin olduğu şöyle değerlendirilebilir:

Bir dizi kuramı alalım, K1, K2, K3... sonraki kuramların her biri bazı anomalileri gidermek için önceki kuramlara yardımcı cümleler ekleyerek oluşur, ki her bir kuram en azından kendinden önceki kuramın yanlışlanmayan içeriği kadar içeriğe sahiptir. Diyelim ki böylesi bir dizide, eğer her bir yeni kuram kendisinden öncekine göre daha fazla ampirik içeriğe sahip ise, böylesi bir dizi kuramsal olarak ilerlemekte (veya 'kuramsal olarak ilerleyen bir problem değişimi' oluşturmaktadır.... Eğer bu fazla ampirik içeriğin bir kısmı destekleniyorsa, kuramsal olarak ilerleyen bir dizi kuramın ampirik olarak da ilerliyor demektir (veya 'ampirik olarak ilerleyen problem değişimi' oluşturmaktadır). Son olarak, eğer hem kuramsal hem de ampirik olarak ilerliyor ise, bir problem değişimi ilerleyen, eğer değilse, gerileyen olarak görülebilir (Lakatos 1970, sh. 118).

Kısaca, Lakatos'a göre ilerlemenin iki temel kriteri bulunmaktadır: fazla ampirik içerik (excess empirical content) ve desteklenme (collaboration). Fazla ampirik içerikten kast edilen, söz konusu kuramın "yeni gerçekler (novel facts), bazı şimdiye kadar fark edilmeyen öngörüler ileri sürmesidir. Diğer bir ifade ile, yeni olguların ön görülmesi olarak anlaşılabilir. Destekleme ise, test edilmeye olanak tanıyan kuramsal öngörülerin gerçek dünya verileri ile uyumlu olması anlamına gelmektedir. Diğer bir ifade ile, kuramsal içeriğin veriler tarafından desteklenmesi olarak anlaşılabilir.

Şimdi sorulması gereken, bu iki kriter veri alınarak bir değerlendirme yapıldığında, stratejik yönetim alanında bir ilerlemeden söz edilebilir mi? Bu soruya yanıt vermeye geçmeden önce konu ile ilgili kısa bir literatür değerlendirmesi yapmak yararlı olacaktır.

### LİTERATÜR DEĞERLENDİRMESİ

Stratejik yönetim alanında bilimsel bir ilerlemenin olup olmadığına ilişkin şimdiye kadar yapılan çalışmalar çok sınırlı olmuştur. Örneğin, Camerer (1985) stratejik yönetim alanında bilimsel bilginin büyümesinin önündeki en büyük engel olarak, bilim gibi birikimsel olmak yerine sanat gibi özgün ama birbirini beslemeyen çalışmaların yapılmasını göstermektedir. Balakrishnan, Montgomery ve Wernerfel (1989) ise, içeriğe ilişkin stratejik yönetim araştırmalarında yanlışlanabilir analitik içeriğin eksikliğini eleştirmektedirler. Bu ve benzeri yazarların dışında, stratejik yönetim alanındaki bilimsel ilerleme konusunda şimdiye kadar yapılmış iki önemli çalışma bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, Powell (2001)'in rekabet avantajını mantıksal ve felsefik temelleri bakımından tartışmasıdır. Powell'a göre, stratejik yönetim araştırmaları firmaların sürdürülebilir üstün performansını açıklamaya çalışır. Bu araştırmaları yönlendiren temel hipotez ise, sürdürülebilir performans sürdürülebilir rekabet avantajından doğar. Ancak Powell'a göre rekabet avantajı hipotezinin stratejik yönetim araştırmalarında oynadığı merkezi role rağmen şimdiye kadar hemen hiç formel mantıksal gerekçelendirmeye tabi tutulmamıştır. Powell'a göre, formel mantık açısından bakıldığında, sürdürülebilir üstün performans ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki nedensellik ilişkisi ne gerekli ne de zorunludur. Örneğin, bir firma sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olduğu halde sürdürülebilir üstün performansla sahip olmayabilir, veya tersi. Dolayısıyla Powell'a göre sürdürülebilir rekabet avantajı hipotezi, mantıksal açıdan ampirik içerik taşımamaktadır. Hipotez, strateji okullarının ele alış tarzları itibarıyla test edilmeye uygun bir içerikten daha çok totolojiktir. Doğrudan değinmemiş olsa da, Powell'ın analizinden anlaşılan, sonradan ortaya çıkan ve egemen paradigma konumundaki kaynaklara dayalı okul da öncekiler gibi bu hipoteze ampirik içerik katamamıştır. Dolayısıyla Powell'a göre, stratejik yönetim alanında Lakatos'un kuramsal ilerleme bağlamında söyledikleri gerçekleşmemiştir. Powell bir adım daha ileri giderek, kaynaklara atfedilen özellikler olan kıt olması, gözlemlenememesi gibi tanımlar zaten test edilmelerini de olanaksızlaştırmaktadır. Dolayısıyla, stratejik yönetimin ampirik olarak da ilerlemesi söz konusu değildir. Sonuç olarak Powell, stratejik yönetimin statüsünü bilimsel olmaktan daha çok pragmatik olarak görmektedir.

Durand (2002) farklı bir farklı bir mantıksal analiz ile rekabet avantajı ve üstün performans arasındaki ilişkiyi incelemekte ve ikisinin arasında deterministik olmayan gerekli ve yeterli bir nedenselliğin olduğunu ileri sürmektedir. Durand, Powell'in stratejik yönetimin bilimsel değil, pragmatik olarak değerlendirilmesi önerisini tehlikeli bulmakta ve bunun semantik tartışma ve öznelliğe götüreceğini ileri sürmektedir. Arend (2003)'de bir başka açıdan Powell'i eleştirerek, strateji kuramının yanlışlanabilir olduğunu ileri sürmektedir. Ona göre Powell'in hatası stratejik yönetimin ana açıklama değişkeni olan rekabet avantajının doğru tanımlanmamasından kaynaklanmaktadır. Arend'a göre rekabet avantajı mutlak değil, göreceli olarak tanımlandığında, üstün performans ile olan mantıksal nedenselliğini korumaya devam edecektir.

Diğer yandan Foss (2005) Kuhnian paradigmaları veya Lakatosian araştırma programını stratejik yönetim gibi elli yıldan öte geriye gitmeyen bir alana uygulamanın zorluğuna işaret etmektedir. Üstelik Lakatos'un "yeni gerçekler (novel facts) gibi ana kavramlarının stratejik yönetim alanında ne anlama geldiğinin açık olmadığını belirterek, rekabet avantajının bütün strateji kuramlarında olduğunu ve dolayısıyla yeni bir olgu olarak görülmemesi gerektiğini ileri sürmektedir. Dolayısıyla Lakatosian açıdan ilerlemenin incelenmesi yerine, analiz biriminin daha mikro yapılara indirgenmesi ile stratejik açıklamalara derinlik kazandırılmasının daha iyi bir yol olduğunu belirtmektedir. Bu açıdan baktığında, Porteryan pozisyon okulunda analiz birimi olarak "endüstri"nin alınması ve sonradan gelip baskın paradigma olan kaynaklara dayalı okulun "kaynaklar"ı analiz birimi olarak almasını bir ilerleme olarak görmektedir. Analiz birimindeki bu değişimin stratejik açıklamalara daha fazla derinlik kazandırdığını ileri sürmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Arend, R.J., 2003, **Revisiting the Logical and Research Considerations of Competitive Advantage**", Strategic Management Journal 24: 279-284.
- Balakrishnan, S., Montgomery, C.A. ve Wernerfelt, B., 1989, **Strategy Content and the Research Process: A Critique and Commentary**, Strategic Management Journal 10: 189-197.
- Camerer, C., 1985, **Redirecting Research in Business Policy and Strategy**, Strategic Management Journal 6: 1-15.
- Durand, R., 2002, **Competitive Advantages Exist: A Critique of Powell**, Strategic Management Journal 23: 867-872.
- Foss, N.J., **Scientific Progress in Strategic Management: The Case of the Resource-based View**, The Journal of Learning and Intellectual Capital, Special Issue on "Twenty Years after the Resource-based View."
- Kuhn, T., 1970, **The Structure of Scientific Revolutions**, Chicago: University of Chicago Press.

Lakatos, I., 1970, **Falsification and the Methodology of Scientific Research Programmes”** in I.Lakatos and A. Musgrave (eds.) **Criticism and the Growth of Knowledge**, Cambridge: Cambridge University Pres, 91-196.

Popper, K.R., 1934, **The Logic of Scientific Discovery**, Vienna: Springer.

Powell, T., 2001, **Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations**, Strategic Management Journal 22: 875-888.



**2. Oturum: Liderlik-1**

*BİR DOĞU LİDERLİĞİNİN METAFORİK ANALİZİ: KONOSUKE  
MATSUSHİTA*

*Rana Özen Kutanis*

*Sümevra Alpaslan*

*LİDERLİK 7İNCİ SANATTAN ÖĞRENİLEBİLİR Mİ? EPİK  
FİLMLERDEN LİDERLİK ANALİZLERİ*

*Ahmet Erkuş*

*Akif Tabak*

*Engin Çoşkun*

*KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE ÖRGÜT LİDERLİĞİ VE  
UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA*

*Melih Şimşekler*

*Sinan Ünsar*

*GELECEĞİN ÖNDERLERİNİN İŞ ETİĞİNE İLİŞKİN  
TUTUMLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA*

*Muzaffer Aydemir*

*M.Kemal Demirci*

## BİR DOĞU LİDERLİĞİNİN METAFORİK ANALİZİ: KONOSUKE MATSUSHİTA

**Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS**

Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
rkutanis@sakarya.edu.tr

**Arş. Grv. Sümeyra ALPASLAN**

Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
salpaslan@sakarya.edu.tr

### Anahtar Sözcükler:

Liderlik, Konosuke Matsushita, Metafor

### GİRİŞ

Liderlik insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olsa da günümüzde son derece önem arz eden konulardan biri olmuştur. Biçimsel veya biçimsel olmayan ikiden fazla kişiden oluşan topluluklar bünyelerinden ya bir lider çıkartmışlardır ya da bu olguya gereksinim duymuşlardır (Erdoğan,1997:329). Liderlik; 20.yüzyılda üzerinde en fazla araştırma yapılan konulardan birisi olmuştur. Bu yüzyılda değişik alanlarda hem teorisyenler hem de uygulayıcılar liderliği çözümlmek için yoğun çabalar sarf etmişlerdir. Bu çabalar, liderlik yazınına 5000'den fazla çalışma ve 350'den fazla da tanım kazandırmıştır (Arıkan,2001:232). Liderlik yaklaşımlarından; özellikle doğu liderliği dikkat çekicidir. İkinci Dünya Savaşı'ndan yenik ve ekonomisi çökmüş olarak çıkan doğu ülkesi Japonya'nın bugün dünyanın güçlü ülkelerinden biri olmasında liderlerin rolü oldukça mühimdir. Japonya'nın gelişme ve kalite yolculuğundaki iz sahibi liderlerin davranışları ve özellikleri incelenmeye değer görülmüştür. Doğu liderliği denildiğinde şüphesiz akla gelen ilk isimlerden biri de Konosuke Matsushita'dır. Japonya'nın en karanlık döneminde yaşamış, Japon ekonomisinin ayağa kalmasında önemli bir kilometre taşı olmuş ve Japonya'nın bugünkü durumunda emeği olan en önemli lider girişimci ve yöneticiler arasında yer almıştır. Bu çalışmanın amacı, Japon bir lider ve yönetici olan Konosuke Matsushita'nın liderlik davranışlarının metaforik perspektiften incelenmesidir. Japonya'nın günümüzdeki haline gelmesinde büyük katkısı olan Matsushita'nın doğu liderliğini temsilen seçilmesinin nedeni; Matsushita'nın liderlik davranışlarının John P. Kotter (2001) tarafından Matsushita Liderliği adlı bir yaklaşım olarak öne sürülmesidir.

### LİDER VE LİDERLİK

Lider; grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına yönlendiren insan olarak tanımlanır (Erdoğan,1997:330). Liderlik; astların görevlerini gayret ve güvenle yapmaya yöneltme sanatı olarak ifade edilmektedir. Diğer bir tanımda lider; mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilen kişi, demektir. Lider, yöneten ve yönetilen arasındaki bir ilişkiyi içerir (Baysal ve Tekarslan, 1998). Lussier'e göre (1990); hedefleri gerçekleştirmek için çalışanları çalışmaya dair etkileme sürecidir. Robbins (1993) e göre ise gerçekleştirilmek istenen hedefler istikametinde grubu etkileme becerisidir (Yousef, 1998). Liderlik tanımlarında

bir yönlendiren, bir yönlendirilen ve bir de yönlendirme sürecinden bahsedilmektedir. Sonuçta hepsi liderliğin işlevinin, kişiler arası ilişkilerde belirleyicilik rolü olan bir etkileme süreci olduğunu ifade etmektedir (Tekarlan ve diğ.,2000).

İnsanların büyük bir çoğunluğu dürüst, ileri görüşlü, ilham veren ve yetenekli liderlere hayran olur ve böyle liderlerin ardından gitmek ister (Kouzes ve Posner, 1997). Lider; hedeflere karar verir, araçları temin eder, iletişimi sağlar ve uygulama aşamasına geçer (Grint, 2001, 92–96). Karlöf'e (1996) göre lider büyük resmi saptamak, gerçekler, deneyimler ve zekâdan hareketle doğru yargılamayı adil bir şekilde yapmak, yaratıcılık, yenilikçilik ve muhtemel fırsatları görmek, mevcut fırsatlardan hareketle mantıklı süreçleri izlemek, yüksek verimlilik ve etkinlik sağlayacak kararlar vermek gibi aşamaları takip etmektedir. Yönelten, yetiştiren, destekleyen ve temsil gücü veren liderlik tarzları olmak üzere dört temel yaklaşım biçiminden söz edilebilir (Blanchard ve Zigarmis, 1985). Her zaman örgüte ve çalışanlara dair büyük vizyonlara erişmek ender görülen bir enerji patlamasını gerektirir. Liderler, örgütün vizyonunu her zaman seslendikleri insanların değerlerini vurgulayan bir şekilde dile getirirler. Bu, işin bireyler gözünde önem kazanmasını sağlar. Liderler, ayrıca insanları örgüt vizyonunun nasıl hayata geçirileceği konusundaki kararlara düzenli olarak dâhil ederler (Mess, 1999).

Liderlik teorilerinin gelişiminde; ilk olarak liderin taşıması gereken özellikler üzerinde durulmuştur. Davranışsal liderlik yaklaşımı, özelliklerden ziyade davranışların nasıl olması gerektiğini vurgulamıştır. Durumsal liderlik yaklaşımı ise farklı durumlara uyum sağlanması ya da farklı durumların en iyi şekilde değerlendirilmesi kaygısını taşır. Liderlik tarzının özellikleri, felsefesi ve yönetim becerileri, liderlik biçimini işe ve kişiye yönelik (Warrick, 1981) olarak belirleyebilmektedir. Ancak yeni liderlik yaklaşımları, liderlik teorilerine yeni bakış açıları sağlamıştır. 1978'den bu yana klasik ve geleneksel liderlik davranışlarının yanı sıra Brus ve Bass farklı liderlik ayırımlarına dikkat çekmişlerdir. Bu ayırım Kurt Lewin'in otokrasi, demokrasi ve serbesti ayırımından çok farklı olarak geçmişe ve geleneklere dönük "İşe yönelik liderlik" ve geleceğe, yeniliklere, değişime ve reforma dönük "Harekete geçirici, dönüştürücü veya yenilikçi liderlik" tarzları şeklindedir (Özen Kutanis, 2004).

Liderlik teorilerinin gelişiminde, 1990'dan bu yana ise kültürlerin farklılığından kaynaklanan liderlik farklılıkları ve benzerlikleri üzerinde durulmaktadır. Özellikle doğu ve batı ayırımı bazlı araştırmalar liderliğin farklı yönlerini ortaya koyabilmektedir. House'a göre Kuzey Amerika merkezli bir çok teori ve ampirik araştırma liderlik tarzında belli özellikleri ön plana çıkarmıştır. Doğuya has toplumsallık, mistisizm, grup güdüsü, takipçilerin güvenilirliği, özveri motivasyonu ve sosyal değer merkezilikten ziyade bireysellik, rasyonellik, bireysel güdü, izleyicilerin sorumluluklarının belirleyiciliği, tatmin (hazcılık felsefesi) motivasyonunun etkinliği ve iş merkezilik öne çıkan belirgin özelliklerdir (Koopman ve diğ, 1999). Bu bakış açısından hareketle, bir doğu liderinin liderlik davranışları üzerinde durularak menşei doğu kültürü olan bir yaklaşım anlaşılmasına çalışılmıştır. Bunun için Matsushita'nın hayatından kısaca söz edilmiş sonrasında da liderlik davranışları ve ilkeleri üzerinde durulmuştur.

### **BİR LİDER: MATSUSHİTA**

1894 yılında Wasamura’da dünyaya gelen Matsushita, 1901’de ticaret hayatına mangal dükkanında çıraklıkla başladı. Girişimci olarak Matsushita 1917 yılında kendi işi olan Matsushita Elektriği kurdu. 1922’de radyo üretmeye başladı ve Ulusal Radyo Yarışması’nda birincilik ödülü aldı. Ticaret hayatının her döneminde işçi alımını arttırarak sürdürdü. Matsushita’nın şirketi 1927’lerde fonksiyonel yapıya sahip iken 1933’e gelindiğinde, ürüne göre örgüt yapısına dönüştürüldü. Gruplara göre yönetilen ilk ve tek şirket oldu. 1935’de anonim şirket oldu ve ihracat bölümü açıldı. II. Dünya Savaşı’na, Nagazaki ve Hiroşima saldırılarına ve müttefik kuvvetlerin baskılarına rağmen başarılarını sürdürdü. Ancak 1950 yılında Japon ekonomisinin içine girdiği enflasyon dar boğazı şirketleri büyük sıkıntılara soktu ve Matsushita ilk defa çalışanların bir kısmını işten çıkarttı. 1951’de tekrar bünyesindeki işçi sayısını arttırdı. 1953 yılında Merkezi Araştırma Laboratuvarı kurdu. Televizyondan mikrodalga fırına kadar birçok elektrikli eşyanın geliştirilmesine yardımcı oldu. 1959’da ABD’de satış şirketi kurdu. Panasonic ve National markaları ile dünya pazarına açıldı. Matsushita 1961 yılında MEI yönetim kurulu başkanı oldu. İlk kitabı 1953 yılında, son kitabı 1990 yılında çıktı. Bu hızlı ve verimli hayat 94 yaşında 27 Nisan 1989’da son buldu. El yazması toplam 46 kitap onun imzasını taşımaktadır (Kotter, 2001).

### **METAFORLARLA MATSUSHİTA LİDERLİĞİ**

Metafor kavramının, Oxford İngilizce sözlüğünde iki anlamı verilmiştir. Birinci anlam, “Bir isim, bir belirleyici kelime ya da kelime grubunun farklı ama kendisine benzeyen bir nesneye ya da eyleme transfer edilmesi ile oluşan, hakiki anlamda da kullanılabilen söz figürü” olarak ifade edilirken, ikincisi “kavramsal sunum olarak görülen olgu; sembol” olarak ifade edilmektedir (Gasset, 1948). Metafor, sözlükte var olmayan bir dili kullanmak ve karmaşık yapıları anlaşılır kılmak için anlamlar üretmektir. Aynı zamanda metaforlar soyut fikirleri somut kılan ve hayata geçiren dildeki ifadelerdir (Akşehirli, 2005). Lakoff ve Johnson’a (1980) göre metaforlar şekillendirilmiş insan deneyimleridir ve metaforik zihinsel kalıpların beynin yapısal sisteminden çıkarak dile dökülmesidir. Dildeki metaforlar, kişileri zihinsel kalıplara ve düşünce sistemlerine götürme gücüne sahiptir. Metaforlar çeşitli bilişsel ve dilsel rollere sahiptir. Paradoksal (tarafalı) yapı ve çeşitli sembolik oluşumlar üzerine kurulmuş olmak metaforun en belirgin yönlerindedir (Lakoff ve Johnson, 1980).

Burke (1992) soyut olanın açıklanabilmesi için somut olan metaforların devreye girmesinden söz eder. Morgan (1998) metaforların olgular arasında geçişi sağlayan ve anlam aktarımlarını adapte eden yapısı üzerinde durur. Bilinçli bir şekilde metafor kullanımı olabileceği gibi bilinç dışı metafor kullanımdan da söz edilebilir. Genellikle bilinç dışı metaforik düşünme eğilimi görülmektedir. Bu nedenle metafor analizleri saklı ve kayıp düşüncelerin su üstüne çıkarılması ve keşfedilmesinde yardımcı olacaktır. Bu açıdan bakıldığında metaforların retorik ve figüratif yönleri es geçilmektedir. Asıl hedef, düşünce sistemlerine düşünce sembollerinden yola çıkarak ulaşmaktır (Schmitt, 2005). Lakoff ve Johnson’a (1980) göre gerçekliğe dair bilgi algı, zihin ve dil süreçleri ile enformasyondan

doğar. Bilimsel dilin mecazlardan oluşmuş edebi dilden bir farkının olamayacağı savunulur (Morgan, 1983). Metaforların bağlamla anlam kazandıkları düşünülmektedir. Bağlamla anlam kazanmak metaforların salt anlamlarından söz etmemek demektir. Çeşitli edatlar kullanmaksızın gerçekleştirilen benzetme eylemi metaforu ifade edebilmektedir (Bourgeois ve Pinder, 1982). Metaforun sanatsal amaçlı kullanımı fikri çoktan aşmıştır ve hayatımızdaki yerine baktığımızda bilinen-bilinmeyen, somut-soyut, gizli-aşikâr ve bunun gibi birçok ilişkide karşımıza çıktığı görülmektedir. Özellikle sosyal bilimler perspektifinden bakıldığında metaforların sosyal olguları anlaşılır kılmadaki rolleri açıktır. Metaforun işlevine çok boyutlu bakılmalıdır (Özen Kutunis ve Alpaslan, 2006).

Bir lideri anlamak için hayatına ve yaptıklarına bakmak gerekmektedir. Liderin eylemleri kadar söylemleri de ışık tutucu olabilir. Bir liderin, bir liderlik yaklaşımına dönüşümü sadece bir lider hakkında fikir elde edilmesini sağlamaz. Aynı zamanda bir liderlik tarzının ve içinde bulunulan sosyal yapıyla etkileşimin izlerini gözler önüne serebilir. Liderlerin hayatlarını ve ortaya çıkardıkları ekonomik ve sosyal eserleri inceleyerek liderleri tanımaya alternatif bir yol olarak liderlerin söylemlerini ele almak gerektiği düşünülmüştür. Bir lider kullandığı kelimeler ve ifadeler yoluyla zihnindeki düşünce biçimini, bakış açısını, zihinsel kalıplarını ve yaklaşım tarzını ortaya koyabilir. Özellikle söylemleri içindeki metaforlar, mecazi yollarla kastedilen soyut olguları anlama kolaylığı sağlayabilir.

Matsushita felsefesinde 5 önemli kural yatmaktadır. Bunlar sırasıyla içten isteklilik, kişisel güven ve özgürlük, sürekli öğrenmek, yenilikçi çizgide olmak ve minnet ruhuyla çalışmaktır (MIGM, 2007). Matsushita'nın liderlik tarzının içinde de kendisine has ilkeleri<sup>1</sup> ve yönetim felsefesi<sup>2</sup> yer almaktadır. Topluma katkı, sorumlulukları eksiksiz yerine getirmek, adil ve dürüst olmak, takım ruhu ve işbirliği, hedefler için yetenekleri birleştirmek, iyileşme yönünde aralıksız çaba, nezaket ve alçakgönüllülük, uyum sağlamak ve minnet vazgeçilmez prensiplerdir. Matsushita'ya göre toplumsal misyonun bilincinde bir liderin ve çalışanların, topluma getirdiği yararlar aşikârdır. İşletme faaliyetlerini niçin ve nasıl sürdürüyor, sorusuna cevap vermek böylelikle mümkün olacaktır. Bu amaçla bireyler mutlaka doğayı ve içinde yaşadıkları toplumu tanımalı ve anlamalıdır (Mess, 1997).

Çıraklıktan iş adamlığına, eğiticilikten filozofluğa kadar uzanan bir yolculukta Matsushita sadece kendi liderlik yaklaşımını ortaya koymamıştır. Aynı zamanda batı liderlik yaklaşımları kadar netleşmemiş doğu liderlik anlayışına da ışık tutma özelliği göstermiştir. Matsushita'nın liderlik yaklaşımının doğu liderliği için mutlak temsilci olduğu iddia edilemez. Ancak resmin bütününe görebilmede yol gösterici olabilir. Matsushita doğu kültüründe ve Japonya'nın gelişiminde bir kilometre taşıdır. Bu nedenle incelenmeye değer bulunmuştur.

Metaforlar, Matsushita'nın hayatının ve söylemlerinin yer aldığı kaynaklar incelenerek saptanmıştır. Böylelikle, çalışmanın kapsamını Matsushita Liderliği

<sup>1</sup> 7 Matsushita İlkesi.

<sup>2</sup> 1932 yılında geliştirmiştir.

ve Felsefesi'ni içeren ikincil veriler oluşturmuştur. Çalışmanın önemi, tüm sosyal bilimler konularına olduğu gibi liderliğe de alternatif bir bakış açısı geliştirmektir. Çalışmanın katkısı, tümevarımcı bir perspektifle ikincil verilerden hareketle dilbilimsel bir bakış açısı geliştirilerek Matsushita Liderlik Anlayışı'nın incelenmeye çalışılmasıdır. Tespit edilen metaforlar, içeriklerine ve niteliklerine göre gruplandırılarak açıklanmıştır. Toplamda 6 grup belirlenmiştir. Gruplar, metaforların ortak özellikleriyle isimlendirilmiştir.

### **Teknik Metaforlar**

*İçsel Yeti:* Suyun buza, demirin çeliğe dönüşebilmesi, içsel yetisinin evrenin yasalarıyla sıkı sıkıya bağlı olmasıyla ilgilidir. Soğutma sistemi için suyun yasalarının bilinmesi gerekir. Çelik üretimi için de demirin yapısal özellikleri bilinmelidir. Çalışan ile çalışanın içinde bulunduğu örgüt arasında da böyle bir yapısal ilişki mevcuttur.

*Ekip Çalışmasının Kimyası:* Kendilerine uygun koşullarda birlikte çalışan daha az sayıda kişi daha iyi sonuçlar elde edebilir.

*Yönetim Barajı Modeli:* Barajın nedeni düzensiz su kaynaklarına sahip bölgelerde hava koşullarına ve mevsime bağlı olmaksızın sürekli su akışını sağlamaktır. Nasıl baraj su kıtlığında su sağlıyorsa, yönetim barajları da gereken yerde ve zamanda fikir ve ürünlerin akmaya devam etmesini sağlar.

*Buzdağı:* Buzdağının görünen küçük ucunu, su altındaki çok daha büyük bir kütle ayakta tutar. Üretilen ürünler buzdağının suyun üstündeki kısmı gibidir. Gizli duran dev bir ar-ge, üretim yöntemleri ve teknolojileri toplam kütle yükünü çeker. Bu alt yapılar olmadan hiçbir şey üretilemez.

*Tekerlek:* Ön tekerlek nereye giderse arka tekerlek de oraya gidecektir. Lider ya da yönetici hızlanırsa çalışanlar da hızlanacaktır.

*Çivi:* Yapılacak işin her süreci önem arz eder. Son çivi çakılmayınca kadar iş bitmiş sayılmaz.

### **Sağlık Metaforları**

*Korkunun Dozu:* Yönetici, iş yerinde korku yaratma becerisine sahip olmalıdır. Ama bundan tüm gün tehditkâr dolaşması kastedilmemektedir. Aynı zamanda kibar ve nazik de olabilmelidir. Korku sağlıklı miktarda olmalıdır. Çokluğu ve yokluğu zarar verici olabilir.

*Büyük Şirket Hastalığı:* Bir şirket büyürken, bütün faaliyetlerini çökertebilecek illetlere ve tehlikelere karşı uyanık olmalıdır. İlk belirti çalışan sayısındaki artıştır. Özellikle iletişimin, işbirliğinin zorlaşması hastalığın başlangıcı olabilir.

*Aç Ruh:* Aç ruhu korumanın son derece önemli olduğu ifade edilir. Aç ruh yok olduğunda şirket ya da ülke çökmeye yüz tutar. Hem lider hem de çalışanlar yeniliklere ve değişimlere aç olmalıdır.

*Gençlik:* Gençlik zihin halidir. Çalışanların yaşı ne olursa olsun kendilerini genç hissetmeleri gerekir ve öncelikle zihinlerinin genç olması örgüt için önemlidir ve daha iyiye götürebilecek güçtedir.

### Sanat Metaforları

*Kompozisyon:* Sanat ile yönetim birbirlerine çok benzemektedir. Ressam tuvale çizim ve boyama işlemi yapmadan önce kompozisyonu oluşturur. Aynı süreç yönetimde de görülebilir. İlk olarak iş planı ya da kompozisyon yapılır. Sonra çizim ve renk tatbik edilir. Yani fabrikalar ve tesisler kurulur, işçiler istihdam edilir, ürünler tasarlanıp üretilir.

*Eser:* Yönetim değişim gösterir ve her bir bölüm ilerleyen bir eser gibidir. Yönetici başarılı olursa eserlerinin bir müzedeki başyapıt kadar değerli olduğunu bilerek bunun keyfini yaşayacaktır.

### İnanç Metaforları

*Aradaki İnsan:* İnsan Tanrı ile hayvan arasında bir yerdedir. Tanrısal özellikleri olduğu gibi hayvandan aşağı da düşebilirler. Çalışanların özellikleri geliştirilmeli ve yetileri artırılmalıdır. Yoksa kaybedilebilirler.

*Vaaz Tekrarları:* Din ve yönetimdeki benzerliğe dikkat edilmelidir. İnsanlığın büyük bilgeleri Konfüçyüs, Buda, İsa ve Muhammed peygamberlerin savundukları öğretiler her çağda geçerli doğrulardır. Ancak dini liderler bu öğretilerin öğretimi ve yorumunda çağdaş ihtiyaçlara cevap veremezlerse, yandaş bulamazlar. İşletmeler bir zamanlar başarı sağlandı diye eski uygulamalardan vazgeçmeyen vaizler gibi olmamalıdır. Ücret almamalarına rağmen Buda rahipleri gibi şevkle çalışmalı ve örgüt ne kadar büyürse büyüsün dev bir Budist tarikatın Kobi işleyişi misali çevik olunmalıdır<sup>3</sup>.

### Kılavuz Metaforları

*Yönetimin Akli:* Tüm çalışanların ve yöneticinin toplam zihinleri yönetimin aklını oluşturmaktadır.

*Sunau Akıl:* Engelsiz açık bir zihin olarak çevremizdeki her şeyi algılamamızı etkileyen önyargı ve duygusal tarafsızlıklardan arınmış zihindir. Taraflı zihin, beyaz kâğıdı mavi, düz çizgiyi eğri gösteren filtre ya da merceklere bakacaktır. Güç ve bilgelik önyargılardan uzak açık bir zihin (sunau mind) temeli üzerine yükselir. Güç ve bilgelik açık bir zihinle mümkündür.

*Kolektif Bilgelik:* Büyük sorunlarla karşılaşıldığında tek başına hareket etmek yerine başkalarının görüş ve rızasına başvurmak gerekmektedir. Tek akıl değil, çoklu akıllar birliği yol gösterici olur. Başkalarının bilgeliğine başvurmak, bir bilgelik göstergesi olabilir.

*Başarı Yolu:* Başarıya götüreceğine inanılan yolda ilerlemeye devam etmek gerekir. Bu yol hedefe ulaştıracaktır.

<sup>3</sup> 1932 yılının Mart ayı, Matsushita'nın şirketine yön duygusunun kazandırılması açısından önemli bir tarihtir. Bu dönemde, çok istekli olmamasına rağmen uzun süredir kendisine bahsedilen bir tarikatı ziyaret etti. Ancak gözlerine inanamayacak muhteşemlikte büyük bir organizasyonla karşı karşıya kaldı. İlgisini çeken tarikatındaki insanlar idi. Çünkü insanlar hiçbir ücret almamalarına rağmen apaçık bir coşku ile öte yandan küçük bir işletmede görülebilecek bir şevk ve azimle çalışıyorlardı. Matsushita o günden sonra çalışanlarına bu duyguyu kazandırma gayretiyle hareket etti (Kotter,2001).

*Fikir Fakirliği:* Örgütlerde gelişimi engelleyici olarak başarı yoksunluğundan değil, fikir yoksunluğundan korkmak gerekmektedir.

*Oyun ve İş:* Oyun oynar gibi işlerini yapan çalışanlar hem mutlu olacaktır hem de işlerinin hakkını verecektir. Böylelikle örgütler ve çalışanlar birlikte kazanacak ve tatmin olacaktır.

### **Denge Metaforları**

*Yürekle Aklın Buluşması:* Salt rasyonellik ve duygusallık değil, dengeli ortak bir yol keşfedilmelidir. Yönetici ve çalışanlar keşfedilen bu yol istikametinde hareket etmelidir.

*Kadife Eldiven ve Demir Yumruk:* Katılık ve müsamaha, sertlik ve kibarlıkla eş değer görülebilir. Her ikisi de gerekir ancak dengeli bir şekilde var olmalıdır. Aşırıya gitmemek önemlidir.

*Kıldan İnce Fark:* Refaha götüren ile yıkıma yol açan insan arasındaki fark kıldan incedir. Başarısız kişi egoist ve bencildir, güvenilir olanı ise kendisine değil şirkete ve kamuya hizmet eder. İkisi de aynı derecede zekidir. Ama işin içine ego girdiğinde büyük fark ortaya çıkar. Bu yüzden aradaki hassas farka dikkat edilerek çalışanların yıkan değil yapan, bozan değil kuran yönde olması sağlanmalıdır.

### **SONUÇ**

Teknik, sanat, sağlık, inanç, kılavuz ve denge metaforları Matsushita'nın liderlik anlayışının temsilcileridir. Bu temsilciler bir doğu liderliğinin anlaşılmasında ışık tutucu olgular olarak düşünülebilir. Çalışanların doğayı ve çevreyi tanımasını gerektirdiği düşüncesine binaen teknik metaforlar dikkat çekmektedir. Gözleri teknik varlıklara ve onların işleyişlerine çevirmek insanı ve insanın iç dünyasını tanımada yardımcı olabilir. Sağlık metaforları, fizyolojik sağlık mecazlarıyla örgütün ve bireylerin manevi ve psikolojik sağlıklarına işaret etmektedir. İnanç metaforları, doğu liderliğinin mistik yönünü öne çıkararak örgütlerin ve bireylerin metafizik boyutlarla anlaşılmaya çalışılmasını telkin edicidir. Böylelikle insana dair yeni keşifler sağlanabilir. Sanat metaforları, bir eseri ortaya çıkarmadaki hassasiyetle yönetmeyi tavsiye etmektedir. Kılavuz metaforları; akıl, zihin, bilgelik ve erdem şifreleriyle nasihatler içeren yol ve yöntemler ortaya koymaktadır. Denge metaforları ise ekstrem noktaları göz önüne sererek, hassas farklardan hareketle bulunulması gereken denge pozisyonlarını öne sürmektedir.

Tüm metaforlar incelendiğinde hepsinin içinde sosyal, teknik, ekonomik, psikolojik ve metafizik boyutların yer aldığı görülebilir. Her biri çeşitli deneyimlerden doğmuş, uygulamada belirginleşmiş ve nasihate dönüşmüş yapıdadır. Zıtlıklar içinde optimum olanı bulmak mücadelesi verildiği görülmektedir. Dalgalanmalar içinde dengeyi aramak, uç boyutlara sapmamak ve hassas noktaları tespit etmek bunun göstergesidir. Bu nedenle Matsushita'nın çok boyutlu bakmak, bakmaktan öte görmek, olguları benzetmek, benzeterek keşfetmek şeklinde oluşturulmuş bir liderlik tarzından söz edilebilir.



Sonuç olarak; menşei batı olan yaklaşımlar kadar netleşmemiş ve keşfedilmemiş bir doğu liderliği olan Matsushita Liderliği, dil olgusuyla incelenerek ve farklı bir perspektiften ele alınarak mecaz söylem aracılığıyla keşfedilmeye çalışılmıştır. Söylemlere odaklanılarak tüm sosyal bilimler kavramlarında olduğu gibi liderlik konusunda da metaforlarla yeni bir bakış açısı geliştirilebileceği düşünülmüştür. Bu bakış açısının kaynağı, dilin önemi üzerinedir. Dilin içindeki mecazi öğelerin bilişsel rolleri, çözümlemeye yarar araçlar olarak düşünülebilir. Muğlak her konuda, somutlaştırma fonksiyonu aracılığıyla metaforlar, soyut konuları muhakeme etmeyi sağlayan faktörlerdir. Gizem, mistisizm ve metafizik kaynaklı doğuya has bir liderlik yaklaşımı, dilin sosyal gerçeklikleri inşa etme rolüyle birleştirilmiştir. Bu bakış açısıyla Matsushita Liderliği çözümlenmeye çalışılmıştır.

#### KAYNAKÇA

- Akşehirli, S. (2005), "Çağdaş Metafor Teorisi", <http://www.ege-edebiyat.org/modules.php?name=News&file=article&sid=202>.
- Arıkan, S. (2001), (Şule Erçetin'den Aktaran) "Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi", *H.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, s. 231–257.
- Baysal, C. ve E. Tekarslan (1998), *Davranış Bilimleri*, Dönence Basım ve Yayın, İstanbul.
- Blanchard, K. ve P. Zigarmi, D. Zigarmi (1985), *Leadership Style and The One Minute Manager*, Blanchard Management Corporation, Britain.
- Bourgeois, V.W. ve C. C. Pinder (1982), "Controlling Tropes in Administrative Science", *Administrative Science Quarterly*, 27(4), pp.641–652.
- Burke, W.W. (1992), "Metaphors To Consult By", *Group and Organization Management*, 17(3), 255–259.
- Erdoğan, İ. (1997), *İşletmelerde Davranış*, Dönence Basım ve Yayın, İstanbul.
- Gasset, J. O. (1948), "Metafor: Temel Söz Figürü", Çev. Soner Akşehirli, [http://www.oup.com/pdf/0195111095\\_01.pdf](http://www.oup.com/pdf/0195111095_01.pdf).
- Grint, K. (2001), *Leadership: Classical, Contemporary and Critical Approaches*, Oxford University Press, New York.
- Karlöf, B. (1996), *Conflict of Leadership*, John Wiley & Sons Ltd, England.
- Koopman, P. L., D. N. Hartog, E. Konrad ve diğ. (1999), "National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results From the Globe Study", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4).
- Kotter, J. P. (2001), *Matsushita Liderliği*, Çev. Tevfik Ertan, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kouzes, J. M. ve B. Z. Posner (1997), *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass Publisher/ San Francisco.

- Lakoff, G. ve M. Johnson (1980), *Metaphors We Live By*, Basic Books, Newyork.
- Mess (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) (1997), *Matsushita Felsefesi*, Çev.Ahmet Gürsel,Mess Yayınları,İstanbul.
- Mess (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) (1999), *Liderlik*, Çev. Meral Tüzel, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Mess Yayınları, İstanbul.
- MIGM (Matsushita Institute of Government and Management) (2007), <http://www.mskj.or.jp/english/about.html>.
- Morgan, G. (1983), “More on Metafor: Why We Cannot Contol Tropes in Administrative Science”, *Administrative Science Quarterly*, 28(4), pp.601–607.
- Morgan, G. (1998), *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, Mess, İstanbul.
- Özen Kutanis, R. (2004), “Yeni Liderlik Yaklaşımları: Sakarya Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”, *Tarih Siyaset İktisat Yönetim Dergisi*, Cumhuriyet’in 8.yılında Ali Fuat Cebesoy Anısına.
- Özen Kutanis, R. ve Alpaslan, S. (2006) Metaforlar Bilgi Üretimini Destekler mi? *5.Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 03–05 Kasım, Kocaeli, 2006.
- Schmitt, R. (2005), Systematic Metaphor Analysis As a Method of Qualitative Research, *The Qualitative Report*, 10 (2), 358–394.
- Tekarslan, E., T. Kılınç, H. Şencan ve A.C.Baysal (2000), *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, Dönence Basım ve Yayın, İstanbul.
- Yousef, D. A. , (1998), (Lussier’den (1990) ve Robbins’den (1998) Aktaran ) “Correlates of perceived leadership style in a culturally mixed enviroment”, *Leadership & Organization Development Journal*, 19/ 5, 275–284.
- Warrick, D.D. (1981), “Leadership Style and Their Consequences”, *Journal of Experimental Learning and Simulation*, 3–4.

## LİDERLİK 7'NCİ SANATTAN ÖĞRENİLİR Mİ? EPİK FİLMLERDEN LİDERLİK ANALİZLERİ

**Dr.Ahmet ERKUŞ**

Kara Harp Okulu, Sis.Yön.Bil.Böl.Bşk.kğı  
[aerkus@yahoo.com](mailto:aerkus@yahoo.com)

**Dr. Akif TABAK**

Kara Harp Okulu, Sis.Yön.Bil.Böl.Bşk.kğı  
[atabak@kho.edu.tr](mailto:atabak@kho.edu.tr)

**Engin ÇOŞKUN**

Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü  
[ecoskun@kho.edu.tr](mailto:ecoskun@kho.edu.tr)

### ANAHTAR KELİMELER

Liderlik, Film, Eğitim

### GİRİŞ

Günümüzde insan hayatına girmiş en önemli olgulardan birisinin 7nci sanat, başka bir ifadeyle sinema olduğu söylenebilir. Ekonomik, sosyal, kültürel, estetik, teknolojik gibi farklı boyutlarıyla 20nci yüzyılın yaşam biçimine olumlu veya olumsuz şekilde katkıları olan sinema, önceleri teknolojik bir üretim, daha sonra popüler bir eğlence aracı iken gittikçe bir sanat ve evrensel bir dil haline dönüşmeye başlamıştır. Bu dönüşümle birlikte sistematik bir araştırma alanı olan sinema sanatı, sadece izlenecek ve tüketilecek bir meta olmaktan çıkarak üzerinde düşünülmesi, araştırılması, tartışılması ve analiz yapılması gereken bir bilgi nesnesi haline gelmiştir.

Başarılı filmlerde özellikle kişilerin düşünce, davranış ve duygularının olaylarla birlikte görsel olarak anlatılması, izleyicide önemli bir etki bırakmakta ve dolayısıyla düşünmeye sevk etmektedir. Ayrıca filmlerin bireylerle doğrudan etkileşime girmesi, izleyicilerin kendilerini, rolleri oynayan aktörlerin yerine koymasına ve filmdeki olayları hayal edip yaşamasına kadar uzanmaktadır. Bu nedenle liderlik olgusu nasıl konuyla ilgili araştırma, kitap, seminer, çevrede örnek alınan kişi gibi çok çeşitli şekillerde öğrenilebiliyorsa, filmler vasıtasıyla öğrenilmesinin de mümkün olduğu söylenebilir.

### YÖNETİM VE LİDERLİK ALANINDAKİ EĞİTİMLERDE SİNEMANIN KULLANIMI

Yönetim ve liderlik alanında sinemanın kullanımı eğitim açısından önemli fırsatlar sağlayabilir. Ders içeriklerine, öğretme tarzına ve eğitim amaçlarına bağlı olarak yönetim ve liderlik alanındaki eğitimlerde sinemanın kullanılmasına ilişkin bir çok farklı yöntem ve yol bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir (Champoux, 1999):

**Örnek olay olarak filmler:** Filmlerin eğitim aracı olarak kullanılması öncelikle örnek olay çalışması şeklinde olabilir. Özellikle iyi seçilmiş ve anlatılacak teorik bilgiyi tamamlayan filmler, öğrencilerin analitik yeteneklerinin gelişmesine ve sınıf içinde nitelikli tartışmaların açılmasına yardımcı olabilir.

**Deneyisel eğitim olarak filmler:** Filmler deneyisel eğitim imkanları sunabilir. Sınıftaki öğrenciler küçük gruplara ayrıldıktan sonra filmlerdeki yönetim ve liderlikle ilgili çeşitli durumların ve olayların analizi yapılarak, teorik bilgiler ve tecrübeler doğrultusunda çözümlenmesi istenebilir.

**Metafor olarak filmler:** Filmler soyut teoriler ve kavramlar için güçlü metaforlar sunabilir. Anlaşılması güç ve soyut konuların filmlerdeki anlatımlarla açıklanması kolaylaşabilir.

**Hiciv olarak filmler:** Filmler mizah ve komediyi kullanarak gerçeği hicvederler. Bu sayede izleyicileri daha kolay etkiler ve kavramların akılda kalması sağlanabilir.

**Sembolizm olarak filmler:** Filmlerde teori ve kavramların sembolik (görsel) olarak anlatılmasıyla daha akılda kalması ve anlaşılması sağlanabilir.

**Anlam olarak filmler:** Filmler, teori ve kavramların anlamlandırılmasında ve anlaşılmasında önemli araçlar sunabilir.

**Tecrübe olarak filmler:** Filmler, tecrübelerin aktarılmasında öğrenciler için önemli katkılar sağlayabilir.

### **ÇALIŞMANIN AMACI VE YÖNTEMİ**

Çalışmanın amacı başarılı filmlerdeki liderlik örneklerinin nasıl ve hangi yöntemlerle kavranabileceğini ve bu filmlerden öğrenmenin nasıl gerçekleşebileceğini açıklayabilmektir. Bu çerçevede çalışmanın soruları şöyle tanımlanmıştır:

1. Başarılı filmlerdeki liderlik örnekleri nasıl ve hangi yöntemlerle kavranabilir ve analiz edilebilir?
2. Bu filmlerden liderlik konusunda öğrenme nasıl gerçekleşebilir ve hangi yöntemler kullanılabilir?

Filmlerden öğrenmenin gerçekleşmesi ve özellikle yönetim, örgütsel davranış gibi derslerde kullanılabilmesi için, ilk aşamada filmlerin eğiticiler tarafından izlenmesi ve detaylı bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Bu aşama, filmlerden sağlanacak faydanın etkin olarak sağlanabilmesi için ön şart olarak kabul edilebilir. Bu maksatla çalışmada, bir filmin nasıl ve hangi yöntemlerle analiz edilebileceği açıklanmaya çalışılmaktadır.

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu çerçevede, 1995-2005 yılları arasında yapılmış ve başarılı örnekler olarak kabul edilen epik filmler, liderlik modelleri ve araştırmaları kapsamında inceleme altına alınmıştır. İncelenen filmlerden elde edilen veriler, nitel analiz tekniklerinden betimsel analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Bu maksatla filmlerden elde edilen veriler; liderin kişilik özellikleri, liderin olaylar ve durumlar karşısında gösterdiği davranışlar ve liderin diğer liderler ve izleyicilerle olan karşılıklı ilişkileri başlıkları altında tanımlanmış, analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Böylece betimsel analizle filmlerden ham şekilde elde edilmiş verilerin, kullanılabilir ve anlaşılabilir bir şekle sokulması mümkün olmuştur.

Örnek olay çalışması kapsamında yapılan analiz sürecinde aşağıdaki aşamalar izlenmiştir:

**Analiz edilecek konunun ve kavramın belirlenmesi:** Çalışmada liderlik kavramı incelenmiştir. Ancak aynı anda birkaç farklı kavram incelemesi yapılması da mümkündür.

**Analiz edilecek film veya filmlerin seçilmesi:** Filmlerin seçilmesi, gerek analiz çalışmasının gerekse eğitim aşamasının başarısında kritik bir aşamadır. Uygun olmayan ve gerekli etkiyi bırakmayacak filmlerin seçimi, hedeflenen amaçlara ulaşılmasını engelleyebilir.

**Filmlerde analiz edilecek karakter ve olayların belirlenmesi:** Konu liderlik olduğu için bu kapsamda analiz edilmesi gereken kişiler ve olaylar tespit edilerek belirlenmiştir. Analizler bu tespitler doğrultusunda yapılmıştır.

**Analizin yapılması:** Kişi ve olaylarla ilgili analizler liderlik kavramı ve teorilerine dayandırılarak yapılmıştır.

**Analiz sonucunda elde edilen bulguların değerlendirilmesi:** Çalışmanın bu aşaması gerçek öğrenmenin gerçekleşmesine önemli katkıda bulunacak bir aşamadır. Elde edilen ham veriler, teoriler ve kavramlar çerçevesinde yorumlanmaya çalışılmıştır. Sınıf ortamında yapılacak tartışmalar ve değerlendirmelerin başarısı için, bu aşamanın eğitici tarafından özenle yapılması önem arz etmektedir.

#### **EPİK FİMLERDEN LİDERLİK ANALİZLERİ**

Örnek olay çalışması kapsamında 1995-2005 yılları arasında yapımı gerçekleştirilen, başarılı olduğu otoritelerce kabul edilen ve izleyiciler üzerinde önemli etkiler bıraktığı düşünülen dört epik film analiz edilerek incelenmiştir. Bu filmler; 1995 yılı yapımı Cesur Yürek (Brave Heart), 2000 yılı yapımı Gladyatör (Gladiator), 2004 yılı yapımı Truva (Troy) ve 2005 yılı yapımı Cennetin Krallığı (Kingdom of Heaven)'dir. Örnek olay çalışması kapsamında incelenen filmlerde öncelikle öne çıkan karakterlerin analizi yapılmıştır.

#### **Cesur Yürek ve Vizyoner Liderlik**

Cesur Yürek, 1276-1305 yılları arasında yaşayan İskoç halk kahramanı William Wallace'ın İngilizler'e karşı verdiği bağımsızlık mücadelesini anlatmaktadır. 1200'li yılların sonuna kadar İngilizler'e bağlı olarak yaşayan ve aralarında çeşitli anlaşmazlıklar bulunan İskoçlar, William Wallace'ın bağımsız İskoçya vizyonu çerçevesinde bağımsızlık mücadelesi vermeye başlarlar. Filmde liderlik kapsamında en çok dikkati çeken tema, vizyoner liderliktir. Vizyoner liderlerin en önemli özelliklerinden birisi de uzun dönemli amaçlarını ortaya koymaları ve bunu başarmak için izleyicileri ile birlikte mücadele etmesidir. Geleceğe amaçları doğrultusunda bağlanan vizyoner lider William Wallace, hiçbir şart altında vizyonundan vazgeçmemekte ve ölüm karşısında bile bu vizyonunu savunmaktadır. Kuşkusuz filmin final sahnesinde vizyonundan vazgeçmemek için hayatını veren Wallace, izleyicide önemli bir etki bırakmaktadır.

Filmin ana karakteri William Wallace'ın döneminin ötesine geçen bir çok özelliği bulunmaktadır. En belirgin özelliği sahip olduğu vizyonudur, bu vizyon çerçevesinde tereddütsüz bir şekilde mücadele eden bir liderdir. Yaşadığı döneme göre Latince ve Fransızca konuşabilme yeteneği ve ayrıca sahip olduğu eğitim seviyesi ile çok farklı bir portre çizmektedir. Bu sayede birçok ortamda büyük avantaj elde etmektedir. Ayrıca karşısındakini etkileyebilme, iyi bir espri yeteneği, yeni fikirlere açık bir bakış açısı, fırsatları değerlendirebilen ve iç motivasyonu yüksek bir yapısı bulunmaktadır. Genel olarak umutlu, mücadeleci, kararlı, inatçı, temelde barışçı, sabırlı, mütevazı, dirençli, onurlu, zorluklara katlanabilen, inandığı doğrulardan taviz vermeyen ve çok erken yaşta büyük acılarla tanışmış bir kişidir.

Vizyoner liderin en önemli özelliklerinden birisi olan amaçlar ve vizyonlar, aslında lideri izleyicilerine bağlayan en önemli araçtır. Vizyon çerçevesinde liderin peşinden giden ve ona bağlılık duyan izleyiciler için, vizyonu inkar veya amaçlardan vazgeçmek bir anlamda liderin ölümüdür. Bu nedenle vizyonun ölmesi yerine kendi ölümünü seçen Wallace, vizyoner liderlik kapsamında önemli ve etkili bir mesaj vermektedir.

William Wallace'ın İskoçya'nın kurtarıcısı olmasını zorunlu kılacak temellerin atılmasında başrolü oynayan bir karakter de dönemin İngiltere Kralı Edward Longshank'tir. Bu önemli karakter kurnaz, zalim, çok hırslı, akıllı, hilekâr, yalancı, merhametsiz ve istediklerine ulaşabilmek maksadıyla her türlü entrikayı çevirebilen bir insandır. Savaş esnasında ise, birçok askerinin ölümüne sebep olsa bile her türlü hainliğe başvuran, düşmanını aldatabilmek için her türlü hileyi yapan ve her an kendi çıkarına olabilecek şeyleri arayan bir kraldır. Son derece otoriter, ama bir o kadar da stratejik ve geleceği gören birisidir. Edward'ın yönetim tarzı, çalışmalarıyla davranış teorileri içerisinde yer alan Likert Sistem 4 modelindeki "sömürücü otoriter yönetim biçimi" ile ilişkilendirilebilir. Bu yaklaşımda yöneticiler yüksek başarıyı elde etmek için korkuya dayalı bir yönetim tarzı benimsemektedir.

Bir lider olarak amaçlarına ulaşmak için her türlü yolu deneyen kral Edward, İskoç ayaklanmasını bastırmanın Wallace'ı dolayısıyla vizyonunu yok etmek olduğunu bilmektedir. Bu maksatla bir çok yöntem deneyen Edward, İskoç Lordlarını çeşitli vaatlerle kandırmakta ve Wallace'ı yakalamak konusunda başarılı olmaktadır. Burada özellikle ikinci bir tema ortaya çıkmakta, lider ve etik kavramları tartışmaya açılmaktadır. Lider için etik davranışların sınırı ne olmalıdır? Başarı ve amaçlar için sınırlar ne kadar zorlanmalıdır? sorularının cevapları filmle ilgili tartışılması gereken diğer önemli temalar olarak ortaya çıkmaktadır.

Cesur yürek filminde ele alınması gereken diğer kavramda dönüştürücü liderliktir. Burns'e göre dönüştürücü liderlik , izleyicileriyle aktif etkileşime girerek izleyicilerdeki potansiyel enerjiyi bulup harekete geçirmektir (Krishan, 2001, 127). Bu tanım bizi Wallace'ın İskoçya halkını İngilizlere karşı harekete geçirmesini açıklamaktadır. İzleyicilerdeki enerjiyi açığa çıkartan ve onu vizyon çevresinde yoğunlaştıran Wallace, dönüştürücü liderlik özelliklerini gösteren bir yaklaşıma da sahiptir. Bağımsız bir İskoçya Wallace'ın ortaya koyduğu uzun

dönemli bir hedefdir. Dönüştürücü lider olarak bugünle değil gelecekle ilgilidir. Kuşkusuz dönüştürücü liderlikle vizyoner liderlik kavramları birbirleriyle ilişkili ve yakın kavramlardır. Vizyon ortaya koymak, vizyon çevresinde izleyicileri motive etmek ve kendilerinin başarmasını sağlamak dönüştürücü liderlerin en önemli özelliklerinden birisidir.

### **Gladyatör, İzleyiciler ve Liderin Otorite Gücü**

Yakında dönemde çekilmiş ve önemli bir başarı elde etmiş diğer bir epik film de Ridley Scott'un yönetmenliğini yaptığı Gladyatör (Gladiator) filmidir. Film, Roma İmparatorluğunun en görkemli, fakat aynı zamanda en sorunlu olduğu bir dönemde geçmekte ve Roma İmparatorluğunun en başarılı generallerinden birisi olan Maximus'un başından geçenler anlatılmaktadır. Almanya'daki savaşı başarılı bir şekilde kazanan General Maximus'un en büyük özlemi artık ailesinin yanına dönmek ve onlarla birlikte yaşamını devam ettirmektir. Ancak ölmek üzere olan İmparator Marcus Aurelius, Maximus'tan ölünce kendi yerini almasını ister, ancak Maximus bu teklifi ret eder. Bir anlamda bu yasal otoritenin reddidir. Haber, İmparatorun oğlu ve tahtın varisi olan Commodus'u çok sinirlendirir, babasını öldüren Commodus tahta geçerek Maximus'un ve ailesinin öldürülmesini emreder. Ailesi öldürülen Maximus Commodus'un elinden kurtulur, ancak bir esir olmaktan kurtulamaz. Bir süre sonra intikam ve İmparatorluğun geleceği için Roma'ya geri döner, ancak o bir General değil, artık yenilmez Gladyatör olmuş bir esirdir. Maximus'un bildiği önemli bir gerçek ise İmparator'u yenmenin tek yolu halkın iradesini kazanmaktır. Halkın iradesini kazanmanın yolu da gerçek bir savaşçı ve lider gibi davranmaktır.

Gladyatör filminin liderlik açısından incelenmesi gereken ilk karakteri gladyatörün kendisi, yani General Maximus Decimus Meridus'tur. General Maximus'un korkusuzluğu ve cesareti en belirgin özelliğidir. İyi bir hatip, ikna kabiliyeti yüksek, sevilen, sayılan, güvenilen, tehlikeli ve sınırsız hırslardan uzak, duygulu, duyarlı, ahlaklı, dürüst, onurlu, soylu, merhametli ve fevri olmayan bir kişidir. Mesleği ile ilgili olarak, stratejik ve taktik bilgisi iyi, prensipli, savaşı ve savaşmayı bilen, savaş aletlerini çok iyi kullanan bir dövüşçü, entrikalardan uzak, ülkesine ve amirine sadık, komutası altındakileri devamlı gözeten, takım oyununu bilen ve takım liderliğini çok iyi yapabilen bir askerdir. Son olarak İmparator tarafından kendisine Roma'nın yönetimi teklif edildiğinde, 'En büyük güç, gücü geri çevirebilmektir' diyerek Roma'nın yönetim hakkını geri çevirebilen bir iradeye sahiptir.

Liderlik kapsamında en önemli kavramlardan birisi de izleyiciler ve liderin izleyiciler üzerindeki etki gücüdür. Liderin izleyicileri ile oluşturdukları bağlar aslında liderin varoluş nedenini ortaya koymaktadır. Bu nedenle liderle izleyiciler arasındaki ilişkilerin liderlik kavramı içerisinde önemli bir derinliğe ve tinselliğe sahip bir konu olduğu söylenebilir.

Bu kapsamda filmle ilgili analiz edilmesi gereken diğer bir konu da lider ve onun etkileme gücüdür. Max Weber göre üç otorite sistemi bulunmaktadır. Bunlar; yazılı olmayan kanun ve geleneklerle belirlenen geleneksel otorite, kanunlar ve yasalardan gelen yasal otorite ve üçüncü de liderin kendisinden gelen karizmatik otoritedir (Tabak, 2005: 26). Kuşkusuz günümüzde en geçerli olan yasal

otoritedir. Ancak günümüzde halen tartışılmakta olan ve liderin kendisinden kaynaklanan karizmatik otorite, gerçek anlamda liderin kişiliğine atfedilen ve onu insan üstü özellikleriyle ilgilidir. Karizmatik otoritenin izleyiciler üzerinde etkileri düşünüldüğünde, General Maximus'un gerçek anlamda yarattığı etkinin ne olduğu anlaşılabilir. Filmdeki başlıklardan birisi de "bir adam imparatorluğa karşı" ifadesidir. Kuşkusuz bu karşı olma ifadesi, geleneksel ve yasal (Roma İmparatorluğu'ndaki yasalar çevresinde) otorite karşısında karizmatik otoritenin etkinliği ile açıklanabilir. Filmin sonunda halkın, yasal ve geleneksel otoriteyi temsil eden İmparator karşısında General Maximus'u desteklemesi, karizmatik otorite ile açıklanabilir. Bu, lider ile izleyiciler arasında kurulmuş en derin liderlik bağıdır. Kuşkusuz bu da yukarıda açıklanmış olan Maximus'un kişilik özellikleriyle ilgilidir.

### **Truva ve Karizmatik Liderlik**

2004 yapımı olan Truva, Truva savaşını anlatan epik bir filmidir. Homeros destanını temel alan film, 10 yıl süren Truva savaşının son 50 gününü anlatmaktadır. Filmde farklı liderlik özelliklerini görmek mümkündür. Kuşkusuz ilk analiz edilmesi gereken kişi filmde esas temayı oluşturan Aşil (Akhilleus)'dir. Yarı tanrı yarı ölümlü olarak bilinen Aşil; cesur, gururlu, acımasız ancak son derece iyi bir savaşçıdır. Aşil'in Truva savaşına katılmasının en önemli nedeni kahraman olmak ve tarihte kahraman olarak yer almaktır. Bu yüzden gözü karadır, hiç bir şeyden korkmamaktadır. Kitleleri etkileme gücüne sahip olan Aşil, bunu büyük savaşçı yetenekleri sayesinde yapabilmektedir. Bu yetenekler sadece kendisini takip edenleri değil, karşısındaki düşmanları da etkileyebilmektedir. Bu kapsamda ortaya çıkan karizmatik lider ve izleyici etkileşimi, Conger ve Kanungo'nun "Karizmatik lider izleyicilerin liderlerine attıkları bir kavramdır" tanımlaması ile uygundur.

Aşil'in yaklaşımı özellikle karizmatik liderlik özelliklerinden, kişiselleşmiş liderlik özellikleriyle uyum sağlamaktadır. Aşil, izleyicileri ile duygusal etkileşime girmekte, ancak arkadaşlık seviyesinde etkileşimde bulunmamaktadır. İzleyicileri ile aralarında sosyal mesafe kuran Aşil, Shamirin'in mesafeli liderler hakkında yaptığı araştırma sonucunda ortaya çıkardığı usta konuşma yetenekleri, inatçı olmak, kararlılık ve cesaret gibi özellikleri bünyesinde barındırmaktadır.

Filmde derinlemesine işlenen diğer bir lider karakteri de Truva Kralının oğlu Hektor'dur. Hektor; zekası, ailesine bağlılığı, duygularını kontrol edebilen güçlü kişiliği, adalet duygusu, sağduyulu ve geleceği gören stratejik yaklaşımlarıyla hayranlık uyandıran, halkının kahramanı olan bir liderdir. Karizmatik bir lider olarak tanımlanacak Hektor'un en önemli özelliklerinden birisi ileri görüşlülüğüdür.

Diğer analiz edilmesi gereken bir lider kuşkusuz Agamemnon'dur. Krallar kralı Agamemnon, filmdeki ana karakterlerden birisi olarak sorgulanması gereken bir kişidir. Geleneksel otoriteye sahip bir kraldır. Otoriteyi kendi çıkarları doğrultusunda kullanmaktan çekinmez, kavgacı bir kişiliğe sahiptir, başarıyı kendisi için istemektedir ve başarılı olmak için hiçbir yolu denemekten çekinmemektedir.



Filmde diğer dikkati çeken bir konu da liderler arası çatışmadır. Genellikle literatürde liderlik ve çatışma kavramları ayrı olarak ele alınmakta, bir organizasyondaki liderler arası çatışmalara ilişkin çalışmalar çok fazla yer almamaktadır. Liderler arası çatışmada nasıl davranılacağı ve sonuçlarının ne olacağı Truva filminde de önemli bir ayrıntı olarak verilmektedir. Agamemnon ve Aşil arasındaki çatışma, savaşın seyrini bile değiştirecek niteliktedir. Tipik bir otoriter lider gibi herkese, her şart altında hükmetmek isteyen Agamemnon, Aşil'le bir köle kız yüzünden çatışmaya girer. Ancak asıl sorun, otoritesini kabul etmeyen tek kişi olan Aşil'e hükmetmek ve ona otoritesini kabul ettirmektir. Bu çatışma öyle bir çatışmadır ki savaşın başarısı bile bu mücadeleye bağlı olarak değişmiştir. Filmdeki bu olay, liderler arası çatışmaların çözümüne ilişkin örnek bir vaka olarak ele alınabilir. Filmdeki çatışmaya ilişkin çözüm Agamemnon baş danışmanından gelir; baş danışman Agamemnon'a, Aşil'i kontrol etmek yerine onu serbest ve özgür bırakmasının daha faydalı olacağını belirtir. Sonuçta çatışmaya ilişkin uygulanan bu çözüm yolu savaşın gidişatını değiştirmesine neden olmuştur. Bu nedenle liderler arası çatışmalar ve liderlerin çatışma yönetimine ilişkin becerileri ve yaklaşımları da üzerinde durulması gereken önemli bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

#### **Cennetin Krallığı ve Uzlaşmacı Liderlik**

1186 yılında başka bir ifade ile ikinci haçlı seferleri ile üçüncü haçlı seferleri arasında Kudüs kentinde devam eden barış ortamında dönemin Kudüs Kralı Baldwin ile Eyyubi Devleti barış için uzlaşmış bir durumdadır. Her iki devletin lideri de barış için uzlaşmacı yaklaşımla büyük çaba göstermektedir. Ancak haçlı ordusu içerisinde savaş ve iktidar yanlısı olan bazı gruplar ortamı germekte ve barışı gölgelemektedir. Sonuçta Kral Baldwin'in ölmesiyle başa geçen ve savaş isteyen yeni Kral, Eyyubi Devleti ile yaptığı savaşı kaybeder, Kudüs kuşatılır ve bir müddet sonra da Eyyubi Devletinin denetimi altına girer. Filmde bu zaman içerisinde demircilikten şövalyeliğe yükselen ve ana karakter olan Balian'ın hikayesi anlatılır.

Balian bir liderde olması gereken bir çok özelliğe sahiptir. Cesur, gururlu, yardımsever, yaratıcı, krallığı ret edecek kadar iradeli, iyi bir hatip, ikna kabiliyeti yüksek, amaçları ve ulaşılması mümkün hedefleri iyi belirleyen uzlaşmacı bir liderdir. Balian'ın liderliğe uzanan ilginç bir hikayesi vardır. Aslında bir şövalyenin oğlu olan Balian bunu bilmeden Fransa'da kendi halinde bir demirci olarak yaşamaktadır. Eşinin ölümü ve şövalye babasının yanına gelmesiyle Kudüs'e giden yolculuğu başlar. Kendi halinde bir demirci iken şövalyeliğe ve liderliğe doğru giden yol, durumlar ve değişen şartlar sonucunda ortaya çıkmıştır. 1970'li yıllarla birlikte lider özelliklerinin ve davranışlarının yanında durumlar da tartışılmaya başlanmıştır. Her durum için kesin liderlik modelleri olmayacağını ve liderin ortaya çıkışında durumların ve şartların da önemli olduğunu savunan bu yaklaşım, liderlik kavramına önemli katkılar sağlamıştır. Balian'ın demircilikten şövalyelik ve liderliğe giden yolda, kendi özelliklerinin ve davranışlarının yanında, gerek babasının yerine geçmesinde gerekse Kudüs'ün kuşatma esnasında savunulmasında, mevcut liderlik özelliklerinin ortaya çıkışını sağlayacak şartlar ve durumlar fazlasıyla bulunmaktadır.

Balian, karizmatik liderlik kavramı çerçevesinde değerlendirildiğinde krize dayalı karizmatik liderlik özellikleri de gösterdiği söylenebilir. Kriz durumlarını karizmatik liderin ortaya çıkışında önemli bir faktör olduğunu savunan bu yaklaşımda lider, organizasyondaki mevcut kaynakların ve süreçlerin yetersiz kaldığı, belirsizliğin fazla olduğu durumlarda ortaya çıkmakta ve harekete geçmektedir. Bu aşamada izleyiciler, durumun düzeltilmesi ve problemlerin çözülmesinde güçlü karizmatik lider özelliklerine sahip bireylere ihtiyaç duymaktadır. Kudüs'ün savunulmasında mevcut durumdan en uygun uzlaşmayla savaşı bitirip çıkmak isteyen Balian'ın ortaya koyduğu liderlik özellikleri, krize duyarlı karizmatik lider tanımına uymaktadır.

### SONUÇ

Günümüz insan yaşantısında önemli bir yere sahip filmler sadece eğlenmek değil, öğrenmek ve eğitim amacıyla da kullanılmaktadır. Özellikle sinema sanatının görsel ve işitsel etkileşimi dikkate alındığında, filmlerde yer alan bir çok karakterin zaman zaman toplum tarafından kolayca benimsenebildiği, taklit edilebildiği veya model olarak alınabildiği görülmektedir. Ancak başta liderlik olmak üzere örgütsel davranış ve yönetim ile ilgili konularda verilen eğitimlerde, filmlerin eğitim yardımcı malzemesi olarak kullanılması çok yaygın olmayan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu nedenle çalışmada, başarılı filmlerdeki lider ve liderlik örnekleri üzerinde yapılacak metodolojik araştırma, analiz, tartışma ve yorumların; lider ve liderlik sürecinin anlaşılmasında, açıklanmasında ve özellikle liderlik kavramına ilişkin eğitimler verilmesinde nasıl kullanılabileceği açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu kapsamda 1995-2005 yıllarında çekilmiş ve üst düzey filmler olarak kabul dört epik film, liderlik kavramı çerçevesinde inceleme altına alınmıştır. Özellikle “ileriye gören” (Saskin 1988) başka bir ifade ile vizyoner, bazılarına göre “karizmatik” ( House, 1977) ve bazılarına göre ise dönüşümsel (Burns 1978) olarak adlandırılan liderlik tarzlarının son 10 yılda çekilen başarılı epik filmlerde ele alındığı ve tartışıldığı görülmüştür. Özellikle dönüşümcü ve karizmatik liderliğin ele alınışı, anlatılışı, filmlerde ana temanın ve karakterlerin bu çerçevede işlenmesi dikkat çekicidir, bu kavramların sinema sanatı tarafından da sorgulandığını ve tartışıldığını göstermektedir. Bu nedenle bir sanat olarak da ele alınan liderlik kavramının, sinema sanatı ile anlatılmasının, liderlik eğitimlerinde önemli bir araç olarak kullanılmasında önemli katkılar sağlayacağı söylenebilir.

Ancak sinemayı kullanarak örgütsel davranış ve yönetim konularında eğitimler vermek, özellikle eğiticilerin çabasını zorunlu kılmaktadır. Eğiticilerin filmleri birkaç kez izleyerek analiz yapmaları ve bu analizler doğrultusunda eğitimlerde kullanılacak bir biçimde düzenlenmeleri, filmlerle eğitimin en önemli aşamasını oluşturmaktadır. Bu nedenle liderlik eğitimlerinde filmlerden arzu edilen faydanın sağlanabilmesi için eğiticilerin aşağıda belirtilen konulara dikkat etmeleri gerekmektedir. Bunlar şöyle sıralanabilir;

1. Eğitimde kullanılacak filmler dikkatli, özenli ve amaca yönelik olarak belirlenmelidir.

2. Bir filmde bulunabilecek bütün temalar yerine, bir veya birkaç tema üzerinde odaklanılmalıdır.
3. Filmler izlenmeden önce gerekli teorik altyapı oluşturulmalıdır.
4. Film izleme tekniği önceden belirlenmeli ve ders bu izleme tekniği çerçevesinde yürütülmelidir.
5. Yapılan çalışmanın film izlemenin ötesinde bir eğitim yöntemi olduğu öncelikle öğrencilere açıklanmalı ve ders süresince takip edilecek yöntem hakkında bilgi verilmelidir.
6. Film izlenmesini takiben sınıf ortamında analizlerin yapılmalı ve tartışma ortamı oluşturulmalı, eğiticinin de aktif olarak katılabildiği grup veya bireysel yöntemler uygulanmalıdır.

Sonuç olarak liderlik eğitimlerinde, filmlerin eğitim yardımcı malzemesi olarak kullanılmasının gerçekten faydalı olup olmadığı, başka bir araştırma sorusunu gündeme getirmektedir. Bu nedenle bundan sonraki araştırmalarda, başta liderlik eğitimleri olmak üzere örgütsel davranış ve yönetim alanındaki eğitimlerde, filmlerin kullanılmasına ve etkinliğinin anlaşılmasına ilişkin deneysel çalışmaların yapılmasına ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

#### KAYNAKÇA

- Burns, M. (1978), *Leadership*, Harper-Row, New York.
- Champoux, A. (1999). *Film As A Teaching Resource*, Journal of Management Inquiry, 8(2).
- Clemens, J.K, Wolff, M. (2001), *Büyük Filmlerden Liderlik Dersleri*, Media Cat Kitapları, Ankara.
- Helleur, J. (2000), **Enhancing Transformational Leadership: The Roles of Training and Feedback**, Leadership and Organization Development Journal, Vol.21, No:3.
- House, R. (1977), "A 1976 Theory of Charismatic Leadership" [Hunt J.G and Larson, L.L.(Eds), *Leadership: The Cutting Edge*, Southern Illinois University Press, Carbondale, IL ] içinde 189-207.
- Huczynski, A., Buchanan, D., *Theory from Fiction: A Narrative Process Perspective on the Pedagogical Use of Feature Film*, (2004), Journal of Management Education, Vol. 28, No. 6.
- Kolker, R.P. (1999), *Yalnızlık Sineması*, Öteki Yayınları, Ankara.
- Krishan, R.V. (2001), *Value Systems of Transformational Leaders*, Leadership and Organizational Development Journal, Vol 22, No 3.
- Sashkin, M., (1988), "The Visionary Leader" [Conger, J. and Kanungo, R. (Eds), *Charismatic Leadership The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, CA] içinde 122-160.
- Tabak, A. (2005), *Lider ve Takipçileri*, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.

## KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE ÖRGÜT LİDERLİĞİ VE UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA

Melih ŞİMŞEKER

Yrd. Doç Dr. Sinan ÜNSAR

Trakya Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

[sinanunsar@yahoo.com](mailto:sinanunsar@yahoo.com)

### ANAHTAR KELİMELELER

Küreselleşme, rekabet, liderlik, örgüt liderliği, Trakya Bölgesi,

### GİRİŞ

Bir şirketin yöneticilerinin sahip olduğu liderlik özellikleri ve buna uygun olarak biçimlenen genel örgütlenme biçimi, hem yerel hem de küresel alanda şirketin rekabet edebilme ve başarılı olabilme kapasitesini doğrudan etkileyen en önemli unsurlardan birisi olarak göze çarpmaktadır. Yönetim anlayışında bir hedefe ulaşmak için ortak bir çaba gerektiği durumlarda, insanların beraber çalışacak kişilerin faaliyetlerini düzenlemek ve başkalarının aynı hedef ile kendilerine katılmasını teşvik edecek koşullar hazırlamak amacıyla bir araya gelmesi, bir örgüt oluşturulması anlamına gelmektedir.

### LİDERLİĞİN ÖRGÜTLER AÇISINDAN ÖNEMİ

Modern işletmeler giderek büyümektedir. Aynı zamanda da daha karmaşık bir durum almakta oldukları düşünülürse, liderliğin örgütler açısından öneminin artacağı kuşkusuzdur. Örgüt toplumsal açık bir sistem olarak çevresi ile sürekli etkileşim içindedir. Çevredeki hızlı değişim kimi zaman örgütün varlığını ciddi biçimde tehdit eden boyutlara ulaştığında, örgütün kurtarılması ve yaşatılması yöneticilerin ortaya koyacağı liderlik performansına bağlıdır (Ağın, 2001:146).

Liderlik örgütler için hayat kaynağıdır. Bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için onu meydana getiren insanların, tek bir birey tarafından elde edilme imkanı bulunmayan bir sonucu mümkün kılacak şekilde, çabalarını birleştirmeleri gerekmektedir (Schein, 1976: 53). Kişiler üzerinde gerekli etkiyi yaratarak ortak amacın belirli standartlar altında gerçekleşmesini sağlamakta anahtar rol lidere düşmektedir. Lider, uygun organizasyon yapısını sağlamalı, çalışanların tamamının motivasyonunu üst düzeye ulaştırmalı, gerekli bulduğu kişileri yetkilendirmeli ve farklı bireylerden oluşan bir topluluğun tek bir çatı altında sinerji yaratarak ortak amaca ulaşmasını sağlamalıdır. Karmaşık ve yüksek performanslı bir ortamda, değişimi sağlamak ve astları yönlendirebilmek için liderin gücünü en üst seviyede kullanması gerekir (Berberoğlu, 1991, 125).

### KÜRESELLEŞMENİN LİDERLİKTE MEYDANA GETİRDİĞİ ETKİLER

Küreselleşmenin gereklerinden bir tanesi yeni nesil liderlerin ve başında buldukları örgütlerin aktivitelerini “Bilgi Toplumu”nun içerisinde sürdürmek durumunda olmalarıdır (Bozkurt, 1998: 208). Bilgi toplumu, yeni temel

teknolojilerin gelişimi ile bilgi sektörünün, bilgi üretiminin, bilgi sermayesinin ve nitelikli insan faktörünün önem kazandığı, eğitimin sürekliliğinin ön plana çıktığı, iletişim teknolojileri, bilgi otoyolları, elektronik ticaret gibi yeni gelişmeler ile toplumu ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal açıdan sanayi toplumunun ötesine taşıyan bir gelişme aşaması olarak tanımlanabilir (Dura, 1990: 54).

Bilginin en önemli üretim faktörü haline geldiği, hiyerarşik yapının yassılaştığı, katılımın tabana yayıldığı, bütünleşmenin arttığı kısacası, örgütsel, yönetsel ve liderlik uygulamalarında sürekli ve süratli değişmelerin yaşandığı bilgi toplumlarında eski tarz liderliklerin varlığı ve geçerliliği tartışılır hale gelmektedir. Küreselleşme, toplumların kültürlerini, üretim ve tüketim biçimlerini değiştirdiği gibi yönetim ve liderlik stilleri üzerinde de daha önce anlatıldığı gibi bir takım önemli etkiler yaratmıştır. Bilgi çağında insan sosyal ve ekonomik yapının merkezindedir. Bilgiyi üreten, dağıtan, kullanan ve yöneten insandır. İnsanın odak noktası konumuna geldiği bilgi toplumlarında, bilgili bireylerin değeri yükselmektedir (Yeniçeri, 2002: 57).

Günümüzde sınırları gittikçe belirsizleşen dünya yapısında liderler için bilgiyi yönetebilmek en önemli liderlik kriteri durumuna gelmiştir. Bilgiden verimli bir şekilde yararlanabilme ve en yüksek geri dönüşümü sağlayabilme, bilginin iyi yönetilebilmesine bağlıdır. Örgütler bilgi tabanı üzerine oturtulmakta, yönetimler insan merkezli bir şekilde dizayn edilmekte, liderlik ise bütün bunlara bağlı olarak daha fazla katılımcı ve bilgiyi yönlendirecek şekilde yeniden düzenlenmektedir. Buna göre küresel dünyada liderliğin gerektirdiği özelliklere, içeriksiz sloganlar atmayan, geleceğe yönelik paylaşılan bir vizyonu olan, izleyicilerinin görüş ve önerilerine değer veren, katılımcı, yönetmenin ötesinde yönlendirebilen liderlik özelliklerini de eklemek gerekir (Arat, 1998: 87).

### **KÜRESEL DÜNYADA LİDERLİK**

Küresel boyutta başarı elde edebilen organizasyonlar, dünyanın değişik bölgeleri arasında önemli farklılıkların olduğunu göz önüne alarak etkin bir yönetim için ilişkide oldukları kültürleri tanıyabilmiş ve bu kültürler arasındaki farklılıklara göre örgüt yapılarını uyarlayabilmişlerdir. Bu örgütler kuşkusuz örgüt yapılarının ürettiği küresel düşünce yapısı ve sınırların ötesine bakabilme kabiliyetlerinden faydalanmışlardır (Bassiry, 1993: 47)

Küresel dünyanın liderleri; beyin gücünün örgüt içerisinde yaygın olarak bulunduğu ve işlevsel olarak kullanıldığı, sürekli değişimin yaşanabildiği, bu değişimin şirketin en üst düzeyinden en alt düzeyine her ögesinden kaynaklanabildiği, organizasyon yapısının her seviyesinde örgütsel liderlik kavramının yer aldığı kültürler yaratabilmelidir. Yaratılan bu kültür zaman içerisinde kendi kendini yenileyerek küresel değişime ayak uydurabilecek şekilde dizayn edilebilmedir. Global dünyada ayakta kalacak olan şirketler, sadece en tepedeki kişinin uzmanlığı, yeteneği ve liderliği ile başarıyı yakalayamazlar (Kırım, 1998:112)

Global dünyada liderler, örgütün kurulma aşamasından başlayarak her dönemde girişimciliğin gereklerini yerine getirmekten kaçınmamalıdır. Girişimciliğin

özellikleri arasında; hızlı düşünme, belirsizlik altında hızlı karar alma, kararlı ve azimli olma, güçlü sezgi sahibi olma, iyi gözlemci olma, yüksek hayal gücüne ve kaynaklara ulaşabilecek ilişkiler ağına sahip olma, bu kaynaklar arasında özellikle insan kaynaklarını iyi yönetebilme, düşünme ve muhakeme yetenekleri güçlü olma, çok yönlü düşünebilme, yeninin kabul edilmesini sağlayacak ikna gücüne sahip olma, iyi iletişim kurabilme, bağımsız düşünebilme, esnek, yaratıcı, kendine güvenen, dayanıklı ve ısrarcı olma yatar (Aktoprak, 1998).

## ARAŞTIRMA

### Sorunsalı:

Küreselleşme sürecinin örgüt liderliği üzerine olan etkileri nelerdir? Küreselleşmenin örgüt liderliği üzerine olan etkileri; yani bu sürecin liderlerin ve örgütlerin özelliklerini, başarı için gereken temel liderlik ilkelerini, çevre koşullarını ve örgüt çalışanlarını nasıl etkilediği sorusu, bu çalışmanın temel sorunsalıdır.

### Yöntemi:

Araştırma anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anketin uygulandığı ana kütleyi, Türkiye’de sanayinin ve uluslararası ticaretin en gelişmiş olduğu bölgelerden birisi olan Trakya Bölgesi’ndeki kar amaçlı özel şirketler oluşturmaktadır. Anket basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 60 adet şirketteki yöneticilere sorulan toplam 50 adet sorudan oluşmaktadır. Uygulanan anketlerde, deneklerden demografik bir takım bilgilerin yanı sıra 40 adet soruyu Likert ölçeğine uygun olarak cevaplandırmaları istenmiştir. Anketler, söz konusu yöneticiler ile birebir yüz yüze görüşme yolu ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulguları değerlendirmeye alınan 60 adet anket ile sınırlıdır. Daha önce tespit edilmiş olan bilgiler ışığında, ana kütleyi oluşturan yöneticilerin liderlik ve yönetim anlayışlarının küreselleşme sürecinden ne şekilde ve ne derece etkilendiği belirlenmeye çalışılmıştır. Deneklerden alınan cevaplar toplanarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve bir takım istatistiksel teknikler ile yorumlamaları yapılmıştır. Bütün istatistiksel testlerin gerçekleştirilmesinde “SPSS for Windows 11.5.0” programından yararlanılmıştır. Ayrıca t testi, One-way ANOVA, Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis H, Tek Grup Kolmogorov-Smirnov ve Scheffe, Tukey, Dunnet testleri kullanılmıştır. Alt boyut düzeyinde verilerin analizi ve denencelerin test edilmesi için parametrik ve nonparametrik testlerden yararlanılmıştır.

### Katksı:

Anket bulgularının küreselleşme sürecinin Türkiye’de Trakya Bölgesi’nde örgüt liderliğine olan etkisinin daha iyi anlaşılması için kaynak teşkil etmesi umulmaktadır. Şirketler açısından bakıldığında, yapılan araştırma, şirketlerin incelenen konu çerçevesindeki güncel durumlarına ayna tutacak niteliktedir. Şirketlerin küreselleşme sürecinde liderlik ve örgütlenme süreçleri konusunda bilgilerinin artması ve kendilerinin bu süreç içerisinde nerede durdukları konusunda genel bir fikir edinmeleri, bu konuyu sorgulamaları, bu konuda gerekli gördükleri yenilikleri yapabilmek için genel bir fikir sahibi olmaları ve

iyimser bir yaklaşımla bu konuda harekete geçmeleri bu çalışmanın gerçekleştirilmek istediği katkılardır..

#### **Kapsamı:**

Geniş bir literatür araştırması sonucu belirlenen anket soruları, iki ana grup altında liderlik olgusunu ve örgütlenme süreçlerini incelemektedir. Birinci ana grupta, deneklerdeki liderlik özelliklerinin küreselleşme olgusundan ne derecede etkilendiği beş adet alt boyut altında sorgulanmış, ikinci grupta ise küreselleşmenin örgüt yapılarında yarattığı etkiler üç adet alt boyut halinde incelenmiştir. Anket sorularının hazırlanması aşamasında genel başlıkları ve çerçeveleriyle belirlenen alt boyutlar ve denenceler, anket tamamlandıktan sonra yapılan Faktör Analizinde ortaya çıkan bulgulara uygun olarak yeniden düzenlenmiştir. Verilerin analizi sırasında denencelerin test edilmesi amacıyla her bir alt boyut için yeni bir değişken yaratılmıştır.

#### **Bulgular ve Yorum**

Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğu 35-44 yaşları arasındadır. Özellikle 25 yaşın altında ve 44 yaşın üzerinde olan yönetici sayısı oldukça azdır. Araştırmada kullanılan örneklem içerisinde yer almış olan yöneticilerin büyük çoğunluğu (%63'ü) erkek, sadece %37'si ise kadındır. Bu durum Türkiye'de iş hayatında ve sosyal hayatta hala geçerli olan genel bir durumu, erkeklerin çoğunlukta ve egemen olması durumunu yansıtmaktadır. Üst düzey yöneticilik gibi bir durum söz konusu olduğunda ise kadın oranı daha da azalmaktadır. Nitekim ankete katılan genel müdür pozisyonundaki yöneticilerin hiçbiri, müdür pozisyonundaki yöneticilerin ise sadece %27'si kadındır. Kadın yönetici oranı küreselleşmenin daha yoğun olarak yaşandığı gelişmiş ülkelerde, her ne kadar erkek oranı ile tam eşit olmasa da, yukarıda belirtilen oranlardan daha yüksektir.

Ankete katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (%83) lisans seviyesinde öğrenim düzeyine sahip bulunmaktadır. %7'lik lise mezunu oranı bize hali hazırda liderlik ve yöneticilik pozisyonlarında belirli bir eğitim düzeyinin, ki genelde bu düzey üniversite eğitimi olarak karşımıza çıkmaktadır, altında olan kişilerin liderlik ve yöneticilik pozisyonlarında bulunma olasılığının oldukça az olduğunu göstermektedir. Trakya Bölgesi'ndeki şirketlerin de genel itibariyle küreselleşmenin getirdiği bu koşula uyum sağladığına işaret etmektedir. Öte yandan ankete katılan lise mezunu yöneticilerden %25'inin genel müdür, %25'inin müdür pozisyonunda olmaları Trakya Bölgesi'ndeki şirketlerde eğitim seviyesinin liderlik rolü almak açısından vazgeçilmez derecede önemli olmadığını da ortaya koymaktadır. Lisans üstü eğitim durumuna bakıldığında ise yüksek lisans veya doktora sahibi olmanın alınan liderlik pozisyonları açısından çok fazla önem arz etmediği göze çarpmaktadır.

Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğunun (%45) mühendislik konusunda eğitim aldıkları gözlenmektedir. Bunu işletme/iktisat (%33) , kimya (%5), halkla ilişkiler (%3) ve diğer (%12) ihtisas alanları izlemektedir. Ankete katılan yöneticilerin toplam %20'lik bir kısmı lisans eğitimlerini insan kaynakları, kimya, halkla ilişkiler, eğitim bilimleri ve iletişim gibi mühendislik ve işletme dışı alanlarda tamamlamışlardır. Hukuk bölümü mezunu yöneticiye ise

rastlanmamıştır. Liderlik ya da yöneticilik pozisyonunda bulunan kimselerin ihtisas alanı açısından böyle geniş bir yelpazeden gelmeleri küreselleşen dünyadaki liderlerin sadece bir alanda uzmanlaşmış değil, birçok alanda kendisini geliştirmiş insanlar olmaları gerektiği gerçeğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Ankete katılan yöneticilerin %82'si en az bir yabancı dili konuştuklarını belirtmişlerdir. Yabancı dil konuşanların %94'ü İngilizce konuşmaktadır. Küreselleşmenin ve bilgiye erişimin en önemli araçlarından biri olan İngilizce dilinin yöneticiler arasında bu denli yaygın olması yöneticilerin dünyadaki gelişmeleri yakından takip edebilmek için kendilerine gereken en önemli altyapıyı hazırlamış olduklarını göstermektedir. Ankete katılan yöneticilerin 15'i iki yabancı dil konuşmaktadır. İkinci yabancı dil olarak en çok tercih edilen diller Fransızca, Almanca ve Rusça olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğu (%77) 10 yıl veya daha az bir süredir yönetici pozisyonunda bulunmaktadır. %23'ü ise 10 yıldan daha fazla bir süredir yöneticilik yapmaktadır. Bu %23'lük ikinci kısım, hem küreselleşme sürecinin nispeten daha yavaş olduğu 1990'lı yılların ilk yarısı ve öncesini, hem de küreselleşme sürecinin hızlandığı 2000'li yılları yönetici olarak deneyimleme şansını yakalamışlardır.

Ankete katılan yöneticiler buldukları şirketlerde hem başlangıç pozisyonları, hem orta, hem de üst düzey pozisyonlarda liderlik görevlerinde bulunmaktadır. Ankette kullanılan örneklemin dengeli bir biçimde bu üç kademeyi de içermesi ana kütleyi temsil açısından olumlu bir durum arz etmektedir. Örneklemin içerisinde yer alan yöneticilerin yarısından fazlası tekstil sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde çalışmaktadır. Bunu inşaat, boya, ilaç, metal, makine, otomotiv, gıda, plastik ve dayanıklı tüketim malları gibi sektörler izlemektedir.

## **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Küreselleşme sürecinin getirdiği yeni liderlik anlayışı içerisinde belki de temel taşlardan birisi olan liderliğin sadece doğuştan olmayıp sonradan kazanılabileceği anlayışı, deneklerin büyük çoğunluğu tarafından reddedilmiştir. Bu durum, her ne kadar yeni liderlik anlayışının bazı özelliklerini benimseseler de, deneklerin hala, liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğu fikrini savunan klasik liderlik anlayışını terk etmedikleri söylenebilir.

Gruplar arası karşılaştırmalarda elde edilen bulgular arasında üniversite mezunları ile yüksek lisans mezunları arasındaki farklar dikkat çekicidir. Buna göre yüksek lisans sahibi olan yöneticilerin sadece üniversite mezunu olan yöneticilere kıyasla daha olumsuz bir profile sahip oldukları söylenebilir.

İki grup arasında belirlenen en somut fark, üniversite mezunu yöneticiler örgütsel değişime olumlu bakarken, yüksek lisans sahibi yöneticilerin olumsuz bakmasıdır. Bu bulgulardan çıkartılan sonuca göre, üniversite mezuniyeti sonrasında resmi eğitimi bırakarak iş hayatına giren yöneticilerin liderlik ve organizasyon yapısı konusundaki anlayışları, üniversiteden sonra resmi eğitime



devam eden yöneticilere kıyasla küreselleşmenin getirdiği yeni anlayışa daha fazla uyum göstermektedir.

Farklı eğitim alanlarına sahip olan grupların karşılaştırılmasında, eğitim alanı İşletme/İktisat olan yöneticilerin, alanı Mühendislik olan yöneticilere kıyasla daha olumlu bir tutuma sahip oldukları ifade edilebilir. Mühendislik grubunun İşletme/İktisat grubuna kıyasla daha olumsuz bir tutuma sahip olmasının nedenlerinden biri olarak, mühendislik eğitiminde bu dalın daha çok fen bilimleri ve teknik bilgi ağırlıklı olması itibarıyla insan faktörünün daha az vurgulanması gösterilebilir. Benzer biçimde, mühendislerin yönetici pozisyonuna gelmeden önce yaptıkları işler de genellikle sanayi ve teknoloji ağırlıklı olmakta, sınırlı oranda insan unsuru içermektedir. Bu faktörler, insan unsuruna küreselleşme süreci ile beraber gelen yeni yaklaşımların mühendis formasyonu almış olan yöneticilere ulaşmasını ve onları etkilemesini göreceli olarak daha zor kılmaktadır.

Farklı aylık gelir düzeylerine sahip olan gruplar karşılaştırıldığında aylık gelir düzeyi 1000-2000 YTL'den az olan yöneticilerin tutum ve uygulamalarının aylık gelir düzeyi “2000 – 3000 YTL'den az” ya da “3000 – 4000 YTL'den az” olan yöneticilere kıyasla daha olumsuz olduğu ve küreselleşme sürecinden daha az etkilendiği söylenebilir. Liderlik pozisyonundaki bir kişinin aylık gelirinin o pozisyonun hak ettiği bir seviyede olması, kişinin liderlik sorumluluğunu daha rahat, güdülenmiş ve etkin yerine getirebilmesi açısından önemli bir faktördür. Aylık gelir düzeyi kişinin ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalıyor, ya da kişi üstlendiği sorumluluğun karşılığı olarak hak ettiği geliri alamadığını düşünüyorsa, o kişinin yöneticisi olduğu organizasyonun vizyonuna bağlılığı ve doğal olarak vizyon konusundaki paylaşımları sınırlı olacaktır.

Farklı sektörlerde çalışan yöneticiler karşılaştırıldığında “Bilgiyi Yönetebilme Yeteneğine Sahip Olma” konusunda Tekstil ve Otomotiv sektörlerinde çalışan yöneticilerin İnşaat sektöründe çalışanlara kıyasla daha olumlu bir profile sahip oldukları ifade edilebilir. Bu farkın oluşma nedenlerinden bir tanesi tekstil ve otomotiv sektörlerinin inşaat sektörüne kıyasla daha dinamik ve karmaşık bir pazara sahip olması olabilir. Tekstil firmalarının önemli bir bölümü ürünlerini ihracat yoluyla dış pazarda satarken, otomotiv sektörü ise daha çok yabancı şirketlerin yerli pazardaki rekabetine sahne olmaktadır. Dolayısıyla her iki sektördeki rekabetin yapısı küresel rekabet koşulları ile oldukça benzerlik göstermektedir. Bu açıdan bilgi yönetimi her iki sektör için de kritik öneme sahiptir.

Bu koşullar altında Trakya Bölgesi'ndeki kar amaçlı özel şirketler üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmanın sonuçlarından yola çıkılarak aşağıdaki önerilerde bulunulması uygun olacaktır:

1. Şirketlerin üzerinde durması gereken en önemli konu genel olarak şirketlerde hakim olan değişime karşı şüpheci ve olumsuz bakış açısıdır. Bu bakış açısı devam ettiği sürece diğer konularda gerekli olan değişimlerin önü tıkalı kalacaktır. Bu bakış açısının değişmesi için değişimin getireceği olumlu ve olumsuz sonuçların tam ve nesnel bir değerlendirmesinin yapılması, liderler de dahil olmak üzere örgüt çalışanlarının olumsuz sonuçların neden olabileceği

zararlara karşı mümkün olduğunca garantiye alınması, ve çalışanların tümünün değişimle ilgili karar alma ve uygulama sürecine dahil edilmesi gereklidir. Liderlik pozisyonunda olan kişilerin 'süper liderlik' örneği göstererek değişimi önce kendilerinin hazmedip uygulamaları ve diğer çalışanlara örnek olmaları, değişimin gerçekleşebilmesi için vazgeçilemez bir koşuldur.

2. İkinci derecede önem arz eden konu otoriter yönetim anlayışının ve kontrol mekanizmalarına dayalı hiyerarşik yapının değişmesidir. Yatay organizasyon yapısının sağlıklı işlemesi büyük ölçüde örgütün güçlü ve herkes tarafından benimsenen bir vizyona sahip olmasına ve lider pozisyonundaki kişilerin bu vizyona sahip çıkmasına bağlıdır. Kontrol mekanizmalarının en alt düzeyde olduğu yatay örgüt yapılarında çalışanların kargaşaya sürüklenmesini engelleyen ve onların 'kendi kendine liderlik' yapmasını sağlayan unsurlar, güçlü ve gerçekten benimsenmiş vizyon ve değerler ile onlara sahip çıkan 'süper liderler'dir.

3. Üçüncü olarak, yukarıda bahsedilen kısa vadeli değişimlerin daha sonraki dönemlerde giderek kolaylaşabilmesi için, orta vadede eğitim sisteminin, uzun vadede ise ailedeki değerler sisteminin değişmesi; otoriter, hiyerarşik ve kontrolcü yapıdan kurtulması gerekmektedir.

4. Şirket yöneticilerinin küreselleşmenin getirdiği örgütsel liderlik anlayışının hakim olduğu yurt içindeki ve özellikle yurt dışındaki bazı şirket ve diğer örgütlerde belirli bir süre çalışmaları ve daha sonra tecrübelerini kendi şirketlerinde paylaşmaları değişimin gerçekleşmesini kolaylaştıran bir unsur olabilmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Ağın, Kaya (2001), *Küreselleşme Sürecinde Örgüt Liderliği ve Kriterleri*, (yayınlanmamış doktora tezi), Atatürk Üniversitesi, SBE.
- Aktoprak., Doruk (1998), *Girişimcilik Nedir? Türkiye'nin Girişimcilik Performansı*, <http://www.vicebusiness.com>
- Arat, M. (1998), *21. Yüzyıl İçin Yönetim: Yönetimin Temellerine Derin Bakışlar*, İstanbul: Datateknik Bil.Sist..
- Bassiry, G.R. (1993), "America's Global Companies: A Leadership Profile", *Business Horizons*, 47-53.
- Berberoğlu, G. (1991), *Liderlik Kavramının Gelişimi ve Reformcu Liderlik*, Manisa: Manisa İ.İ.B.F Yayınları.
- Bozkurt, V. (1998), "Enformasyon Toplumu ve Türkiye", *Yeni Türkiye* (19) Ocak-Şubat 1998: 208.
- Dura, C. (1990): *Bilgi Toplumu*, Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Kırım, A. (1998), *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Schein, E.H. (1976), *Örgütsel Psikoloji*, (Çeviri: A. Sağtür, Ş. Özalp), Eskişehir: Eskişehir İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Yeniçeri Özcan, (2002): "Örgütleri Etkinleştirme Aracı Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi", *2023 Dergisi* (20) Aralık 2002: 57.

## GELECEĞİN ÖNDERLERİNİN İŞ ETİĞİNE İLİŞKİN TUTUMLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

**Yrd. Doç. Dr. Muzaffer AYDEMİR**

Dumlupınar Üniversitesi, Bilecik İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
maydemir@hotmail.com

**Yrd. Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ**

Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
mkdemirci26@hotmail.com

### ÖZET

Bu çalışmada, bir üniversitenin değişik fakültelerinde öğrenim gören öğrencilerin iş etiğine yönelik tutumları incelenmiş ve öğrencilerin tutumlarının öğrenim gördükleri fakülteye, kaçınıcı sınıfta olduklarına, cinsiyetlerine, iş deneyimlerine vb. diğer özelliklerine bağlı olarak değişip değişmediği belirlenmeye çalışılmıştır. 701 öğrenciyle gerçekleştirilen anket çalışmasında elde edilen veriler, t-testi ve varyans analiziyle incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır: Öğrenciler, “bilgi hırsızlığı” dışındaki diğer tüm davranışları önemli ölçüde etik dışı bulmuşlardır. Kız öğrenciler, aynı davranışları erkek öğrencilere göre daha fazla etik dışı bulmuşlardır. Daha ileri yaşlardaki ve sınıflardaki öğrenciler; yüksek gelir düzeyine sahip öğrenciler; Mühendislik Fakültesi öğrencileri ve iş deneyimi fazla olan öğrenciler, aynı davranışları diğer öğrencilere göre daha az etik dışı olarak değerlendirmişlerdir.

### ABSTRACT

In this study, ethical perceptions of students that are studying in different schools of a university analyzed and differences of students' perceptions according to the school, class, sex, job experience and other characteristics are tried to determine. Data that are gathered from 701 questionnaires are analyzed and following findings are found: Students considered all the behaviors except questionable information gatherings seriously unethical. Female students considered the same behaviors more unethical than men did. Older students, students in higher classes, students with higher income level, students of engineering school, and students with more job experience considered the same behaviors less unethical than the other students.

### İŞ ETİĞİ VE ÜNİVERSİTE EĞİTİMİ

Etik, moral değerlere uygun davranış standartları olarak tanımlanabilir. Etik dışı davranışlar ise, bugün yasal olmasına karşın, gelecekte yasaklanması gereken ya da yasaklanacak olan davranışlar olarak ele alınabilir (Fraedrich ve Guerts, 1990). İş dünyasındaki insanların sahip olduğu etik değerlerde, üniversitelerin ya da daha genel anlamda, eğitim kurumlarının da payı bulunmaktadır. Bu çalışmada, üniversitelerin, geleceğin önderleri olan öğrencilerin etik değerleri üzerindeki etkisi tartışılmaktadır.

### **İş Dünyasındaki Etik Dışı Uygulamalarda Üniversitelerin Rolü**

İş dünyasındaki yolsuzluklarda üniversitelerin de payı söz konusudur. Bugün, birçok işletmenin yönetim kurulunda, profesörler de yer almaktadırlar. Profesörlerin iş dünyası ile kurmuş oldukları bu tür ilişkiler, onların işletmelere yönelik olarak hazırladıkları bilimsel değerlendirme ve raporlarında yanlış davranmalarına neden olabilmektedir (Mangan, 2002). Bu nedenle de, üniversitelerin işletme yolsuzlukları konusunda sorumluluk üstlenmeleri ve eleştiren konumundan uzaklaşarak, değişim ajanı rolü üstlenmeleri ve sorunların çözümünde aktif rol almaları gerekmektedir (Gioia, 2002).

Yaşanan işletme yolsuzlukları, muhasebe şirketleri kadar, işletme fakültelerine olan güveni de sarsmaktadır (Adler, 2002). İşletme fakültelerinin bu çözülmekteki payı ile ilgili tartışmalara bağlı olarak Amerikan İşletme Okulları Topluluğu (American Assembly of Collegiate Schools of Business) lisans ve yüksek lisans öğrencilerine etik dersi konulmasını önermeye başlamıştır (Curren ve Harich, 1996).

Üniversite öğrencileri, yerleşkede öğrendikleri kabul edilebilir davranışları, iş dünyasına da yansıtmaktadırlar. Bu nedenle de, üniversitelerdeki akademik etik üzerinde durulmasında da yarar bulunmaktadır. Bu amaçla gerçekleştirilen bir araştırmada, “kopya” vb. etik dışı davranışların oldukça yaygın olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, akademik ortamda dürüstlüğü öne çıkaran bir kültürün oluşması ve bu yöndeki tutum ve davranışların öğrencilere kazandırılması, onların iş dünyasına daha doğru tutum ve davranışlarla gitmeleri bakımından önem taşımaktadır (Kidwell vd., 2003). Üniversitelerin, iş dünyasında etiğin yerleştirilmesindeki rollerinin bilincinde olmaları (Fraedrich ve Guerts, 1990) ve bu doğrultuda çalışmalarını gerekmektedir.

### **Üniversite Öğrencilerinin İş Etiğine İlişkin Tutumları**

Üniversite öğrencileriyle gerçekleştirilen araştırmalarda, öğrencilerin etik tutumları ile bazı demografik özellikleri arasında ilişki olduğu görülmektedir. Örneğin, kız öğrencilerin erkek öğrencilere göre etik açıdan daha duyarlı oldukları ve etiğe daha uygun kararlar verdikleri görülmektedir (Cole ve Smith, 1995; Ludlum ve Sergey, 2005; Luthar vd., 1997; Ruegger ve King 1992; Silver ve Valentine, 2000; Barnett ve Brown, 1994; Smyth ve Davis, 2004). Bu sonuç, erkeklerin moral gelişimlerinin yavaş olmasına bağlanabileceği gibi, kadınların daha idealist olmalarıyla (Barnett ve Brown, 1994), kadınların erkeklere oranla başkalarını daha fazla düşünmeleriyle (özgecilik) ya da erkeklerin daha saldırgan ve rekabetçi yetiştirilmeleriyle de açıklanabilir (Silver ve Valentine, 2000). Bazı araştırmalar, öğrencilerin yaşı ya da sınıfı ile onların etik tutumları arasında bir ilişkinin olmadığına yönelik bulgular sunarken (Barnett ve Brown, 1994; Luthar vd., 1997; Çoşkun ve Karamustafa, 1999; Kaynama vd., 1996), diğer bazıları, öğrencilerin eğitim düzeyi ve yaşı arttıkça, etik duyarlılıklarının da arttığı yönünde bulgular sunmaktadırlar (Silver ve Valentine, 2000; Ruegger ve King, 1992). Öğrencilerin gelir düzeyleri ile etik tutumları arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, gelirleri yüksek olan öğrencilerin, etik dışı davranma eğilimlerinin daha fazla olduğu görülmektedir (Barnett ve Brown, 1994).

### Etik Eğitiminin Önemi ve Etik Dersleri

Öğrencilerin değerleri üzerinde önemli bir etkiye sahip bulunan üniversiteler, genellikle, lisans ve yüksek lisans programlarında finans, muhasebe, ekonomi vb. derslere ağırlık vermekte, etik ile ilgili dersleri yeterince önemsememektedirler. Oysaki yaşanan işletme yolsuzlukları, üniversitelerin etik ve sosyal sorumluluk türü derslere daha fazla ağırlık vermelerinin gereğini açıkça ortaya koymaktadır (Gioia, 2002).

Her ne kadar bazı araştırmalar, öğrencilerin etik dersi almış olmalarının, onların etik tutumları üzerinde önemli bir etkiye yol açmadığı (Come ve Smith, 1995; Davis ve Welton, 1991) ya da etik duyarlılıklarının artmasına yardımcı olsa da, davranışlarına yeterince yansımadağı (Marnburg, 2003) yönünde bulgular ortaya koysa da, öğrencilerin üniversite eğitimleri sırasında etik ve sosyal sorumluluk türü dersler almalarının onların etik duyarlılıklarını ve etiğe daha uygun davranma eğilimlerini güçlendirdiğini gösteren araştırmalar da söz konusudur (Ludlum ve Sergey, 2005; Cheung, 1999; Murphy ve Boatright, 1994; Luthar vd., 1997).

### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın bu kısmında, bir üniversitenin farklı fakültelerinde öğrenim gören bir grup öğrenci ile gerçekleştirilen araştırma üzerinde durulacaktır. Araştırma örnekleme, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi ve Güzel Sanatlar Fakültesi öğrencilerinin yanı sıra, bir grup İşletme Yüksek Lisans öğrencisinden oluşmaktadır. Değerlendirmeye alınan toplam anket sayısı, 701'dir. Araştırma örnekleme ilişkin tanımlayıcı istatistikler, Tablo 1'deki şekilde özetlenebilir.

Araştırmada, Barnett ve Brown'ın (1994) iş etiği yazınındaki çeşitli kaynaklardan derleyerek oluşturdukları anket kullanılmıştır. Anket, 24 küçük senaryodan oluşmaktadır. Senaryolar pazarlama ve satış, pazarlama araştırması ve genel yönetim ile ilgili etik dışı/şüpheli davranışları içermektedir. Ankette 9'lu Likert ölçeği kullanılmış ve "1 = İş Etiğine Aykır", .... "9 = İş Etiğine Uygun" şeklinde kodlanmıştır. Öğrencilerin senaryolara verdikleri yanıtların, senaryoların türüne, öğrencilerin devam ettikleri fakülteye, öğrencilerin cinsiyetine, yaşına ve gelir düzeyine göre farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Anketin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) = 0,8230'dur.

**Tablo 1.** Deneklerin Demografik Özellikleri

CİNSİYET	SIKLIK	%	YAŞ	SIKLIK	%
Kadın	315	44,9	18-20	233	33,2
Erkek	386	55,1	21-22	301	42,9
Toplam	701	100,0	23+	167	23,8
			Toplam	701	100,0

SINIF	SIKLIK	%	FAKÜLTE	SIKLIK	%
Hazırlık	2	,3	İ.İ.B.F.	429	61,2
Birinci Sınıf	138	19,7	Güzel Sanatlar	26	3,7
İkinci Sınıf	134	19,1	Mühendislik	135	19,3
Üçüncü Sınıf	182	26,0	Fen-Edebiyat	108	15,4
Dördüncü Sınıf	204	29,1	Diğer	3	,4
Yüksek Lisans	41	5,8	Toplam	701	100,0
Toplam	701	100,0			

GELİR	SIKLIK	%	İŞ DENEYİMİ	SIKLIK	%
500 – 1000 YTL	352	50,2	Hiç	309	44,1
1000 - 1500 YTL	184	26,2	1 Yıldan Az	170	24,3
1500 - 2000 YTL	79	11,3	1-2 Yıl	81	11,6
2000 – 2500 YTL	48	6,8	2-3 Yıl	44	6,3
2500 – 3000 YTL	13	1,9	3-4 Yıl	28	4,0
3000 YTL	25	3,6	4-5 Yıl	9	1,3
Toplam	701	100,0	5 Yıldan Fazla	60	8,6
			Toplam	701	100,0

### DENEKLERİN İŞ ETİĞİNE YÖNELİK TUTUMLARININ ANALİZİ

#### Deneklerin İş Etiğine Uygun/Aykırı Buldukları Davranışlar

Deneklerin, “bir işgörenin kendi suçunu başka bir iş arkadaşının üzerine yıkması” (ort. 1,3766, s.s. 1,30087); “sutyen üreticisi bir işletmenin, iki perakende satış mağazasında, soyunma odalarının duvarlarına tek yönlü ayna koydurarak müşterilerle ilgili bilgi toplaması” (ort. 1,4551, s.s. 1,39583); “bir işgörenin başka bir iş arkadaşının başarısının üzerine yatması” (ort. 1,4836, s.s.

1,44275) gibi davranışları, diğer davranışlara göre, daha fazla etik dışı buldukları görülmüştür.

Deneklerin ayrıca, “bir satış elemanının müşterilerden rakip işletmelerle ilgili bilgi toplaması” (ort. 6,6505, s.s. 2,43116); “bir satış elemanının satışları arttırmak için bir müşteriye hediyeler vermesi ve çok miktarda alım yapanlara özgü indirimler uygulaması” (ort. 6,5578, s.s. 2,59034) gibi davranışları, diğer davranışlara göre daha az etik dışı buldukları görülmüştür.

### Faktör Analizi

Faktör analizi sonrasında, 24 madde beş faktör altında toplanmıştır. Faktörler ve faktörlere ilişkin ortalamalar, Tablo 3’de görülmektedir. Buna göre, deneklerin en fazla F1’deki davranışları etik dışı olarak değerlendirdikleri, daha sonra da sırasıyla F3, F2, F5 ve F4’deki davranışları etik dışı olarak değerlendirdikleri görülmektedir.

**Tablo 2.** Faktör Analizleri

	F1	F2	F3	F4	F5
S23	,806				
S22	,798				
S20	,642				
S17	,631				
S24	,600				
S16	,571				
S19	,569				
S15	,509				
S14	,444				
S8	,388				
S9		,767			
S6		,658			
S10		,629			
S2			,581		
S13			,564		
S3			,498		
S7			,487		
S12				,685	
S18				,674	
S21				,597	
S11				,570	
S5					,692
S1					,607
S4					,527
<b>Eigenvalues</b>	5,925	2,234	1,287	1,259	1,173
<b>Percent variance explained</b>	24,688	9,309	5,361	5,247	4,888
<b>Cumulative Variance</b>	24,688	33,997	39,358	44,606	49,494
<b>Extraction Method:</b> Principal Component Analysis. <b>Rotation Method:</b> Varimax with Kaiser Normalization.					
a Rotation converged in 9 iterations.					

Deneklerin, bilgi hırsızlığı (F4) dışındaki diğer tüm davranışları önemli ölçüde etik dışı buldukları anlaşılmaktadır (bkz. Tablo 3).

**Tablo 3.** Faktörlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

FAKTÖRLER	Ortalama	S. Sapma	C. Alpha
<b>F1:</b> Çıkar çatışması ve belgelerde tahrifat yapma.	1,9321	1,11428	0,8427
<b>F2:</b> Müşterileri yanıltma/aldatma.	3,1222	1,77741	0,6561
<b>F3:</b> Ürün ve hizmet kalitesine ilişkin sorunlar.	2,2800	1,33724	0,5255
<b>F4:</b> Bilgi hırsızlığı.	5,4907	1,78953	0,5499
<b>F5:</b> Rüşvet vb. davranışlar.	3,1588	1,69448	0,5061

### Deneklerin Cinsiyetlerine Göre İş Etiğine Yönelik Tutumları

Bağımsız t-testi sonuçları incelendiğinde, 4. faktör dışındaki faktörler açısından, kız ve erkek öğrencilerin tutumları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Tüm bu faktörler açısından, kız öğrencilerin aynı davranışları erkek öğrencilere göre daha fazla etik dışı buldukları görülmektedir. Sırasıyla, her bir faktör için kız ve erkek öğrencilerin ortalamaları ve standart sapmaları şöyledir: **F1**, kız ort. 1,6559, ss. 0,76069; erkek ort. 2,1575, s.s 1,29312; **F2**, kız ort. 2,7979, s.s. 1,63009; erkek ort. 3,3869, s.s. 1,84946; **F3**, kız ort. 2,0516, s.s. 1,13197; erkek ort. 2,4663 ve s.s. 1,45902; **F5**, kız ort. 2,9418 ve s.s. 1,57446; erkek ort. 3,3359 ve s.s. 1,76882. Söz konusu farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (P değerleri sırasıyla, 0,000; 0,000; 0,000 ve 0,002'dir).

### Deneklerin Yaşlarına Göre İş Etiğine Yönelik Tutumları

Anova sonuçları incelendiğinde, 21 ve daha üzere yaştaki deneklerin diğer deneklere göre **F1**'deki davranışları etiğe daha az aykırı olarak değerlendirdikleri görülmektedir. 18–20 yaşındaki deneklerin ortalaması, 1,7365; 21–22 yaşındaki deneklerin ortalaması, 2,0096; 23 ve üzeri yaştaki deneklerin ortalaması, 2,0653'dir. Söz konusu farklılık istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F= 5,584, P = 0,004). 21 ve daha üzeri yaştaki deneklerin **F2**'deki davranışları da, diğer deneklere göre, etiğe daha az aykırı değerlendirdikleri görülmüştür. 18–20 yaşındaki deneklerin ortalaması, 2,9156; 21–22 yaşındaki deneklerin ortalaması, 3,1528; 23 ve üzeri yaştaki deneklerin ortalaması, 3,3553'tür. Söz konusu farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F= 3,073, P = 0,047).

### Deneklerin Öğrenim Gördükleri Fakültele Göre İş Etiğine Yönelik Tutumları

Anova sonuçlarında, Mühendislik Fakültesi öğrencilerinin (ort. 2,4415) diğer fakültelerin öğrencilerine (ort. 1,6657 ile 1,9923 arasında değişiyor) göre, **F1**'deki davranışları etiğe daha az aykırı olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Söz konusu farklılık, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F= 10,006, P = 0,000).

### Deneklerin Kaçınıcı Sınıfta Olduklarına Göre İş Etiğine Yönelik Tutumları

Anova sonuçlarında, üniversitenin 3. ve 4. sınıfındaki öğrenciler (ort. 1,9979) ile Yüksek Lisans öğrencilerinin (ort. 2,2707), diğer öğrencilere (ort. 1,7887) göre, **F1**'deki davranışları etiğe daha az aykırı olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Bu farklılık, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F= 4,890, P = 0,008).



### **Deneklerin Gelir Düzeylerine Göre İş Etiğine Yönelik Tutumları**

Anova sonuçları incelendiğinde, yüksek gelire sahip öğrencilerin, diğer öğrencilere göre, **F1**'deki davranışları etiğe daha az aykırı olarak değerlendirdikleri görülmektedir. 500–1500 YTL arası geliri olan öğrencilerin ortalaması, 1,7690-1,9348; 1500-2500 YTL geliri olan öğrencilerin ortalamaları 2,0734 -2,2063; 2500 YTL'den daha çok geliri olan öğrencilerin ortalaması ise, 2,6880- 2,9846'dır. Post hoc testte gelir durumuna göre öğrencilerin üç grup altında toplandığı ve aralarındaki farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür ( $F= 7,276$ ,  $P = 0,000$ ).

### **Deneklerin İş Deneyimlerine Göre İş Etiğine Yönelik Tutumları**

Anova sonuçları incelendiğinde, iş deneyimi fazla olan öğrencilerin, iş deneyimi az olan öğrencilere göre, **F2**'deki davranışları etiğe daha az aykırı olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Hiç iş deneyimi olmayanların ortalaması, 2,8177; iş deneyimi olanların ortalaması ise, 3,4639'dur. Söz konusu farklılık istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F= 8,499$ ,  $P = 0,000$ ).

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bir üniversitenin farklı fakültelerinde öğrenim gören öğrencilerin iş dünyasındaki iş etiğine aykırı/şüpheli davranışlara ilişkin tutumlarını incelemeyi amaçlayan bu çalışmada elde edilen temel bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Araştırmada öğrencilerin, “bilgi hırsızlığı” (F4) dışındaki diğer tüm davranışları önemli ölçüde etik dışı buldukları anlaşılmaktadır. Deneklerin bilgi hırsızlığı ile ilgili tutumlarının diğer alanlardaki tutumlarına göre daha “esnek” olması, onların akademik yaşamlarında sıkça başvurdukları “kopya çekme” ve telif haklarına konu (kitap, CD gibi) eserleri çoğaltma gibi alışkanlıklarıyla ilişkili olabilir.

Kız öğrencilerin senaryolardaki davranışları (F4 hariç), erkek öğrencilere göre daha fazla etik dışı olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Bu sonuç, diğer araştırmalarda elde edilen sonuçlarla uyum içindedir. Söz konusu farklılık, erkeklerin moral gelişimlerinin yavaşlığına bağlanabileceği gibi, kadınların daha idealist olmalarına, kadınların erkeklere oranla başkalarını daha fazla düşünmelerine ya da erkeklerin daha saldırgan ve rekabetçi yetiştirilmelerine bağlanabilir.

Araştırmada, daha ileri yaşlardaki ve sınıflardaki öğrencilerin, gençlere göre, “çıkar çatışmasına ve belgelerde tahrifat yapmaya” daha toleranslı yaklaştıkları anlaşılmaktadır. Bu durum, genç öğrencilerin yaşam konusundaki deneyimsizlikleriyle ve idealist dünya görüşleriyle açıklanabilir. Yüksek gelir düzeyine sahip öğrencilerin aynı konuda diğerlerine göre daha toleranslı olmaları da, geldikleri sosyal çevre ve bu çevredeki yaşam pratiği ile ilişkili olabilir. Mühendislik Fakültesi öğrencilerinin, diğer öğrencilere göre, etik konusunda daha toleranslı olmaları, şaşırtıcı bulunmuştur. İdari bilimler öğrencilerinin daha az duyarlı olmaları, daha beklenen bir sonuç olarak düşünülebilir. Dolayısıyla,

buradan, etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili derslere sadece İİBF öğrencilerinin değil, tüm öğrencilerin gereksinim duydukları anlaşılmaktadır.

İş deneyimi fazla olan öğrencilerin, “müşterileri aldatmaya/yanıltmaya” yönelik davranışları, diğer öğrencilere göre daha kabul edilir bulmaları, onların iş deneyimleriyle ilişkilidir. Diğer bir deyişle, iş yaşamındaki yaygın eğilim bu tutumda etkili olmuş görünmektedir. Sonuç olarak, gerek ileri yaş ve sınıflardaki ve gerekse de iş deneyimi fazla olan gençlerin etik tutumlarını, sadece üniversitede verilen eğitimle açıklamanın olanaklı görünmediği anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle, gençlerin ileri yaşlarda sosyal ve ekonomik yaşamın gereklerinden ve/veya normlarından daha fazla etkilendikleri anlaşılmaktadır. Dolayısıyla da, üniversitelerin yanı sıra, işletmelerin de etik ve sosyal sorumluluk konusu üzerinde durmalarında yarar bulunmaktadır.

#### KAYNAKLAR

- Adler, Paul S. (2002), “Corporate Scandals: It's Time For Reflection In Business Schools”, *Academy of Management Executive*, 16, 148-150.
- Barnett, Tim and Brown, Gene (1994), “The Ethical Judgments of College Students Regarding Business Issues”, *Journal of Education for Business*, 69, 333-339.
- Cheung, Chau-Kiu (1999), “Ethical Judgment And Ethical Reasoning on Business Issues: A Cross-Lag Model For University Students In Hong Kong”, *College Student Journal*, 33, 515-531.
- Cole, Barbara C., and Smith, Dennie L. (1995), “Effects of Ethics Instruction on The Ethical Perceptions of College Business Students“, *Journal of Education for Business*, 70, 351-357.
- Curren, Mary T., Harich, Katrin R. (1996), “Business Ethics: A Comparison of Business And Humanities Students And Faculty”, *Journal of Education for Business*, 72, 9-12.
- Çoşkun, Recai ve Karamustafa, Osman (1999), “İşletme Öğrencilerinin Etik Algıları Üzerine Ampirik Bir Çalışma” *Bilgi*, 1, 61-72.
- Davis, James R. ve Ralph E. Welton (1991), “Professional Ethics: Business Students' Perceptions”, *Journal of Business Ethics*, 10, 451-463.
- Fraedrich, J.P., and Guerts, M.D. (1990), “Ethical Awareness For The Classroom: A Framework”, *Journal of Education for Business*, 66, pp.88-94.
- Gioia, Dennis A. (2002), “Business Education's Role In The Crisis Of Corporate Confidence”, *Academy of Management Executive*, 16, 142-145.
- Kaynama, Shohreh A.; Algin King ve Louise W. Smith (1996), “The Impact of a Shift in Organizational Role on Ethical Perceptions: A Comparative Study”, *Journal of Business Ethics*, 15, 581-590.

- Kidwell, Linda Achey; Karen Wozniak; Jeanne Phoenix Laurel (2003), "Student Reports and Faculty Perceptions of Academic Dishonesty", *Teaching Business Ethics*, 7, 205-214.
- Ludlum, M.P., and Sergey, Moskaloinov (2005), "Russian Student Views On Business Ethics: Post-Enron", *College Student Journal*, 39, 156-164.
- Luthar, Harsh; Ron A. DiBattista; Theodore Gautschi (1997), "Perception of What the Ethical Climate is and What it Should Be: The Role of Gender, Academic Status, and Ethical Education", *Journal of Business Ethics*, February, 16, 205-217.
- Mangan, Katherine S. (2002), "The Ethics of Business Schools", *Chronicle of Higher Education*, 9/20/2002, 49.
- Marnburg, Einar (2003), "Educational Impacts on Academic Business Practitioner's Moral Reasoning and Behavior: Effects of Short Courses in Ethics or Philosophy", *Business Ethics: A European Review*, 12, 403-413.
- Murphy, Paul R., and Boatright, John R. (1994), "Assessing The Effectiveness Of Instruction In Business Ethics: A Longitudinal Analysis", *Journal of Education for Business*, 69, 326-333.
- Ruegger, Durwood ve Ernest W. King (1992), "A Study of the Effect of Age and Gender upon Student Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, 11, 179-186.
- Silver, Lawrence S. ve Sean R. Valentine (2000), "College Students' Perceptions of Moral Intensity in Sales Situations", *Journal of Education for Business*, 75, 309-314.
- Smyth, M. Lynnette, and Davis, James R. (2004), "Perceptions of Dishonesty Among Two-Year College Students: Academic Versus Business Situations", *Journal of Business Ethics*, 51, 63.

**3. Oturum: Ulusal İş Sistemleri**

*TÜRKİYE'DE ULUSAL İŞ SİSTEMİNİN DÖNÜŞÜMÜ:  
SEKTÖRLERİN DEVLETE BAĞIMLILIĞI VE  
ULUSLARARASI İLİŞKİLER ÜZERİNE BİR GÖRGÜL ÇALIŞMA*

*D. Özçelik*

*P. Toktaş*

*Selami Sargut*

*ULUSAL İŞ SİSTEMİ VE ÖRGÜT AĞLARI: DEVLETE  
BAĞIMLILIK VE MERKEZ-ÇEVRE İKİLİĞİNİN ÖRGÜTLER  
ARASI İLİŞKİLERE ETKİSİ*

*Cenk Sözen*

*ÖRGÜTSEL GÜÇ ARAÇSALLAŞTIRILABİLİR Mİ? SAKARYA  
ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ*

*Recai Coşkun*

*Şule Aydın*

*ULUSLARARASI ÖRGÜT YAZININDA MEŞRUIYET  
KAVRAMININ TANIMI*

*Arzu Kalemci,*

*Şirin A. Duman*

## TÜRKİYE’DE ULUSAL İŞ SİSTEMİNİN DÖNÜŞÜMÜ: SEKTÖRLERİN DEVLETE BAĞIMLILIĞI ÜZERİNE BİR GÖRGÜL ÇALIŞMA

**Didem Özçelik**

Başkent Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
m.didem.ozcelik@gmail.com

**N. Pelin Toktaş**

Başkent Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
pelin.toktas@gmail.com

**Prof. Dr. A. Selami Sargut**

Başkent Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
ssargut@baskent.edu.tr

### ANAHTAR KELİMELER

Ulusal iş sistemi, sektör, devlet bağımlılığı

### GİRİŞ

Ulusal iş sistemi yaklaşımına (Whitley, 2000) göre serbest piyasa ekonomisinin tek bir biçimi olmamakta, başta devlet olmak üzere ana kurumların piyasalara müdahale derecesine göre farklı iş sistemleri oluşabilmektedir. Whitley’e (1992) göre tüm pazar ekonomilerinde ortaya çıkan farklılıklar; ekonomik faaliyetlerin ve kaynakların nasıl kontrol edildiği, firmalar arasındaki pazar ilişkilerinin nasıl koordine edileceği, firmaların içerisindeki faaliyetlerin ve kaynakların otorite ilişkileriyle nasıl örgütlenerek yönetileceğine bağlı olarak oluşmaktadır.

Türkiye’de sanayileşmenin büyük ölçüde devletin merkezi role sahip olduğu müdahaleci ve korumacı bir anlayışla gerçekleştirilmeye çalışıldığı düşünülmektedir (örn. Buğra, 1994; Gökşen ve Üsdiken, 2001). Buna göre ulusal iş sistemi yaklaşımı çerçevesinde Türkiye’nin devlete bağımlı iş sistemi içinde görülmektedir. Ancak bununla birlikte; Türkiye’deki ekonomik sistemin son yirmi yıl içerisinde yaşanan liberalleşme hareketlerinin bir sonucu olarak devlete bağımlı iş sisteminden, devlet tarafından koordine edilen iş sistemine doğru evrildiği düşünülebilir.

Bu çalışmanın amacı Türkiye’de ulusal iş sisteminin değişiminin devlete bağımlı iş sisteminden devlet tarafından koordine edilen iş sistemine doğru bir eğilim seyredip seyretmediğini 1995-2006 yılları arasındaki dönemi kapsayan bir boylamsal görgül araştırma ile belirlemektir. Buna göre; devlet bağımlılığı değişkenleri olarak sektörlerin uluslararasılaşma ve ithalat-ihracat hareketleri, sektörlerdeki firmaların sermaye piyasalarını finansal kaynak bulmak için kullanma eğilimleri, kamudan alınan teşviklerin sektörlere göre dağılımı tanımlanmış ve son olarak da özelleştirme programı ele alınmıştır. Bu değişkenlere yönelik toplanan ikincil verilerde türdeş bir sektörel sınıflama olmamasından ötürü; veriler harmanlanarak 14 ana sektör ve 10 alt sektörden oluşan standartlaştırılmış bir sektörel sınıflama altında toplanmıştır. Bunun sonucunda, çalışmanın hedefi olan Türk ulusal iş sisteminin devlete

bağımlılığındaki dönüşümü belirlenen bu sektörler için yönelik olarak ele alınmış ve incelenmiştir.

### **TÜRK ULUSAL İŞ SİSTEMİ VE LİBERALLEŞME**

Whitley'e (2000) göre; farklı toplumlardaki iş sistemi özellikleri sanayileşme süresince ve devamında baskın sosyal kurumlar ile birbirlerine bağlı olarak geliştiği için belirli kurumsal bağlamlarda o bağlama özgü ekonomik örgütsel formlar ortaya çıkar ve yerleşik hale gelir. Farklı pazar ekonomilerinde kurumsal özellikler; devlet, finansal sistem, beceri geliştirme ve kontrol sistemi ve son olarak güven ve otorite ilişkilerini yöneten baskın kurallar olmak üzere dört büyük alanda geniş olarak tanımlanabilir ve karşılaştırılabilir (Whitley, 2000). Buna göre; iş sistemlerini yapılandıran ana kurumsal özellikler; devletin egemenliği ve özel sahiplerle riski paylaşma isteği, devletin kolektif araçlara karşıtlığı, pazarların ne derecede resmi olarak düzenlendiği, pazarın borsa tabanlı mı kredi tabanlı mı olduğu, kamu eğitim sisteminin ve devlet-işveren-sendika işbirliğinin gücü, bağımsız ticari birliklerin gücü, belgelenmiş uzmanlığa dayalı işçi örgütlenmelerinin gücü, toplu sözleşmelerin merkeziliği, güven ilişkilerini yöneten resmi kurumların güvenilirliği, paternalist otorite ilişkilerinin üstünlüğü ve son olarak da otorite ilişkilerini yöneten toplumsal normların önemi şeklindedir.

Pazar ekonomilerini birbirinden ayırt etmenin yolu, devletin kredi akışlarını bankacılık sistemi aracılığı ile kontrol altına alması ve sektörlerin büyüme ve küçülme faaliyetlerini yönetme eylemlerinin derecesini belirlemektir (Whitley, 1994). Örneğin; devletin hem risk paylaşımında hem de her türlü ekonomik faaliyette etkin olduğu ülkelerde devlete bağımlı iş sistemleri bulunur.

Türkiye'de sanayileşmenin büyük ölçüde devletin merkezi role sahip olduğu müdahaleci ve korumacı bir anlayışla gerçekleştirilmeye çalışıldığı kimi araştırmacılar tarafından belirtilmiştir. (örn. Buğra, 1994; Gökşen ve Üsdiken, 2001). Buna göre ulusal iş sistemi yaklaşımı çerçevesinde Türkiye'nin devlete bağımlı iş sistemi içinde görülmektedir. Ancak bununla birlikte; Türkiye'deki ekonomik sistemin, ulusal iş sistemi yaklaşımı ele alındığında; son yirmi yıl içerisinde yaşanan liberalleşme hareketlerinin bir sonucu olarak devlete bağımlı iş sisteminden, devlet tarafından koordine edilen iş sistemine doğru evrildiği düşünülebilir. Öte yandan, bazı yazarlar (Buğra, 1994, 1997 ve Öniş, 1992, 1996, 1999a) bu durumun liberalleşme hareketlerine rağmen halen daha değişmediğini, devletin kamu bankaları ve aracı kurumlar vasıtasıyla piyasalara müdahalesinin devam ettiğini ifade etmektedirler.

Buğra'nın (1994) belirttiği üzere; 1980 öncesinde ithal ikameci bir politika benimseyen devlet, ekonomide hem kontrol ve koordine edici bir rol üstlenmiş hem de ekonomideki egemen rolünü üretici, tüketici ve temel kaynak sağlayıcı olarak sürdürmüştür. Devletin makroekonomik politikalarını değiştirdiği 1980'ler ise Türkiye ekonomisi için bir dönüm noktası niteliğindedir. Bu dönem devlet makroekonomik politikalarının temel hedefi yapısal düzenleme programı çerçevesinde liberalleşme ve uluslararasılaşma olmuştur. Öniş'e (1992) göre; bu dönem politikalarının üç ana hedefi bulunmaktadır. Öncelikle devletin üretim faaliyetleri ve pazar güçleri üzerindeki ilgisi ve müdahalesinin azaltılması, daha

sonra ithal ikameci sanayileşmeden ihracata dayalı büyüme politikasına geçilmesi ve son olarak da doğrudan yabancı yatırımın ülkeye çekilmesi hedef alınmıştır.

Liberalleşme sürecinde; altyapı temelini geliştirilmesi yönünde önemli adımlar atılmış, sadece ulusal bağlamda değil komşu ülkelerle de kurdukları iş ortaklıklarıyla özel sektör kendini hissettirmeye başlamış. 1986 yılında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın faaliyete geçmesi örgütlerin serbest piyasada sermaye kaynağı bulma olanağını arttırmıştır. Buna ek olarak, Türkiye teknolojiyi sadece dışarıdan alan bir ülke kimliğinden sıyrılarak kendi teknolojisini üreten ve ihraç edebilen bir ülke konumuna gelmiştir (Öniş, 1996). Türkiye ekonomisinin dışa açılımda bir diğer dönüm noktası ise süre gelen Avrupa Birliği ilişkileri çerçevesinde imzalanarak 1996 yılında yürürlüğe giren Gümrük Birliği anlaşmasıdır. Bunun devamında Avrupa ülkeleri ile gelişen yakın ekonomik ilişkiler bu ülkeler ile ortak yatırım ve yeni yatırım fırsatları yaratarak Türkiye ekonomisinin dışa açılımını desteklemiştir. Bu çerçevede ele alındığında; ekonomik liberalleşmenin serbest piyasa mekanizmasını güçlendirerek devlet bağımlılığını azalttığı varsayılmaktadır.

Buna ek olarak, özelleştirme ile devletin ekonomideki sanayi ve ticari aktivitesinin en aza indirilmesi hedeflenirken, rekabete dayalı piyasa ekonomisinin oluşturulması, devlet bütçesi üzerindeki kamu iktisadi teşebbüs finansman yükünün azaltılması, sermaye piyasasının geliştirilmesi ve atıl tasarrufların ekonomiye kazandırılması, bu yolla elde edilecek kaynakların altyapı yatırımlarına kanalize edilebilmesi mümkün olacaktır (Öniş, 1999b). Sonuç olarak; özelleştirme de bağımlılığını azaltıcı bir diğer etken olarak ele alınabilir.

Sonuç olarak; Türkiye'de son 20 yıl içerisinde ithal ikameci politikalarından uzaklaşılması, gümrük birliğine girilmesi, uluslararası örgütlerin piyasaya girmesi, özelleştirme, İMKB'nin kurulması vb. sektörler ve örgütlerin devlete bağımlılığı bakımından bir etki yaratmıştır. Örgüt araştırmaları açısından iş sisteminin dönüşümü ve ana kurum olan devlete bağımlılık derecesinin azalıp azalmadığının belirlenmesi; piyasalardaki örgütler arası rekabetin yapısının tanımlanması bakımından önem taşımaktadır. Devlete bağımlı iş sistemlerinde; örgütler devlet içerisinde önemli konumda olan aktörlere (bürokratlar, kamu bankaları yöneticileri, siyasetçiler) ulaşma yönünde birbirleriyle rekabet içindeyken; bağımlılığın azalmasıyla rekabet serbest piyasa koşullarına yaklaşabilir. Türkiye'de söz konusu bağlamsal değişimlerin gerçekleşip gerçekleşmediği bu çalışmada; devlet bağımlılığı değişkenleri olarak sektörlerin uluslararasılaşma ve ithalat-ihracat hareketleri, sektörlerdeki firmaların sermaye piyasalarını finansal kaynak bulmak için kullanma eğilimleri, kamudan alınan teşviklerin sektörler göre dağılımı incelenmiştir ve son olarak da özelleştirme programı ele alınmıştır. Bu çalışmada uluslararası şirket sayılarının artması, ihracatın ithalata oranının artması, teşvik belge sayılarının azalması, kaynak bulmada sektörlerin sermaye piyasalarını kullanımının artması; sektörlerin devlet bağımlılığını azaltıcı etkenler olarak ele alınmıştır. Bu değişkenlere yönelik toplanan ikincil verilerde türdeş bir sektörel sınıflama olmamasından ötürü;

veriler harmanlanarak 14 ana sektör ve 10 alt sektörden oluşan standartlaştırılmış bir sektörel sınıflama altında toplanmıştır.

## SEKTÖRLER

### Tarım, Hayvancılık ve Ormanlık

Son 2 yılda ihracat değerleri (Ek3), ithalat değerlerinin (Ek2) üzerinde seyrettiği için bu sektörün dış piyasalardaki gücünün arttığı, dolayısıyla devlet bağımlılığının azaldığı düşünülebilir. Buna ek olarak uluslararası sermayeli şirketlerin (Ek1) sektöre girişindeki artışın sektörel dinamiklerin değişmesine, sektör içindeki diğer şirketlerin devlete bağımlılığının azalmasına neden olacağı düşünülebilir. Öte yandan; 2001-2002 yılları arasında devlet müdahalesinde teşvik belgeleri (Ek4) ele alındığında yüksek oranda bir düşüş olmasına rağmen geçtiğimiz 3 yıl içerisinde belge sayılarındaki artış 1995 yılının bile üzerine çıkmaktadır. Bu açıdan ele alındığında sektörün devlet bağımlılığında bir azalma görülmektedir. Benzer şekilde sektörün sermaye piyasalarını kullanmamasından ötürü kaynak bulma açısından da devlete bağımlılığını sürdürdüğü düşünülebilir. Son olarak 1985-2007 döneminde özelleştirilen 164 kuruluşun 21'nin bu sektöre ait olması devletin doğrudan müdahalesini azalttığına bir işarettir (Ek7).

### Balıkçılık

Balıkçılık sektörüne giren uluslararası sermayeli şirketlerin sayılarında (Ek1) belirgin bir artış görülmektedir. Son 2 yılda ithalatta (Ek2) gözlemlenen belirgin artış ile ihracatta (Ek3) son 10 yılda süregelen artış göz önüne alındığında ihracatın ithalattan oldukça yukarıda seyretmesi sektörün dış ekonomiye açıklığına, dolayısıyla da devlete olan bağımlılığının azaldığına işaret etmektedir. Teşvik belgelerinin genel seyirinde belirgin bir trendin yakalanamamasından (Ek4) ve hisse senetleri piyasasında sektörün yer almamasından (Ek5) dolayı bu değişkenlerin sektörün devlete olan bağımlılığının azalıp azalmaması konusunda bir fikir vermemektedir. Devletin bu sektörde sahiplik payının bulunmaması özelleştirmeyi değişkenini etkisiz bırakmaktadır.

### Madencilik ve Taşocakçılığı

Bir devlete bağımlılık değişkeni olarak uluslararası sermayeli şirket sayılarının sektördeki son 7 yılda 3 katına çıkması, devletin yanı sıra bu şirketleri de sektörde önemli bir aktör haline getirmektedir (Ek1). Son 11 yıl değerlendirildiğinde hem ithalat (Ek2) hem de ihracatta (Ek3) bir artış görülmektedir. Ancak ithalatın belirgin bir farkla ihracatta yüksek seyretmesi sektörün devletten farklı bağımlılıklarının olup olmadığı sorusunu gündeme getirmektedir. Teşvik belgeleri bu sektör için belirleyici bir değişken olarak ortaya çıkmamaktadır (Ek4). Öte yandan hisse senetleri piyasasında bu sektörden tek bir şirket bulunmaktadır (Ek5). Özelleştirme kapsamında ise devletin sektör içinden özelleştirilen 11 şirketin devlet sahiplik payının yüzde yüze yakın olması devletin bu sektörden çekildiğini ve sektörün devlete olan bağımlılığının azaldığını göstermektedir.



### **İmalat**

Uluslararası sermayeli şirket sayıları incelendiğinde tüm imalat alt sektörlerinde şirket sayılarının arttığı görülmektedir (Ek1). İthalat ve ihracat rakamlarına bakıldığında ise imalat alt sektörlerinden tekstilde ihracatın belirgin bir şekilde arttığı, başlangıçta ithalatın fazla olduğu otomotiv sektöründe ihracatın artarak ithalata yaklaştığı, kimya ve metal eşya, makine ve gereç imalatında ise ithalatın belirgin artışının devam ettiği görülmektedir (Ek2, Ek3). Teşvik belgelerine bakıldığında gıda, kimya ve özellikle tekstil sektörlerindeki azalma bu sektörlerin devlete bağımlılığının zaman içinde azalmakta olduğunu göstermektedir (Ek4). Hisse senetleri piyasasına bakıldığında piyasa değeri açısından gıda, tekstil, metal eşya, makine sektörlerinde artış görülmektedir (Ek6). Ancak en belirgin artışın otomotiv sektöründe olması sektörün liberalleşerek devlete olan bağımlılığını azalttığını göstermektedir. Özelleştirilen 164 kuruluştan 90'ını imalat sektörü oluşturmaktadır. Bunların içinde 29 tanesi çimento sektöründe bulunmakta bu da devletin çimento sektörüne olan müdahalesini geri çektiğini göstermektedir (Ek7).

### **Enerji**

Uluslararası sermayeli şirketlerin sayılarına baktığımızda bir artış olduğu gözlemlenmektedir (Ek1). Son 11 yıla bakıldığında ihracatta özellikle son 2 yılda önemli bir artış süre gelmekteyken ithalatta dalgalanmalar görülmektedir (Ek2, Ek3). 2001-2002 yılları arasında ithalatın ihracattan oldukça yüksek olmasına karşın son 2 yılda ihracat ithalat değerlerinin oldukça belirgin bir farkla üzerine çıkmaktadır. Yukarıdaki bu iki değişken sektörün dış piyasalardaki gücünün giderek arttığını ve devlete bağımlılığının azaldığını göstermektedir. Teşvik belge sayılarının belirli bir eğilimi göstermemesinden ötürü devlet bağımlılığının değişip değişmediği konusunda bir fikir vermemektedir (Ek4). Hisse senetleri piyasasına bakıldığında ise son 10 yıl içinde çok düşük oranda bir değer kaybından söz edilebilir, bu da sektörün sermaye piyasalarını kaynak bulmak için çok fazla kullanmadığını göstermektedir (Ek5). Özelleştirilen 164 kuruluştan 11'ini enerji sektörü oluşturması devletin bu sektöre olan müdahalesini geri çektiğinin bir göstergesidir (Ek7).

### **İnşaat**

Son yıllarda yabancı sermayeli şirketlerin artan sayısı bu şirketlerin sektöre olan ilgisinin artarak devam ettiğini göstermektedir (Ek1). Bu sektör için özelleştirme verileri, teşvik belge sayıları ve ithalat ve ihracat değişkenleri sektörün devlete bağımlılığı konusunda sağlıklı bir yorum yapma imkanı vermemektedir (Ek, Ek3, Ek4, Ek7). Sermaye piyasasına bakıldığında ise inşaat sektöründe son 10 yıl içindeki artış, sektörün kaynak bulma açısından sermaye piyasasını kullanma gücünün arttığını ve bu bakımdan devlete bağımlılığının azaldığını göstermektedir (Ek5).

### **Toptan ve Perakende Ticaret**

Bu sektördeki uluslararası şirket sayılarındaki artış devlet bağımlılığının azalmasına bir etken olarak yorumlanabilir (Ek1). Özelleştirme değişkeni bu sektörün devlete bağımlılığının belirlenmesi konusunda aydınlatıcı değildir

(Ek7). Hisse senetleri piyasasına baktığımızda ise toptan ve perakende ticaret toplam değerinin her geçen yıl artması devlet bağımlılığının bu açıdan azaldığının bir işaretidir (Ek5). Devletin bu sektöre verdiği teşvik belge sayılarının 2001 yılına kadar olan artışın, daha sonraki yıllarda belirgin bir düşüş göstermesi devlet bağımlılığının azaldığını göstermektedir (Ek4).

#### **Turizm**

Turizm sektöründe uluslararası sermayeli şirket sayılarının artış ve hisse senetlerin piyasasında sektörün toplam değerindeki artış devlet bağımlılığının azaldığına işaret etmektedir (Ek1, Ek5). Teşvik belge sayılarındaki dalgalanma devlet bağımlılığı konusunda bir fikir vermemektedir (Ek4). Benzer şekilde özelleştirilen kuruluş sayısı bakımından da az olması devlet bağımlılığı konusunda doğrudan bir yorum yapmaya olanak sağlamamaktadır (Ek7).

#### **Ulaştırma, Haberleşme ve Depolama Hizmetleri**

Bu sektördeki uluslararası şirket sayılarındaki belirgin artış (Ek1), teşvik belgelerindeki belirgin düşüş (Ek4), sektörün kaynak bulmada sermaye piyasalarını kullanım gücündeki artış (Ek6) ve bu sektörde toplam 8 kuruluşun özelleştirilmiş olması (Ek7) sektörün devlet bağımlılığını azaldığını göstermektedir.

#### **Mali Aracı Kuruluşların Faaliyetleri**

Uluslararası şirket sayılarındaki belirgin artış (Ek1), teşvik belgelerindeki belirgin düşüş (Ek4), sektörün kaynak bulmada sermaye piyasalarını kullanım gücündeki artış (Ek6) ve bu sektörde toplam 15 kuruluşun özelleştirilmiş olması (Ek7) sektörün devlet bağımlılığını azaldığını göstermektedir.

#### **Gayrimenkul Kiralama ve İş Faaliyetleri**

Gayrimenkul kiralama ve iş faaliyetlerindeki uluslararası şirket sayılarında süregelen artış (Ek1) ve sektörün sermaye piyasalarındaki toplam değerindeki artış (Ek6) sektörünün bu değişkenler kapsamında devlet bağımlılığının azaldığını göstermektedir.

#### **Kamu Yönetimi ve Savunma, Zorunlu Sosyal Güvenlik**

Sektördeki uluslararası şirket sayılarında (Ek1) ve sermaye piyasasında sektörün toplam değerinde artış (Ek6) olmasına rağmen bu artış oranlarının düşük olmasından ötürü bu değişkenlerle devlet bağımlılığı konusunda sağlıklı bir yorum yapılmasına olanak sağlamamaktadır.

Son yıllarda yüksek artışın görüldüğü uluslararası şirket sayıları (Ek1) ve 2003'e kadar artışa karşın bu tarihten sonra düşüşün görüldüğü teşvik belgeleri sayıları (Ek4) ele alındığında sektörün devlet bağımlılığının düştüğü söylenebilir.

#### **Sağlık İşleri ve Sosyal Hizmetler**

Bu sektörde uluslararası şirket sayılarındaki artışa (Ek1) rağmen, son 11 yıl boyunca ithalatın ihracattan oldukça yüksek seyretmesi (Ek2, Ek3), sektörün sermaye piyasalarında tek bir şirketle yer alması (Ek5) ve son yıllarda teşvik

belgelerindeki (Ek4) belirgin artış sektörün devlet bağımlılığının arttığını göstermektedir.

### SONUÇ

Örgüt araştırmaları açısından Türk iş sisteminin dönüşümü ve ana kurum olan devlete bağımlılık derecesinin azalıp azalmadığının belirlenmesi amacıyla; araştırmamızda devlet bağımlılığı değişkenleri olarak sektörlerin uluslararasılaşma ve ithalat-ihracat hareketleri, sektörlerdeki firmaların sermaye piyasalarını finansal kaynak bulmak için kullanma eğilimleri, kamudan alınan teşviklerin sektörlere göre dağılımı incelenmiş ve son olarak da özelleştirme programı ele alınmıştır. Yapılan inceleme sonucunda 14 ana sektörden enerji, ulaştırma, haberleşme ve depolama hizmetleri ve mali aracı kuruluşların faaliyetleri olmak üzere 3 sektörde devlet bağımlılığının azaldığı, sağlık işleri ve sosyal hizmetler olmak üzere de 1 sektörde devlet bağımlılığının arttığı ortaya çıkmıştır. Diğer sektörlerde ise bazı değişkenler açısından devlet bağımlılığının azaldığı görülürken diğerlerinin artışın olması veya belirgin bir değişimin olmamasından ötürü devlet bağımlılığı ile ilgili olarak net bir sonuç elde edilememiştir. Bu sonuçlar, liberal politikaların devlete bağımlılık açısından sektörler üzerinde değişen etkilere sahip olabileceğini göstermektedir. Bunun yanı sıra; belirlemiş olduğumuz bu değişkenlerin devlet bağımlılığı üzerindeki görece etkileri başka bir araştırma konusu olarak ele alınabilir. Benzer şekilde; devlet bağımlılığı üzerinde etkisi olabilecek örneğin sektörlerdeki regülasyon derecesi gibi farklı değişkenlerin kuramsal ve görgül olarak araştırılması da ulusal iş sistemi yaklaşımının bir belirleyeni olan devlet bağımlılığının daha iyi anlaşılması açısından gerekmektedir.

### KAYNAKÇA

- Buğra, A. 1994. *State and business in Turkey*. State University of New York Press, Albany.
- Buğra, A. 1997. The claws of the TIGERS, *Privateview*, 1 (4/5) 50-55.
- Buğra, A. 1998. Class, culture and state: An analysis of interest representation by two Turkish Business Association. *International Journal of Middle East Studies*, 30(4):521-540.
- Gökşen, N. S. ve Üsdiken, B. 2001. Uniformity and diversity in Turkish business groups: effects of scale and time of founding, *British Journal of Management*, 12 (4) 325-340.
- Öniş, Z. 1992. Redemocratization and economic liberalization in Turkey: The limits of state economy. *Studies in Comparative International Development*, 27 (2) 3-23.
- Öniş, Z., 1996. The state and economic development in contemporary Turkey: Etatism to neoliberalism and beyond. V. Mastry ve R. C. Nation (Der.), *Turkey between East and West*: 167-180. Westview Press, Boulder.
- Öniş, Z., 1999a. Liberalization, transnational corporations and foreign direct investment in Turkey: The experience of the 1980's. Z. Öniş (Der.),

*State and market: The political economy of Turkey in comperative perspective*: 305-321. Istanbul: Bogazici University Press.

Öniş, Z., 1999b. The evolution of privatization in Turkey: The institutional context of public-enterprise reform. Z. Öniş (Der.), *State and market: The political economy of Turkey in comperative perspective*: 149-162, Istanbul: Bogazici University Press.

Whitley, R. 1994. Dominant forms of economic Organization in market economies. *Organization Studies*, 15(2): 153-182.

Whitley, R. 2000. *Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems*: 3-116, Oxford: Oxford University Press..

## ULUSAL İŞ SİSTEMİ VE ÖRGÜT AĞLARI: DEVLETE BAĞIMLILIK VE MERKEZ-ÇEVRE İKİLİĞİNİN ÖRGÜTLER ARASI İLİŞKİLERE ETKİSİ

Öğr. Gör. H.Cenk SÖZEN

Başkent Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi,  
Sağlık Kurumları İşletmeciliği Bölümü  
[csozen@baskent.edu.tr](mailto:csozen@baskent.edu.tr)

### ANAHTAR KELİMELER

Sosyal sermaye, makrokurumsal yaklaşım, örgütler arası ağ düzenekleri, ulusal iş sistemleri.

Not: Bir araştırma projesi olarak değerlendirilen bu çalışma, TÜBİTAK 1001 kodlu Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Projelerini Destekleme Programı tarafından desteklenmiştir.

### GİRİŞ

Klasik ve neoklasik ekonomi modellerinin dayanağı olan “ussal aktör” varsayımı, ilk defa Polanyi (1944) tarafından ortaya atılan ve daha sonra Granovetter’in (1985) etkileyici makalesiyle olgunlaşan ekonomik eylemin sosyal ilişkilerde yerleşik olduğu iddiasıyla sorgulanmıştır. Ussallığın aktörlerin eylemlerini şekillendirdiği ve etkileşimlerden bağımsız olan bir sosyal dünya varsayımının kabulü, sadece karmaşık olanı basite indirgeyerek ölçüm kolaylıkları sağlayabilir. Ancak, yüz binlerce yıl sosyal ilişkilerin hayatın idame ettirilmesinde son derece önemli olduğu küçük topluluklar içerisinde yaşayan insanların 100-150 yıl süren sanayileşme, kentleşme ve modernlik projesi sonucunda nasıl birbirlerinden tamamen yabancılaştıkları sorusuna net bir açıklama getirmemektedir. Ekonomik eylemin modernleşmeye rağmen, halen daha ekonomik eylem üzerinde etkili olduğu ileri süren Granovetter (1985), araştırmacıların dikkatlerini aktörlerin aralarındaki etkileşimlerin araştırılması ve açıklanmasına çekmiştir. Yerleşikliğin ve aktörler arası ilişkilerin açıklanmasında Granovetter, Burt ve Uzzi gibi ağ düzeneği araştırmacıları başı çekmişlerdir. Ekonomilerde önemli rol üstlenen örgütlerin ağ ilişkilerini kimlerle ve nasıl oluşturacağı sorularının cevaplanması, yerleşiklik iddiası çerçevesinde ekonomiyi şekillendiren dinamiklerin açıklanabilmesi bakımından önem kazanmıştır. Bu noktada, makrokurumsal yaklaşımlardan birisi olan “ulusal iş sistemleri yaklaşımı” örgütlerin ağ ilişkileri oluşturma eğilimlerinin kurumsal bağlamla ilişkisinin kurulması için kullanılabilir. Bu çalışma, ulusal iş sistemleri yaklaşımı ve sosyal yerleşiklik iddiasını bütünleştirerek değişik faaliyet alanlarında örgütlerin ağ ilişkileri oluşturma eğilimlerinin açıklanmasını, oluşabilecek farklı türdeki rekabet ilişkilerini ve ağ düzeneklerinin oluşumuna açıklama getirmeyi amaçlamaktadır.

### EKONOMİK EYLEMİN YERLEŞİKLİĞİNE İLİŞKİN SORULAR

Granovetter (1985), aktörlerin toplumsal bağlamdan bağımsız olan varlıklar gibi davranamayacaklarını ifade ederek, gerçekleşen ekonomik faaliyetlerde sosyal ilişkilerin etki yaratabileceğini vurgulamıştır. Ekonomik eylem, tüm diğer

eylemler gibi, sosyal olarak yapılmışlardır ve bunların kişisel güdülerden bağımsız açıklanması mümkün değildir (Granovetter, 1992). Ekonomik eylem, bir çok sosyologa, antropologa, siyaset bilimciye ve tarihçiye göre modernlik öncesi toplumlarda sosyal ilişkiler tarafından yönlendirilmekteydi fakat, modernleşme ile piyasa koşullarının etkisi artmıştır (Granovetter, 1985). Bir grup yazar ise (Uzzi, 1997; Granovetter, 1985, 1992) ekonomik eylemler üzerinde sosyal ilişkilerin modernlik akımı ile hiç değişmediğini veya az değiştiğini savunmaktadırlar. Bu yazarlar, neoklasik modellerin tanımladığı gibi bir piyasanın ekonomik hayatta mevcut olmadığını ve mübadeleler üzerinde sosyal ilişkilerin göreceli etkisi olduğunu ifade etmektedirler. Ekonomik faaliyetlerde tam anlamıyla ne piyasa ilişkileri ne de sosyal ilişkilerin etkili olacağından bahsetmek mümkün olmayabilir. Granovetter (1992), sosyologların insanları, diğerlerinin görüşlerine karşı oldukça hassas olduklarını ve davranışları belirleyen ortak normlara kendiliğinden uyum gösterdiklerine inandıklarını; klasik ile neoklasik ekonomi kuramlarının ise, sosyal ilişkilerden bağımsız olarak piyasanın ekonomik eylemler tarafından şekillendirildiğini varsaydığını belirtmektedir. Her iki görüş de bazı durumlarda piyasanın ekonomik ilişkiler üzerinde etkili olabileceğini, bazı durumlarda da sosyal ilişkilerin ekonomik eylem üzerinde etkili olabileceğini göz ardı etmektedir. Bir ülkenin ekonomisinde önemli yer tutan örgütler, içerisinde faaliyet gösterdikleri sektörlerin yapısına göre birbirinden bağımsız ve tamamen piyasa koşullarının etkisiyle hareket edebilirler ya da kuracakları sosyal ilişkilerin ekonomik eylemleri üzerinde etkileri olabilir. *Buradaki temel sorun, örgütlerin faaliyet gösterdikleri sektör içerisindeki hangi koşulların ekonomik eylemler üzerinde piyasa ya da toplumsal olarak yerleşik ilişkilerin etki yaratmasına neden olduğudur.*

Örgütler, faaliyet gösterdikleri sektörler içerisinde kritik noktalarda bulunan aktörlerle olan sosyal ilişkilerinin yoğunluğunu arttırarak kendilerine çıkar veya diğer rakiplerine göre avantaj sağlama eylemi içerisinde bulunabilirler. Sahip olunan sosyal ilişkiler, örgütlerin sosyal sermayesidir. Burt (1997), sosyal sermayenin bir ilişki ağı içerisinde aracılık yapma fırsatlarını ortaya çıkardığını öne süren yapısal boşluklar kuramı ile bu kavramın anlamını ve oluşumunu açıklamıştır. Yapısal boşluklar kuramı, sosyal yapı içerisinde insanlar arasındaki ilişkinin sağlanmasında aracılardan sahip olduğu bilgi ve kontrol avantajı olarak tanımlanmaktadır (Burt, 1997). Bu aracılardan, ekonomik sistemdeki işlemlerin gerçekleşmesinde üstlendiği rol ve taraflar arasındaki konumları, sahip oldukları kişisel varlıklarıdır. Yapısal boşluklar kuramı, örgütler için fayda sağlayabilecek çevreler ile sosyal ilişkilerin kazanılmasında, aracı konumdaki kişilerin (yöneticiler ve diğer çalışanlar) sosyal sermayenin oluşturulması veya arttırılmasını sağlayacağını ifade etmektedir. Sosyal ilişki şebekeleri, üyelerine tanıdığı ayrıcalıklarla kaynaklara ulaşma imkanı tanınmasının yanı sıra, işlem maliyetlerini de düşürmektedir (Gabbay ve Leenders, 2001). Örgütlerin buldukları sektörler içerisinde güç kazanmak için ilişki kurmak isteyecekleri aktörlerin kimliği nedir? Örgütler birbirleri arasında mı yoksa kritik unsurları elinde bulunduran bir başka taraf ile mi sosyal sermaye oluşturma eğilimi içerisinde olacaklardır? Sektörler içerisinde tarafların birbirleri ile bağlantısını sağlayan araçların kimliği ne olacaktır? Tüm bu sorular araştırılması gereken

temel bir sorunun varlığına işaret etmektedir: **Ağ ilişkilerinin yönünü ve niteliğini hangi koşullar belirler?**

Sektörlerdeki ekonomik eylemlerin niteliğini ve örgütlerin oluşturacakları ağ ilişkilerinin yönünü belirleyen değişkenlerin saptanması, bir ülkedeki ekonomiyi şekillendiren karmaşık yapının anlaşılması yönünde önemli bir adım olacaktır. Bu saptamaları yapmak için iki temel soru sorulmalıdır:

1. Örgütlerin bir sektör içerisinde birbirleri ile ilişki kurmasının nedeni nedir?
2. Bir sektör içerisinde örgütler için kritik olan kaynaklar üzerinde kontrolü olan güçler var mı?

### **ÖRGÜTLERİN AĞ İLİŞKİLERİNİN YÖNÜ VE DEVLETE BAĞIMLILIK**

Whitley'in (1994) ulusal iş sistemleri yaklaşımına göre, ülkedeki temel kurumların ve özellikle de devletin ülke ekonomisindeki riski üzerine alma ve müdahale derecesine göre birbirinden farklılaşan tiplerde iş sistemleri ortaya çıkmaktadır. Whitley (1994), pazar ekonomilerini birbirinden ayırt etmenin yolunun, devletin kredi akışlarını bankacılık sistemi aracılığıyla kontrol altına alması ve sektörlerin büyüme ve küçülme eylemlerini yönetmesi eylemlerinin derecesini belirlemek olduğunu ifade etmektedir. Devletin ekonomiye müdahalesinin yüksek olduğu ülkelerde örgütlerin kaynaklara ulaşmak için devlet ile dikey ilişkiler kurma yönünde çaba göstermeleri beklenebilir. Orru, Biggart ve Hamilton (1991), G.Kore'de devletin ekonomiye müdahalesinin yüksek olduğunu, ülkedeki yatırımlar için finansal kaynakların devlete ait olan bankalardan sağlandığını belirtmekte ve ülkedeki egemen ekonomik aktör olan *şabollerin* devlete olan ilişkilerini güçlendirmek için birbirleriyle rekabet ettiklerini ifade etmektedirler. Bir ekonomide devlete bağımlılık derecesinin yüksek olması, örgütlerin ağ ilişkilerinin yönünün dikey olmasına neden olabileceği gibi, rekabetin biçimini de etkileyebilecektir. Devlete bağımlı bir ekonomide, örgütler rekabet etmek için farklılaştırma, çeşitlendirme ve maliyet düşürme gibi bilinen rekabet stratejilerini uygulamak yerine, siyasetçi veya bürokratlarla ilişki kurma konusunda birbirleriyle rekabet edeceklerdir.

Benzer ilişkinin sektörler için de düşünülmesi mümkündür. Bir sektördeki devlete bağımlılığın yüksek olması durumunda, örgütlerin ağ ilişkilerinin yönü **dikey** olabilecektir (siyasetçiler, bürokratlar, yerel yönetim,..vs). Devlete bağımlı bir sektörde örgütlerin birbirleri arasında yatay ilişki ağları oluşturma ihtiyacı azalacaktır. Sektör içerisinde devlete bağımlılığın derecesi az olduğunda ise örgütler arasında **yatay** ağ ilişkileri oluşabilecektir.

### **ÖRGÜTLERİN AĞ İLİŞKİLERİNİN NİTELİĞİ VE FAALİYET ALANINDAKİ GRUP YAPISI**

Sektörlerdeki ekonomik ilişkilerin niteliğini (rekabetçi veya dayanışmacı ilişkiler) saptamak için, sektördeki grup yapısını belirlemek gereklidir. Sektörde yerleşik ilişkilerin baskın olmasının nedeni birbirlerine karşıt grupların varlığı olabilir. Sektörel grup yapısı yeknesak değilse, farklı özelliklere sahip sosyal ilişki ağlarından oluşan örgüt grupları arasında rekabetin yaşanması mümkündür.

*Grup yapısının yeknesak olmadığı bir sektörde ekonomik aktörler ve eylemler toplumsal olarak yerleşik ilişkilerden etkilenecek ve ilişkilerin niteliği grup içinde dayanışmacı, gruplar arasında rekabetçi olacaktır. Sektörel grup yapısının yeknesak olması durumunda ise “bizler ve onlar” ayrımına neden olacak sebepler ortadan kalkacağı için ekonomik eylemleri piyasa ilişkileri belirleyecek ve örgütler arasında rekabetçi ilişkiler egemen olacaktır.*

Türk iş sisteminin, Whitley’in (2000) tanımladığı iş sistemi türleri içinde devlete bağımlı iş sisteminin özelliklerini yansıttığı belirtilmektedir (Gökşen ve Üsdiken, 2001). Buna koşut olarak, Türk iş sisteminin temel ekonomik aktörleri olan holdingler arası işbirliğinin de görece düşük olduğu gözlemlenmektedir (Buğra, 1994). Aksine, holdinglerin devletin elindeki kaynaklara ulaşmak ve kendilerini meşrulaştırmak adına rekabet içinde oldukları vurgulanmaktadır. Ayrıca, Türkiye’deki firmaların genellikle aile şirketi olmasının, yatay işbirliği olanaklarını kısıtlayıcı bir etki yarattığı da ileri sürülmektedir (Üsdiken, 1983). Türk iş sisteminin, 1980 sonrası hızlanan liberalleşme politikalarına rağmen, devlete bağımlı niteliğini kaybetmediği söylenebilir (Öniş, 1999). Dolayısıyla örgütler arası işbirliğinin hala düşük düzeyde olduğu düşünülebilir. Ancak, genel olarak devlete bağımlı bir iş sistemi söz konusu olmakla birlikte, bu devlete bağımlılık derecesinin sektörden sektöre değiştiği düşünülebilir. Bilindiği gibi devlete bağımlılık farklı biçimlerde kendini göstermektedir. Kimi sektörlerde, devlet sadece düzenleyici olarak kendisini gösterirken, kimi sektörlerde en önemli kaynak sağlayıcı ve / veya müşteri olarak yer almaktadır. Devlete bağımlılığın derecesine göre sektörler arası bu farklılaşmanın örgütler arası işbirliği derecelerini de farklılaştıracağı düşünülebilir.

Belirli bir sektördeki örgütler arası ilişkilerin, o sektördeki örgütlerin yerleşik olduğu sosyo-ekonomik ilişkiler açısından etkilenmesi de söz konusudur. Türk iş sisteminin, toplumsal yapıyı yansıtan belki de en belirgin özelliği merkez-çevre ikiliğidir (Mardin, 1973; Heper, 1985). İş sisteminin merkezinde görece yaşlı, büyük, uluslararasılaşma derecesi yüksek, merkezleri genellikle İstanbul’da bulunan ve Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD) çevresinde örgütlenmiş holding şirketleri yer alırken, çevrede ise görece küçük, genç, merkezleri Anadolu’nun çeşitli kentlerine saçılmış ve Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği (MÜSİAD) ile Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) çevresinde örgütlenmiş holding ya da bağımsız şirketler yer almaktadır. Bu sermaye gruplarının ekonomik ve siyasal açıdan çatışma içinde oldukları bilinmektedir (Buğra 1997, 1998; Alkan 1998). Dolayısıyla, sektörlerin kendine özgü bir grup yapısı sergilemesi söz konusu olabilir. Örneğin, belirli bir sektörde genellikle belirli bir sosyo-ekonomik gruba (merkez ya da çevre) mensup girişimcilere ait örgütler çoğunlukta olduğu (örneğin, otomotiv sektörü) yeknesak bir grup yapısı olabileceği gibi, başka bir sektörde farklı sosyo-ekonomik gruplara mensup girişimcilere ait örgütlerin yer aldığı (örneğin, tekstil sektörü) görece daha az yeknesak bir grup yapısı söz konusu olabilir. Dolayısıyla, belirli bir sektörde yer alan örgütlerin diğer örgütlerle ilişkisinin niteliğinin (piyasa ilişkileri-yerleşik ilişkiler), o sektördeki örgütlerin merkez-çevre gruplarını temsil etmeleri açısından ne derece yeknesak (homojen) bir yapı sergilediklerine bağlı olduğu düşünülmektedir. Sosyo-ekonomik grup kimliği açısından yeknesak bir görünüme sahip olan sektörlerde (örneğin çoğunlukla



çevreden ya da merkezden örgütlerin bulunduğu), grup kimliğini pekiştirici karşıt bir grubun varlığı sözkonusu olmadığından, örgütlerin arasında dayanışmaya gerek kalmayacak ve örgütlerarası ilişkiler piyasa ilişkilerini yansıtacaktır. Sektörel grup yapısının yeknesak olmadığı bir sektörde ise (örneğin, hem çevreden hem de merkezden örgütlerin olduğu) ekonomik aktörler ve eylemler yerleşik ilişkilerden etkileneceklerdir. Bu durum, grup kimliğini pekiştirecek, çevre ve merkez örgütleri, yerleşik sosyal yapıyı yansıtacak biçimde, kendi içlerinde dayanışma içinde olacak, aralarında ise rekabet edeceklerdir. Devlete bağımlılığın düşük olduğu ve grup yapısının yeknesak olduğu bir sektörde de yatay ilişki biçimi, piyasa ilişkileri niteliği taşıyacaktır. Devlete bağımlılığın yüksek ancak grup yapısının yeknesak olmadığı sektörlerde ise, örgütler, yerleşik ilişkileri izleyerek, devletle dikey ilişkilerde grup-içi dayanışma içinde olacak, gruplar arası rekabet edeceklerdir.

Sonuç olarak, aşağıdaki çizimde belirtildiği gibi, Türkiye'deki sektörlerde örgütlerin ağ ilişkilerinin yönünü ve niteliğini etkileyen bağımsız değişkenler, sektörel grup yapısının yeknesaklık derecesi ve devlete bağımlılık derecesidir.

		Devlete Bağımlılık	
		Düşük	Yüksek
Sektörel Grup Yapısının Yeknesaklığı	Yüksek	1.1 Yönü: Yatay Niteliği : Piyasa	1.2 Yönü: Dikey Niteliği: Piyasa
	Düşük	2.1 Yönü: Yatay Niteliği: Yerleşik	2.2 Yönü: Dikey Niteliği: Yerleşik

Devlete bağımlılığın düşük ancak grup yeknesaklığının yüksek olduğu bir sektörde, sektör devlete bağımlı olmadığı için ilişkilerin yönü yatay olacak, belirli bir sosyo-ekonomik gruba ait örgütler (merkez ya da çevre örgütleri) çoğunlukta olduğu için de grup kimliği oluşmadığından örgütler arası ilişkilerin niteliği piyasa ilişkileri olacaktır. Öyleyse;

**Öneri 1.1. Sektörel grup yapısının yeknesak (çevre ya da merkez) olduğu bir sektörde, devlete bağımlılık düşük ise, örgütlerin ilişki ağlarının yönü yatay ve ilişkilerin niteliği piyasa ilişkileri olacaktır.**

Çevre ya da merkeze ait örgütlerin çoğunlukta olduğu, grup yapısı açısından yeknesak olan devlete bağımlı bir sektörde ise, örgütler devlet ile dikey ilişkiler kurma yönünde eğilim göstereceklerdir. Piyasa ilişkilerinin ekonomik eylem üzerinde etkin olduğu bu tip bir sektörde örgütler, ilişki ağlarına siyasetçi ve bürokratlar gibi kritik konumda olan şahısları dahil edebilmek için birbirleriyle rekabet edeceklerdir. Bu nedenle;

**Öneri 1.2. Sektörel grup yapısının yeknesak olduğu bir sektörde, devlete bağımlılık yüksek ise, ilişkilerin yönü dikey ve niteliği ise piyasa ilişkileri şeklinde olacaktır.**

Çevre ve merkeze ait örgütlerin bir arada bulunduğu, grup yapısı açısından yeknesak olmayan ve devlete bağımlılığın düşük olduğu bir sektörde ekonomik eylemler üzerinde yerleşik ilişkiler etkili olacaktır. Örgütler diğerleriyle rekabet edebilmek için benzerleri ile yatay ilişki ağları oluşturacak ve sektörel rekabet örgütlerden oluşan ağ düzenekleri arasında gerçekleşecektir. Bu nedenle;

**Öneri 2.1. Sektörel grup yapısının yeknesak olmadığı bir sektörde, devlete bağımlılık düşük ise, örgütler arasındaki ilişkilerin yönü yatay ve sektörde yerleşik ilişkiler baskın olacaktır.**

Çevre ve merkeze ait örgütlerin bulunduğu, grup yapısı açısından yeknesak olmayan ve devlete bağımlılığın yüksek olduğu bir sektörde ekonomik eylemler üzerinde yerleşik ilişkiler etkili olacaktır. Merkez ve çevrenin elemanı olan örgütler, devletle ilişkilerini geliştirmek için grup içi dayanışma gösterecek, ancak diğer gruplarla rekabet içinde olacaktır. Sonuç olarak;

**Öneri 2.2. Sektörel grup yapısının yeknesak olmadığı bir sektörde, devlete bağımlılık yüksek ise, ilişkilerin yönü dikey ve sektörde yerleşik ilişkiler baskın olacaktır.**

Örgütler buldukları sektör içerisinde güç kazanmak amacıyla kilit noktalarda olan aktörler ile sosyal ilişkiler kurabilirler. Bunun bir sonucu olarak kurulan ilişki ağları hem sektörde hem de ülke ekonomisinde ussallığın anlamlandıramadığı ve öngöremeyeceği etkiler yaratabilir.

Yukarıda ileri sürülen önerilerin gerçekleştirilecek araştırmalar sonucunda doğrulanması durumunda, örgütsel faaliyet alanlarındaki, ağ düzeneklerinin oluşumunu ve bu yapıların etkilediği aktörler arası ilişkiler ile farklı rekabet biçimlerinin anlaşılmasını sağlayacak bir model geliştirilmiş olacaktır. Ayrıca, örgütler arası ağ düzenekleri alanında Türkiye’de benzer kuramsal yaklaşımların ve çalışmaların yapılması yönünde araştırmacıların dikkatlerini çekmesi de beklenmektedir.

**KAYNAKÇA**

- Alkan, H. 1998, Türkiye’de İşadamlı Örgütleri ve Devlet, *Birikim*, 114, 43-62.
- Baker, W. E., ve Faulkner, R. R. 2002, Interorganizational Networks. Joel A. C. Baum (Der) *The Blackwell Companion to Organizations*. Oxford: Blackwell, 520-540.
- Buğra, A. 1994, *State and Business in Turkey*, (Çeviri: Devlet ve İşadamları. İstanbul: İletişim Yayınları)
- Buğra, A. 1997, The Claws of the TIGERS, *Privateview*. 1 (4/5): 50-55.
- Buğra, A. 1998, Class, Culture & State: An Analysis of Interest Representation by two Turkish Business Association, *International Journal of Middle East Studies*, 30/4:521-540
- Burt, S.R. 1997, The Contingent Value of Social Capital, *Administrative Science Quarterly*, 42:339-365
- Gabbay, S.G. & Leenders, A.J. 2001, Social Capital of Organizations: From Structure to the Management of Corporate Social Capital, *Social Capital of Organizations*, V:18
- Gökşen, N. S., ve Üsdiken, B. 2001, Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scale and Time of Founding, *British Journal of Management*, 12 (4) 325-340.
- Granovetter, M. 1985, Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91/3: 481-510
- Granovetter, M. 1992, Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis, *Acta Sociologica*, 35/3: 3-11
- Hamilton, G. G. ve Biggart, N. W. 1988, Market, Culture and Authority: A Comparative Analysis of Management and Organization in the Far East. *American Journal of Sociology*, 94 Ek: 52-94.
- Heper, M. 1985, *State Tradition in Turkey*. London: Eothen Press.
- Mardin, S. 1973, Center-Periphery Relations: A Key to Turkish Politics? *Daedalus*. Winter, 169-190.
- Maurice, M., Sorge, A., ve Warner, M. 1980, Societal differences in organizing manufacturing units: A comparison of France, West Germany and Great Britain. *Organization Studies*, 1(1): 59-86.
- Nahapiet, J. & Ghosal, S. 1998, Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, 23/2: 242-266
- Orru, M., Biggart, N.W. ve Hamilton, G.G. 1991, Organizational Isomorphism in East Asia, *The New Institutionalism in Organisational Analysis*, Chicago, CH: The University of Chicago Press 361-389, 375

- Öniş, Z., 1999, Liberalization, Transnational Corporations and FDI in Turkey. Öniş(Der) *State and Market: The Political Economy of Turkey in Comperative Perspective*, Istanbul: Bogazici University Press 285-303
- Pfeffer, J., ve Salancik, G. R. 1978, *The External Control of Organizations*, Harper and Row, New Jersey.
- Polanyi, K. 1944, *The Great Transformation*, Boston: Beacon Press
- Uzzi, B. 1997, Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, 42:35-67
- Üsdiken, B. 1983, Interorganizational Linkages among Similar Organizations in Turkey. *Organization Studies*, 4 (2) 151-164.
- Whitley, R. 1994, Dominant Forms of Economic Organizations in Market Economies, *Organization Studies*, 15/2: 153-182
- Whitley, R. 2000, *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford: Oxford University Press. 3-116.

## ÖRGÜTSEL GÜÇ ARAÇSALLAŞTIRILABİLİR Mİ? SAKARYA ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

**Doç. Dr. Recai COŞKUN**

Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
[coskun@sakarya.edu.tr](mailto:coskun@sakarya.edu.tr)

**Araş. Gör. Şule AYDIN**

Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
[saydin@sakarya.edu.tr](mailto:saydin@sakarya.edu.tr)

### ANAHTAR SÖZCÜKLER

Örgütsel güç, politika, vizyon, hiyerarşik otorite.

### ARAŞTIRMANIN KONUSU

Tasarladığımız çalışmanın özünde, güç kavramının örgütsel gerçeklik nezdinde *yapıcı* bir çerçeveye oturtulup oturtulamayacağı sorusu yer almaktadır. Burada, yapıcılığı ayırıcı unsur olarak öne sürmemizin nedeni, örgütsel *gücü* “analitik olarak açıklanabilir bir gerçeklik” olarak tanımlamamızdır. Buna göre örgütsel güç, kullanıcısı tarafından kavramsal olarak *ayrılanabilir* ve bilinçli olarak *araçsallaştırılabilir*dir.

### ARKALAN

Örgüt içerisindeki birimler-arası ve örgütler-arası güçsel dengesizliklerin toplumdaki yansımaları eleştirel gözle irdelenmelidir, ancak bu çabanın anlamlı sonuçlara ulaşabilmesi için gücün *yönetilebilirliği* ile tamamlanmaya ihtiyacı vardır. Bu anlayışla bakıldığında, 1950’lerden bu yana devam eden, örgütler-arası ve örgüt-içi birimler-arası *güç ilişkileri* (Provan, 1980) ile örgütsel gücün *kaynakları* (ör. Mechanic, 1962; Astley, 1982; Bacharach, 1982) ve liderlerin güçsel *temelleri* (ör. French ve Raven, 1959, Salanick ve Pfeffer, 1974; Bacharach, 1982) üzerindeki tartışmalar bu yolda önemli kavramsal katkılar sağlamıştır.

Örgütsel gücü anılan doğrultuda yönetilebilir bir bağlama çekme imkânını bize, Pfeffer’in bir sınıflandırması vermektedir. Pfeffer (1992) kurumların var oluş amaçlarını gerçekleştirebilmelerini kararları etkili alabilmelerine olduğu kadar bu kararların alınmasından sonraki sürecin yönetimine de bağlı olduğunu savunur. Bu noktada uygulamaya geçmenin üç yolu olabilir, hiyerarşik otorite kullanımı, yaygın olarak paylaşılan bir vizyon ya da örgüt kültürü inşa etmek, güç ve nüfuzun kullanımı. Hiyerarşik otorite kullanımı halinde işleyişi sağlayan yani otoritenin meşruiyetini oluşturan kaynak, çalışanların, örgütsel yaşamın otorite dağılımında böyle bir farklılaşmayı doğal olarak inşa ettiği yönündeki, inandırıcıdır. Kurumda yaygın biçimde paylaşılan vizyonun ya da yerleşik kültürün kullanılması halinde işleyişi sağlayan ise çalışanların, *neyin* yapılması gerektiği ve bunun *nasıl* yapılması gerektiği konusunda sahip oldukları ortak kanıdır.

Hiyerarşik otoritenin klasik örgütlerin biçimselliğini bir nebze taşıyan tüm örgütlerde işlevselliğini koruması beklenebilir. Bununla birlikte çalışanların kendilerini kurumlarına atıfla tanımladıkları, geleneksel aidiyet kavramlarının

yerini bir kuruma ilişkin aidiyet ve biz duygusunun aldığı bir örgütsel gerçeklik alanı da eşanlı olarak varlığını sürdürmektedir. Örgüt teorisinin gelişimi içerisinde geline bir “kavramsallık” seviyesinin yansıması olarak stratejik yönetim ve kurumsal vizyonlar da kamusal, ticari ve üçüncü sektörden örgütlerin her birinde rastlayabileceğimiz yönetsel araçlara dönüşmektedir. “Güç ile yönetim” düşüncesinin temelinde ise, örgütlerin farklı çıkarların içerisinde bulunduğu yapılar olarak tasavvur edilmesi vardır. Bu bakış örgütleri vizyon, kültür ya da biçimsel hiyerarşi etrafında şekillenen yapılar olarak tasarlamaktan çok farklı amaçların bir aradallığıyla karakterize dinamik yapılar olarak görür (Reed, 1992). “Güç ile yönetim”de ise gücün, yönetici tarafından politik bir tutumla araçsallaştırıldığı, özel bir türü söz konusudur.

Açıklanan konumda güç basitçe, *başkalarının davranışları aracılığıyla belirli ve hedeflenmiş sonuçlar meydana getirebilme kapasitesi* olarak tanımlanabilir. Güç, davranışları etkileme; olayların yönünü değiştirme; direncin üstesinden gelme; insanların başka türlü yapmayacakları şeyleri yapmalarını sağlama becerisi gibi farklı kaynaklardan beslenebilecek bir *özellik ya da kapasiteye* karşılık gelmektedir. Güç ile yönetim süreci özetle şöyle işler: ilk adım, kurumun genelini hangi çıkar kümelenmelerinin karakterize ettiğinin belirlenmesidir. İkinci adımda kurum içindeki çeşitli birey ve birimlerin bakış açıları ayrımlanır. Üçüncü adım, kurum içinde gücün nereden geldiğini ve bu gücün nasıl geliştirilebileceğinin ayrımlanmasıdır. Son adım ise gücü kullanmayı ve onu geliştirmeyi mümkün kılacak taktik ve stratejileri ayrımlamaktır (Pfeffer, 1992). Pfeffer burada “güç kullanımı”nı, kısmen diğer iki alternatifinin başarısızlıklarından, kısmen de ihmal edilen, “gücün yönetilebilirliği” düşüncesinden hareketle önermektedir. Buna göre, bir örgütte işleri güç kullanarak yapmak tamamen, birimlerin ya da aktörlerin, *kendilerinin ve ötekilerin güçsel duruşlarına ilişkin farkındalığına* dayanır ve meşruiyetini buradan alır. Buradaki işleyiş, tarafların birbirlerinin *eylemsel özgürlüğü* ile *karşılıklı bağımlılığını* kabul etmeleri nedeniyle; “herkesin bireysel çıkarları için araçsal bir ahlâkîlik ile (Knights,1982) gerekli itaati göstermesi” şeklindeki ilişkiden farklılaşmaktadır.

#### AMAÇ

Bu çalışmada, Pfeffer’in sağladığı çerçeveden hareketle örgütsel güç sahiplerinin (bu çalışma bağlamında üst yöneticilerin) işleri yürütebilme noktasında “kurumsal vizyon” ve “bürokratik otorite” ile “güç ile yönetim” alternatifleri dikkate alındığında nasıl bir duruş sergilediklerinin anlaşılması amaçlanmaktadır. Çalışma kapsamında sorgulanmak istenen konular şunlardır:

- Üst yöneticilerin güce yükledikleri anlam
- Üst yöneticilerin sahip oldukları güce ilişkin farkındalık dereceleri
- Üst yönetimin güç kullanımına ilişkin tercihleri: vizyon yoluyla, hiyerarşik otorite kullanımı yoluyla, politika yoluyla

Araştırmanın bu doğrultuda gerçekleştirilmesi ile bireyleri edilgenleştiren, “*güçlerin dengesizliği söylemi*”ne göre daha *yapıcı* bir örgütsel güç tartışması bağlamının oluşmasına katkı yapmayı umuyoruz.

## ÇALIŞMANIN ÖNCELİKLERİ VE KISITLARI

Bu çalışmada, kurumlarda işlerin yürütülmesinin tek bir yolu olduğu şeklinde bir imadan hareket edildiği düşünülmemelidir. Örgütlerde modern biçimselliğin en tipik haliyle, bundan en uzak yapılar olarak sanal örgütler arasında çok çeşitli kurumsal var oluş biçimi yer almaktadır. Bunların iç işleyişlerinde bir tarzın daha ön plana çıkmasının ötesinde bir tekbiçimliliğin, en azından yukarıda ayrımlanan üç alternatif iş yapma biçimi bağlamında, hâkimiyetinden söz etmek zordur. Dolayısıyla katılımcılardan öğrenmek istediğimiz bu alternatiflerden hangilerini *hangi ölçüde* kullandıkları, *bu tercihlerini nereye dayandırdıkları* ve tüm bunlara ilişkin *farkındalık düzeyleri* olmuştur.

Aynı doğrultuda odaktaki kavramların çağırıldığı *hassasiyetlerin kendileri* de bizim için veri tekil etmiştir. Ancak kendisiyle görüşme yapılan yöneticilerin zaman kısıtları bu bağlamda net sonuçlara ulaşmamızı zorlaştırmıştır.

Araştırmada kamu kurumu olması nedeniyle bir üniversite seçilmiştir. Var oluş amaçları nedeniyle kamu kuruluşlarından ayrılan ticari örgütler ve yöneticileri bu araştırmada odak dışında kalmaktadır. Ancak bu çalışmanın başka büyük ölçekli kamu kuruluşlarının yöneticileri ile de görüşülerek geliştirilmesi ortaya daha net bir resmin çıkmasına katkı sağlayacaktır.

Araştırma için Sakarya Üniversitesi'nin seçilmiş olmasının nedeni çalışmanın geçerliliğine ilişkin bir tedbir olarak düşünülmemelidir. Üyesi olmadığımız bir üniversitede “kurumsal güç ve politika” konularının, araştırmanın sonuçlarının geçerliliğine hâle getirmeyecek bir gerçekçilik düzeyinde sorgulanamaması ihtimali bizi yönlendirmiştir. İkinci olarak Sakarya Üniversitesi henüz yeni oluşu ve olgunlaşmamış normları nedeniyle bireylere gücü yorumlama ve kullanma anlamında daha geniş bir alan sunmaktadır. Bu da bu kurumda “güç kullanım tercihi” sorgulamasını makul kılmaktadır.

Araştırmanın yürütüldüğü Sakarya Üniversitesi'nin hâlihazırda 5 yıllık Stratejik Planını oluşturma aşamasında olması kurumda kavramlar arasında kaotik bir durumun oluşmasına neden olmuştur. Buna karşın stratejik planın tüm birimler tarafından ortaklaşa şekillendirilmesi, kullandığımız çerçeve içerisinde çok önemli bir yerde duran “vizyon” kavramına ilişkin farkındalığı arttırmış ve kavramın kurumsal yansımaları hakkında gerçekçi değerlendirmeler yapılması ihtimalini kuvvetlendirmiştir.

## YÖNTEM

Araştırma için Sakarya Üniversitesi'nde görev yapan 8 üst düzey yönetici ile görüşme yapıldı. Katılımcıların tamamı erkek olup 8 katılımcıdan ikisi sosyal bilimci olup, altısı mühendislik kökenlidir. Görüşmeler, derinlemesine mülakat mantığıyla gerçekleştirildi. Pfeffer'in önerdiği çerçeveye ek olarak Gandz (1980)'in özel sektör ve kamu sektöründe farklı kademelerden çalışanlara ve üniversite öğrencilerine uygulamış olduğu bir ölçek mülakatlarda birebir kullanıldı.

## BULGULAR VE YORUMLAR

Görüşmeler sonucunda elde edilen metinler üzerinde bir tür içerik analizi yapıldı. Yöneticilerin genel olarak örgütlerde politik özellikli güç kullanımına ilişkin algıları ve bu konuda zihinlerinde var olan *netlik düzeyi* ayrımlanmaya çalışıldı. Gandz (1980)'den alınan ölçek ile de politika ve güç kullanımı kavramlarının yarattığı çağrışımların kendi içlerindeki *tutarlılık* derecesi sorgulandı. Bu ölçek, yöneticilerin kendi uygulamaları ve kurumun genelinde hâkim olan iş yapma biçimlerine ilişkin çizdikleri tabloyu sınama imkânı da sağladı.

### Kurumsal Vizyon ve İşleyiş Etkileri

Katılımcılara sorulan “kurumda ayrımlanmış bir vizyonun olup olmadığına” ve varsa “bu vizyonun kurum genelinde sahiplenilme derecesine” ilişkin soruya aldığımız cevaplar şu şekilde özetlenebilir: katılımcılardan beşi Sakarya Üniversitesi'nin bir *vizyonu* olduğunu ya da bunun oluşturulması için sonuç doğurucu bir *çaba* içerisine girildiğini ancak vizyonun zaman içinde benimseneceğini düşündüğünü dile getirdi. Bir katılımcı vizyonun değil *stratejik planın* var olduğunu vurgularken, bir katılımcı kurumda bir vizyonun henüz var olmadığını düşündüğünü belirtti. Üç katılımcı Üniversite'nin gelecek planları anlamında bir, *çok odaklılık* sorunu yaşadığını savundular.

Gelişmekte olduğu söylenen vizyonunun “işleri yürütme” ile ilgili işlevinin ne olacağı sorusuna katılımcılar genel olarak, vizyon fikrinin ilk anda üst yönetimce kurumun tümüne sunulduğu, zaman içinde ise bunun bir kültür haline geleceği fikrinde birleştiler. Bu haliyle vizyoner bir yönetici fikrinin ortaya çıktığı söylenebilir. Yöneticilerin 7'si vizyonla oluşacak kültürün iş yapma biçimlerini etkileyeceğini belirtirken, bir yönetici kurum olarak üniversitenin bir vizyonunun mutlaka olması gerektiğine, üst yönetimin de bunu yaygınlaştırmada ısrarcı olması gerektiğine ancak yerleşmiş kültürün belirlediği işleyişin buna engel teşkil ettiğine dikkat çekti. Bu durumda vizyonun varlığının işleyiş üzerindeki etkisinin görülmüş yöneticilerin tamamı tarafından kabul edildiği söylenebilir. Buna karşın yöneticilerin işleyiş ile ilgili yorumlarından vizyonun, sonuçları için geleceğe atıf yaptıkları, bir ölçüde idealize bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. SAÜ'de stratejik yönetim anlayışının bir plan aracılığıyla “henüz” yerleştirilmeye çalışılıyor olmasının da bu geleceğe atıflı yorumlarda etkili olduğu düşünülebilir.

### Hiyerarşik Otorite ve İşleyiş Etkileri

Kişinin örgütteki *pozisyonundan* kaynaklanan gücünü kullanmasına bakışın ne olduğu ile ilgili soruya verilen cevaplar ise özetle şöyledir: katılımcıların tümü kurumda hiyerarşik otorite kullanımının varlığını bir olgu olarak kabul ederken, bir katılımcı bu durumda Türk insanının iş yapmada temel motivasyonunun korkuya dayalı oluşunun; bir katılımcı da yine Türk insanının yol gösterici, lider anlamında bir lokomotif ihtiyacı duymasının etkili olduğunu vurguladı. Bir katılımcı, yöneticinin bu tip otoriteyi kullanmayı bilmesi gerektiğini; iki katılımcı zaman zaman bu yola başvurduğunu; bir katılımcı bu yöntemi kesinlikle benimsemediğini dile getirdi. İki katılımcı hiyerarşiden kaynaklanan otoriteyi vizyonun paylaşımını yaygınlaştırma ve onu hayata geçirme noktasında



bir araç olarak kullandığını vurgularken; üç katılımcı stratejik yönetim süreci yerleştikçe bu tip otorite kullanımının alanının daralacağını belirttiler.

**“Güç ile Yönetim” ve İşleyiş Etkileri**

İşlerin yürütülmesinde yöneticilerin “güç ile yönetim” anlayışına yakınlık düzeylerini ölçmek için kullandığımız ölçekte yedi, yön belirten ifade yer aldı. Katılımcılardan, aynı zamanda hipotezlerimizi teşkil eden bu ifadeler hakkındaki fikirlerini belirtmeleri istendi. Katılımcıların yorumları özetle şöyledir:

**Tablo1:** Yöneticilerin örgüt içi güç ve politikaya bakışları\*

	K 1	K 2	K 3	K 4	K 5	K 6	K 8	K 9
1- Çoğu örgütte politikaya rastlanır	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Bir kısmında rastlanır	Evet	Hepsinde rastlanır
2- Başarılı yöneticiler iyi politika yapabilmelidirler	Evet	Evet	Evet	Evet	Tabi	Evet	Hayır	Evet
3- Güçlü yöneticiler politik hareket etmezler	Hayır	Hayır	Evet’e yakın	Evet	Hayır	Değişir	Evet (dolaylı)	Hayır

Tablo 1’in Devamı

	K 1	K 2	K 3	K 4	K 5	K 6	K 7	K 8
4- Örgütler içerisinde ilerleyebilmek için politik olmak gerekir	Evet	Evet	Gerekmemeli	Evet (dolaylı)	Tabi	Gerekmemeli		Hayır
5- Üst yönetim örgütteki politik davranışları azaltmaya çalışmalıdır	Hayır	Hayır	Evet	Evet (dolaylı)	Evet	Evet	Evet (dolaylı)	Evet
6- Politika örgütlerin etkili çalışmalarına yardımcı olur	Olabilir	Evet	Hayır (üst yönetimin politik tavrı)	Etkililik politikayı yönetmeli	Hayır	Evet	Hayır	Tabi
7- Örgütlerdeki politika performansa zarar verir	Evet	Hayır	Evet, üst yönetimin politik tavrı	Evet (dolaylı)	Evet	Evet /hayır	Evet	Hayır

\* Gandz, (1980).

Görüşmelerde, “politika” kavramının siyaset ile ilişkili özel içeriğiyle değil “kurum içi davranış kalıplarını açıklamada kullanılacak bir tür tutum” anlamında, “Güç ile Yönetim Süreci” bağlamında kullanıldığı katılımcılara açıklandı. Bu açıklama sadece üç yönetici tarafından tatmin edici bulundu, buna karşın diğer beş yönetici politika ile ne kastettiğimize ilişkin ek soru sorma ihtiyacı hissetti. İki yönetici kendi yaptığı tanımlama üzerinden yorum yapmayı tercih etti: yöneticilerden biri “zaman içerisinde oluşan sağduyu ve birikim”i politik kültür olarak tanımlarken; bir yönetici de “önceliklerin yönetimi” şeklinde bir tanım getirdi. Bunlara ek olarak yukarıdaki ölçekteki ifadeler bir katılımcı tarafından “fazlaca net bulundu ve gri tonlara yer bırakmadığı dolayısıyla bu haliyle yorumlanamayacağı” dile getirildi.

Politik tutumların kurumların genel işleyişindeki etkisine dair önermelerden oluşan yukarıdaki ölçek, tüm yöneticilerin örgütlerde bu tip yöntemlere rastlandığını kabul ettiğini; 4 yöneticinin kurumlardaki ilerleyebilme potansiyelinin politik davranabilme becerisinden etkilendiğini düşündüğünü gösterdi. İki yönetici ilerleyebilmenin politik davranışlara bağlı *olmaması gerektiğini* belirtirken, sadece bir yönetici politik davranışların bir realite olduğunu ancak bu tip davranışların kurumlarda ilerlemeyi mümkün kılamayacağını belirtti. Bu tablo görüşülen yöneticilerin “örgütlerin genelinde politik tutumların varlığı” hakkındaki yorumları bağlamında kendi içlerinde tutarlı olduklarını gösterdi. Üç yönetici güçlü yöneticinin politik davranmayacağı fikrine katılarak kurumlarda politik tutumların ancak işleyiş ya da yapıyla ilgili *eksikliklerin sonucunda* ortaya çıkacak alan bulabileceğini belirttiler. Sadece iki yönetici kurum içindeki bu politik alanın yönetilebilmesini bir yöneticilik gereği olarak görürken diğer altı yönetici üst yönetimin bu alanı daraltması gerektiğini dile getirdiler. Buna karşın özellikle 6 no’lu ifadenin yorumlarda bir çelişkiyi tetiklediği görüldü. İki yönetici bir önceki yanıtlarıyla çelişir biçimde bu ifadeye katıldıklarını dile getirdiler. Son ifadenin de benzer çelişkilere neden olduğu tabloda görülmektedir.

Bir yönetici hariç tüm katılımcılar “astlarına iş yaptırabilme yolunda onlara kişisel özelliklerini dikkate alarak davranma” biçiminde politik bir tutum içinde bulduklarını belirttiler. Politikayı örgütsel bir gerçeklik olarak kabul eden yöneticilerden biri politikayı ayrıca, “önceliklerin yönetimi” olarak tanımlarken; ölçekteki ifadelerin fazla net olduğu görüşündeki yönetici politikanın “aynı olgu ya da sonuçlar karşısında farklı tutumların oluşması” olduğunu, buradan hareketle kurum için zararlı olabileceğini vurgulayarak bu tavrını açıklamış oldu. Sadece iki yönetici kurumda politik tutumlara kesinlikle karşı olduğunu söylerken, yine sadece bir yönetici bunun bir realite olduğu ve yönetilmesi gerektiği çerçevesinde birbirleriyle tutarlı yanıtlar verdi.

Politikanın varlığını kabul eden ancak onu bir yönetsel araç olarak işlevselleştirme noktasında birbirinden ayrılan yorumlar yapan katılımcılar bu tutumlarını politik tutumların *zararlarını* ya da *sınırlarının* ne olduğunu dile getirerek açıkladılar. Örgütlerde politikanın bir realite olduğu ve yönetilmesi gerektiği görüşündeki katılımcı politik tutumlar için bir sınır olarak

“manipülatif” olma ihtimalini gösterirken, bir yönetici özellikle *üst yönetimin politik tutumlarının* kurum için zararlı olacağını vurguladı. Dört yönetici bir kurumdaki üst yönetimin politik tutumlarının kuruma zarar vermemesi için bu kişilerin sahip olması gereken bazı özelliklere dikkat çektiler. Bu özellikler deneyimden kaynaklanan politik kültür (3 no’lu katılımcı tarafından); kişisel ilişki ve bağların etkisinden uzak durabilme ve eşit sonuçlara eşit uzaklıkta olma (6 no’lu katılımcı tarafından); beceri ve liyakat ile işini iyi yapanla iyi ilişkiler kurma (4 no’lu katılımcı tarafından) şeklinde tanımlandı. 7 no’lu katılımcı politik tutumların ancak kurumun bütününün amaçlarına ilişkin farkındalığa dayanan bilinçli bir araçsallaştırma ile kullanılmasının tasvip edilebileceğini belirtti.

### SONUÇLAR

Bu araştırmada dikkat çekici olan hemen tüm yöneticilerin vizyon adı altında aslında stratejik planın işleyişe getireceği katkılara atıf yapıyor olmalarıdır. Çünkü bu soru karşısında genel olarak vurgulanan kurumun uzak görüşlü bir gelecek tasavvurundan çok katılımcı planlamaya dayanan yeni yönetsel sürecin getireceği *düzenlilikler* ve bunların iş yapma biçimleri üzerindeki etkileri olmuştur. Dolayısıyla Pfeffer’in betimlediği şekliyle “yöneticiler tarafından kullanılan, işleri yaparken çalışanları harekete geçiren, bir araçtan” çok “başka yönetsel araçlar seti ile çalışanlara benimsetilme gayretine girilen bir vizyon” çıkmaktadır karşımıza. Bu sonuçlar yöneticilerin hemen tümünün vizyonun ilk aşamada üst yönetim tarafından kurumun kalanına sunulması ve zaman içinde tüm kurumda benimsenmesi yönünde yaptıkları yorumla da örtüşmektedir. Görünen o ki yöneticilerin zihninde vizyon fikri *araçsal* bir konumdan çok *amaçsal* bir konumu temsil etmektedir.

Hiyerarşik otorite kullanımını sadece bir yöneticinin tamamen dışladığı düşünüldüğünde, bu tip otoritenin gerek kurumların biçimsel yapısı gerekse Türk insanının özellikleri nedeniyle vizyonerler tarafından araçsallaştırıldığı düşünülebilir. Bununla birlikte yöneticilerin 4’ü bu tercihlerinin bir zorunluluğa dayandırmış ve stratejik planın işlerliğinin artması ile bu tip otorite kullanımı ihtiyacının en aza ineceğini, bu yeni durumda sistemin gereksiz otorite kullanımı girişimlerine de imkân vermeyeceğini söyleyerek yönetsel setleri içinde, hiyerarşik otoriteden yararlanmanın yerinin *olmaması gerektiğini* ima etmişlerdir.

Tabloda görüldüğü gibi bazı yöneticiler önermelerle ilgili daha net ve kendi içinde tutarlı yorumlar yaparken bazıları tarafından sunulan çerçeve yeterince net bulunmamıştır. Katılımcılar nezdinde genel olarak, hiyerarşik otorite ve vizyon kavramlarından farklı olarak “güç ile yönetim” anlamında politikanın çok net tanımlara karşılık gelmediği ve tercih edilen bir yöntem olmadığı anlaşılmaktadır. Katılımcılardan biri hariç tümünün “astlarına iş yaptırabilme yolunda onlara kişisel özelliklerini dikkate alarak davranma” biçiminde politik bir tutum içinde bulduklarını dile getirmelerine ve bu tutumu doğal kabul etmelerine karşın, sadece iki yönetici kurum içindeki politik alanın yönetilebilmesini bir yöneticilik gereği olarak görmüştür. Politik bir kültüre sahip olma; kurumun bütününün amaçlarına dair bir farkındalık sahibi olma; işini iyi yapanla iyi ilişkiler kurma gibi özelliklerin politik davranışların kuruma

zarar vermesine engel olabileceği ima edilmiş olsa da, altı yöneticinin üst yönetimin “güç ile yönetimin” içerisinde gerçekleştirilebileceği politik alanı daraltması gerektiğini söylemesi nihai olarak bu tip bir araçsallaştırmanın –en çok kurumun amaçlarına ulaşma çabasına zarar verme ihtimaline istinaden- tercih edilmediğini göstermektedir. Politik alanı yönetmenin bir yöneticilik gereği olduğunu öne süren iki katılımcı fikirlerini bunu “doğal” ve “engellenemez” bir işleyiş özelliği oluşuna dayandırmışlardır. Ancak bu yöneticilerden biri de politik tutumların kurumlara zarar verebileceğine vurgu yapmayı ihmal etmemiştir.

Görüldüğü gibi yöneticilerin işleri yürütmek için kullandıkları set içerisinde vizyon kavramsal bir bağlamla umut vadeden bir amaç olarak yer alırken hiyerarşik otorite de bu amaca ulaştıracak bir araç olarak işletilmektedir. Hiyerarşik otorite kullanımının gerekliliğini Türk insanının yapısıyla ilişkilendiren iki yönetici dışındaki tüm katılımcıların bu araca geçici bir araçsallık atfettiği de bir gerçektir. Bununla birlikte politikanın kurumda işleri yönetmenin bir yöntemi olarak genel kabul görmediği, en azından idealize edilmediği, dolayısıyla böyle bir yönetsel aracın sağlam bir meşru zemininin var olduğuna genel olarak inanılmadığı anlaşılmaktadır.

#### KAYNAKÇA

- ASTLEY, Graham; P. SACHDEVA; (1982); “**Structural Sources of Intraorganizational Power**”, *Academy of Management Review*, vol: 9, no: 1.
- BACHARACH, Samuel B.; E. J. LAWLER, (1982); *Power and Politics in Organizations*, Jossey- Bass Publishers, London.
- GANDZ, Jeffrey; (1980); “**The Experience of Workplace Politics**”; *The Academy of Management Journal*, vo: 23, no:2: 237-251.
- KNIGHTS, David; (1982); “**The Power of Organizations or The Organization of Power**” *Organizations Studies*, 3/1: 47-63.
- MECHANIC, David; (1962); “**Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations**”, *ASQ*, vol: 7, no: 3.
- PFEFFER, Jeffrey.; (1992); “**Understanding Power in Organizations**”, *California Management Review*, Winter.
- PROVAN, Keith; (1980); “**Recognizing Measuring and Interpreting the Potential/ Enacted Power Distinction in Organizational Research**”, *Academy of Management Review*, vol: 5, no: 4.
- REED, Michael; (1992); *The Sociology of Organizations: Themes, Perspectives and Prosoects*, Harvester Wheatsheaf.
- SALANICK G.; J. PFEFFER; (1974); “**The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making:The Case of a University**”, *ASQ*, vol: 19, no: 4.

## ULULARARASI ÖRGÜT YAZININDA MEŞRUIYET KAVRAMININ TANIMI

Arzu Kalemci  
Şirin Atakan Duman  
Çankaya Üniversitesi, İİBF  
[arzukalemci@cankaya.edu.tr](mailto:arzukalemci@cankaya.edu.tr)

### ANAHTAR KELİMELER

Meşruiyet kavramı, kurumsal kuram, popülasyon ekolojisi, kaynak bağımlılığı kuramı

### GİRİŞ

Max Weber meşruiyet kavramına çok önemli katkıları olan ilk sosyal kuramcılardandır (Ruef ve Scott, 1998: 277) Weber tarihsel süreçte farklı yetke türlerini ele almak üzere bunların insanlar üzerinde yetke kullanımını meşrulaştırdığını öne sürmüştür. Parsons ise (1956) Weber'den yola çıkmak üzere meşruiyeti sadece güç sistemleri bağlamında almayıp bu kavrama kültürel ve kurumsal bir perspektifle yaklaşmıştır. Büyük sosyal yapıların bir alt sistemi olarak sınırlı kaynaklara dayandırmak üzere örgütler için temel hedefin toplumsal değerlere uyum göstermek ve bu anlamda meşruiyet kazanmak olduğunun altını çizmiştir.

Meşruiyetin geçmiş tanımlamaları içinde, kabul edilebilirlik ve tasdik (Brown, 1997: 664) aksi düşünülemezlik (*taken-for-grantedness*) (örneğin: Meyer ve Rowan, 1977, DiMaggio ve Powell, 1983) akla uygunluk ve uyumluluk (Dowling ve Pfeffer, 1975) gibi anlamlar atfedilmiştir. Suchman (1995: 573) ise meşruiyeti 'genel bir kanı olarak, meşruluk, varolan ekonomik varlığın, sosyal sistemlerle yapılandırılan normlar, değerler, inançlar ve açıklamalar doğrultusunda, arzu edilen, uygun ve kabul edilebilir hareketleridir' diyerek tanımlamıştır. Bununla beraber, meşruiyet sadece insanların nasıl baktığını değil, aynı zamanda örgütü nasıl anladığını da etkilemektedir. Diğer bir deyişle, meşruiyet örgütün neyi nasıl yaptığını anlatan bir olgudur (Jepperson, 1991).

Suchman'a (1995: 572) göre, örgüt yazını içerisinde meşruiyet kavramı hakkında tam bir görüş birliğine varılamamıştır. Çoğu yazar ya da araştırmacı çalışmalarında meşruiyet kavramına yer vermiş fakat bu kavramın tanımını yapmamışlardır. Ashforth ve Gibbs (1990: 177) çalışmalarında meşruiyeti sorunlu bir kaynak olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Makro örgüt kuramlarına baktığımızda ise, daha çok kurumsallaşma, kaynak bağımlılığı ve popülasyon ekolojisi kuramının yoğun olarak bu kavrama vurgu yaptığı söylenebilir. Nitekim bu çalışma sonucunda beklenen katkı, akademik alanda bu üç kavramın meşruiyet kavramına yüklediği farklı anlamların neler olduğunun ortaya konulmasıdır.

Bu çalışmada, yönetim organizasyon alanının en saygın kabul edilen yedi uluslar arası dergisinde meşruiyet kavramının hangi anlamlarda ele alındığı ve araştırmacılar tarafından ne şekilde anlamlandırıldıklarının anlaşılması hedeflemiştir.

## ÖRGÜT KURAMINDA MEŞRUIYET KAVRAMI

Örgüt kuramı içinde meşruiyet kavramına vurgu yapan kuramlar daha çok kurumsal kuram, kaynak bağımlılığı ve popülasyon ekolojisi kuramı olmuştur. Bu üç makro örgüt kuramının her birinin meşruiyet kavramı açımları belirli farklılıklar göstermektedir.

İlk olarak kurumsal kurama baktığımızda, kurumsal kuramın öncülerinden Meyer ve Scott (1983), meşruluğu, örgütün kültürel çevre ile uyumunu sağlayan bir olgu olarak tanımlamışlardır; ‘Örgütsel meşruluk, örgütlerin varlığını, yerleşmiş kültürel özellikler ile açıklama getirir’ (Meyer ve Scott, 1983: 201). Bu yaklaşım içerisinde, örgütlerin biçimsel yapılarını etkileyen meslekler, uygulamalar ve teknoloji gibi faktörler vardır. Bu faktörler, toplumda kurumsallaşır ve mit işlevi görmeye başlarlar. Bu mitler ise, etkinliğe ve etkililiğe olan katkısı sorgulanmadan örgüt yapılarına yansıtılır. Böylece, örgütler sadece karlılık ve etkinlik hesapları yapmak yerine kurumsal analiz açısından çok önem taşıyan meşruiyeti kazanmaya çalışırlar (Meyer ve Rowan, 1977; Scott 1991). Diğer bir deyişle örgütsel meşruiyet örgüte atfedilen değer bir derecesini ifade etmektedir. Eşbiçimlilik ise örgütlere meşruiyet kazandırmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983).

Bu şekilde bakıldığında kurumsalcıların meşruiyeti topluma içerilmiş bir kavram olarak ele aldıkları ve örgütün devamlılığı ve güvenilir olması için ön koşul saydıkları söylenebilir. Diğer taraftan daha önce de belirtildiği üzere kurumsalcı gelenek, (örn; DiMaggio ve Powell,1983, Meyer ve Rowan, 1991, Meyer ve Scott, 1983, Zucker, 1987) meşruiyeti örgütsel devamlılığı sağlayan ve olmazsa olmazlar arasında göstermişlerdir. Kurumsalcı yaklaşıma göre, örgütsel davranışı anlamak için meşruiyet kavramı yararlı bir açılım sağlamaktadır. ‘Örgütler geniş bir sosyal sistemin bir parçası olarak sosyal değerler arasında bir uyum sağlamaya ve de normlar dahilinde kabul edilebilir bir davranış arayışına girerler. Bu iki değer sistemine uygunluk olduğu zaman örgütsel meşruiyetten bahsedilebilir. Bu iki değer sistemi arasında bir kayma olduğunda ise, örgütsel meşruiyet tehlike altına girmiş olur’ (Dowling ve Pfeffer, 1975:122). Örgütlerin toplumsal kabullenirlik adına meşru olma kaygıları kurumsal kuramın temel tartışması içerisinde yer almıştır. Kurumsal kurmacılar, verimli olmak adına örgütlerin sadece teknik çevre koşullarına uyum sağlamanın yeterli olmadığını, verimliliği düşürse bile örgütün çevresindeki kurumlara karşı meşru olması gerektiğini savunmuşlardır (Meyer ve Scott, 1983). Bahsedilen bu kurumların içerisinde ise toplumun paylaştığı normlar ve değerler vardır. Diğer bir deyişle, kurumsal kuramcılar bu savlarının içinde toplumsal anlamda destek görmek vardır. Kurumsal kuramcılar, örgütün devamlılığını toplum tarafından kabul görme ve toplum tarafından desteklenme olarak yansıtmışlardır. Bu nedenle de örgütler eylemlerini toplumun gözünde meşrulaştırmaya çalışırlar. Kurumsal alan dediğimiz alanda birçok dışsal faktörler vardır ve bu faktörler örgütün yapısını ve davranışını önemli ölçüde etkiler. Bahsedilen bu kurumsal baskılar sosyo-kültürel baskılara dayanmaktadır (Dacin, 1997).

Kaynak bağımlılığına geldiğimizde ise, kaynak bağımlılığının tartışması içinde örgütlerin toplumun bütünü için meşru olması gerekmez, bunun yerine, kendi

faaliyetlerini etkileyen ve kaynakları elinde tutan koalisyon grupları için meşru olması yeterlidir yaklaşımı vardır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Diğer bir deyişle kaynak bağımlılığı kuramı net olarak söylemese de neredeyse kurumsalcıların tersine, meşruiyeti araçsal olarak gören yaklaşımlara sahiptir. Yani örgütlerin paydaşlarına ve tedarikçilerine karşı, meşruiyeti bir araç olarak gördükleri de söylenebilir. Kaynak bağımlılığı kuramının temellerini atan Pfeffer ve arkadaşlarının çalışmalarında örgütleri koalisyonlar olarak göstermeleri ya da yönetim kurullarına sembolik kişilerin girmesi gibi örnekler vermeleri, meşruiyeti araçsal olarak gösterdiklerinin bir göstergesi sayılabilir. Suchman (1995) çalışmasında bu tip yaklaşımları stratejik-meşruiyet olarak göstermiş ve stratejik-meşruiyetin örgütlerin işlevsel kaynaklara ulaşmak için bir araç olduğunu ve buna ek olarak bu tip çalışmalara bakıldığında meşruiyetin amaçsal ve hesaplanabilir yansıtıldığını belirtmiştir.

Son olarak popülasyon ekolojisi kuramının meşruiyet yaklaşımına bakıldığında, meşruiyet bu kuramda yeni örgütsel formların oluşmasında ve bu formun yaşamasında önemli bir unsur olarak görülmüştür. Kurumsal kuramcılarının bir çoğu meşruiyeti bilişsel süreç olarak göstermek üzere, bu süreç içinde örgütler için içerilmiş bir takım varsayımların aksi düşünülemez hale geldiğini belirtmiştir. Popülasyon ekolojisi kuramı içinde de bilişsel meşruiyet vardır fakat kurumsalcıların bakış açısından farklı durmaktadır. Popülasyon ekolojisi içinde geçen yoğunluk bağımlılığı kuramına göre; örgütlerin doğum ve ölüm oranları örgüt topluluklarındaki örgüt yoğunluğu ile ilişkilidir (aktaran: Önder ve Üsdiken, 2006; Hannan ve Carroll, 1992). Buna göre örgüt topluluklarındaki yoğunluk örgütlerin içinde olduğu rekabet ve meşrulaşma süreçleri ile değişim göstermektedir. Fakat kurumsalcılardan farklı olarak buradaki bilişsel meşruiyet örgüt topluluğundaki yoğunluğu açıklar nitelikte olup daha çok ‘bilinir’ olmaya dayandırılmıştır. Bir başka deyişle buradaki bilişsel meşruiyetin ‘bir şeyden ne kadar çok olursa o kadar bilinir hale gelir ve böylece meşru olur düşüncesine dayandırılmıştır da denebilir.

Böylece, meşruiyet kavramının daha sık geçtiği bu üç örgüt kuramına bakıldığında, hepsinin meşruiyet kavramına bakışlarında farklılıklar olduğu söylenebilir. Nitekim, bu çalışmanın amaçlarından biri de dilbilimsel bir metotla incelemek üzere akademik yazında bu üç kuramın meşruiyeti hangi kavramlarla açıkladığını göstermektir.

## **ARAŞTIRMA**

### **Veri Seti**

Bu çalışmada, yönetim organizasyon alanının en saygın kabul edilen yedi uluslar arası dergisinde meşruiyet kavramının hangi anlamlarda ele alındığı ve araştırmacılar tarafından ne şekilde anlamlandırıldıklarının anlaşılması hedeflemektedir. Bu hedef doğrultusunda, aşağıdaki tabloda verilmiş olan dergilerin ulaşılabilen yıl aralıkları arasındaki sayılarında yayınlanmış olan ve başlığında ve/veya özet kısımlarında ‘meşruiyet’ kavramı geçen tüm makaleler araştırmanın veri setini oluşturmaktadır (Tablo 1).

**Tablo 1.** Veri Setini Oluşturan Dergiler, Yılları ve Ulaşılan Makale Sayısı

Dergi Adları	Ulaşılan Yayın Yılları Aralığı	Ulaşılan Makale Sayısı
Academy of Management Review	1976-2007	18
Administrative Science Quarterly	1956-2006	26
Organization Studies	1980-2006	13
Organization Science	1990-2006	13
Academy of Management Journal	1958-2006	19
Strategic Management Journal	1980-2007	12
Harvard Business Review	1922-2007	11
	<b>Toplam</b>	<b>112</b>

#### İçerik Belirleme Süreci

Makale taraması gerçekleştirilirken, makalenin başlığında ve/veya özet kısmında meşruiyet kelimesinin ve aynı kökten türetilmiş kelimelerin bulunması şartı dikkate alınmıştır. Başlığında ve/veya meşruiyet kelimesi veya bu köke ait herhangi bir ifade geçen makalelerin tamamı çalışmaya dahil edilmiştir. Taranan dergilerden toplam 112 makaleye ulaşılmıştır.

Tarama sonucunda elde edilen makalelerden meşruiyet kavramının yazarlar tarafından hangi anlamlarda kavramsallaştırıldığının anlaşılabilmesi için bu makalelere CATA (*Computer Automated Text Analysis\_Concordance*) yazılım programı kullanılarak içerik analizi yapılması uygun görülmüştür. CATA yazılımı temel olarak, içerik verilerinin analizini gerçekleştirmektedir. CATA çok sayıda kelimeyi analitik olarak inceleme imkânı sağlamaktadır ve kelimelerin ilişkilerini göstermektedir. Bunu yaparken, standart kodlama imkânı vererek çalışmanın güvenilirliğini arttırmaktadır (Durlieu ve Reger, 2004).

Makalelerin tamamının çalışmaya dahil edilmesi durumunda elde edilecek verilerin analitik olarak karşılaştırma yapmaya olanak vermeyeceği göz önünde bulundurularak, çalışmada makalelerin yalnızca özet kısımları analize tabi tutulmuştur. Makalelerin yalnızca özet bölümlerinin çalışmaya dahil edilmesinin, analizin istenilen kalitede gerçekleştirilebilmesi için yeterli olduğu Nag ve diğerleri (2005) makalesinde de ortaya konulmuştur. Bu çalışmada, kelime grupları veya kelime ilişkileri yerine tek tek kelimelere (*lexemes*) odaklanılmasına karar verilmiştir (Nag ve diğerleri, 2005). Başka bir deyişle, çalışma dilbilimsel bir yaklaşımla, meşruiyet kavramının uluslar arası örgüt yazınında farklı anlamlarının ne olduğunun anlaşılması ve araştırmacılar



tarafından kavramın nasıl anlamlandırıldığına ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Analiz sonucunda çok sayıda kelimeye ulaşılmıştır ancak analitik olarak bu kelimelerin kolayca denetlenebilmesi için, yazılımın bazı kelimeleri engelleme fonksiyonu kullanılarak (*Stop List*) belirli kelimelere sınırlama getirilmiştir. Bu sınırlama öncelikle bağlaç ve eklere, daha sonra da fiillere uygulanmışlardır. Daha sonra aynı köke sahip kelimeler tek bir kökte toplanmışlardır. Aynı kökte toplama işleminden sonra kelimelerin metin içerisindeki tekrar sıklığına göre bir eleme daha gerçekleştirilmiştir. Buna göre, metin içerisinde beş defadan daha az tekrarlanan kelimelerin meşruiyet kavramının nasıl anlamlandırıldığına anlaşılması açısından belirleyici nitelik taşımadığı ön kabulü ile beşten daha az tekrarlanan kelimeler analiz sırasında dikkate alınmamıştır. Sonuç olarak, tüm bu eleme ve tek kökte toplama işlemlerinin tamamlanmasından sonra makalelerden 220 adet kök kelimeye ulaşılmıştır. Daha sonra, makalelerden elde edilen kök kelimelerin metin içerisindeki kullanım sıklığı ve CATA yazılımının sıraya göre düzenleme fonksiyonu (*Collocations*) aracılığıyla ortaya çıkan temel kategoriler belirlenerek ön kelime gruplaması yapılmıştır.

Buna göre, belirleyici olan 220 kelime dokuz temel kategoride toplanmıştır. Bunlar; kurumsal kurama ilişkin kelimeler, popülasyon ekolojisi kuramına ilişkin kelimeler, kaynak bağımlılık kuramına ilişkin kelimeler, strateji ile ilişkili kelimeler, örgüt ile ilişkili kelimeler, çevreye ilişkin kelimeler, bilişe ilişkin kelimeler, aktöre ilişkin kelimeler ve akademik alana ilişkin kelimelerden oluşan kategorilerdir. Diğer taraftan, bu çalışmada ‘meşruiyet’ kelimesine yönelik makale taraması yapıldığından bu kelime belirtilen 220 adet kök kelime içerisinde değerlendirilmemiştir.

#### **BULGULAR VE SONUÇ**

İçerik analizi ile ‘meşruiyet’ kavramına ilişkin kelimeleri belirlemeye yönelik çalışmadan elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir. CATA yazılımı kullanılarak taranan makalelerin özet kısımları ile yapılan analizden 220 adet kök kelimeye ulaşılmıştır. CATA yazılımının sıraya göre düzenleme fonksiyonu yardımıyla ve kök kelimelerin metin içerisinde geçme sıklığı dikkate alınarak, bu kelimeleri içeren dokuz temel gruba ulaşılmış olup bu gruplar yazarların öznel bakış açılarına göre belirlenmiştir.

Bu gruplama sonucunda; (1) kurumsal kurama ilişkin kelimeler, (2) popülasyon ekolojisi kuramına ilişkin kelimeler, (3) kaynak bağımlılık kuramına ilişkin kelimeler, (4) strateji ile ilişkili kelimeler, (5) örgüt ile ilişkili kelimeler, (6) çevreye ilişkin kelimeler, (7) bilişe ilişkin kelimeler, (8) aktöre ilişkin kelimeler ve (9) akademik alana ilişkin kelimelerden oluşan kategorilere ulaşılmıştır.

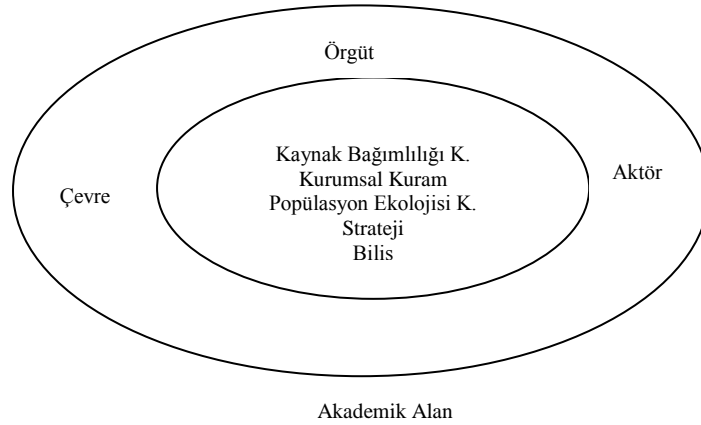
Bu elde edilen dokuz kategorinin hepsi doğrudan ‘meşruiyet’ kavramı ile ilişkilendirilebilecek nitelikte değildir. Öncelikle, akademik makale taraması yapıldığından makale yazımına ilişkin diğer bir değişle akademik olduğunu belirten kelimelerin yoğunluğu ‘akademik alana ilişkin kelimeler’ kategorisinin oluşturulmasına yöneltmiştir (% 21,58). Ancak bu çalışma öncül olarak örgüte dair meşruiyet kavramının farklı anlamalarının anlaşılması amacıyla

yapıldığından önemli bir kategori olarak ortaya çıkmasına rağmen dokuzuncu kategoriye ilişkin kelimelerin belirleyici nitelik taşımadığı düşünülmektedir.

Benzer şekilde, 'örgüt ile ilişkili kelimeler' kategorisi de çalışmanın örgüt yazını içerisinde ele alınmasından dolayı çarpıcı bir kategori (% 12,8) olarak ortaya çıkmıştır fakat çalışmanın amacına yönelik doğrudan bir nitelik taşımamaktadır.

1960'lı yıllardan itibaren örgüt-çevre etkileşimi örgüt yazınında dikkate alınmaya başlanmış ve Scott'ın (1992: 112) da belirtmiş olduğu gibi kapalı sistem yaklaşımı yerine örgüt açık sistem yaklaşımı içerisinde değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu nedenle, çalışmada 'çevreye ilişkin kelimeler' kategorisinin (% 12,8) ortaya çıkmış olması şaşırtıcı değildir. Aynı zamanda meşruiyet kavramını ele alan kuramların tamamında çevre vurgusu vardır. Ayrıca, örgüt içindeki bireyi niteleyen (lider, üye, yatırımcı, vekil, asil, girişimci, yönetici vb.) kelimelerin yer aldığı 'aktöre ilişkin kelimeler' kategorisi (% 12,84) ortaya çıkmıştır. Bu kategori örgüte ilişkin kelimeler kategorisinde olduğu gibi, örgüt-birey etkileşimini ortaya koymakta olup, örgütün bireyden bağımsız düşünülmemeyeceğine vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla, diğer üç kategori gibi örgütü resmeden genel bir kategori olarak karşımıza çıkmaktadır (Şekil 1).

Şekil 1.



Şekil 1'den de görüldüğü gibi örgütü resmeden kategoriler; örgüte ilişkin kelimeler, çevreye ilişkin kelimeler, alana ilişkin kelimeler ve aktöre ilişkin kelimeler kategorileridir diğer taraftan meşruiyet kavramını resmeden kategoriler; kaynak bağımlılığı kuramına ilişkin kelimeler, kurumsal kurama ilişkin kelimeler, popülasyon ekolojisi kuramına ilişkin kelimeler, stratejiye ilişkin kelimeler ve bilise ilişkin kelimeler kategorileridir.

Örgütü resmeden kategoriler hariç tutulduğunda, en çok meşruiyet kavramının kaynak bağımlılığı kuramı kategorisi ile anıldığı (% 9,61) görülmektedir. Bunu sırasıyla, kurumsal kurama ilişkin kelimeler kategorisi (% 6,38), strateji ile ilişkin kelimeler kategorisi (% 5,76), popülasyon ekolojisi kuramına ilişkin kelimeler kategorisi (% 3,32) izlemektedir.

Meşruiyet kavramını resmeden kategorilerden % 9,61 oranıyla en çok kaynak bağımlılığı kuramının meşruiyet kavramına vurgu yaptığı görülmektedir. Daha önceden de belirtildiği gibi, kaynak bağımlılığı kuramı içerisinde meşruiyet, kurumsal kuramdan farklı olarak daha çok stratejik anlamda ele alınmaktadır. Nitekim, kaynak bağımlılığı kuramına ilişkin kelimeler kategorisinden sonra meşruiyet kavramının en fazla oranda (% 5,76) stratejiye ilişkin kelimeler kategorisinde yoğunlukla vurgulandığı görülmektedir. Kaynak bağımlılığı kuramının meşruiyet kavramını stratejik bakış açısıyla ele aldığı varsayımından hareketle, örgüt yazınında stratejik içerikli bir meşruiyet algısının hakim olduğu söylenebilir. Bu durum, kurumsal kuramın meşruiyet kavramına yüklediği anlamdan oldukça farklıdır. Meşruiyet kavramını örgüt yazınına tanıtan ilklerden Parsons (1956), meşruiyeti büyük sosyal yapıların bir alt sistemi olarak sınırlı kaynaklara dayandırmak üzere örgütler için temel hedefin toplumsal değerlere uyum göstermek ve bu anlamda meşruiyet kazanmak olduğunu altını çizmiştir. Başka bir deyişle, Parsons örgütler için meşruiyet kavramının işlevsel yanını vurgulayarak bir nevi kurumsalcılardan farklılaşmış kavramın aksi düşünülemezlik yönünden ziyade örgütün toplumdaki işlevselliğinin devamı için bir gereklilik olarak yansıtmıştır. Buradan yola çıkılarak bu çalışmada, örgüt yazını içerisinde meşruiyet kavramının halen işlevselci yanına vurgunun devam ettiğini söylemek mümkün görünmektedir. Bulgulara bakıldığında (Ek 1) kaynak bağımlılığına ilişkin kelimeler kategorisinde meşruiyet kavramının en çok 'ilişki' (% 16,08) ve 'kaynak' (% 10,63) kelimeleri ile beraber geçtiği görülmektedir. Bu durum, örgütlerin kısıtlı kaynaklara ulaşabilmek için meşruiyeti bir araç olarak yani bir strateji olarak gördüğünü göstermektedir. Kaynak bağımlılığı kuramında güç daha çok çoğulcu anlamda ele alınmakta ve bir nevi meşrulaştırılmaktadır. Başka bir deyişle, politik müzakerelerde meşruiyet bir güç unsuru olarak görülür. Nitekim, bu kategoride 'politik' (% 8,17) ve 'güç' (% 7,63) kelimeleri meşruiyet kavramıyla birlikte sıkça anıldığı saptanmıştır.

Kurumsal kuram içerisinde meşruiyet kavramı kaynak bağımlılığındaki anlamından ziyade değer yüklenilmiş bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bu varsayım ile uyumlu olarak bu kategoride 'değer' (% 9,02), 'etik' (% 2,46), 'gelenek' (% 2,46), 'tarih' (% 3,28) gibi kelimelere rastlanılmıştır. Diğer taraftan kurumsal kuramın daha stratejik bakan boyutunda eşbiçimlilik mekanizmaları bir meşrulaştırıcı unsur olarak yansıtılmıştır. Örneğin Ek 1'de de görüldüğü gibi bu kategoride 'eşbiçimlilik' (% 7,38), 'baskı' (% 6,94), 'zaruri' (% 3,28), 'zorunluluk' (% 2,87) ve 'düzenleme' (% 3,28) gibi eşbiçimliliğe ilişkin kelimeler yer almaktadır.

Popülasyon ekolojisi kuramında meşruiyet bilişsel anlamda alınıp, daha çok örgütsel formların benzerliğini vurgulayan bir nitelik taşımaktadır. Kuram, meşruiyet kavramını örgüt topluluğu içerisindeki yoğunluk yani 'bilinir' olmak olarak değerlendirmektedir. Kurama göre, bir şeyden çok olması o kadar bilinir hale gelmesi ve böylece meşru olması anlamını taşımaktadır. Bu kurama ilişkin kelimeler kategorisine baktığımızda, 'biçim', 'benzerlik', 'çeşitlilik' ve 'seçim' gibi popülasyon ekolojisi kuramının hakim kavramları ile meşruiyetin ele alındığı görülmektedir.

Burell ve Morgan (1979) örgüt kuramı sınıflamasında belirtilen çalışmada şu ana kadar ele alınan bu kuramları işlevselci paradigma içerisinde sınıflamıştır. Diğer taraftan Morgan (1980) ise, örgüt kuramının çoklu paradigmatlı bir alan olduğunu ve farklı bakış açılarının yadsınmaması gerektiğini vurgulamıştır. Nitekim bu çalışmada da, Morgan'ın (1980) belirttiği bir diğer bakış açısını kapsayan kelimelere rastlanmış ve bir kategori olarak ortaya çıkmıştır. Çalışmada elde edilen kelimelere bakıldığında neredeyse tamamının, Burell ve Morgan'ın (1979) sınıflamasındaki sol alt kadranı temsil eden yorumsamacı paradigmatmaya özgün kelimelerden (karşılıklı etkileşim, yorumsamacı, biliş, algı, kavrayış vb.) oluştuğu görülmüştür. Buna ek olarak, Weick'in (1969) anlam yaratma, anlam, biliş gibi örgüt yazınına tanıttığı kavramlara da rastlanmıştır.

Sonuç olarak, bu çalışma dilbilimsel bir yaklaşıma odaklanılarak örgüt yazını içerisinde meşruiyet kavramının hangi anlamlarda ele alındığını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Alanda çalışma yapan araştırmacıların, meşruiyet kavramını daha çok kaynak bağımlılığı kuramının içerdiği stratejik bakış açısı ile yansıttığı görülmüştür. Diğer taraftan bu kavramın sadece işlevsel taraftan değil aynı zamanda yorumsamacı paradigma içerisinde de ele alındığı söylenebilir. Morgan'ın (1980) pırlanta metaforunu kullanarak örgütü ele almanın çoklu paradigmatlı yönünü vurgulaması anımsanacak olunursa, meşruiyet kavramının da böyle farklı bakış açıları ile ele alınmasının şaşırtıcı olmadığı görülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Ashforth, B.E. ve Gibbs, B.W. 1990. The double-edge of organizational legitimation. **Organizational Science**, 1:177-194.
- Brown, A.D. 1997. Narcissism, identity, and legitimacy. **Academy of Management Review**, 22:643-686.
- Burrell, G., & Morgan, G. 1979. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Heinemann.
- Dacin, M.T. 1997. Isomorphism in Context: The Power and Prescription of Institutional Norms. *Academy of Management Journal*, 40(1): 48-81.
- DiMaggio, P.J. ve Powell, W.W. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, 1991, University of Chicago Press, Chicago:63-82.
- Dowling, J. ve Pfeffer, J. 1975. Organizational Legitimacy: social values and organizational behaviour. **Pacific Sociological Review**, 18(1): 122-126.
- Duriau, V.J. ve Regeer, R.K. 2004. Choice of Text Analysis Software in Organization Research: Insight from a Multi-dimensional Scaling (MDS) Analysis. **JADT**, 7:382-389.
- Jepperson, R.L. 1991. Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, University of Chicago Press, Chicago:143-163.

- Meyer, J.W. ve Rowan, B. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, 83:440-463.
- Meyer, J.W. ve Rowan, B. 1991. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In W.W. Powell & P.J. DiMaggio (Der), **The new intitutionalism in organizational analysis**: 41-62. University of Chicago Press, Chicago.
- Meyer, J.W. ve Scott, W.R. 1983. **Organizational Environments- Rituals and Rationality**. Sage, Beverly Hills-CA.
- Morgan, G. 1980. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organizational theory. **Administrative Science Quarterly**, 25: 605-622.
- Nag, R., Hambrick, D. ve Chen, M. 2005. What Is Strategic Management, Really? A Consensus View On The Esence Of The Field. **Academy of Management Best Conference Paper**.
- Önder, Ç. ve Üsdiken. 2006. B. Örgüt Toplulukları ve Çevresel Ayıklama. Sargut, A.S. ve Özen, Ş (Der), **Örgüt Kuramları**, Basımda.
- Parsons, T. 1956. Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations-I-II. **Administrative Science Quarterly**. 1: 63-85, 223-239.
- Pfeffer, J., ve Salancik, G.R. 1978. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. **Harper ve Row Yayınları**. New York.
- Ruef, W.W. ve Scott, W.R. 1998. A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments. **Administrative Science Quarterly**, 43:877-904.
- Scott, W.R., 1991, 'Unpacking Institutional Arguments', **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, University of Chicago Pres, Chicago:164-182.
- Scott, W.R. 1992, Organizations. **Prentice- Hall**. New Jersey.
- Suchman, M.C., 1995, 'Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches', **Academy of Management Review**, 20:571-610.
- Weick, K.E. 1969. The Social Phschology of Organizing. **Addison-Wesley**
- Zucker, Lynee, G., 1987, 'Institutional Theories of Organizations', **Annual Review of Sociology**, 13:443-464.

**4. Oturum: İK Temin ve Seçimi**

*AVRUPA'DA GÖNÜLLÜ İŞTEN AYRILMA: AYRILMA KOLAYLIĞI VE İSTEKLİLİĞİ, DAVRANIŞ NİYETİ VE İŞ İLE İÇ İÇE OLMANIN (JOB EMBEDDEDNESS) ETKİLERİ*

*Cem Tanova*

*İNTERNET ÜZERİNDEN İŞE ALIM(E-İŞE ALIM): ISO 100 ŞİRKETLERİNİN İNTERNET SİTELERİNİN İÇERİK ANALİZİ YÖNTEMİYLE DEĞERLENDİRİLMESİ*

*Dursun Bingöl*

*Canan Nur Karabey*

*M. Kürşat Timuroğlu*

*İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA AŞAMASINDA,DOĞRUSAL PROGRAMLAMA MODELİNİN UYGULANMASINA YÖNELİK AMPİRİK BİR ÇALIŞMA*

*Meltem Onay Özkaya*

*Asil Alkaya*

*Burçin Ataseven*

*FİRMA VE GÖRÜŞMECİ ÖZELLİKLERİNİN İŞE ELEMAN ALMADA DİKKATE ALINAN GENEL KRİTER TERCİHLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA*

*Soner Taslak*

## AVRUPA'DA GÖNÜLLÜ İŞTEN AYRILMA: AYRILMA KOLAYLIĞI VE İSTEKLİLİĞİ, DAVRANIŞ NİYETİ VE İŞ İLE İÇ İÇE OLMANIN (JOB EMBEDDEDNESS) ETKİLERİ

Doç. Dr. Cem TANOVA

Doğu Akdeniz Üniversitesi, İ.E.F., İşletme Bölümü  
cem.tanova@emu.edu.tr

### ANAHTAR KELİMELER

İş ile iç içe olma, işten ayrılma, ayrılma kolaylığı, işten ayrılma istekliliği

Bu çalışma iş ile ilgili tutumlar ve alternatif iş imkanları gibi “ayrılma kolaylığı” ve “ayrılma imkanı” sağlayan etkenler; işe geç gelme, gelmeme ve başka iş arama gibi “davranış niyetleri” ve “iş ile iç içe geçmiş olma” diye isimlendirilebilecek kişinin özel yaşamı ile iş yaşamının birbirine gömülü olması durumunun gönüllü işten ayrılmaları ne ölçüde etkilediğini incelemektedir. Avrupa Topluluğu Hane-halkı Panel Veri seti (European Community Household Panel Data- ECHP) kullanılarak kişilerin önceki yıllardaki iş tatmini gibi iş ile ilgili tutumları ile daha sonraki yıllarda gönüllü olarak iş değiştirip değiştirmediği incelenmiştir. Çalışmada boylamsal model kullanılarak kişilerin gerçekten iş değiştirip değiştirmediği araştırılmıştır. “Cox Regression” ile “survival model” kullanılmış ve değişkenlerin gönüllü ayrılma olasılığını nasıl etkilediği incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda iş ile iç içe geçmiş olmanın demografik faktörler, ayrılma kolaylığı ve ayrılma imkanının ötesinde işten ayrılma olasılığını etkilediği görülmüştür. En başarılı çalışanlarını kaybetmek istemeyen yöneticiler, çalışanlarının maaşlarının piyasaya göre yeterince yüksek olup olmadığını kontrol etmek ve iş tatminlerini ölçmekle kalmayıp çalışanlarının kurum ve toplum ile bağlarını artırmaya gayret etmelidirler.

Yaşlanan AB işgücü yanında bilgi teknolojileri gibi önemli sektörlerde var olan işgücü açıkları yetenekli çalışanların temin edilmesini ve kurumda kalmalarının sağlanmasını kritik bir insan kaynakları yönetimi konusu haline getirmiştir. AB'nin büyümesi ve daha da bütünleşmesi için atılan adımların temelinde daha fazla iş gücü hareketliliği olsa da, AB ile ABD arasında iş gücünün hareketliliği konusunda belirgin farklılıklar göze çarpmaktadır. Eurostat verilerine göre bir yıl içinde AB nüfusunun yüzde biri yaşadığı bölgeden ayrılırken, ABD'de bu oran AB'dekinin altı katıdır (Fuller, 2002). Aynı veri setine göre Avrupa'da iş değiştirme oranı ABD'dekinin yarısı kadardır. Avrupalılar iş değiştirse de bölgesinden ayrılmakta daha da tutucu görünmektedir. AB ile ABD iş gücünün bu farklılıklarına rağmen gönüllü iş değiştirme ile ilgili araştırmaların büyük bir bölümü ABD verileri kullanılarak yapılmıştır. ABD'de ortaya konulan modellerin AB ortamında ne kadar geçerli olduğunun incelenmesi gerekmektedir.

Kurumlar açısından, çalışanların değişmesi hem somut hem de soyut maliyetler getirmektedir. Somut maliyetler arasında yeni personel temini, seçimi, eğitimi, uyum süresi, ve olası hizmet kalitesi sorunları yer almaktadır (Morrel, Loan-Clarke, ve Wilkinson, 2004). Soyut maliyetler arasında ise kurum kültürüne,

çalışanların moraline, sosyal sermaye ve kurum hafızasına yapacağı olumsuz etkiler sıralanabilir.

Ulusal düzeyde, bir miktar iş gücü hareketliliği iş ve işçi eşleşmesinin en verimli şekilde oluşabilmesi için gerekli görülmektedir (Jovanovic, 1979). Çalışanlar zor dönemlerde kendi yeteneklerinin altında işleri kabul edebilmektedirler, ve yeteneklerinin daha iyi kullanılabileceği işler bulduklarında mevcut işlerinden ayrılarak yeni bir işe geçmektedirler. Kurumlar da bazen göreve uygun olmayan kişileri mecburiyetten göreve yerleştirmektedirler.

Kişiler için işten ayrılma (gönüllü veya zorunlu) var olan sosyal ağlardan kopma, yeni bir çevreye uyum sağlamanın gerginliğini getirecektir. Bazı çalışanlar için bir kurumdan ayrılma, almakta olduğu veya alabileceği bazı hakların da kaybolmasına yol açacaktır (Griffeth, Hom, ve Gaertner, 2000). Fakat bazı avantajları da olabilir. Örneğin Davia (2005) meslek yaşamının başlarında bulunan kişilerin gönüllü olarak iş değiştirdiğinde meslek yaşamları ilerlediğinde maaşlarının iş değiştirmeyenlere göre daha iyi olduğunu ortaya koymuştur. Dahası, Davia (2005) mecburi iş değişikliklerinin bile iş değiştirmeyenlere göre orta vadede maaş artışına yol açtığını göstermiştir.

Yöneticiler açısından gönüllü işten ayrılmaların ciddi bir sorun olarak görülmesinin bir sebebi de ilk ayrılmayı göze alan çalışanların becerileri en iyi olanlar olacağı ve kurumda geriye kalan çalışanların başka iş bulamayacak kişiler olacağı endişesidir. Yani çalışan için avantajlı olan bir iş değişikliği ayrılmış olduğu kurum için dezavantaj olacaktır. Kuşkusuz çalışanların başka iş bulamamasının yanında kalmasına yol açan bir çok etken olacaktır. Kişisel, kurumsal ve ulusal düzeyde önemli sonuçları olan bu iş değiştirme konusunun incelenmesi gerekmektedir.

İşten ayrılma yönetim, psikoloji, ekonomi ve sosyoloji gibi bir çok alanda ilgi duyulan bir konu olmaya devam etmektedir. Shaw, Delery, Jenkins ve Gupta (1998) bu alanda 1500 çalışma olduğunu bildirmektedir. İşten ayrılma sebepleri ile ilgili bazı meta-analiz çalışmaları da bulunmaktadır (Griffeth, Hom, ve Gaertner, 2000; Hom ve Griffeth, 1995; Cohen, 1993; Cotton ve Tuttle, 1986). Fakat, bazı çalışanların gitmesine bazılarının ise kalmasına yol açan sebepler konusunda hala bir uzlaşma bulunmamaktadır. Basit bir mantıkla başka iş alternatifleri bulunan çalışanlar eğer iş yerinde tatmin olabiliyorsa kalacak, tatmin olmuyorsa ayrılacaktır denilebilir (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, ve Erez, 2001). Ancak bilimsel çalışmalar iş tatmini gibi tutumların işten ayrılmalarda küçük bir payı olduğunu ortaya koymaktadır (Griffeth vd. 2000; Hom ve Griffeth, 1995). İşten ayrılma yazınının kapsamlı bir incelemesinden sonra Morrell, Loan-Clarke, ve Wilkinson (2001) işten ayrılma konusunda yeni bir kurama ihtiyaç duyulduğu sonucuna varmıştır. Bu çalışmanın amacı işten ayrılma ile ilgili ABD’nde geliştirilerek uygulanmış olan yeni bir kuramı (iş ile iç içe olma) Avrupa ortamında geçerliğinin değerlendirilmesidir.

Çalışmada ayrılma istekliliği ve imkanı ile ilgili değişkenler, ayrılma davranışları ve niyeti iş ile iç içe olma faktörleri ile birlikte kullanılmaktadır. Veriler Avrupa Topluluğu Hane-halkı Panel Veri setinden alınmıştır (European Community Household Panel Data- ECHP). Çalışmada boylamsal model kullanılarak



kişilerin gerçekten iş değiştirip değiştirmediği araştırılmıştır. “Cox Regression” ile “survival model” kullanılmıştır. Bağımsız değişkenler cinsiyet, yaş, gelir oranı, eğitim düzeyi, ülkedeki işsizlik oranı, iş tatmini, iş arama davranışları, işe gelmeme, ve iş ile iç içe olma değişkenleridir. Bağımlı değişken gönüllü işten ayrılma değişkenidir. Dört Avrupa ülkesinde 10,080 kişinin verileri ele alınmıştır ve 384 iş değişikliği incelenmiştir.

Sonuçlar işten ayrılma imkanı ve istekliliğinde dayalı olan geleneksel işten ayrılma modelinin hala destek bulduğunu göstermektedir. Çalışma iş ile iç içe olma değişkenlerinin de geleneksel işten ayrılma modeli ve demografik değişkenler tarafından açıklananın ötesinde işten ayrılma kararı ve fiilini açıkladığını ortaya koymaktadır. Genel olarak, işten ayrılma kararı sadece iş ile ilgili tutumlardan veya iş gücü piyasasındaki fırsatlardan ibaret değildir. Bunların yanında toplumla bağlar, kurumla bağlar, toplumla uyum, toplumla uyum, toplum için özveri, kurum için özveri gibi iş ile iç içe olma faktörleri de önemli rol oynamaktadır.

#### KAYNAKÇA

- Granovetter, M. (1985). Economic Action ve Social Structure: The Problem of Embeddedness, *The American Journal of Sociology*, 91: 481-510.
- Holtom, B.C., Terence, R.M., Lee, T.W. (2007). Increasing Human and Social Capital by Applying Job Embeddedness Theory, *Organizational Dynamics*.
- March, J. G. ve Simon, H. A. (1958). *Organizations*, Wiley, New York : NY.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablanski, C.J., ve Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover, *Academy of Management Journal*, 44: 1102-1122.
- Morrell, K. Loan-Clarke J., ve Wilkinson, A. (2004). The Role of Shocks in Employee Turnover, *British Journal of Management*, 15: 335-349.

## İNTERNET ÜZERİNDEN İŞE ALIM (E-İŞE ALIM): ISO 100 ŞİRKETLERİNİN İNTERNET SİTELERİNİN İÇERİK ANALİZİ YÖNTEMİYLE DEĞERLENDİRİLMESİ

**Prof. Dr. Dursun Bingöl**

dbingol@atauni.edu.tr

Atatürk Üniversitesi İİBF. İşletme Bölümü

**Arş. Gör. Canan Nur Karabey**

ckarabey@atauni.edu.tr

Atatürk Üniversitesi İİBF. İşletme Bölümü

**Arş. Gör. M. Kürşat Timuroğlu**

kursattimuroglu@hotmail.com

\*Atatürk Üniversitesi İİBF. İşletme Bölümü

### ANAHTAR KELİMELER

İnternet üzerinden işe alım (e-işe alım), kurumsal internet sitesi, özel istihdam siteleri.

### GİRİŞ

Son on yıl içinde internetin modern hayat üzerinde önemli etkilere yol açtığı gözlenmektedir. İş örgütleri de internetin getirdiği yenilik ve değişimlerin en yoğun biçimde yaşandığı yapılar arasındadır. Örgütlerin internet teknolojilerinden yararlanma biçimlerinden birisi, bunları işe alım sürecinde bir platform olarak kullanmaktır (Lievens ve Haris, 2003: 2). Örgütlerin karşı karşıya kaldığı bazı değişimler internet üzerinden işe alımın gelişmesinde etkili olmuştur. Son dönemlerde güvenilir ve güçlü şirketlere iş başvurusu yapanların sayısında büyük bir artış yaşanmıştır. Bu durum başvurularla ilgili verilerin saklanması, bunlara yeniden ulaşılması ve bunların aktarılmasını kolaylaştırmak için teknolojinin yoğun biçimde kullanımını gerektirmiştir (Searle, 2003: 227). Ülkemizdeki işletmeler de dünyadaki genel eğilimi takip etmekte ve işe alım süreçlerini yürütürken internetten giderek daha fazla yararlanmaktadır.

### İNTERNET ÜZERİNDEN İŞE ALIM

Örgütün stratejisi doğrultusunda en önemli insan kaynakları faaliyetlerinden birisi yüksek performansla sahip işgücünü örgüte çekmek anlamına gelen tedarik sürecidir (Bingöl, 2006:152). İnternet üzerinden işe alım; eleman aranan işlerin duyurulmasında ve başvuru süreciyle ilgili bilgilerin sunulmasında internetin örgüt tarafından bir kanal olarak kullanılmasıdır (Hausdorf ve Duncan, 2004: 325). Bir başka tanıma göre, açık pozisyonları etkili ve verimli biçimde doldurmak için çeşitli elektronik araçların örgüt tarafından kullanılmasıyla ilgili uygulamalardır (Lee, 2005: 58). Bu uygulamaların temel amacı aday havuzunu genişletmek ve böylece işe uygun adayı seçmektir (Searle, 2003: 227). İnternet üzerinden işe alım (internet recruiting veya recruitment) yerine e-işe alım (e-recruiting veya e-cruiting) kavramı da kullanılmaktadır.

Geleneksel işe alım süreci birbirini izleyen şu aşamalardan oluşmaktadır: yeni personel ihtiyaçlarının belirlenmesi, iş taleplerinin ve onayının teslimi, işlerin duyurulması, iş başvurularının alınması, özgeçmişlerin / başvuruların gözden

geçirilmesi, mülakat, işe alım öncesi ön eleme, iş teklifi ve sözleşmenin yapılması. Bu süreç genelde adım adım ilerler ve bir sonraki aşama, bir öncekinde yer alan görevler tamamlandığında başlar. Yüz yüze mülakatlar gibi emek yoğun işe alım araçları, yazılı sınav şeklinde uygulanan testler ve iş ön izlemeleri sıkça kullanılır. Buna karşılık e-işe alım şu adımlardan oluşur: yeni personel ihtiyaçlarının belirlenmesi, iş talebinin teslimi, bir iş tabanı üzerinden iş talebinin onayı, işin internette duyurulması, iş arayanlar tarafından iş tabanının sanal ortamda aranması, sanal ortamda ön eleme / kendi kendini değerlendirme, başvuru veri tabanına başvuruların doğrudan aday tarafından teslimi, aday seçimi için başvuru veri tabanının sanal ortamda araştırılması, başvurunun / özgeçmişin sanal ortamda değerlendirilmesi, işe alım yetkilileri tarafından mülakat yapılması, işe alım öncesi sanal eleme, iş teklifi ve sözleşmenin yapılması. Geleneksel süreçle karşılaştırıldığında, internetten işe alımın süreklilik arz eden ve bazı aktivitelerin eş zamanlı olarak yapılabildiği sanal bir süreç olduğu görülmektedir (Lee, 2005: 58-59).

E-işe alım aslında farklı yöntemleri içerisinde barındıran, geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu yöntemler genel olarak ikiye ayrılır: özel istihdam siteleri aracılığıyla işe alım (örneğin; [www.yenibir.com](http://www.yenibir.com), [www.kariyer.net](http://www.kariyer.net)) ve kurumsal internet siteleri aracılığıyla işe alım. Bazı şirketler bu iki yaklaşımı bir arada uygulamaktadır.

**Özel istihdam siteleri aracılığıyla işe alım:** İşletmeler e-işe alımda profesyonel olarak bu işi yapan firmaların internet sitelerinden yararlanmaktadır. Aslında bu siteler işe başvuran adayların özgeçmişleriyle birlikte, iş fırsatlarının listelendiği gazeteye benzer bir oluşumdur. İş sitelerinin en büyük gücü özgeçmişini sunan çok sayıda adayı içermeleridir. Ayrıca bunlar müşterileri olan işverenlerin 24 saat hizmetlerinden yararlanmasını ve bütün dünyadan adaylara ulaşmasını sağlamaktadır. İşverenlerin uygun beceri ve deneyime sahip adayları aramasını sağlayan bir arama mekanizması da sunulmaktadır. Bu yöntemin şirketlere maliyeti oldukça düşüktür. İş sitelerinin bir başka üstünlüğü de, işletmelere kendileriyle ve işle ilgili kapsamlı bilgileri sunma imkanı vermesi ve şirketin internet sitesine de bir linkle bağlantı sağlayabilmesidir (Lievens ve Haris, 2003: 6).

**Şirketlerin internet sitelerinden işe alım (corporate web site recruitment):** İnternet kullanımı yaygınlaştıkça, işletmeler eleman ihtiyaçlarını karşılamak için, internetteki kurumsal internet sitelerini kullanmaya başlamıştır. İşletmeler bu sayede hem zamandan tasarruf etmekte, hem de verim sağlamaktadır. İşletmeler çok büyük bir aday veri tabanına oldukça düşük bir ücret ödeyerek ulaşma imkanı elde etmiştir. Ayrıca bu sitelerde yayınladıkları firma profilleri ile şirket etkin bir biçimde tanıtılmakta ve adaylara şirketle ilgili detaylı bilgiler aktarılabilir (Puck, vd., 2004:7). Bu konuda yapılan bir araştırma (Rozelle ve Landis, 2002) internet sitesi aracılığıyla başvuru yapan adayların geleneksel bilgi kaynaklarından ziyade bu siteden şirketle ilgili gerçekçi bilgilere ulaşabildiklerini ortaya koymuştur. Çünkü internet siteleri adaya ilgilendiği bilgileri bulma konusunda esneklik sağlayabilmektedir (Stone, 2005: 34). Bunun aksine bazı araştırmalarda ise (Charles, 2000; Feldman ve Klaas 2002; Martinez, 2000; Zall, 2000) iş başvurusu yapanların bu sitelerde aradıkları özel bilgileri

bulma konusunda sorun yaşadıkları gözlenmiştir (Puck vd., 2004:7). Dolayısıyla internet sitesinde örgüte özgü özelliklerin açıklanması veya adayların örgüt hakkında gerçekçi izlenimler edinmesi konusuna özen gösterilmelidir.

Şirketlerin internet sitelerinin insan kaynakları veya kariyer bölümlerinde, insan kaynakları bölümünün hazırlamış olduğu şirket içi açık pozisyonlar, elemanlarda aranan nitelikler, iş başvuru formları ve özgeçmiş göndermeye yönelik e-posta iletişim adresleri bulunmaktadır. Yöneticiler birkaç gün içinde, bilgisayarda birkaç tuşa tıklayarak işleri sınıflandırabilmekte, boş pozisyonları duyurabilmekte, özgeçmişleri toplayabilmekte ve becerilerine göre derecelendirilmiş adaylar arasından aranan niteliklere sahip olanların bir listesini elde edebilmektedir. E-işe alımda kullanılan teknoloji genelde iş tercihleri gibi mesleki ölçütleri, özgeçmişleri ve mülakat bilgilerini uygun bir biçimde şirketin veri tabanı içine yerleştirmektedir. Sonuç olarak, işverenler kendi arama kriterlerini ve gelecekteki karar verme aşamalarını tanımlayarak işe alım sürecinde çok büyük bir kontrol imkanına sahip olmaktadır (Smith ve Rupp, 2004: 66-67). Günümüzde internet sitelerinden işe alım çok önemli bir uygulama olarak görülmektedir; çünkü bu yöntem şirketin kurum kimliği dâhilinde tanıtılmasına ve adaylardan gelen bilgilerle şirketin bilgi teknolojileri şebekesinin kolayca bütünleştirilmesine imkan sağlamaktadır (Puck vd., 2004: 6). Ayrıca, güçlü bir markaya ve yoğun bir site trafiğine sahip büyük işletmeler için internet sitelerinin önemi daha fazladır (Haas vd., 2002: 18). Bu yöntemle eleman temini uluslar arası emek piyasalarını da içeren piyasalarda çok sayıda nitelikli adaya ulaşılmasında, tedarik maliyetinin azaltılmasında, ağır yönetsel süreçlerin hızlandırılmasında ve eleman alım stratejisinin başarısını değerlendirmede oldukça etkilidir (Bingöl, 2006:164).

### **ŞİRKETLERİN İNTERNET SİTELERİNDEN İŞE ALIMIN BEŞ AŞAMALI EVRİMİ**

Elektronik işe alım sistemlerinin 1990'ların ortalarında ortaya çıkmasından itibaren, çok sayıda teknolojik gelişme sayesinde bu sistemlerde değişiklikler olmuştur. Buna göre, şirketler e-işe alım sürecindeki gelişimlerine göre beş farklı aşamada değerlendirilebilir (Lee, 2005: 59). Her aşama kendinden önceki aşamanın özellikleri yanında, farklı özelliklere de sahiptir.

*1. Aşama- Bilgi Dağıtımı İşe Alım Sistemi:* En alt aşama olan bu sistemi kullanan şirketler boş pozisyonları veya iletişim bilgilerini internet sitelerinde duyururlar. Sistemin basit teknik özellikleri vardır, uygulama maliyetleri düşüktür ve fonksiyonları sınırlıdır. İş başvurularının normal posta yoluyla ve basılı çıktı ile yapılması teşvik edilir ve sanal ortamda iş başvuruları çoğunlukla bir e-posta gönderimiyle sınırlıdır.

*2. Aşama- Arama Motoru İşe Alım Sistemi:* Bu sistem hem işverenlere hem de iş arayanlara karmaşık iş arama ve aday arama işlemlerini kolaylaştırmak için etkileşimli bir arama motoru sunar. Bu araç iş arayanların kategori, mekan, deneyim veya bu anahtar kelimelerin bir birleşimine dayalı olarak farklı işleri karşılaştırmasına imkan sağlar. İş arayanlarla ilgili bilgiler sanal başvuru formları veya özgeçmiş oluşturma araçlarıyla toplanır ve adayların nitelikleri analiz edilir. Şirketlerin işe başvuranlarla ilgili veri toplaması ve veri tabanlarını

internet sitelerine bağlaması sebebiyle, güvenlik ve gizlilikle ilgili konular önem kazanır. Arama motoru adayın daha etkin arama yapmasını sağlarken, bu sistem nicelik odaklı olduğundan aranan niteliklere sahip olmayan çok sayıda aday veritabanına özgeçmişini bırakabilmektedir.

*3. Aşama- Arama Aracı İşe Alım Sistemi:* Bu sistem iş arayanlara ve işverenlere önceden belirlenmiş ölçütlere dayalı olarak bilgi aktarımında bulunur. Örneğin, kişiselleştirilmiş iş aracı periyodik olarak veya sürekli bu ölçütü temel alarak iş duyurularını araştırır ve adayları niteliklerine uygun işler tanımlandığında haberdar eder. Bu arama aracı işverenlerin nitelikli iş arayanlarla aktif ve sürekli bir ilişki kurmasında önemlidir; çünkü nitelikli iş arayanlar için henüz uygun bir iş olmasa bile, gelecekte olabilir. Ayrıca bu sistemde iş arayanlara aynı anda birden fazla boş pozisyona başvurma imkânı sunan bir iş sepeti aracı da vardır.

*4. Aşama- Karar Destek İşe Alım Sistemi:* Bu sistem iş arayanlar ve işverenler için kişiye özel analizleri yapan ve sonuçları bildiren bir dizi karar destek aracını içermektedir. Bunlar internet üzerinden ön eleme, kendi kendini değerlendirme araçları, başvuru sahibini izleme araçları ve veri madenciliği gibi teknolojilerden oluşmaktadır. İş arayanlar başvurularını yapmadan önce, aradıkları işe ne derece uygun olduklarını sanal kendini değerlendirme aracıyla ölçmektedir. İşverenler karar destek sistemlerini aday havuzunu daraltmak ve ön eleme sorularına adayların verdiği cevaplara göre bir analiz yapmak için kullanmaktadır. Önceki aşamalar e-işe alım sisteminin verimliliğine odaklanırken, bu aşama etkinliğine odaklanır. İşe alımdan sorumlu kişilerin karar destek araçlarının geliştirilmesine katılımı gerekmektedir.

*5. Aşama- Bütünsel İşe Alım Sistemi:* Bu sistemin amacı şirketin insan varlığını mümkün olan en üst dereceye çıkaracak bir işe alım uygulamasını gerçekleştirmektir. Bunun için sistem aday ilişki yönetimini destekler, karmaşık ve karşılıklı ilişkili işe alım aktivitelerini kolaylaştırır, işe alım sürecini diğer insan kaynakları süreçleriyle bütünleştirir. Bütünsel işe alım sistemi 2003'te henüz ortaya çıkmış bir uygulamadır. Lider işletmeler sistemin rekabet avantajı kazanmak açısından stratejik değerini anlamıştır; ancak hiçbirisi henüz tam olarak bunu benimsemiş değildir. Kapsamlı bir işe alım planı ve teknolojesi olmadan sistemin kullanılması çok karışık olabilir.

Yukarıda açıklanan sistemlerin en gelişmiş ve etkili olanı, aynı zamanda en pahalı ve karmaşık olanı beşincisidir. Bununla beraber en uygun işe alım sisteminin belirlenmesinde şirketin büyüklüğü, bilgi teknolojileri altyapısı, boş pozisyonların sayısı, hedeflenen iş arayanlar kitlesi, iş kategorileri ve mekan gibi değişkenlerin dikkate alınması gerekmektedir (Lee, 2005: 59).

#### **ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ**

Bu araştırmanın amacı; Türkiye'deki işletmelerin internet sitelerini işgören tedarikinde nasıl kullandıkları hakkında bilgi edinmek ve e-işe alım sistemlerindeki gelişmelerden ne ölçüde yararlandıklarını görmektir. Özellikle büyük ölçekli ve toplum tarafından tanınan işletmelerin internet sitelerini işe alımda bir platform olarak kullandıkları bilinmektedir. Bu noktadan hareketle, araştırmanın kapsamını İstanbul Sanayi Odası (İSO)'nun üretimden net satışları

göz önünde bulundurarak belirlemiş olduğu 2005 yılının en büyük 100 sanayi kuruluşu içerisindeki 91 özel sektör kuruluşu oluşturmaktadır. En büyük 100 kuruluşun 9 tanesi kamu kuruluşu olup, kamu kuruluşlarında işgören tedarikinde merkezi sistemle yapılan sınavlardan yararlandığı ve farklı bir süreç izlendiği için araştırmanın dışında tutulmuştur. İSO'nun internet sitesinden en büyük 100 kuruluşun isimlerine ulaşılmıştır (<http://www.iso.org.tr>). Araştırmanın yapıldığı dönemde henüz 2006 yılına ait sıralama yapılmamış olduğu için, 2005 yılına ait sıralamadan yararlanılmıştır. Araştırma kapsamındaki kuruluşların internet siteleri 15 Mart - 7 Nisan 2007 tarihleri arasında incelenmiş ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde daha önce yapılmış bir analiz olduğu (Lee,2005) görülmüştür. Verilerin analizi için hali hazırda bir yapı oluşmuş olduğundan, bu çalışmada bu yapıdan yararlanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek,2005:229). Çalışmamızda Lee (2005) tarafından oluşturulan temalar (gruplar) ve bunların altındaki kavramlardan (özelliklerden) yararlanılmıştır. Dolayısıyla çalışmamızda daha önceden belirlenmiş kavramlara göre kodlama yapılmış olup, bu durum araştırmayı kolaylaştırmıştır. Kuruluşların internet sitelerinde elektronik işgören tedarikini karakterize eden özellikler 4 grup altında incelenmiştir: 'işe alım yöntemleri', 'iş arama araçları', 'iş başvuru araçları' ve 'şirketle ilgili bilgiler'. Böylece bu kuruluşlarda e-işe alım sistemlerinin çeşitli özellikler itibarıyla ne durumda olduğunu anlamaya yönelik bir adım atılmış olacaktır. Ayrıca söz konusu işletmelerin internet üzerinden faaliyette bulunan özel istihdam sitelerinden (kariyer siteleri) yararlanıp yararlanmadıklarını belirlemek için ülkemizde bu alanda önemli bir yeri olan iki kariyer sitesinin sayfasında araştırma kapsamındaki kuruluşlara ait ilanların bulunup bulunmadığı da incelenmiştir.

### BULGULAR, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamındaki işletmelerin yer aldıkları sektörler Tablo 1'de gösterilmiştir. Tablo 1 incelendiğinde gıda-içecek, demir -çelik ve otomotiv sektörlerinin ağırlıklı olduğu gözlenmektedir.

**Tablo 1:** Şirketlerin Sektörlere Göre Dağılımı

	Sektörler								
	Otomotiv	Elektrik-Elektronik	Demir-Çelik	Enerji-Petrol	Gıda-İçecek	Tekstil-Konf.	Cam-Seramik	Kimya-İlaç	Diğer
Şirket Sayısı	13	10	14	8	14	8	3	4	17

Yapılan içerik analizinin sonuçları Tablo 2’de özetlenmiştir:

**Tablo 2:** ISO 100 Şirketlerinin İnternet Sitelerinin İçerik Analizi Sonuçları

KATEGORİ	NİTELİK	Toplam Şirket Sayısı	%	
E-İşe Alım Yöntemleri	Şirketin internette kariyer sitesinin bulunması	21	23	
	Şirketin internet sitesinde kariyerle ilgili bağlantının (link) bulunması	78	86	
	İnternet üzerinden faaliyet gösteren özel istihdam sitelerinden yararlanması	<i>Kariyer.net</i>	50	55
		<i>Yenibiris.com</i>	14	15
İş Arama Araçları	İş arama motorunun bulunması	<i>Yerleşim yerine göre</i>	19	21
		<i>Uzmanlığa / Pozisyona göre</i>	19	21
	İşlerin duyurulması - arama motoru olmadan		35	38
İş Başvuru Araçları	Sanal ortamda özgeçmiş kabulü		66	73
	Bilgilerin güncellenmesi		47	52
	E-postayla iş başvurusu yapma		7	8
	Normal postayla başvuru		4	4
Şirkette İlgili Bilgiler	Ücret ve sosyal imkanlar		34	37
	Gizlilik / güvenlik politikası		44	48
	İş ortamı ve kültür		57	63
	Öz değerler / vizyon		75	82
	Kariyer gelişimi		42	46
	Eğitim		47	52

**NOT:** Araştırma kapsamındaki şirketlerden 6 tanesinin internet sitesi bulunmamaktadır.

Tablo 2'deki kategorilerden ilki şirketlerin e-işgören tedarikinden yararlanıp yararlanmadıklarını ortaya koymaktadır. Buna göre araştırma kapsamındaki şirketlerin % 23'ünün kariyer sitesi vardır. Bunlar bir holding bünyesinde yer alan kuruluşlardır ve kariyer siteleri holdinge bağlı tüm şirketlerle ilgili işe alım faaliyetlerini üstlenmiştir. Buna karşılık şirketlerin % 86'sının kurumsal internet sitesinde kariyerle (insan kaynaklarıyla) ilgili bir link bulunmaktadır. Bu oranın içindeki bazı şirketlerin hem kendi sitelerinde kariyerle ilgili link vardır, hem de holdingin kariyer sitesine yönlendirme yapılmaktadır. Bu oranlar bize e-işe alımın işletmelerin çok büyük bir bölümü tarafından işgören tedarikinde kullanıldığını göstermektedir. İnternetteki kariyer sitelerinden yararlanma durumuna bakıldığında ise, şirketlerin % 55'inin kariyer.net, % 15'inin ise yenibiris.com ile çalıştıkları görülmektedir. Dolayısıyla bazı şirketlerin hem kurumsal sitelerini işe alımda kullandıkları, hem de kariyer sitelerinden yararlandıkları anlaşılmaktadır.

İş arama araçlarına ilişkin veriler incelendiğinde, şirketlerin % 21'inin internet sitelerinde yerleşim yerine ve uzmanlığa / pozisyona göre iş aramayı sağlayan arama motorlarının bulunduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanında, arama motoruna yer vermeden yalnızca iş duyurularını açıklayan şirketlerin oranı ise % 38'dir. Bu veriler internet sitelerinde gelişmiş arama motorlarına sahip şirketlerin az sayıda olduğuna, buna karşılık şirketlerin daha çok boş pozisyonları duyurmakla yetindiğini göstermektedir. Ancak bu oranlar birlikte değerlendirildiğinde, şirketlerin % 59'unun boş pozisyonlarını internet sitelerinden duyurduğu anlaşılır. Bu durum şirketlerin çoğunun e-işe alımı önemli bir yöntem olarak gördüğünün bir göstergesidir.

İş başvuru araçlarına ilişkin özellikler incelenirse, şirketlerin % 73 gibi yüksek bir oranla sanal ortamda özgeçmiş kabulüne gittiği görülür. Buna karşılık, özgeçmiş bilgilerinin güncellenmesine imkan verenlerin oranı % 52'de kalmaktadır. Bu oranlar daha önce açıklanan verilerle birlikte değerlendirilirse, boş pozisyonlarını internet sitesinden duyurmeyen işletmelerin bile sanal ortamda özgeçmiş kabulüne gittiği görülür. Bunun dışında, e-postayla iş başvurusu yapılabileceğine ilişkin bilgi verenlerin oranı % 8, normal postayla başvuru yapılabileceğini bildiren şirketlerin oranı ise % 4'te kalmaktadır.

Şirketle ilgili hangi bilgilerin sunulduğuna bakıldığında, en fazla öz değerlerin ve vizyonun internet sitesinde belirtildiği (% 82) gözlenmektedir. Bunu sırasıyla iş ortamı ve kültür (% 63), eğitim (% 52), gizlilik / güvenlik politikası (% 48), kariyer gelişimi (% 46) ve ücret ve sosyal imkanlar (% 37) konusundaki bilgiler izlemektedir. 6 şirketin internet sitesinin bulunmadığı hatırlanırsa, şirketlerin neredeyse tamamının öz değerlerini ve vizyonunu açıkladığı görülür. Öte yandan, ücret ve sosyal imkanların internet sitesinde en az açıklanan konu olduğu anlaşılmaktadır. Bir başka önemli nokta da, şirketlerin % 73'ünün özgeçmişleri sanal ortamda kabul etmesine rağmen, alacağı bilgileri hangi amaçlarla nasıl kullanacağı konusunda başvuru yapanları bilgilendirecek bir gizlilik / güvenlik politikasının bulunmamasıdır. Bu politikanın açıklanmayışı



siteye özgeçmişini bırakmayı düşünen adayları kuşkuya düşürüp başvuru yapmaktan vazgeçirebilir. Bu sebeple şirketlerin gizlilik / güvenlik konusuna daha fazla önem vermesi ve bu konudaki politikalarını internet sitelerinde kolayca fark edilebilecek şekilde duyurması gerekmektedir.

Sonuçları özetlemek gerekirse, Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşlarının e-işe alımdan büyük ölçüde yararlandığı ve e-işe alımı önemli bir yöntem olarak gördüğü söylenebilir. Bu yönden holdinglerin kariyer sitelerinin teknolojik yönden oldukça gelişmiş olduğu, iyi düşünülerek hazırlandığı ve adaya şirketle ilgili detaylı bilgiler sunduğu fark edilmektedir. Bir holdingin bünyesinde olmayan şirketler ise bütünsel bir bakış açısı ile konuya yaklaşmak yerine, e-işe alımın daha çok özgeçmiş kabulü yönüne ağırlık vermektedir. Bu durum e-işe alımdan beklenen yararın elde edilmesini zorlaştırabilir. Analiz sonuçlarından hareketle şirketlere e-işe alımı bütünsel olarak ve İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi'nin diğer unsurlarıyla birlikte ele almaları önerilebilir. Ayrıca özgeçmiş bilgilerinin güncellenmesine imkan verilmesi, şirketle ilgili daha fazla bilgi verilmesi ve gizlilik / güvenlik politikasının açıklıkla ortaya konması daha fazla sayıda başvuru almaya ve adaylarla uzun süreli ilişkiler kurulmasına yardımcı olabilir. Son olarak şunu belirtmek gerekir ki, bazı şirketler, emek piyasasında rakiplerin arkasında kalmamak için e-işe alım trendine uyum sağlamak amacıyla elektronik tedarike yönelmiş olabilir. Oysa işgören tedarikinin temel amacı şirketin stratejik amaçlarına ulaşmasını sağlayacak nitelikli elemanlara ulaşmaktır (Stone, 2005: 38). Dolayısıyla e-işe alım uygulamalarından bu amaca hizmet edecek şekilde yararlanılması şarttır.

E-işe alım konusunda çalışmak isteyen araştırmacılara yönelik tavsiyeler ise şunlardır:

E-işe alımı İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin diğer unsurlarıyla birlikte ele almak ve değerlendirmek daha sağlıklı bulgulara ulaşmak açısından yararlı olabilir.

Hizmet sektöründe faaliyette bulunan şirketlerin e-işe alım yönünden durumunun değerlendirilmesi ve sanayi kuruluşları ile karşılaştırılması yararlı olabilir.

E-işe alımda her şirketin kendi özelliklerini, personel tedarik kaynaklarını, teknolojik imkanlarını ve çalışanlarının bilgi teknolojilerini benimseme düzeyini dikkate alarak kendisine uygun bir e-işe alım sistemi oluşturması gerekir. Bu bağlamda araştırma kapsamındaki şirketlerin yöneticilerinin e-işe alımda hangi düzeyde teknolojinin kullanacağına karar verirken göz önüne aldıkları ölçütlerin neler olduğunun araştırılması yararlı olabilir. Böylece e-işe alımın mevcut durumunu daha sağlıklı biçimde değerlendirmek mümkün olacaktır.

İnternet sitelerinin işe alımdaki kullanımını bu sitelerden iş başvurusu yapan kişilerden bağımsız olarak değerlendirmemek gerekir. İş başvurusu yapacak olan adayların internet üzerinden başvuru yapmaya yönelik tutumlarının araştırılması, elde edilecek bulgulardan hareketle internet sitelerinde işe alım sistemlerinin tasarlanması ve kullanılacak teknolojik araçların gelişmişlik düzeyinin belirlenmesi gerekmektedir.

**KAYNAKÇA**

- Bingöl, D. (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Lee, In (2005), “The Evolution of E-Recruiting: A Content Analysis of Fortune 100 Career Web Sites”, *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 3(3): 57-68.
- Lievens, Pilip; Harris, Michael M. (2003), “Research on Internet Recruiting and Testing: Current Status and Future Directions”, [(eds.) C. L. Cooper & I. T. Robertson (2003), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 16, John Chicester: Wiley& Sons Ltd.] içinde: 131-165.
- Haas, Carl T.; Glover, Robert W., Tucker, Richard L., Terrien, R. Kevin, (2001), “Impact of the Internet on the Recruitment of Skilled Labor”, *A Report of Center for Construction Industry Studies*, Report No:17, The University of Texas at Austin.
- Puck, Jonas F., Mohr, Alexander T., Holtbrügge, Dirk, (2004), “*Cultural Convergence through Web-Based Management Techniques? The Case of Corporate Web Site Recruiting*”, Working Paper.
- Searle, Rosalind H. (2003), “Organizational Justice in e-recruiting: issues and controversies”, *Surveillance& Society*, 1(2): 227-231.
- Smith, Alan D.; Rupp, William T. (2004), “Managerial Challenges of e-recruiting: extending the life cycle of new economy employees”, *Online Information Review*, 28(1): 61-74.
- Stone, Dianna L., Lukaszewski, Kimberly M., Isenhour, Linda C. (2005), “e-recruiting: Online Strategies for Attracting talent”, [(eds.) Gueutal, Hal G.; Stone, Diana L. (2005), *The Brave New Word of eHR*, CA: Jossey-Bass] içinde: 22-53.
- Yıldırım, A. (2005), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

## İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA AŞAMASINDA DOĞRUSAL PROGRAMLAMA MODELİNİN UYGULANMASINA YÖNELİK AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

**Doç. Dr. Meltem ONAY ÖZKAYA**

Celal Bayar Üniversitesi, UBYO., İşletme Bölümü  
meltemozkaya@gmail.com

**Arş. Gör. Asil ALKAYA**

Dokuz Eylül Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi,  
Endüstri Mühendisliği Bölümü  
asil.alkaya@deu.edu.tr

**Arş. Gör. Burçin ATASEVEN**

Celal Bayar Üniversitesi, UBYO., İşletme Bölümü  
burcin.ataseven@gmail.com

### ANAHTAR KELİMELEER

İnsan Kaynakları Planlaması, Doğrusal Programlama, Stratejik İş Planlaması.

### GİRİŞ

İnsan Kaynakları Planlaması, organizasyonun insan kaynağı ihtiyacının temel planlama sürecidir. Temelde İnsan Kaynakları Planlamasının başarısı, büyük oranda insan kaynakları bölümünün insan planlamasını organizasyonun stratejik iş planlaması ile ne kadar yakından ilişkilendirdiğine bağlıdır. Organizasyonlar gelecek için plan yaparlarken insan kaynakları yöneticisi, İnsan Kaynakları Planlaması ile organizasyonun stratejik iş planlaması arasında bir ilişki kurmak durumundadır. Stratejik planlama, organizasyonun temel hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için kapsamlı planlar geliştirme sürecidir. Stratejik planlama öncelikle yapıyı, süreci ve bunların insan kaynakları ilişkisini içeren organizasyonun temel yönelimini belirlemektir (Alim, 2000). Bu bağlamda, insan kaynakları yöneticileri, organizasyonun stratejik hedeflerini gerçekleştirmede, insan kaynakları programlarının ve politikalarının geliştirilmesinde aktif rol oynayarak organizasyonun hedefini açıkça ortaya koymalıdır.

Matematiksel modellerin çözümünde kullanılan doğrusal programlama yöntemi, İnsan Kaynakları Planlamasında yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. İşletme karını maksimize eden ya da maliyetleri minimum kılan çalışan sayısının belirlenmesinde, doğrusal programlama işletme yöneticilerine yardımcı olmaktadır. Doğrusal programlamada amaç, en iyi sonuca varmaktır ve bu amaca ulaşmak için üç aşamalı bir süreçten geçilebilir. Birinci aşamada, hedeflenen amaç ve bu amacı etkileyen unsurlar matematiksel bir biçimde ifade edilir. İkinci aşamada ise, amaca ulaşmayı sınırlayan kısıtlar belirlenir. Son aşamada, kısıtlar dahilinde amaç fonksiyonunu en iyi kılan bağımsız değişkenlerin değeri saptanır.

Yapılan araştırmada, İnsan Kaynakları Planlaması ve işletmenin stratejik iş planlaması arasında ilişki kurularak doğrusal programlama yönteminin uygulanmasıyla, İnsan Kaynakları Planlaması sürecinin etkinliğinin arttırılmasına katkıda bulunabileceği tahmin edilmektedir.

## BİLİMSEL BİLGİ ÜRETİMİ

### Araştırmanın Amacı

Doğrusal programlama yönteminin çeşitli amaçlarla kullanıldığını belirten yazın dikkate alınarak yapılan ampirik çalışmanın amacı; yöntemin, insan kaynakları uygulamalarında, çalışan sayısının maliyetini en küçükleyecek şekilde belirlenmesi ve mevcut durumla karşılaştırılmasıdır.

### Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada doğrusal programlama tekniği kullanarak minimum maliyetle kapasitenin etkin kullanılmasına yönelik bir model oluşturulmaya çalışılmıştır. Bir problemin doğrusal programlama ile çözülmesi için 5 varsayım gereklidir (Chase, Aquilano, Jacobs, 1998). Bu varsayımlar arasında:

**Doğrusallık varsayımı;** işletmenin girdileri ile çıktıları arasında doğrusal bir ilişkinin bulunduğunu gösterir. Üretim miktarı artarken aynı oranda üretim girdileri de artar. Amaç fonksiyonunun doğrusal olabilmesi için karar değişkenleri birinci dereceden ve katsayıları da sabit olmalıdır.

**Amaç fonksiyonunun belirgin olması varsayımı;** amaç fonksiyonunda karın maksimizasyonu mu yapılacağı yoksa maliyetin minimizasyonu mu yapılacağı belirtilmelidir.

**Homojenlik varsayımı;** bir makinede üretilen ürünler benzer olacağı ve çalışanların aynı üretkenlikle çalışacağı varsayılır.

**Sınırlı kaynak varsayımı;** üretimde kullanılan kaynaklar sonludur. Bu nedenle üretime giren girdiler ile üretim miktarı sınırlanır

**Toplanabilirlik varsayımı;** bu varsayım değişik üretim faaliyetlerine kaynak olan üretim girdilerinin toplamının her işlem için ayrı ayrı kullanılan girdilerin toplamına eşit olduğunu gösterir.

Bu varsayımlardan hareket ederek, araştırmanın amacına ulaşabilmek için, modelde kullanılan temel parametreler arasında; işçilik maliyetleri, aylık çalışılan gün sayısı, enerji maliyetleri, günlük vardiya sayısı, vardiya başına işçi sayısı, net vardiya süresi yer almaktadır. Ayrıca modelde kullanılan değişkenler, firmanın yer aldığı sektörden kaynaklanan nedenlerle boyahane kullanmış oldukları boya miktarı, planlanan üretim miktarı, boyanma süresi, iş günü sayısı, vardiya başına düşen işçilik maliyetleridir. Araştırmada planlanan üretim miktarıyla gerçekleşen üretim miktarının aynı olduğu varsayılmaktadır. Bu amaca ulaşılabilmesi için kurulan doğrusal programlama modelinde ele alınan kısıtlar günlük vardiya sayısı ve üretim miktarlarıdır.

Modelde günlük vardiya sayıları işçilik maliyetlerine, iş günü sayılarına ve boyama miktarlarına bağlı olarak hesaplanmaktadır. Bu değişkenler dikkate alınarak oluşturulan modelde mevcut durumda gereken işçi sayısı ile önerilen işçi sayısı Lingo programı kullanılarak tespit edilmiştir. Bulunan işçi sayılarına göre işçilik ve enerji maliyetleri belirlenmiştir.

### **Araştırmanın Örneklemi**

Araştırma, Manisa’da faaliyet gösteren yabancı ortaklı bir işletmede İnsan Kaynakları uzmanı tarafından verilen bilgiler doğrultusunda yapılmıştır.

### **Araştırmanın Literatüre/Yazına Katkısı**

İnsan kaynaklarına yönelik yapılan çalışmalarda daha çok insan kaynakları bölümünün verimliliği ve etkinliği üzerinde durulmuştur. İnsan kaynağının planlanması (İKP) , kurumdaki insan gücünün kurum içi ve kurum dışında meydana gelen gelişmelere uygun ve etkin biçimde kullanılabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi, yeniden yapılandırılmasına ilişkin, bütün hazırlık çalışmalarını içerir. Diğer bir ifade ile insan kaynaklarının planlanması, değişen politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasına ve gerekli uygulamalarının yapılmasına yöneliktir (Fındıkcı, 200:128). Bununla birlikte, İnsan Kaynakları Planlaması, işletmeler açısından verimliliği, dolayısıyla karlılığı etkileyen temel öğelerden sayılır. Bu planlama süreci yalnızca personel sayısından tasarrufu gerçekleştirecek gider düşürücü bir rol oynamaz, aynı zamanda işin niteliğine uygun işgören seçimini ve istihdamını sağlayarak üretim sürecinin etkinleştirilmesini de gerçekleştirir (Kaynak vd. 1998: 83).

İnsan kaynakları yönetiminde başarının ilk ve en önemli koşulu işletme için gerekli ve yeterli işgören gereksinmesinin ve ondan nasıl yararlanılacağından önceden düzenli ve bilinçli olarak saptanmasıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 28).

İnsan Kaynakları Planlamasını oluşturmak için analiz çalışmaları yapılmalıdır. Bu bilgi oluşturma süreci, geçmiş yıllarda verilerin kaydedilmesi ve değerlemesiyle başlar, mevcut dönem koşullarının analiziyle devam eder ve geleceğe ilişkin tahminlerin yapılmasıyla son bulur (Sabuncuoğlu, 2000: 35). Yapılan araştırmada, elde edilen tahmin değerleri doğrusal programlama modelinde kısıt olarak kullanılarak işçilik maliyetlerinin minimizasyonuna çalışılmıştır.

### **Tartışma ve Sonuç**

Yapılan araştırma iki aşamalı bir süreci içermektedir. Birinci aşamada; Manisa’da faaliyette bulunan bir yabancı ortaklı firmanın, İnsan Kaynakları Uzmanı ile yapılan yüzyüze görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesi bulunmaktadır. Araştırmanın ikinci aşamasında ise, araştırmacılar tarafından oluşturulan yeni bir model aracılığıyla, İnsan Kaynakları Planlaması sürecinin daha etkin kullanılmasına katkıda bulunabileceği tahmin edilen öneriler yer almaktadır.

Tahminlenen 12 aylık talep miktarları göz önüne alınarak mevcut durumdaki gereken vardiya sayısı ile öngörülen durumda gereken vardiya sayısı karşılaştırılmış ve bu değerlere bağlı olarak aylık eleman kazancı, toplam işçilik maliyetleri elde edilmiştir. Toplam eleman kazancı teorik olarak 234 olarak bulunmuştur. Fakat gerçekte buzdolabı-2 fabrikasında 4 vardiya çalışması imkansız olduğu için pratik eleman kazancı 144’tür. Kapasitenin yetmediği

aylarda pazar mesaisi yapılarak açıklar giderilmeye çalışılmaktadır. Mevcut durumda yapılması gereken pazar mesaisi sayısı 22'dir. Önerilen durumda ise herhangi bir pazar mesaisine gerek duyulmamaktadır. Mevcut durum ve önerilen durum karşılaştırıldığında Elektrik, Doğalgaz ve İşçilik maliyetleri farkı oluşmaktadır. Buna göre önerilen sistem işletmeye 499.783 YTL kazanç sağlamaktadır. Bu kazanç doğru kapasitenin, doğru zamanda ve doğru yerde kullanılmasıyla ortaya çıkmıştır. Bu kazancın 66.924 YTL'si elektrik maliyetleri farkından, 261.511 YTL'si doğalgaz maliyetleri farkından ve 171.348 YTL'si ise işçilik maliyetleri farkından kaynaklanmaktadır.

#### KAYNAKÇA

- Alim A. (2000), "İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 13: 12-18.
- Bingöl, D. (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları, 4. Baskı.
- Çetin, C. (1999), *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, İstanbul: Çağlayan Basımevi, 1. Baskı.
- Daft, R. L. (1994), *Management*, U.S.A.: Dreyden Press, 3th Edition.
- Doğan, İ. (1995), *Yöneylem Araştırması Teknikleri*, Ankara: Bilim Teknik Yayınları.
- Elent, T., Stavrov, C.C. (2000), "Human Resource Management and Performance: A Reweal Network Analysis", *European Journal of Operational Research*, Article Inpress.
- Fındıkçı, İ. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları, 3. Baskı.
- Haker, S., Reichel, A. (2007), "The Cumulative Nature of The Entrepreneurial Process: The Contribution of Human Capital, Planning and Environment Resources to Small Venture Performances", *Journal of Business Venturing*, 22: 119-145.
- Harzallah, M. vd. (2006), "Analysis and Modelling of Individual Competences: Toward Better Management of Human Resources", *Man and Cybernetics Part A: System and Human*, Vol. 36, No 1: 36-42.
- Ichnrowski, C. vd. (1997), "The Effect of Human Resource Management Practice On Productivity: A Study of Steel Finishing Lines", *The American Economic Review*, 87: 291-313.
- Kara, İ. (2000), *Doğrusal Programlama*, İstanbul: Bilim Teknik Yayınları.
- Kaynak, T. vd. (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul : İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 276.

- Lepak, D.P. vd. (2000), “A Conceptual Review of Human Resource Management System In Strategic Human Resource Management Research”, **Research In Personnel and Human Resource Management**, Greenwich, CT: IAI Press.
- Öztürk, A. (1997), **Yöneylem Araştırması**, İstanbul: Ekin Kitapevi.
- Raymond A. N. vd. (1994), **Readings in Human Resource Management**, New York: Richard D.Irwin Inc.
- Rogess, E.W., Wright,B.(1998), “Measuring organizational performance in strategic human resource management researches: Problems, prospects and performance information markets”, **Human Resource Management Review**, 8: 311-331.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları, 1. Baskı.
- Tütek, H. ve Gümüşoğlu, Ş. (2000), **Sayısal Yöntemler-Yönetisel Yaklaşım**, İstanbul: Beta Yayınları.
- Woods, S. (1999), **Human Resource Management Performance**, **International Journal of Management Review**,1(4),37-413.

## FİRMA VE GÖRÜŞMECİ ÖZELLİKLERİNİN İŞE ELEMEN ALMADA DİKKATE ALINAN GENEL KRİTER TERCİHLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**Yrd. Doç. Dr. Soner TASLAK**  
Bozok Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü  
staslak@erciyes.edu.tr

### ANAHTAR KELİMELELER

Firma ve görüşmeci özellikleri, işgören seçim süreci, seçim kriterleri, işgören devir hızı

### GİRİŞ

İş görüşmesi yapan kişilerin iş için başvuru yapan adaylar arasından doğru bir şekilde seçim yapabilmeleri için oluşturduğu bir takım direk ve dolaylı kriterleri vardır. Bu kriterler üzerinde tam anlamıyla bir görüş birliği olmamakla birlikte, başvurulan işe ve görüşmeyi yapan kişiye göre değişebilmekte ve hatta taraflar arasındaki kültürel farklılıkların etkisiyle de şekillenebilmektedir. (Peppas vd., 1999: 7)

Bir takım ampirik çalışmalar iş niteliklerini hem bazı spesifik işler için gereken özellikler olarak hem de genel özellikler olarak tanımlamaya ve sınıflandırmaya çalışmıştır. Şüphesiz ki işin niteliğine göre elemanlarda aranan özellikler farklılık arz etmektedir. Ancak hangi kademede olursa olsun temel bazı ortak niteliklerin arandığı da bilinmektedir. İş görüşmelerinde görüşmecinin göz önünde bulundurduğu kriterler çoğu zaman bireyin ileride yapacağı işte tatmin sağlama ve başarılı olma olasılığını artıracak ve tatmin düzeyinin temel göstergesi olarak kabul edilen işgören devir hızı düşecektir (Peppas vd., 2001: 100)

### YAZIN İNCELEMESİ

“Örgütsel bir amacı gerçekleştirmek için bireylerin karşılıklı konuşmasından ibaret olan ilişkiler türü” şeklinde tanımlanan görüşme, adayların kişiliklerinin değerlendirilmesi, diğer çalışanlarla geçinme yeteneğini belirleme, adaydaki potansiyeli değerlendirme ve kişi-örgüt uyumunun sağlanıp sağlanmayacağını değerlendirme amaçlarına yönelik bir insan kaynakları faaliyeti olarak değerlendirilmektedir. (Yüksel, 2004:116). Bingöl (1998), işgören bulma ve seçme sürecinde görüşme türlerini kalıplı, dolaylı, grup ve baskılı görüşmeler olarak dört grupta ele almış, seçim görüşmesinin temel işlevlerini, “kişilik değerlendirme, adayın nitelik değerini belirleyerek başarı testi yapmak ve adaya iş ve işletme hakkında bilgi vermek” şeklinde ifade etmiştir.

1990’larda kamu ve özel sektör örgütlerince yürütülen personel tedariki fonksiyonunda ve dikkate alınan kriterlerde ciddi değişimler gerçekleşmiş, buna paralel olarak örgütlerin baskın demografik özelliklerinde değişimler meydana gelmiş, işgören-örgüt ilişkilerinde karşılıklı bağımlılık ve görelî performans anlayışı yerine geçicilik ve öz güven hâkim olmaya başlamıştır. Bununla birlikte



işgören kompozisyonunda teknolojik gelişmelerin de etkisiyle farklı değişimler meydana gelmiş; sayısal olarak daha az personel, daha genç ve daha fazla bayan personelin istihdam edildiği görülmüştür. Buna göre personel kompozisyonunda bayanların payının artması, eğitim ve geliştirmeyi teşvik, çalışan istek ve davranışları üzerinde etkili olan psikolojik anlaşmalar ve cinsiyet ayrımcılığına son veren yasal yükümlülükler 1990'ların personel bulma ve işe yerleştirme fonksiyonlarını karakterize eden özellikler arasında yer almıştır. (Zeffane ve Mayo, 1994: 30). İnsan kaynakları yönetimi yazınında, işgören seçiminde görüşme türlerine ve zaafiyetlerine değinen yayınlara (Reilly ve Chao, 1982; Hunter ve Hunter, 1984) ek olarak görüşmecilerin karar kriterleri arasındaki farklılıklara yönelen hatta uluslararası kültürel farkların kriter tercihleri üzerindeki etkisine yönelen eserleri de (Anderson, 1992; Peppas vd., 1999; Peppas vd., 2001) görmek mümkündür. Barclay (1999), personel seçimini bir yapı problemi olarak ele almış ve personel seçiminde görüşmenin ve görüşmecinin önemini vurgulamaya çalışmıştır. Buna göre görüşme temelde 2 şekilde yapılmakta; bunlardan birisi geleceğe yönelik kurgulanmış olaylar karşısında adayın nasıl davranacağını ortaya koymaya odaklanan göreve ilişkin durumsal görüşme, diğeri ise daha çok geçmişe yönelik sorulardan oluşan ve gerçekleşen olaylara ait adayların algılamalarını ve davranışlarını ortaya koyan davranışsal görüşmedir. Yazara göre davranışsal görüşme durumsal görüşmelere nazaran göreceli olarak daha çok tercih edilmektedir.

Doğaldır ki görüşmenin türü ne olursa olsun, görüşmecinin göz önünde bulundurduğu temel kriterleri vardır. Bu kriterler firmanın faaliyete bulunduğu sektöre, örgüt amacı ve modeline, açık pozisyonun gereklerine, çevresel ve dönemsel şartlara ve üretim teknolojisine göre değişebilmektedir. Burada önemli olan bir soru, görüşmeci ve firma özelliklerinin doğru kişiyi seçme konusunda göz önünde bulunduran kriter tercihlerini şekillendirip şekillendirmediği ve seçim kriterlerinin işgören devir hızında bir farklılığa neden olup olmadığıdır. İşgören devir hızıyla ilgili olarak da yazında pek çok esere rastlanabilir. Çalışmalar işgören devir hızını, çoğunlukla rol belirsizliklerine, rol çatışmalarına, görev karakteristiklerine (otonomi, görev tanımları, gerektirdiği hüner, geribildirim sağlanması gibi), kariyer ve iş memnuniyetine, örgütsel bağlılık ve ayrılma niyetine dayandırmaktadır (Zeffane, 1994; Guimaraes, 1997; Gustafson, 2002). Bununla birlikte McBey ve Karakowski (2000; 2001). İşgören devir hızı üzerinde etkili olan faktörleri iş odaklı, dışsal, bireysel ve iş performansı faktörleri başlıkları altında incelemiştir. İş odaklı faktörler içerisinde iş memnuniyeti, ücret memnuniyeti ve performans ödül dengesi bulunmaktadır. Dışsal faktörler arasında ise, bireysel gelir, hane halkı geliri, işyerindeki statü ve dışsal talepler bulunmaktadır. Bireysel faktörler yaş, eğitim, işyerindeki tecrübe ve medeni hal bulunmaktadır; iş performansı faktörleri içinde ise objektif ve subjektif performans ve örgüt katılım nedenleri yer almaktadır.

#### **ARAŞTIRMANIN AMACI VE METODOLOJİSİ**

Bu çalışmanın amacı işe eleman almada görüşmeci personel/yöneticilerin göz önünde bulundurduğu genel kriterlerdeki öncelikler ile firma ve görüşmeci personel/yönetici karakteristikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak; firmaların

işgören devir hızları bağlamında görüşmeci kriter tercihlerinin doğru personeli seçme noktasındaki etkisini araştırmaktır.

Bu amaçlarla araştırmada kullanılan anket Peppas vd. (1999)'den adapte edilen 26 adet görüşmeci kriteri temel alınarak geliştirilmiştir. Anket başlıca iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde firma ve görüşmeci personel/yönetici özellikleri, ikinci bölümde ise işe elaman almada göz önünde bulundurulacak kriterlere yer verilmiştir. Araştırmada görüşmeci personel/yönetici özellikleri kapsamında yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, işletmedeki konum, işletmedeki çalışma süresi ve toplam iş tecrübesi; firma özellikleri kapsamında da firma yaşı, faaliyet alanı, çalışan sayısı, faaliyetlerini yönelttiği pazar alanı ve işgören devir hızları ele alınmaktadır. Anket aracılığıyla elde edilen veriler, firma ve görüşmeci personel/yönetici özellikleriyle personel seçim kriterlerine verilen önem dereceleri arasındaki ilişkinin ortaya konması için varyans analizi ile değerlendirilecektir. Ayrıca içerisinde personel seçim sürecinin de yer aldığı bazı faktörlerin, işgören devir hızını etkileme güçleri, değişkenler arasındaki en yüksek uyumu sağlayan regresyon modeli yardımıyla açıklanacaktır. Araştırma kapsamına Orta Anadolu'da bulunan üç ilde faaliyetlerini sürdüren KOBİ niteliğindeki firmalar dahil edilmiştir. Bu illerde bulunan KOBİ niteliğindeki firmalar arasından tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenmiş 200 firma üzerinde çalışılmış, sonuç olarak 174 firmanın çalışmaya katılımı sağlanmış ve bu firmalarla yüzyüze anket yapılmıştır.

## BULGULAR

Araştırma kapsamına giren firmalar ve görüşmeci personel/yönetici karakteristikleri aşağıdaki Tablo 1'de görülmektedir. Tabloya dikkat edildiğinde görüşmeci/yönetici karakteristikleri hakkında şu özelliklerin öne çıktığı görülmektedir. Firma yöneticisi ve görüşmecileri ağırlıklı 35-40 yaş arası, cinsiyet olarak erkek, konumları itibarıyla firmanın sahip yöneticisi, işletmede 7 yıldan daha uzun süredir çalışmakta olan, 15 yıldan daha fazla iş tecrübesine sahiptirler. Firma karakteristikleri açısından da ağırlıklı göze çarpan faktörler ise, firmaların çoğunluğunun hizmet sektöründe yer aldığı, 10-50'den az çalışana sahip oldukları, faaliyetlerini bölgesel pazarda sürdürdükleri ve 15 yıldan daha uzun süredir faaliyetlerini devam ettirdikleridir.

**Tablo 1:** Firma ve görüşmeci/yönetici karakteristikleri

Görüşmeci Özellikleri	%	Görüşmeci Özellikleri	%	Firma Özellikleri	%	Firma Özellikleri	%
Yaş		İşletmedeki konum		Faaliyet alanı		Pazar alanı	
25'den az	2,3	İşletme yöneticisi	58,6	Üretim	18,4	Bölgesel	73,6
25-30'dan az	4,6	Orta kademe	13,8	Hizmet	55,2	Ulusal	23,0

		yöneticisi					
30-35'den az	13,8	İKY uzmanı	27,6	Ticaret	26,4	Uluslararası	3,4
35-40'dan az	25,3	<b>İşletmedeki çalışma yılı</b>		<b>Çalışan sayısı</b>		<b>Firma yaşı</b>	
40 ve daha üzeri	54	3 yıldan az	13,8	10' dan az	28,7	3 yıldan az	6,9
<b>Cinsiyet</b>		3-5 yıldan az	14,9	10-50'den az	<b>65,5</b>	3-6 yıldan az	5,7
<b>Bay</b>	<b>83,9</b>	5-7 yıldan az	18,4	50-75'den az	3,4	6-9 yıldan az	10,3
Bayan	16,1	<b>7 yıldan fazla</b>	<b>52,9</b>	75-100'den az	1,1	9-12 yıldan az	18,4
<b>Eğitim Durumu</b>		<b>Toplam tecrübesi</b>	<b>iş</b>	100 ve daha fazla	1,1	12-15 yıldan az	11,5
İlköğretim	5,7	3 yıldan az	1,1			<b>15 ve daha üzeri</b>	<b>47,1</b>
Lise	43,7	3-7 yıldan az	12,6				
Üniversite	40,2	7-11 yıldan az	24,1				
Lisans üstü	10,3	11-15 yıldan az	21,8				
		<b>15 yıl ve daha üzeri</b>	<b>40,2</b>				

Tablo 2: Faktör Yükleri

Genel kriterler	Faktör 1 (F1)*	Faktör 2 (F2)*	Faktör 3 (F3)*
Adaydaki inisiyatif kullanma özelliği	,727		
Firma hakkında ve faaliyet konusu adayın sahip olduğu bilgi	,514		
Adayın liderlik gücü	,540		
Adayın iş deneyimi	,531		
Adayın düzen, tertip ve karakteri	,536		
Sözlü iletişim yeteneği	,542		
Yazılı iletişim yeteneği	,632		
Adayın olgunluğu	,757		
Adayın ilgi düzeyi ve gösterdiği şevk, gayret, istek	,555		

Adayın kendine güvenli oluşu				,630
Adayın konuşma ve hareket tarzı, genel üslubu				,656
Adayın dışa açık bir yapıya sahip olması				,584
Topluma, çalışma ortamına katılım ve uyum yeteneği				,541
Adayın dış görünümü				,725
Farklı görevler üstlenmedeki gönüllüğü				,607
Adayın yaşı				,513
Mezun olduğu okullarda bir derece alıp almadığı				,523
Adayın sahip olduğu hobiler				,535
Adayın okul yaşında çocuğu olup olmadığı				,860
Adayın varsa çocuk sayısı				,901
Faktördeki Değişken Sayısı	9	6	5	
Eigenvalue	26,851	9,035	6,848	
Açıklanan Varyans (%)	21,603	11,658	9,473	
Kümülatif Açıklanan Varyans (%)	21,603	33,261	42,734	
Kaiser-Meyer-Olkin Yeterlilik Ölçüsü	.738			
Bartlett Testi	2398.856 (df:378 ve p=.000)			
Cronbach $\alpha$ **	0,8243	0,7529	0,7024	

\* Faktör yükleri ,50 ve daha büyük değerler tabloda gösterilmiştir.

\*\* Tüm değişkenler için alpha: 0,8325

Faktör 1 (F1): adayın işe yönelik özellikleri, tecrübe ve yeteneklerini dikkate alma

Faktör 2 (F2): adayın dış görünüşü, sosyal yönü ve dışa açık kişiliğini dikkate alma

Faktör 3 (F3): adayın demografik özelliklerini dikkate alma

Tablo 2, araştırma kapsamında elde edilen veri setine ilişkin faktör analizi sonuçlarını göstermektedir. Buna göre öz değeri 1.0'ın üzerinde olan 3 faktör belirlenmiştir (F1, F2 ve F3). Bu üç faktör, toplam varyansın %42,734'ünü açıklamaktadır. Tüm modelin KMO Yeterlilik ölçüsü 0,738; Bartlett uygunluk testi sonucu anlamlı ( $p < 0,01$ ); cronbach  $\alpha$  değeri 0,8325 gibi yüksek bir değerdir. Cronbach  $\alpha$  değeri F1'i oluşturan 9 değişken için 0,8243; F2'yi oluşturan 6 değişken için 0,7529 ve F3'ü oluşturan 5 değişken için 0,7024'tür.

Söz konusu faktörleri belirleyen değişkenler ve faktör yükleri dikkate alındığında: F1, “adayın işe yönelik özellikleri, tecrübe ve yeteneklerini dikkate alma”; F2, ağırlıkla “adayın dış görünüşü, sosyal yönü ve dışa açık kişiliğini dikkate alma” durumlarını; F3 ise “adayın demografik özelliklerini dikkate alma” durumlarını temsil etmektedir.

Tablo 3’de firma ve görüşmeci özellikleri açısından personel seçiminde gözöünde bulundurulmuş kriterleri değerlendirme farklarını ortaya koymaya yönelik varyans analizi (ANOVA) sonuçları görülmektedir.

**Tablo 3:** Faktörlere ilişkin varyans analizi (ANOVA) sonuçları

Firma ve Görüşmeci özellikleri	Faktör 1		Faktör 2		Faktör 3	
	F değeri	Anlam	F değeri	Anlam	F değeri	Anlam
Yaş	2,470	<b>,047</b>	2,282	,063	2,306	,060
Eğitim	4,516	<b>,002</b>	,143	,966	5,934	<b>,000</b>
Konum	2,930	,056	,538	,585	1,066	,347
İşletmedeki tecrübe	1,310	,273	1,728	,163	1,035	,378
Toplam iş tecrübesi	3,057	<b>,018</b>	1,339	,258	1,893	,114
Firma faaliyet alanı	17,714	<b>,000</b>	6,304	<b>,002</b>	,847	,431
Çalışan sayısı	1,573	,184	2,066	,087	2,748	<b>,030</b>
Pazarı	4,797	<b>,009</b>	2,362	,097	,901	,408
Firma yaşı	,743	,592	,653	,660	1,496	,194

Faktör 1: adayın işe yönelik özellikleri, tecrübe ve yeteneklerini dikkate alma

Faktör 2: adayın dış görünüşü, sosyal yönü ve dışa açık kişiliğini dikkate alma

Faktör 3: adayın demografik özelliklerini dikkate alma

Görüşmeci/yönetici özellikleri açısından değerlendirildiğinde, **görüşmeci/yönetici yaşının** faktör 1’i (adayın işe yönelik özellikleri, tecrübe ve yetenekleri) ele alış şekillerinde farklılığa neden olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Scheffe testi bu farklılığın 25-30 ile 30-35 yaş arasındaki yöneticiler arasında ortaya çıktığını göstermektedir. **Görüşmeci/yönetici eğitim durumu**, hem faktör 1’i (adayın işe yönelik özellikleri, tecrübe ve yetenekleri) ele almada ve hem de faktör 3’ü (adayın demografik özellikleri) değerlendirmede istatistikî farklılıklar içermektedir ( $p<0,01$ ). Scheffe testi faktör 1’deki farklılığın ilköğretim mezunu görüşmeci/yöneticilerle lisansüstü eğitim almış görüşmeci/yöneticiler arasında gerçekleştiğini, faktör 3’ü değerlendirmede ortaya çıkan farklılığın ise, lisansüstü

eğitim görmüş görüşmeci/yöneticilerle orta öğretim ve üniversite lisans mezunu görüşmeci/yöneticiler arasında gerçekleştiğini göstermektedir. Ayrıca görüşmeci/yöneticiler faktör 1'i (adayın işe yönelik özellikleri, tecrübe ve yetenekleri) değerlendirmede **iş tecrübelerine** göre de istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık arz etmektedirler ( $p<0,05$ ).

Firma özellikleri açısından değerlendirildiğinde ise, **firmanın faaliyet alanı** faktör 1 (adayın işe yönelik özellikleri, tecrübe ve yetenekleri) ve faktör 2'yi (adayın dış görünüşü, sosyal yönü ve dışa açık kişiliği) değerlendirmede anlamlı farklılıklara neden olmaktadır. Scheffe testine başvurulduğunda faktör 1'i değerlendirme farklılıklarının ticaret işletmeleri ile üretim ve hizmet işletmeleri arasında gerçekleştiği görülmekte; faktör 2'yi ele almada ise üretim işletmelerinin hizmet ve ticaret işletmelerinden ayrıldığı anlaşılmaktadır. **Firmalar çalışan sayılarına** göre de faktör 3'ü değerlendirmede anlamlı farklılık arz etmişlerdir ( $p<0,05$ ). Scheffe testine göre bu farklılık 50-75 kişi çalıştıran firmalarla 100 ve daha fazla çalışanı olan firmalar arasında gerçekleştiğini belirtmektedir. Faktör 1'i (adayın işe yönelik özellikleri, tecrübe ve yetenekleri) değerlendirmede firmanın **faaliyetlerini sürdürdüğü pazar alanı** açısından da firmalar farklılık göstermektedir. Scheffe testi sonuçları bu farkın bölgesel ve uluslar arası pazar alanlarında faaliyet gösteren firmalardan kaynaklandığını söylemektedir.

Çalışmada ayrıca, firma görüşmeci/yöneticilerinden işgören devir oranlarıyla ilgili bilgi alınmış, bu oranın üzerinde etkili olan faktörler sorulmuş, bir önem sıralaması istenmiştir. Aşağıdaki Tablo 4, firma faaliyet alanları itibariyle ortalama işgören devir oranlarını ve işgören devir oranı üzerinde etkili olan faktörler içerisinde hangi faktörün daha etkili olduğuna dair frekans değerleri görülmektedir.

**Tablo 4:** faaliyet alanlarına göre firmaların PDO ortalamaları ve etkili faktörlerin frekans dağılımı

Faaliyet alanı	PDO	PDO'm Etkileyen Faktörler	N	%
Üretim	0,069	Seçim sürecindeki yetersizlikler	22	0,13
<b>Hizmet</b>	<b>0,075</b>	Personelin eğitim yetersizliği	12	0,07
Ticaret	0,058	Motivasyon eksikliği	19	0,11
		Ücret yetersizliği	34	0,19
		Çalışma koşullarının yetersizliği	15	0,09
		Kariyer geliştirme fırsatlarının yetersizliği	26	0,15
		Geçimsizlik	46	0,26

Tablo 4 dikkatlice incelendiğinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların en yüksek işgören devir hızına sahip oldukları anlaşılmaktadır. Ayrıca

görüşmeci/yönetici pozisyonunda olan katılımcılara işgören devir hızlarının bağlı olduğu faktörleri sıralandırmaları istendiğinde, firmaların %26'sının işyerinden ayrılmaların nedeni olarak diğer personelle ve yöneticilerle geçimsizliği ilk sırada değerlendirdikleri görülmektedir. Bunu %19 ile ücret yetersizliği, %15 ile kariyer fırsatlarının olmayışı, %13 ile seçim sürecindeki değerlendirme yetersizlikleri izlemektedir. Bu bulgular üzerine katılımcı firmaların işgören devir hızlarını etkileyen faktörler doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuş, işgören devir oranındaki değişimleri ne derecede açıkladıkları araştırılmıştır.

Bu analizde firmaların işgören devir oranını bağımlı değişken, devir oranları etkilediği ileri sürülen diğer tüm faktör ise bağımsız değişken olarak modele dahil edilmiştir. Elde edilen sonuçlar özet tablolar halinde aşağıdaki Tablo 5 ve Tablo 6'te özetlenmiştir. Tablo 5, regresyon modellerinin özetini ve varyans analizlerini; Tablo 6 ise modellere giren değişkenlere ait regresyon katsayılarını yansıtmaktadır.

**Tablo 5:** Regresyon model özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin standart hatası	Change Statistics				D-W Katsayısı
					R <sup>2</sup> Değişimi	F değeri	Sd1	Sd2	
1 SSY	,514	,264	<b>,260</b>	0,033	<b>,264</b>	61,647	1	172	<b>,000</b>
2 SSY, ÜY	,654	,428	<b>,421</b>	0,029	<b>,164</b>	49,038	1	171	<b>,000</b>
3 SSY, ÜY, KFY	,689	,475	<b>,466</b>	0,028	<b>,047</b>	15,375	1	170	<b>,000</b>
4 SSY, ÜY, KFY, G	,706	,499	<b>,487</b>	0,027	<b>,024</b>	7,930	1	169	<b>,005</b>

SSY: Seçim süreci yetersizlikleri, ÜY: Ücret yetersizliği, KFY: Kariyer fırsatlarının yetersizliği, G: Geçimsizlik

Stepwise yöntemi ile gerçekleştirilen doğrusal regresyon analizinde bağımlı değişken olan PDO'nu açıklayan değişkenleri tespit etmeye yönelik olarak her değişken modele sırasıyla eklenmiştir. Tablo 5'te yer alan belirlilik katsayısı (R<sup>2</sup>) değerleri bizlere bağımlı değişkenin yüzde kaçlık kısmının bağımsız değişkenlerce açıklandığını göstermektedir. Bununla birlikte modele giren değişken sayısı arttıkça düzeltilmiş belirlilik katsayısı (düzeltilmiş R<sup>2</sup>) dikkate alınmalıdır (Öztürk, 2006:259). Bu bakımdan ele alındığında "seçim sürecindeki yetersizlikler", "ücret yetersizliği", "kariyer geliştirme fırsatlarından yoksunluk" ve "personel ve yöneticilerle geçimsizlik" faktörlerinin içinde olduğu regresyon modeli %49,9 açıklayıcılığa sahiptir. R<sup>2</sup> değişimi değerleri ise (özellikle stepwise metodunda dikkat edilmelidir) model içerisinde bulunan her bir bağımsız değişkenin modele girdiğinde ya da çıkartıldığında modelin açıklayıcılık gücünün nasıl değiştiğinin bir göstergesidir (Öztürk, 2006:263). R<sup>2</sup> değişimlerine

dikkat edilecek olursa modelin açıklayıcılık gücünü en çok etkileyen değişkenin “seçim sürecindeki yetersizlikler” olduğu anlaşılacaktır. Regresyon modellerinin anlamlılığı ise F değerinin anlam düzeyine bakılarak karar verilmektedir. Buna göre işgören devir oranını açıklayan model anlamlıdır ( $p < 0,01$ ). Ayrıca regresyon modeline ait Durbin-Watson katsayısının, 1,5 ile 2,5 değer arasında olması nedeniyle, modele dahil edilen değişkenlerin kendi aralarında bir otokorelasyon göstermedikleri anlaşılmaktadır.

**Tablo 6:** Regresyon modeline ait katsayılar (bağımlı değişken: PDO)

Model	Standartlaşmamış katsayılar		Standartlaşmış katsayılar	t	Sig.	
	B	Std. hata	Beta			
1	(Sabit)	,133	,008		16,369	,000
	SSY	-,0023	,003	-,514	-7,852	,000
2	(Sabit)	,165	,009		19,351	,000
	SSY	-,0021	,003	-,463	-7,946	,000
	ÜY	-,0029	,004	-,408	-7,003	,000
3	(Sabit)	,161	,008		19,520	,000
	SSY	-,0018	,003	-,410	-7,121	,000
	ÜY	-,0031	,004	-,433	-7,682	,000
	KGFY	-,0086	,002	-,225	-3,921	,000
4	(Sabit)	,160	,008		19,657	,000
	SSY	-,0018	,003	<b>-,412</b>	-7,302	,000
	ÜY	-,0029	,004	<b>-,412</b>	-7,406	,000
	KFY	-,0085	,002	-,223	-3,962	,000
	G	-,0059	,002	-,155	-2,816	,005

SSY: Seçim süreci yetersizlikleri, ÜY: Ücret yetersizliği,  
 KFY: Kariyer fırsatlarının yetersizliği, G: Geçimsizlik

Tablo 6 regresyon modellerine ilişkin beta katsayıları ile bu katsayıların t istatistik değerlerini göstermektedir. Buna göre bulgular şöyle özetlenebilir:



İşgören devir oranını açıklayan 4. modele giren faktörlere ait Beta katsayıları ve t değerlerinin içerdiği anlam düzeylerine bakıldığında modele katkı sağlayan her bir değişkenin de ayrı ayrı anlamlı olduğu görülmüştür ( $p < 0,01$ ). Tablo 5’te yer alan F istatistiği modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu gösterirken Tablo 6’da yer alan t istatistiği değerleri ise değişkenlerin ayrı ayrı anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Standartlaşmış katsayılar başlığı altında yer alan Beta değeri ise bağımsız değişkenler içerisinde bir önem sıralaması vermektedir. Buna göre en yüksek Beta değerine sahip bağımsız değişken olan “seçim sürecindeki yetersizlikler” ile “ücret yetersizlikleri” bağımlı değişken üzerinde etkili olan en önemli değişken olarak karşımıza çıkmaktadır.

### SONUÇ

İşe elaman almada görüşmeci personel/yönetici özelliklerinin göz önünde tutulan genel kriter tercihleri üzerindeki etkisinin araştırıldığı ve bu kriterlerin işgören devir hızına etki edip etmediği yönündeki sorulara cevap arandığı bu çalışmada elde edilen sonuçlar şöyle özetlenebilir:

- Adayların “işe yönelik özellikleri, tecrübe ve yetenekleri”ni kriter olarak tercih etmede görüşmecinin yaşı, eğitim durumu ve toplam iş hayatı tecrübesi önemli bir faktördür.
- Adayların “demografik özellikleri”ni kriter olarak tercih etmede de görüşmecinin eğitim durumu önemli bir ayırt edici faktördür.
- Adayların “işe yönelik özellikleri, tecrübe ve yetenekleri”ni kriter olarak tercih etmede firmaların faaliyet alanları önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir.
- Firma faaliyet alanı aynı zamanda, “adayın dış görünüşü, sosyal yönü ve dışa açık kişiliği”ni dikkate almada da önem arz etmektedir.
- Diğer taraftan firma çalışan sayıları ise işgören seçiminde “demografik faktörler”i kriter olarak tercih etmekte önemlidir.
- Son olarak firmaların faaliyetlerini yürüttüğü pazar alanının “adayın işe yönelik özellikleri, tecrübe ve yeteneklerini öne çıkarma”da etkili olduğu söylenebilir.

Diğer taraftan gerçekleştirilen regresyon analiziyle işgören devir oranını etkileyen potansiyel faktörler içinde en önemlisinin seçim sürecinin yetersizlikleri olarak belirlenmiş olması, personel seçim kriterlerinin önemini ortaya koyan bir bulgu olarak değerlendirilmelidir. İşe elaman almada tercih edilen seçim kriterleri işgören seçim sürecinin kalitesini belirlediği gibi dolaylı olarak işgören devir hızını da etkilemekte; uygun olmayan seçim kriterleri sonuç olarak personel devir oranını yükseltebilmektedir.

**KAYNAKÇA**

- Anderson, N. R., (1992), "Eight decades of employment interview research: a retrospective meta-review and prospective commentary", **European Work and Organisational Psychologist**, Vol:2, No:1
- Barclay, Jean M., (1996) "Employee Selection: A Question of Structure", **Personel Review**, Vol:28, No:1/2: 134-151
- Bingöl, D., (1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayım
- Georgeos, Patrick, D., (1996), "Improved Employee Selection and Staffing Through Meta Programmes", **Career Development International**, Vol:1, No:5: 5-9
- Gustafson, C. M., (2002), "Employee turnover:a study of private clubs in USA", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol: 14 No. 3: 106-113
- GVuimaraes, T., (1997), "Assessing employee turnover intentions before/after TQM", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol: 14 No. 1: 46-63
- Hunter, J. E., ve Hunter R. F., (1984), "Validity and utility of alternative predictors of job performance", **Psychological Bulletin**, Vol: 96: 106-113
- McBey, K. ve Karakowski, L., (2002), "Examining sources of influence on employee turnover in the part-time work contest", **Leadership & Organizational Development Journal**, Vol:21, No:3: 136-144
- McBey, K. ve Karakowski, L., (2002), "Examining sources of influence on employee turnover in the part-time work contest", **Career Development International** Vol:6, No:1: 39-47
- Öztürk, E., (2006), "Çoklu doğrusal regresyon modeli", [(ed) Kalaycı, Ş., (2006), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara:Asil yayın Dağıtım] içinde: 258-269
- Peppas, SpSpero C., Peppas Stephanie R. ve Jin Ken, (1999), "Choosing The Right Employee: Chinese vs US Preference", **Management Decision**, Vol:37, No:1: 7-13.
- Peppas, SpSpero C., Peppas Stephanie R. ve Jin Ken, (2001), "Choosing The Right Employee: Chinese vs US Preference", **Career Development International**, Vol:6, No:2: 100-106
- Reilly, R. R., ve Chao, G. T., (1982), "Validity and fairness of some alternative employee selection procedures," **Personnel Psychology**, Vol:35: 1-62.
- Ripley, Robert, E. ve Ripley, Marie, J., (1994), "Cream: Criteria Related Employability Assessment Method: A Systematic Model for Employee Selection", **Management Decision**, Vol:32, No:9: 27-36
- Yüksel, Ö., (2004), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi

- Zeffane, R. M., (1994), "Understanding Employee Turnover: The Need for a Contingency Approach", **International Journal of Manpower**, Vol: 15 No.9/10: 22-37,
- Zeffane, Rachid, M. ve Mayo Geoffrey, (1994), "Career Trends and Staffing Strategies in the 1990s", **International Journal of Career Management**, Vol:6, No:5: 30-35.

**5. Oturum: Stratejik Girişimcilik**

*GİRİŞİMCİLİK ORYANTASYONU, KURUM İÇİ GİRİŞİMCİLİK  
VE BAĞLI ÖLÇEKLERİN TÜRKÇE'DE GEÇERLEMESİ*

*Ahmet Murat Fiş*

*Dilek Çetindamar*

*KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK TEMASI VE ÖLÇÜMÜ*

*Deniz Kantur*

*İŞLETMELERDE GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİĞİNİ DESTEKLEYEN  
FAKTÖRLER: "İÇ GİRİŞİMCİLİK"*

*Selin Göçmen*

*Meltem Onay Özkaya*

*TÜRKİYE'DEKİ İL DESTİNASYON PAYDAŞLARININ  
YARATTIKLARI PROBLEMLER, TEHDİT-İŞBİRLİĞİ  
POTANSİYELİNE SAHİP PAYDAŞLAR VE UYGULANAN  
STRATEJİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA*

*Fatih Semerciöz*

*Dilek Dönmez*

*Meral Dursun*

## GİRİŞİMCİLİK ORYANTASYONU, KURUM İÇİ GİRİŞİMCİLİK VE BAĞLI ÖLÇEKLERİN TÜRKÇE'DE GEÇERLEMESİ

**Ahmet Murat FİŞ**

Sabancı Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi  
mfis@su.sabanciuniv.edu

**Doç. Dr. Dilek ÇETİNDAMAR**

Sabancı Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi  
dilek@sabanciuniv.edu

**ANAHTAR KELİMELER:** Girişimcilik oryantasyonu, kurum içi girişimcilik, ölçek geçeleme, organizasyon yapısı, çevresel faktörler

### GİRİŞ

Kurum içi girişimcilik, rekabetin giderek yoğunlaştığı ve arttığı bugünün “kurumsal olimpiyatlarında” (Kanter, 1989) rekabet avantajı yaratmak ve daha da önemlisi bu avantajı sürdürülebilir kılmak için gerekli bir değer yaratma sürecinin örgüt içerisinde uygulanmasıdır. Bu tebliğ 1002 Akademik Destek Programı çerçevesinde 106K213 nolu proje kodu ile Tübitak’ca desteklenen ve süregelen kapsamlı araştırmamızın bir bölümünden oluşmaktadır.

Amacımız, yazında söz edilen kaynak temelli görüşe paralel olarak, değerli, az bulunur, kopya edilmesi ve ikame edilmesi zor bir kaynak olmaya en uygun ve olası aday olan kurum kültürünün, bir eğilim ve niyet olarak tanımladığımız girişimci oryantasyonunu beslediği ve bu oryantasyonun da girişimci davranışa ve kurum içi girişimcilik performansına yol açtığı hipotezini (ve bağlı hipotezleri) araştırmaktır. Bu amaca ulaşabilmek için Schumpeter’in girişimcilik teorisi (Cetindamar ve Fis, 2007) baz alınmakta ve kaynak temelli görüş, durumsallık teorisi ve mevcut kurum içi girişimcilik yazınından faydalanılmaktadır (özellikle Lumpkin ve Dess’in 1996; 2001; Wiklund’un 1998; ve Wiklund ve Shepherd’in 2005 çalışmaları). Çalışmamızda geliştirilen kapsayıcı model sayesinde ve Türkiye gibi gelişmekte olan bir ekonomik ortamda yapılan görgül çalışma ile kurum içi girişimciliğin ardında yatan karmaşık sosyal mekanizmanın ortaya çıkarılmasına çalışılacak, böylelikle hem yazına hem de bunun yanında küresel boyutta gerçekleşen kurumsal olimpiyatlarda ayakta kalmaya/öne çıkmaya çalışan ülkemiz girişimcileri ve dolayısıyla ekonomisine bir nebze ışık tutulmaya çalışılacaktır. Çalışmamız, yazında söz edilen kurum içi girişimcilik ölçeğini, girişimcilik oryantasyonu ile firma performansı arasında inceleyen ve girişimcilik oryantasyonunu örgüt kültürü ile kurum içi girişimcilik arasındaki öncül bir ara değişken olarak ele alan, bilinen ilk çalışmadır. Bunun yanı sıra bu çalışma örgüt kültürünün girişimci davranış ve dolayısıyla firma performansı üzerindeki etkisini göstererek, örgüt kültürünün önemini vurgulayacaktır.

Araştırmamızın bu tebliğe konu olacak kısmındaki amaç ise bu araştırmanın temel değişkenlerinin Türkiye’de geçerlenmesini yapmak ve ülkemiz kültürel ve ekonomik ortamındaki açıklayıcılığını incelemektir. Temel değişkenlerin başında girişimcilik oryantasyonu (Covin ve Slevin, 1989) ve kurum içi

girişimcilik (Zahra, 1991) ölçekleri gelmektedir. Hornsby vd. (2002) tarafından geliştirilip kullanılmış olan “Üst Yönetim Desteği” ve strateji literatüründe sıkça kullanılan organizasyon yapısı (Khandwalla, 1977; Covin ve Slevin, 1989) süreci destekleyen içsel faktörlerden öne çıkanlardır. Aynı sürece etki eden dışsal faktörlerin başında gelen çevresel boyutlar olarak dinamizm ve rekabetin şiddeti (Covin ve Slevin, 1989; Miller ve Friesen, 1982; 1983; Zahra, 1991; 1993) de incelenecek diğer temel değişkenlerdir. Tebliğimiz bu ölçeklerin Türkçe’de geçerlenmesi ve Türkiye ortamındaki açıklayıcılığının incelenmesi ile sınırlı kalacaktır.

## YÖNTEM

### Örnekleme

Çalışmamız için gerekli veriler, İMKB’de işlem gören firmaların yanı sıra 2003, 2004, ve/veya 2005 yıllarında İSO ilk 500 listesinde yer almış kuruluşlardan toplanmıştır. Örnekleme setimiz yeni kurulmuş firmaların hayatta kalma mücadelesinin olası yanlış yönlendirmelerinden uzak olabilmek amacıyla (Zahra ve Garvis, 2000) en az yedi yıldır (Biggadike, 1979) faaliyetlerini sürdüren ve ürün yelpazesinin olası karmaşıklıklaştırmacı etkilerinden kurtulmak için satışlarının % 70’ini (Rumelt, 1974) sadece tek bir endüstriden karşılayan firmalardan oluşmaktadır. Anket formu İngilizce’den Türkçe’ye tercüme ve Türkçe’den İngilizce’ye geri tercüme yöntemi (Brislin, 1980) ile hazırlanmış olup orijinal İngilizce sorularla çeviri İngilizce sorular anadili İngilizce olan bir “dil uzmanınca” kontrol edilerek düzeltilmiştir. En son Türkçe sorular ile orijinal İngilizce sorular iki ayrı çift dilli kişi tarafından kontrol edilmiştir. Soru formu üç farklı grup ile görüşülerek ön test aşaması ile son haline getirilmiştir. Endüstride çalışanlardan oluşan ilk ön test grubu örneklem grubumuzdakine benzer müdür ve üstü yönetici pozisyonundaki sekiz farklı kuruluştaki çalışan 15 kilit bilgi sahibinden oluşmuştur. Bu 15 kişinin 10’u ile yüz yüze mülakat yapılarak soru grubu, anlaşılabilirlikleri ve uygunlukları açısından irdelenmiştir. Ayrıca anket, değerlendirmeleri için iki farklı üniversitede çalışan üç akademisyen ve iki doktora öğrencisinden oluşan bir akademik grup ve iş dünyasından bağımsız ve tamamen farklı alanda eğitim almış iki kişiden oluşan bir diğer gruba daha verilmiştir. Bu ön test aşamasının ardından son hali verilen sorular ve anket, pilot test amacıyla 88 firmadan 132 kişiye yollanmış olup 32 firmadan 50 katılımcının katılımı ile sonuçlandırılan pilot çalışma sonuçları ölçeklerin geçerliliğini destekler görünmektedir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi ve geçerlik testlerinde toplamda üç unsur bağlı ölçeklerden çıkartılmış, dinamizm ve girişimcilik oryantasyonunun rekabetçi saldırganlık alt boyutları dışında tüm ölçeklerde Cronbach 0,70 geçerlik değerinin üstünde değerler elde edilmiştir.

Sözü edilen aşamalardan sonra son halini alan sorular ve anket, Dillman’ın (2000) cevap artırıcı teknik ve beş dalga postalama yöntemi uygulanarak kuruluşlara yollanmıştır. Örnekleme grubundaki her firmadan üç kilit bilgi sahibine (key informant) anketler gönderilmiş olup son dalgada, sadece bir kişinin cevap verdiği firmalar hedeflenmiştir. 14 haftalık veri toplama sürecinin sonunda, 350 firmadan 525 anket geri dönmüştür. Bu 350 firmanın 156’sı

ankete iki veya daha fazla katılımcı ile katılmışlardır. Bu katılım seviyesi firma bazında %50'lik, katılımcı seviyesinde %25'lik geri dönüş oranlarına karşılık gelmektedir.

### Ölçekler

**Girişimcilik Oryantasyonu:** Khandwalla (1977) tarafından temelleri atılan ölçek, Miller ve Friesen (1982) tarafından geliştirilmiş ve Covin ve Slevin (1989) tarafından son haline getirilmiştir. Miller ve Friesen tarafından ortaya atıldığı haliyle ölçek birbirine bağımlı risk alma, yenikçilik, ve proaktiflik boyutlarından oluşmaktadır. Ölçek halihazırda firma düzeyinde girişimciliği ölçmek için kullanılan başlıca ölçektir (Zahra vd. 1999). 2006 yılı sonu itibarıyla yazar, firma seviyesinde girişimcilik alanında yapılmış 41 görgül çalışmanın 31'inde ölçeğin bu hali ile kullanıldığını tespit etmiştir. Bu popülaritesine rağmen ölçeğin teorik ve pratik problemleri olduğu da çeşitli araştırmalarda ortaya atılmıştır (Wiklund, 1998; 1999; Wiklund ve Shepherd, 2005; Lumpkin ve Dess, 1996). Çoğu araştırmada dokuz unsur yerine sekiz sorulu ölçek kullanılmış olup tüm boyutlar her çalışmada ortaya çıkmamıştır. Ayrıca, Lumpkin ve Dess (1996) büyük ilgi ve atıf toplayan çalışmalarında ölçeğin alt boyutlarının birbirinden bağımsız olabilecek olmalarını iddia etmenin yanı sıra rekabetçi agresiflik ve otonomi alt boyutlarının da eklenmesi gerektiğini savunmuşlardır. Yazarla 2001 çalışmalarında rekabetçi agresiflik alt boyutunun varlığını görgül olarak göstermiş olmakla birlikte, kendileri dahil hiç kimse ölçeği otonomi dahil beş boyutlu haliyle incelememiştir. Bu araştırmada girişimcilik oryantasyonu Lumpkin ve Dess (1996) tarafından önerildiği hali ile beş alt boyut ile çalışılmıştır. Proaktiflik Covin ve Slevin (1989) ve Lumpkin ve Dess'ce (2001) geliştirilip kullanılan üç madde ile, oryantasyon yenilikçiliği ve risk alma Covin ve Slevin'ce (1989) geliştirilen üçer madde ile, rekabetçi agresiflik Lumpkin ve Dess (2001), Khandwalla (1977) ve Venkatraman'ca (1989) geliştirilip kullanılan üç madde ile 7'li Likert tipinde iki uçlu maddeler ile ölçülmüştür. 1'den 7'ye eş aralıkla derecelendirilen bu ölçeklerdeki değerlendirme seçenekleri ise şu şekilde yapılmıştır: 1= Sol sütundaki ifadeyi en iyi yansıtır, 2= Sol sütundaki ifadeyi oldukça yansıtır, 3= Sol sütundaki ifadeyi az yansıtır, 4= Tam arada bir durumu ifade eder, 5= Sağ sütundaki ifadeyi az yansıtır, 6= Sağ sütundaki ifadeyi oldukça yansıtır, 7= Sağ sütundaki ifadeyi en iyi yansıtır. Otonomi ise Shane vd. (1995) tarafından geliştirilip kullanılan dört madde ile ölçülmüştür. 1'den 5'e eş aralıkla derecelendirilen bu ölçeklerdeki değerlendirme seçenekleri ise şu şekilde yapılmıştır. 1= Hiç katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Tamamen katılıyorum.

**Kurum İçi Girişimcilik:** Yazarlara göre kurum içi girişimcilik, girişimcilik oryantasyonunun diğer tüm değişkenlerle bir ilişki halinde eyleme dönüşebilmiş halidir ve "bir kuruluşun tüm yenilikçilik, stratejik yenilenme ve yeni iş kurma faaliyetlerinin bütünü" (Guth and Ginsberg, 1990; Zahra 1996) olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda kurum içi girişimcilik kurum içinde veya dışında yeni bir iş kurma, örgütün tümüne yayılan stratejik bir yenilenme ve yenilikçilik alt boyutlarından oluşmaktadır ve Zahra (1996), Simsek (basımda), ve Zahra vd. (2000) tarafından geliştirilen/kullanılan üç boyutlu kurum içi girişimcilik ölçeği

ile ölçülmüştür. Yeni bir iş kurma alt boyutunun dokuz, stratejik yenilenme boyutunun sekiz ve yenilikçilik boyutunun dokuz maddelik 5'li Likert tipinde maddeler ile ölçülmüştür. 1'den 5'e eş aralıkla derecelendirilen bu ölçeklerdeki değerlendirme seçenekleri değerlendirme seçenekleri girişimcilik oryantasyonu ölçeğindekiyle aynıdır.

**Üst Yönetim Desteği:** Birçok çalışmada kurum içi girişimciliğin ortaya çıkmasında en önemli içsel faktörlerden birisi olarak üst yönetim desteği gösterilmiştir (Hornsby, Kuratko, ve Zahra, 2002; Zahra, 1991). Çalışmamızda da üst yönetimin kontrolünde ve etki alanındaki değişkenlere eğilmiştir. Destek, bu süreç için gereken kaynakların ve ödüllendirmenin ayrılması şeklinde incelenmiş olup Hornsby, Kuratko, ve Zahra (2002) tarafından geliştirilip kullanılan dokuz maddelik 5'li Likert tipinde maddeler ile ölçülmüştür. 1'den 5'e eş aralıkla derecelendirilen bu ölçeklerdeki değerlendirme seçenekleri girişimcilik oryantasyonu ölçeğindekiyle aynıdır.

**Organizasyon Yapısı:** Üst yönetim desteği ile beraber kuruluşun organizasyon yapısı kurum içi girişimciliği etkileyen en önemli içsel faktörlerden bir diğeri olarak öne çıkmış ve birçok benzer araştırmaya konu olmuştur (Covin ve Slevin, 1991; Miller, 1983; Naman ve Slevin, 1993). Organik yapıların idari akışa getirdikleri esneklik ile yenilikçilik ve dolayısıyla kurum içi girişimciliği tetiklediği iddia edilirken mekanik yapıların tersi özellikleri ile bu durumu zorlaştırdığı tezi ortaya atılmıştır. Bu araştırmada ilk olarak Khandwalla (1977) tarafından geliştirilmiş olan ve Covin ve Slevin (1989) tarafınca kullanılıp daha da geliştirilen yedi maddelik 7'li Likert tipinde iki uçlu maddeler ile ölçülmüştür. 1'den 7'ye eş aralıkla derecelendirilen bu ölçeklerdeki değerlendirme seçenekleri girişimcilik oryantasyonu ölçeğindekiyle aynıdır.

**Çevresel Dinamizm ve Rekabetin Şiddeti:** İçsel faktörlerin yanında yine onlar kadar önemli olarak çevresel şartların (çevrenin kompleksliği, dinamizmi ve rekabetçiliği) kurum içi girişimcilik faaliyetlerini etkileyen önemli faktörler olduğu birçok araştırmada iddia edilmiş ve gösterilmiştir. Ancak örneklemimiz sadece tek endüstri koluna odaklanmış firmalardan oluşturulduğu için sadece çevrenin dinamizmi ve rekabetçiliği bizim araştırmamıza konu olmuştur. Bu noktada çevrenin dinamizmi Khandwalla (1977), Simsek (basımda), ve Yılmaz vd. (2005) tarafından geliştirilen/kullanılan altı maddelik; rekabetçiliği ise Khandwalla (1977) tarafından geliştirilen üç maddelik 7'li Likert tipinde iki uçlu maddeler ile ölçülmüştür. 1'den 7'ye eş aralıkla derecelendirilen bu ölçeklerdeki değerlendirme seçenekleri girişimcilik oryantasyonu ölçeğindekiyle aynıdır.

#### **Veri Analiz Yöntemi**

Ölçek geçerleme analizinin ilk aşamasında ölçeklerin içsel tutarlılık katsayıları belirlenmiş, sonrasında ölçekler faktör analizine tabii tutulmuştur. Ölçeklerin güvenilirlik analizlerinde Cronbach'ın alfa değeri dikkate alınmıştır. Güvenilirlik analizleri için, her bir faktöre ait ölçeğin alfa katsayıları SPSS 13.0 istatistiksel paket programında hesaplanmış ve sonuçları Tablo 1'de gösterilmiştir. Öncelikle keşifsel faktör analizleri, sonrasında ise teyit edici faktör analizleri uygulanmıştır. Keşifsel faktör analizleri için SPSS programı kullanılarak temel bileşenler analizi prosedürü uygulanmıştır. Veri indirgeme prosedüründe faktör



sayısı belirlerken özdeğeri 1 ve daha yüksek olan faktörler dikkate alınmıştır. Bu faktörlere varimax rotasyonu uygulanmıştır. Teyit edici faktör analizleri, AMOS 4.0 istatistiksel paket programında maksimum olasılık tahmini prosedürü uygulanarak yürütülmüştür.

#### **BULGULAR VE TARTIŞMA**

Bulgular Tablo 1’de özetlenmiştir. Türkiye gibi girişimciliğe son derece fazla ihtiyaç duyan, ekonomik ve kültürel anlamda girişimciliği teşvik edici şartların az olduğu gelişmekte olan bir ülke ekonomisinde gerçekleştirilmiş bu görgül inceleme, yazındaki bilgi birikimini zenginleştirecektir. Ayrıca çalışmanın pratik bulgularının Türkiye’deki firmalara ve politika oluşturucu merkezlere farklı stratejiler geliştirmeleri açısından yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

#### **KAYNAKÇA**

- Biggadike, R. (1979). “The risky business of diversification”. *Harvard Business Review*, 103-111.
- Brislin, R. (1980), “Translation and Content Analysis of Oral and Written Materials”, [ (eds.) H. C. Triandis; J. W. Berry (1980), *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Boston: Allyn ve Bacon] içinde: 389-444.
- Cetindamar, D., ve Fiş, A.M. (2007). “Schumpeter’s twins: Entrepreneur and intrapreneur”. [(Ed.) E.G. Carayannis, *Re-Discovering Schumpeter*. Palgrave Macmillan, New York] içinde.
- Covin, J.G., ve Slevin, D.P. (1989). “Strategic management of small firms in hostile and benign environments”. *Strategic Management Journal*, 10: 75-87.
- Covin, J.G., ve Slevin, D.P. (1991). “A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior.” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1): 7-25.
- Dillman, D. A. (2000). *Mail ve Telephone Surveys: The Total Design Method*. 2nd Edition, New York: John Wiley ve Sons.
- Guth, W.D., and Ginsberg, A. (1990). “Guest editors’ introduction: Corporate entrepreneurship.” *Strategic Management Journal*, 11: 5-15.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., ve Zahra, S.A. (2002). “Middle managers’ perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale”. *Journal of Business Venturing*, 17: 253-273.
- Kanter, R.M. (1989). *When Giants Learn to Dance. Mastering the Challenge of Strategy, Management ve Careers in the 1990s*. New York: Simon ve Schuster.
- Khandwalla, P.N. (1977). *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

- Lumpkin, G.T., ve Dess, G.G. (1996). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance". *Academy of Management Review*, 21(1): 135–172.
- Lumpkin, G.T., ve Dess, G.G. (2001). "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment ve industry life cycle." *Journal of Business Venturing*, 16: 429-451.
- Miller, D. (1983). "The correlates of entrepreneurship in three types of firms." *Management Science*, 29: 770–791.
- Miller, D., ve Friesen, P.H. (1982). "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum." *Strategic Management Journal*, 3(1): 1-25.
- Miller, D., ve Friesen, P.H. (1983). "Strategy-making and environment." *Strategic Management Journal*, 4: 221-35.
- Naman, J.L., ve Slevin, D.P., (1993). "Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests." *Strategic Management Journal*, 14(2): 137-153
- Rumelt, R.P. (1974). *Strategy, Structure ve Economic Performance*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Shane, S.A., Venkataraman, S., and MacMillan, I. (1995). "Cultural differences in innovation championing strategies." *Journal of Management*, 21(5): 931–952.
- Simsek, Z. (basımda). "A test of the theory of complementarities." *Organization Science*.
- Venkataraman, N., (1989). "The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence." *Academy of Management Review*, 14(3): 423-444.
- Wiklund, J. (1998). Entrepreneurial orientation as predictor of performance ve entrepreneurial behavior in small firms—longitudinal evidence. [(eds.) P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, N. M. Carter, S. Menigart, C. M. Mason, ve P. P. McDougall, *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.] içinde.
- Wiklund, J. (1999). "The sustainability of the entrepreneurial orientation–performance relationship." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1): 37–48.
- Wiklund, J., ve Shepherd, D. (2005). "Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach." *Journal of Business Venturing*, 20, 71–91.
- Yilmaz, C., Alphan, L., ve Ergun, E. (2005). "Cultural determinants of customer and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance." *Journal of Business Research*, 58: 1340– 1352.

- Zahra, S.A. (1991). "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study." *Journal of Business Venturing*, 6: 259-285.
- Zahra, S.A. (1993). "Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach." *Journal of Business Venturing*, 8: 319-340.
- Zahra, S.A. (1996). "Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities." *Academy of Management Journal*, 39(6): 1713-1735.
- Zahra, S.A., ve Garvis, D. (2000). "International corporate entrepreneurship and company performance: The moderating effect of international environmental hostility." *Journal of Business Venturing*, 15: 469-492.
- Zahra, S.A., Jennings, D.F., ve Kuratko, D. (1999). "The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24: 45-65.

TABLO 1 - ÖZET BULGULAR ve SORU MADDELERİ

	Ortalama	SS	Düz. Madde Toplam Kor.	Madde Çıkarıl. Alfa	Faktör Ağırkları
<b>Çevrenin Rekabetçiliği Ölçeği (Alfa= 0,737)</b>					
H1 Yatırımların ve pazarlama fırsatlarının bol olduğu, hiç stresli olmayan bir çevre Rekabetin şiddeti olduğu, titizlik gerektiren, çok stresli ve saldırgan bir çevre.	5,65	1,32	0,59	0,61	0,72
Kontrol edilebilirliğimiz ve hatta kendi çıkarlarımızı uygun olarak yönlendirebildiğimiz bir çevre.					
H2 İçinde barındırdığı rekabetçi, politik ve teknolojik güçlere karşı yaptırımlarımızın çok az oranda etkili olduğunu, hükmedilen değil hükmeden bir çevre.	5,00	1,42	0,55	0,66	0,68
H3 Varlığımızla yönelik tehditler içermeyen, güvenli, iyi performansını sürdürülmesine uygun bir çevre. Yanlış bir adının şirketin yok olmasına yol açabileceği, çok riskli ve tehditkar bir çevre.	4,49	1,47	0,57	0,67	0,69
<b>Çevrenin Dinamizmi Ölçeği (Alfa= 0,736)</b>					
D1 Rakiplerin davranışlarını tahmin edebilmenin oldukça kolay olduğu bir çevre. Rakiplerin davranışlarını tahmin edebilmenin oldukça zor olduğu bir çevre.	4,19	1,50	0,50	0,64	0,70
D2 Müşteri gereksinim ve tercihlerini tahmin edilebilir oldukça kolay olduğu bir çevre. Müşteri gereksinim ve tercihlerini tahmin edilebilmenin oldukça zor olduğu bir çevre.	3,58	1,60	0,55	0,62	0,72
D3 Genel anlamda, gelecekle ilgili tahminde bulunmanın oldukça kolay olduğu, çok tahmin edilebilir nitelikte bir çevre. Tahmin edilebilir nitelikte olmayan, değişimlerin yönünü ve doğasını öngörebilmenin oldukça zor olduğu bir çevre.	4,62	1,49	0,45	0,66	0,59
D4 Oldukça durağan, hatta daralan bir pazar yapısının olduğu bir çevre. Mevcut pazarların hızla genişlediği ve yenilerinin hızla ortaya çıktığı bir çevre. Teknoloji değişim hızının oldukça yavaş olduğu bir çevre.	<i>çıkartılmıştır</i>				
D5 Yeni teknolojik gelişmelerin hızla devreye girdiği, teknoloji değişim hızının çok yüksek olduğu bir çevre. Ürünlerin uzun süre yaşayıp popüler kaldığı bir çevre. Ürünlerin, hızla demode olup, popülerliğini kaybettiği bir çevre.	4,55	1,70	0,36	0,70	0,35
D6	3,66	1,91	0,47	0,65	0,49
<b>Organizasyon Yapısı (Alfa= 0,634)</b>					
O1 Standart bir yöneticilik tarzının uygulanmasında ısrar edilir. Yöneticilik tarzlarının, geniş bir yelpazede farklılaşmasına izin verilir. İletişim, iyice yapılandırılmış kanallar aracılığıyla yürütülür. Önemli finansal ve operasyonel bilgilere erişim çok sınırlıdır.	4,09	1,62	0,30	0,61	0,37
O2 İletişim kanalları çok açıktır. Önemli finansal ve operasyonel bilgiler şirket içerisinde oldukça serbest bir şekilde dolaşır.	3,39	1,68	0,32	0,60	0,38
O3 Karar alma sürecinde, en çok söz hakkının, yönetim kademelerine düşmesine büyük önem verilir. Karar alma sürecinde, hiyerarşik yapıyı ihlal edecek bile olsa, en çok söz hakkının konunun uzmanlarına verilmesine yönelik güçlü bir eğilim vardır.	3,42	1,68	0,41	0,56	0,46
O4 İş koşullarındaki değişimlere ayak durabilme için, denemeye ve başarılı olmuş yönetim prensiplerinin uygulanmasına büyük önem verilir. Değişen koşullara uyum sağlamada, başarılı olsa dahi geçmiş uygulamalarla fazla dikkate alınmaz. Özgün ve farklı davranışlarına büyük önem verilir.	3,14	1,33	0,42	0,57	0,56
O5 Çalışanların resmi ve belirli iş tanımlarına sıkıca bağlı kalmasına büyük önem verilir. Koşullar ve bireyin kişilik özelliklerinin, doğru ve düzgün iş başı davranışında belirleyici rol almamasına yönelik güçlü bir eğilim vardır.	3,71	1,47	0,48	0,54	0,67
O6 Çalışanların şirket prosedür ve kurallarını takip etmesine büyük önem verilir. Şirket prosedür ve kuralları ihlal etmek uğruna bile işin koterilmesine büyük önem verilir.	2,77	1,51	0,25	0,62	0,44
O7 Birçok faaliyet, resmi ve gelişmiş kontrol mekanizmaları ve bilgi sistemleri aracılığıyla denetlenir. Gayri resmi, sıkı olmayan kontrol mekanizmaları hakimdir. Kişisel ilişkiler ve işbirliği normları belirleyici rol oynar.	<i>çıkartılmıştır</i>				
<b>Üst Yönetim Desteği (Alfa= 0,853)</b>					
MS1 Çalışanların, yenilikçi (inovasyon) proje ve fikirlerine mali destek bulabilecekleri farklı seçenekler mevcuttur.	3,01	1,01	0,54	0,84	0,58
MS2 İyi bir fikirle gelen çalışanlara, genellikle, fikri geliştirmeleri için ihtiyaç duyacakları zaman sağlanır.	3,57	0,90	0,62	0,83	0,72
MS3 Çalışanlar, yeni proje fikirleri geliştirebilmek için diğer bölümlerdeki çalışanlarla işbirliğine girmeleri yönünde cesaretlendirilirler.	3,74	0,97	0,63	0,83	0,75
MS4 Yeni ve yenilikçi fikirler, genellikle, terfi veya diğer maddi tanınma yöntemleri ile ödüllendirilir.	3,15	1,02	0,60	0,83	0,63
MS5 Başarılı yenilikçi projelerine imza atan çalışanlar, standart ödüllendirme sistematiği dışında da ödüllendirilir.	3,06	1,11	0,51	0,84	0,53
MS6 Yenilikçilik ve kurumsal gelişimden sorumlu bölüm veya birimler mevcuttur.	2,87	1,20	0,52	0,84	0,53
MS7 İşler öyle düzenlenmiştir ki, çalışanların yeni fikirler geliştirmek için gerekli zamanı vardır.	2,86	0,96	0,58	0,84	0,61
MS8 Üst (tepe) yönetim, çalışanların öneri ve fikirlerine açıktır.	3,72	1,04	0,61	0,83	0,71
MS9 Yöneticiler ve amirler, yaratıcılık ve yenilikçilik teknikleri konularında eğitim alırlar.	3,09	1,12	0,57	0,84	0,59
<b>Yeni Bir İş Kurma (Alfa= 0,830)</b>					
V1 Yeni iş kollarında farklı şirketler kurmuş veya mali açıdan desteklemiştir.	2,64	1,47	0,69	0,77	0,77
V2 Yarı bağımsız ve/veya tam bağımsız alt şirketler/şirket birimleri kurmuştur.	2,65	1,41	0,64	0,78	0,71
V3 Birçok yeni iş koluna girmiştir.	2,24	1,27	0,70	0,77	0,83
V4 Mevcut iş kolundaki performansını arttırmaktansa yeni sektörlere girmeyi tercih etmiştir.	1,90	1,05	0,66	0,79	0,74
V5 Faaliyet gösterilen sektörden şirket(ler) satın almıştır.	2,10	1,35	0,38	0,84	0,40
V6 Farklı sektörlerden şirket(ler) satın almıştır.	1,64	1,00	0,55	0,81	0,56
V7 Yurtiçinde yeni pazarlara girmiştir.	<i>çıkartılmıştır</i>				
V8 Yurtdışında yeni pazarlara girmiştir.	<i>çıkartılmıştır</i>				
V9 Mevcut pazarlardaki boşlukları bulmuş ve değerlendirmiştir.	<i>çıkartılmıştır</i>				

TABLO 1 - ÖZET BULGULAR ve SORU MADDELERİ

	Ortalama	SS	Düz. Madde Toplam Kor.	Madde Çıkarıl. Alfa	Faktör Ağırlıkları
<b>Stratejik Yenilenme (Alfa= 0,844)</b>					
SR1 Faaliyet gösterilen iş kollarına ait rekabet stratejilerini değiştirmiştir.	3,22	1,05	0,58	0,82	0,63
SR2 Faaliyet gösterilen ve rekabet edilen iş kollarını yeniden tanımlamıştır.	2,99	1,10	0,60	0,82	0,66
SR3 İş kollarının verimliliğini artırmak amacıyla değişik programları devreye almıştır.	3,43	1,05	0,65	0,81	0,70
Farklı iş kolları arasındaki koordinasyon ve iletişimi artırmak amacıyla reorganizasyon çalışmasına girmiştir.	3,02	1,30	0,50	0,84	0,54
SR5 Kar edemeyen bazı iş kollarından çıkmıştır.	<i>çıkarılmıştır</i>				
SR6 Yaratıcılık ve yenilikçiliği tetiklemek amacıyla yenilikçi insan kaynakları uygulamalarını devreye almıştır.	3,11	1,13	0,61	0,82	0,67
SR7 Yenilikçiliği teşvik etmek amacıyla, organizasyon yapısında önemli değişikliklere gitmiştir.	3,17	1,12	0,66	0,81	0,68
SR8 Sektöre yeni iş kavram ve uygulamalarını getirme konusunda öncü şirket olmuştur.	3,14	1,12	0,58	0,82	0,72
<b>Yenilikçilik (Alfa= 0,924)</b>					
ICE1 Yeni teknolojileri geliştirip pazara sunma konusunda öncü şirket olmuştur.	3,16	1,13	0,74	0,91	0,78
ICE2 Yeni ürün/hizmetleri pazara sunma konusunda öncü şirket olmuştur.	3,36	1,06	0,78	0,91	0,81
ICE3 Yeni pazarlarda satışa sunmak üzere radikal anlamda yeni ürün/hizmetler yaratmıştır.	3,04	1,12	0,70	0,92	0,72
ICE4 Mevcut pazarlarda satışa sunmak üzere radikal anlamda yeni ürün/hizmetler yaratmıştır.	3,14	1,11	0,75	0,91	0,76
ICE5 Başlıca rakiplerden çok daha fazla patent/tescilli marka/faydalı model/coğrafi işaret almıştır.	2,92	1,13	0,60	0,92	0,63
Ürün odaklı araştırma geliştirme (ARGE) faaliyetlerine sektördeki diğer şirketlerin çok üstünde yatırım yapmıştır.	2,94	1,15	0,79	0,91	0,81
ICE7 Yeni ürün/hizmet geliştirme çabalarına yatırım yapmıştır.	3,35	1,08	0,70	0,92	0,74
ICE8 Süreç (proses) odaklı ARGE faaliyetlerine sektördeki diğer şirketlerin çok üstünde yatırım yapmıştır. Yeni ve özgün süreçler geliştirmekten ziyade diğer şirketlerin geliştirmiş bulunduğu üretim/hizmet süreç teknolojilerini takip etmiş ve uyarlamıştır.	3,06	1,02	0,73	0,91	0,77
<b>Proaktiflik (Alfa= 0,800)</b>					
P1 Çok nadir olarak, yeni ürün/hizmetlerin, üretim teknolojilerinin ve idari/teknik yeniliklerin pazara sunulmasında öncü şirket rolünü üstlenir.	4,74	1,72	0,55	0,82	0,65
P2 Genel olarak rakipleri takip eder ve onların hamlelerine cevap verir. Genel olarak rakiplerin daha sonra takip edeceği, yeni ve öncü uygulamaları başlatır.	4,79	1,62	0,66	0,70	0,85
P3 Yeni ürün ve fikirlerin pazara sunumunda büyük oranda rakipleri ve "lideri" takip etme eğilimindedir. Yeni ürün ve fikirlerin pazara sunumunda büyük oranda rakiplerin ötünde, öncü olma eğilimindedir.	5,03	1,54	0,72	0,64	0,80
<b>Rekabetçi Agresiflik (Alfa= 0,716)</b>					
CA1 Hukukun ve kuralların elverdiği ölçüde işbirliğini ve "beraber var olma" felsefesini takip eder. "Rakibi yok et" düsturu ile ve çok saldırgan bir tarzda hareket eder.	3,08	1,47	0,42	0,76	0,48
CA2 Rakiplerden iş/müşteri kapmak için özel bir çaba göstermez. Fazlasıyla rekabetçi ve çok saldırgan.	4,02	1,49	0,65	0,47	0,69
CA3 Pazar payı kapmak için özel bir çaba göstermez. Pazar payı kapmak ve pazarda bir numara olmak uğruna karlılıktan bile vazgeçer.	4,44	1,36	0,55	0,61	0,91
<b>Oryantasyon Yenilikçiliği (Alfa= 0,718)</b>					
I1 Ürün/hizmet bazındaki değişiklikler daha çok ufak çaplı iyileştirmeler şeklinde olmuştur.	4,25	1,67	0,50	0,67	0,57
I2 Hiç yeni ürün/hizmet pazarlanmamıştır. Çok fazla yeni ürün/hizmet pazarlanmıştır.	4,90	1,49	0,56	0,60	0,71
I3 Üst yönetim, denememiş ve başarılı olmuş ürün ve hizmetleri pazara sunmayı tercih etmiştir. Üst yönetim, ARGE faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve yenilikçiliğe önem vermeyi tercih etmiştir.	4,50	1,69	0,55	0,60	0,75
<b>Risk Alma (Alfa= 0,741)</b>					
RT1 Üst yönetimin düşük riskli (normal ve kesin geri dönüş oranına sahip) projelere güçlü bir yatımlığı vardır. Üst yönetimin, yüksek riskli (yüksek geri dönüş oranlarını yakalama şansı bulunan) projelere güçlü bir yatımlığı vardır.	3,36	1,50	0,56	0,66	0,68
RT2 Üst yönetim, en iyi davranış biçiminin faaliyet gösterdiğimiz çevreyle de ilişkili olarak, küçük ve yavaş adımlarla ilerlemek olduğuna inanır. Üst yönetim, şirket hedeflerine ulaşmak için, faaliyet gösterdiğimiz çevreyle de ilişkili olarak, gözüpek ve uzun vadeli davranışların gerektiğine inanır.	4,20	1,62	0,58	0,64	0,72
RT3 Belirsizlik içeren durumlarda karar verilirken, olası zarar en aza indirmek amacıyla, temkinli, "bekle ve gör" yaklaşımı uygulanır. Belirsizlik içeren durumlarda karar verilirken, olası yüksek getiriyi en üst düzeye çıkarmak amacıyla, cesur ve saldırgan bir tutum takınılır.	3,47	1,50	0,55	0,67	0,70
<b>Otonomi (Alfa= 0,756)</b>					
A1 Bir yeniliğin (inovasyon) benimsenmesini kolaylaştırmak amacıyla, personel prosedür ve kısıtları devre dışı bırakılabilir.	3,01	1,01	0,57	0,70	0,68
A2 Bir yeniliğe kaynak yaratmak amacıyla, bütçe/harcama prosedür ve kısıtları devre dışı bırakılabilir.	3,16	1,03	0,64	0,62	0,78
A3 Yenilik üstünde çalışanlar, yeniliği geliştirirken standart işleme prosedürlerini devre dışı bırakabilirler.	3,08	1,01	0,56	0,71	0,68
A4 Yenilik üstünde çalışanlar, yeniliği geliştirirken üstlerine danışmadan karar alabilirler.	<i>çıkarılmıştır</i>				

## KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK TEMASI VE ÖLÇÜMÜ

**Araş. Gör. Deniz KANTUR**

Boğaziçi Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
deniz.kantur@boun.edu.tr

**ANAHTAR KELİMELER**

Kurumsal girişimcilik, yenilik, ölçek geliştirme.

### GİRİŞ

Günümüz rekabetçi koşullarında şirketler, farklılaşmak ve müşterilerine daha fazla değer yaratabilmek adına sürekli yenilik yapıp girişimci faaliyetlerde bulunmaktadır. Kurumlarda girişimciliğin bu derece önem kazanması “kurumsal girişimcilik” temasının tanımlanmasını ve ölçülmesini zorunlu kılmıştır. Bu amaçla, bu çalışmada kurumsal girişimcilik teması üzerine bir yazın taraması yapıldıktan sonra nitelendirici analiz yöntemlerinden biri olan odaklama grup çalışmaları yapılmış, kurumsal girişimcilik ölçeği yaratılmış ve ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmıştır.

### YAZINDA KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK

Girişimcilik terimi, Fransızca bir kelime olan ve kökeni kuruluş (enterprise) kelimesine dayanan girişimci (entrepreneur) kelimesinden gelmektedir (Luchsinger ve Bagby, 1987). Girişimcilik, birey, grup ve örgüt gibi farklı düzeylerde görülebilirken (Lumpkin ve Dess, 1996), bu çalışmada girişimcilik, örgütsel seviyede oluşan bir kavram olarak incelenmektedir. Kurumsal girişimcilik günümüz yazınında gelişen bir tema olmasına rağmen, terimin herkesçe benimsenen bir tanımı bulunmamaktadır (Gautam ve Verma, 1997) ve yazarlar şirketlerde girişimciliği tanımlamak için birçok farklı terim kullanmışlardır (intrapreneurship, Kuratko vd., 1990 ve Burgelman, 1983; internal corporate entrepreneurship, Schollhammer, 1982; corporate venturing, Guth ve Ginsberg, 1990). Zahra (1991) kurumsal girişimciliği şirket içindeki yeni ürün, süreç ve pazar geliştirmeye ve yeni bir iş alanı yaratmaya yönelik tüm resmi olan veya olmayan faaliyetler olarak tanımlamıştır. Stopford ve Baden-Fuller'e (1994) göre kurumsal girişimcilik, temeli yeniliğe dayanan ve örgütün pazar faaliyetlerinde, kaynak konuşlanmalarında ve yeni kabiliyet alanları geliştirmesinde giriştiği tüm faaliyetlerdir. Belki de kurumsal girişimcilik için geliştirilen en kapsamlı tanım Antoncic ve Hisrich'in (2001), mevcut örgüt içinde yapılan tüm girişimcilik faaliyetleri tanımıdır. Bu tanımdan hareketle, bu çalışmada kurumsal girişimcilik terimi, kurulu şirketler içinde girişimcilik ile ilgili her türlü adımı kapsayan tüm faaliyetler için kullanılmaktadır.

Şirketlerde girişimciliğin tanımı veya çeşitleri üzerine bir fikir birliği olmamasına rağmen, yazında kurumsal girişimciliği ölçmek için farklı ölçekler geliştirilmiştir. Bu farklı ölçekler arasında en sık kullanılanların başında ilk olarak 1977 yılında Khandwalla tarafından geliştirilen daha sonra ise Miller ve Friesen (1982) ve Covin ve Slevin (1989) tarafından özleştirilen “Girişimci Yönelme” (Entrepreneurial Orientation) ölçeği gelmektedir. Bu ölçek kurumsal girişimcilik temasını yenilik, ilericilik ve risk alma (innovation, proactiveness, risk-taking) olarak üç ana başlık altında incelemiştir. Yenilik mevcut ve

gelecekte oluşabilecek pazarlar için yeni ürün geliştirme becerisini, ilericilik şirketin yeni ürün, servis ve teknoloji girişimleri ile rakiplerinden daha iyi performans gösterebilme kapasitesini, risk alma ise riskli yeni iş alanlarına girme isteğini içermektedir. Zahra (1991), Burgelman (1983) ve Miller ve Friesen'in (1982) çalışmalarından yola çıkarak kurumsal girişimciliği iki ana başlık altında tanımlanmış ve "Kurumsal Girişimcilik Skalası'nı" (Corporate Entrepreneurship Scale) geliştirmiştir. Bu ölçekte kurumsal girişimciliğin birinci boyutu olan yenilik ve teşebbüs girişimleri farklı bir iş kurma, yeni bir ürün geliştirme, yeni ürün satışlarından gelen ciro ve teknolojik girişim olarak dört farklı unsurdan oluşmaktadır. İkinci boyut olan stratejik yenilenme ise yeniden misyon oluşturma, yeniden örgütlenme ve sistem değişimi olarak üç farklı unsurdan oluşmaktadır. "Girişimci Yönelme" ve "Kurumsal Girişimcilik Skalası'nı" kullanarak Antoncic ve Hisrich (2000,2001) bir model geliştirmiş ve kurumsal girişimciliğe yeni iş teşebbüsü boyutunu, yenilik, ilericilik ve risk alma boyutlarına ek olarak ayrı bir boyut olarak incelemiştir. Lumpkin ve Dess (1996), Miller ve Friesen (1982) ve Covin ve Slevin'in (1989,1991) çalışmalarını incelemiş ve kurum içi girişimciliğin bağımsız, girişken ve saldırgan boyutlarda da incelenmesi gerektiğini vurgulayarak "Girişimci Yönelme" ölçeğine özerklik ve girişimci saldırganlık olarak iki boyut daha eklemişlerdir. Covin ve Miles'a (1999) göre, kurumsal girişimciliği kavramlaştırırken vurgulanması gereken en önemli unsur yenilik boyutunun kurumsal girişimcilik temasının merkezinde olmasıdır. Brown vd.'ne (2001) göre yenilik, risk alma ve ilericilik kurumsal girişimcilik temasının belli kısımlarını kapsasa da, günümüzdeki çalışmalar şirketlerde fırsat yakalama ve geliştirme faaliyetlerinin de girişimciliğin yeni bir boyutu olduğunu göstermektedir. Antoncic ve Hisrich (2003), yazındaki önemli kurumsal girişimcilik çalışmalarını (Miller ve Friesen, 1982; Covin ve Slevin 1990; Guth ve Ginsberg, 1990; Zahra 1991, 1993; Lumpkin ve Dess 1996; Knight 1997) inceleyerek, kavramı yeni işletme, yeni iş alanı, ürün ve servis yenileme, süreç yenileme, yenilenme, risk alma, ilericilik ve rekabetçi girişim olarak sekiz farklı boyutta tanımlamıştır. Kurumsal girişimcilik üzerine yapılan yazın taramasında görülmüştür ki farklı çalışmalar kurumsal girişimcilik temasına yeni boyutlar eklese de "Girişimci Yönelme" (Entrepreneurship Orientation Scale) (Khandwalla, 1977; Miller ve Friesen, 1982; ve Covin ve Slevin, 1989, 1991) ve "Kurumsal Girişimcilik" (Corporate Entrepreneurship Scale) (Zahra, 1991, 1993) ölçekleri en sık kullanılan ölçeklerdir. Chveler ve Lyon (2001) girişimcilik yazınında geçmiş on yılda yapılan çalışmaları taramış ve güvenilirlik ve geçerlilik sorunlarına önem verilmesi gerektiğini vurgulamış ve istatistiksel olarak daha anlamlı ölçeklerin geliştirilmesi gerektiği sonucuna varmışlardır.

#### **NİTELEYİCİ ARAŞTIRMA**

Yapılan yazın taraması, kurumsal girişimcilik temasının ölçümü için gereken teorik zemini oluşturmuş ve kurumsal girişimciliğin şirketler için nasıl anlamlandırıldığına ışık tutmuştur. Bu çalışmada, yazın taramasına ek olarak temanın daha iyi tanımlanması ve ölçülmesi amacıyla niteleyici araştırma uygulanmıştır. Niteleyici araştırma yöntemleri, araştırmacının araştırılan kişi ve konulara daha yakın olmasını sağlayıp daha zengin ve derin bir bilgiye ulaşmasını sağlamaktadır (Bryman, 1988). Bu çalışmada farklı niteleyici

araştırma yöntemlerinden odaklama grup çalışması yöntemi kullanılmış ve kurumsal girişimcilik temasının şirket içinde nasıl algılandığı araştırılmıştır.

#### **Odaklama Grup Çalışmaları**

Niteleyici bir araştırma için gereken minimum odaklama grup çalışması sayısı üçtür (Morgan, 1997) ve bu çalışmada üç odaklama grup çalışması yapılmıştır. Grupların örneklenmesinde en temel esas gruplar içi homojenliği ve gruplar arası heterojenliği sağlamaktır. Bu temel esas kapsamında, birinci grup özel sektörde minimum beş yıl iş tecrübesi olan, dolayısıyla örgütsel hiyerarşide müdür veya üstü pozisyonda çalışan ve iş dünyasının gerçeklerine diğer gruplara göre biraz daha yakın olan katılımcılardan oluşturulmuştur. İkinci grup, yüksek lisans eğitimi görmüş ve maksimum iki yıllık iş tecrübesi olan ve örgütsel hiyerarşide uzman, asistan veya asistan yardımcısı gibi pozisyonlarda çalışan katılımcılardan oluşturulmuştur. Bu gruptaki katılımcılar, yüksek lisans eğitimlerini geçmiş iki yıl içerisinde tamamlamaları dolayısıyla aldıkları akademik bilgileri ve iş tecrübelerinde edindikleri bilgileri daha çok anlamlandırma şansına sahip olan katılımcılardır. Üçüncü grup ise finans, yönetim ve organizasyon ve pazarlama gibi farklı alanlarda doktora yapan, iş dünyası ve şirket girişimlerinden nispeten uzak olmalarına rağmen akademik zemini kuvvetli fikirler geliştirmede diğer gruplara göre daha becerili katılımcılardan oluşturulmuştur.

Birinci odaklama grup çalışması beş katılımcıdan oluşmuş ve yaklaşık elli dakika sürmüştür. Katılımcılar, bir çokuluslu şirketin Türkiye şubesinde ürün geliştirme müdürü, ulusal bir holding bünyesindeki bir tekstil firmasının pazarlama müdürü, ulusal bir orta ölçekli mobilya şirketinin strateji geliştirme bölüm müdürü, bir ithalat ihracat şirketi sahibi ve son olarak orta ölçekli bir üretim şirketinin genel müdüründen oluşmaktadır. Katılımcıların yaşları 32 ve 38 arası değişmekte ve iki bayan ve üç erkekten oluşmaktadır. Yazın taramasında vurgulandığı gibi girişimcilik genelde girişimci olarak nitelendirilen bir kişinin yeni bir iş başlatması olarak algılanmaktadır. Bu nedenle, katılımcıların bu iki tema arasındaki farkı kavramaları ve kurumsal girişimciliği daha iyi tanımlayabilmeleri için tartışmalar araştırmacının ‘Girişimcilik ve kurumsal girişimcilikten ne anlıyorsunuz?’ sorusu ile başlamıştır. Kurumsal girişimcilik ve girişimcilik teması arasındaki farkın katılımcılar tarafından anlaşılması üzerine odaklama grup çalışması ‘Şirketinizin kurumsal girişimcilik seviyesini beş farklı neden ile belirtiniz?’, ‘Girişimci bir şirket olarak tanımladığınız bir kuruluşu nitelendiriniz?’ ve benzeri sorularla denetim altında devam etmiştir. Katılımcıların farklı şirket yapılarından ve farklı sektörlerden gelmeleri konuşmaların yaratıcılığını arttırmış ve öge gelişimi açısından faydalı olmuştur.

İkinci grup yaş ortalaması 25 ve 30 arasında değişen üçü bayan ve üçü erkek katılımcıdan oluşmuş ve yaklaşık bir saat on beş dakika sürmüştür. Katılımcılardan dördü hızlı tüketim malları üreten ve pazarlayan farklı çok uluslu şirketlerde çalışken, biri pazar araştırma şirketinde ve biri de bir eğitim şirketinde çalışmaktadır. Bu grup birinci gruba göre teorik konseptlere daha yakın oldukları için girişimcilik ve kurumsal girişimcilik ayrımları kolayca yapılmış ve tartışmalar şirketler içinde kurumsal girişimciliğin ne olduğu üzerine yoğunlaşmıştır. Katılımcılar, kendi çalıştıkları şirketlerdeki girişimcilik



seviyesini tartıştıktan sonra aralarında bir şirket seçip bu şirketin girişimcilik seviyesini ve nasıl geliştirilebileceğini tartışmışlardır. Bu grup çalışması, birinci çalışmaya göre araştırmacı tarafından daha az denetlenmiş ve katılımcıların konu üzerinde odaklanma kabiliyetleri nedeni ile tartışmalara yön vermelerine izin verilmiştir. Üçüncü odaklama grup çalışması ikisi finans, ikisi yönetim ve organizasyon ve biri pazarlama alanında doktora yapan beş katılımcıdan oluşmuş ve yaklaşık bir saat sürmüştür. Bu çalışmadaki katılımcıların akademik zemini diğer gruplardaki katılımcılara göre daha kuvvetli olduğu için girişimcilik ve kurumsal girişimcilik arası farklılık tartışmalarına girilmemiş ve katılımcılardan kurumsal girişimciği tanımlamaları istenmiştir. Daha sonra tartışmalar geliştirilen kurumsal girişimcilik öğeleri üzerine yoğunlaşmış ve hangi öğelerin kurumsal girişimcilik temasını daha iyi vurguladığı tartışılmıştır.

### Veri Analizi ve Öğe Sınıflandırması

Yapılan tüm odaklama grup çalışmaları sonuçları araştırmacı tarafından içerik analizi yoluyla incelenmiştir, tüm kelime, cümle ve ibareler üç grup için ayrı ayrı gruplandırıldıktan sonra tüm sonuçlar birleştirilmiş ve Tablo 1’de gösterilen kurumsal girişimciliği tanımlayan 26 farklı öğe üretilmiştir.

**Tablo 1:** Kurumsal Girişimciliği Belirleyen Öğeler

Geliştirilen Öğeler	Sıklık	Geliştirilen Öğeler	Sıklık
Yeni ürün, fikir ve servis geliştirme	41	Üst düzey yönetim desteği	7
Farklı sektörlerde iş girişimleri	28	Grup çalışması ve yönetimi	6
Risk alma	17	Yeni marketlere girme	6
Çevre analizi ve değerlendirilmesi	17	Atılan adımlarda ilk olma	6
Fırsat yakalama ve geliştirme	15	Hataya tolerans	5
Yenilik	13	Zaman ayırma	5
Girişimci fikirler için destekleme	12	Araştırma ve geliştirme	4
Bütçe ayırma	12	Farklılaşma	4
Eğitim	11	İletişim	3
Yeni fikirlere açık olma	11	Örgütsel değişim	3
Ortak vizyon	10	Esneklik	2
Girişimcilik için ayrı bir bölüm	8	Farklı müşteri dilimleri	2
Destekleyici örgütsel kültür	7	Saldırgan pazarlama	1

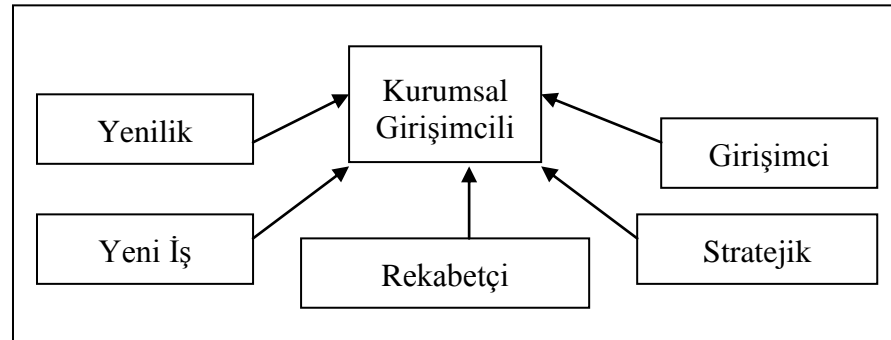
Niteleyici araştırmada geliştirilen 26 öge yazın taraması ile birlikte değerlendirilmiş ve kurumsal girişimcilik teması toplam 28 öge ile tanımlanmıştır. Yirmi sekiz öge arasından 26 öge daha önce kullanılan ölçeklerden edinilmiş, iki öge ise (hataya tolerans ve fırsat yakalama ve geliştirme) odaklama grup çalışmalarında üretilmiş ve kurumsal girişimcilik ölçeğine eklenmiştir. Daha sonra, bu ögelerin sınıflandırılması ve dolayısıyla kurumsal girişimcilik temasının anlamlı alt temalar üzerine oluşturulması için bu 28 öge birbirinden bağımsız iki farklı hakem tarafından beş farklı kategoriye ayrılmıştır. Bu iki hakemin oluşturdukları kategorilerin güvenilirliğini test etmek için Cohen's Kappa (Cohen, 1968) ölçüsü kullanılmış ve 28 öge arasından 23 ögenin kategoriye ayrılmasında uyum olmuş ve sonuç olarak Kappa ölçüsü 0.77 bulunmuştur. 0.75 üzeri çıkan Kappa ölçüsü güvenilir olarak tanımlandığı için bu ögeler ve sınıflandırmaları güvenilir bulunmuştur. Kurumsal girişimcilik kuramsal modelinin oluşturulması için yazına ve odaklama grup çalışmalarına geri dönmüş ve ögeler uygun kategorilere atanıp araştırmanın modeli oluşturulmuştur.

#### **Kurumsal Girişimcilik Teması**

Yazın taraması ve niteleyici araştırma sonuçları birleştirildikten sonra kurumsal girişimcilik teması beş farklı alt başlıkta tanımlanarak oluşturulmuştur (Bkz. Şekil1). Kurumsal girişimciliğin birinci boyutu, Covin ve Miles (1999) tarafından da girişimcilik temasının merkezi olarak tanımlanan 'yenilik' olarak belirlenmiştir. Yenilik, yeni ürün çıkarma, ürün geliştirmeye yapılan yatırım, yeni ürün çıkarma hızı ve riskli ürün ve servis pazarlama ögelerini içermektedir. İkinci boyut ise, 'yeni iş girişimi' olarak belirlenmiştir. Zahra (1993) "Kurumsal Girişimcilik Skalası'nda" yenilik ve yeni iş girişimi boyutlarını birleştirmiştir. Yenilik ürün, servis veya fikir seviyesinde olabilirken, yeni iş alanlarına açılma farklı iş kollarının kurulması ile ilgili olup daha kapsamlı seviyede bir girişimdir. Bu nedenle, bu çalışma Antoncic ve Hisrich'in (2001) çalışmasında olduğu gibi, yenilik ve yeni iş teşebbüslerinin birbirlerinden farklı olduklarını vurgulayıp bu gruplardaki ögeleri ayrı ayrı gruplandırmıştır. Yeni iş girişimi, yeni pazarlar arama, aynı sektörde iş alanlarını genişletme, şu anki iş alanlarında yeni sektörlere yeni ürünlerle girme, tamamen yeni ürünle yeni pazarlara açılma ve saldırgan reklam ve pazarlama yapma ögelerini içermektedir. Kurumsal girişimciliğin üçüncü boyutu ise 'rekabetçi saldırganlık' olup, rakiplere kıyasla daha girişken ve saldırgan faaliyetleri içermektedir. Khvewalla'nın 1977 yılında geliştirdiği ve daha sonra Miller ve Friesen (1982) ve Covin ve Slevin (1989,1991) tarafından geliştirilen 'Girişimci Yönelme' ölçeğinde bu boyut girişkenlik olarak tanımlanmış, Lumpkin ve Dess (1996) tarafından ise girişkenlik ve rekabetçi saldırganlık ayrı ayrı kullanılmıştır. Bu araştırmanın modelinde, girişken hareketlerin de yine rakiplere kıyasla belirlendiği göz önünde bulundurularak, tüm rekabetçi faaliyetleri tanımlayan risk alma, öncü olma, rakipleri takip etmeme ve rekabetçi bir tutum sergileme ögeleri bu boyutta gruplandırılmıştır. Dördüncü boyut ise 'stratejik yenilenme' olup Zahra'nın (1993) ölçeğinde de şirket tarafından uygulanan tüm kendini yenileme faaliyetlerini vurgulayan ögelerden oluşmakta ve şirket misyonunu belirleme, yenilikçiliği arttırmak için bölümleri yeniden organize etme, bölümler arası koordinasyonu sağlama, bölümlerin otonomisini artırma ve esnek ve değişken

bir örgüt yapısı oluşturma öğelerini içermektedir. Kurumsal girişimcilik temasının son boyutu ise 'girişimci yönelme' olarak tanımlanmıştır. Brown vd. (2001) kurumsal girişimciliğin ölçümünde şirket içi tavır, tutum, niyet ve yönelmelerin de davranışlar kadar önemli olduğunu belirtmiş ve girişimci yönelmenin kurumsal girişimciliğin bir boyutu olarak nitelendirilmesinin önemini vurgulamışlardır. Girişimci yönelme, projelere kaynak sağlama, eğitim, yaratıcılık için ödüllendirme, çalışan yaratıcılığını geliştirme, hataya tolerans, fırsat yakalama ve geliştirme, yeni fikirleri inceleme, toplumdaki gelişimi takip etme, sahip olunan zaman ve kaynağa kıyasla çok fikre sahip olma ve sahip olunan kaynaklardan çok fırsat sağlama öğelerinden oluşmaktadır.

**Şekil 1:** Kurumsal Girişimcilik Teması



### **KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK ÖLÇEĞİ**

Kurumsal girişimcilik ölçeği 28 farklı öğenin 5 farklı boyut altında toplanması ile oluşturulmuş ve güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapılması amacıyla anketler hazırlanmıştır. Çok Boyutlu Çok Metodlu (Multitrait Multimethod, MTMM) matriksinin hazırlanabilmesi için aralık ve oran ölçekleri ile iki ayrı anket hazırlanmıştır. İlk anketin cevaplarının alınmasından iki hafta sonra ikinci anket katılımcılara gönderilmiştir. Veri toplama süreci sonucunda toplam 32 kişiden anket toplanmış ve güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmıştır.

#### **Güvenilirlik ve Geçerlilik Testleri**

Güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapılabilmesi için Çok Boyutlu Çok Metodlu (Multitrait Multimethod, MTMM) matriks hazırlanmıştır. Bu tabloda metodlar aralık ve oran ölçekleri ile hazırlanan iki anketlerin ölçümlerini, boyutlar ise kurumsal girişimcilik temasının 5 farklı boyutunu göstermektedir. Çok Boyutlu Çok Metodlu matriksin tek boyut tek metod Cronbach's alpha katsayıları güvenilirlik değerlerini vermektedir. Bir ölçeğin güvenilir sayılabilmesi için bu katsayıların 0.70'den büyük olması gerekmektedir. Her bir anketteki güvenilirlik değerlerini detaylı olarak incelediğimizde, her iki ankette de en yüksek güvenilirliğin 'stratejik yenilenme' ve en düşük güvenilirliğin 'rekabetçi saldırganlık' boyutlarında olduğu görülmektedir. Öğeler ve boyutlar arası korelasyon seviyesine baktığımızda yenilik ile en yüksek korelasyonlu öğenin 'yeni ürün çıkarma hızı' olduğu saptanmıştır. Yeni iş girişimi boyutu için en yüksek korelasyon 'tamamen yeni ürünlerle yeni pazarlara açılma' öğesi ile

bulunurken, rekabetçi saldırganlık boyutu için en yüksek korelasyon ‘rakipleri takip etmeme’ ögesi ile bulunmuştur. Stratejik yenilenme ve girişimci yönelme boyutları ile en yüksek korelasyona sahip ögeler sıra ile ‘esnek ve değişken bir örgüt yapısı oluşturma’ ve ‘fırsat yakalama ve geliştirme’ ögeleridir. Tüm bu 28 ögenin tek bir başlık olarak öne sürülen kurumsal girişimcilik altında toplandığını test etmek için tüm ögelere güvenilirlik testi yapılmış ve Cronbach’s alpha katsayıları sonuç iki ankette sıra ile 0.982 ve 0.987 olmak üzere güvenilir çıkmıştır.

Geçerlilik testleri için matriksteki diğer Pearson korelasyon katsayıları değerlendirilmiş olup öncelikle yakınsallık geçerliliği (convergent validity) test edilmiştir. Yakınsal geçerlilik için birinci ve ikinci metodlar arasındaki korelasyonların (geçerlilik katsayıları) anlamlı bir şekilde sıfırdan farklı olması gerekmektedir (Campbell ve Fiske, 1959) ve bu şart sağlanmıştır. Ayrıştırılmış (diskriminant) geçerliliğin sağlanması için üç temel esas sırası ile geçerlilik değerlerinin kendi sıra ve sütunlarındaki değerlerden yüksek olması, diğer metodlar arası oluşan değerlerden yüksek olması ve son olarak matrikste oluşan üç üçgendeki değerlerin benzer bir dağılım oluşturması gerekmektedir (Campbell ve Fiske, 1959). Bu esaslar göz önünde bulundurulduğunda, geçerlilik köşegenindeki değerlerin kendi sıra ve sütunlarındaki ve diğer metodlar arası oluşan değerlerden yüksek olduğu ve üçüncü şartın değerler arası bazı farklı dağılımlarla beraber kısmen sağlandığı görülmüş ve ayrıştırılmış geçerliliğin sağlandığı sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak, bu çalışmada geliştirilen ve 28 öge ve 5 alt boyuttan oluşan kurumsal girişimcilik ölçeği, araştırma kısıtları göz önünde bulundurularak, güvenilir ve geçerli bir ölçek olarak bulunmuştur.

**Tablo 2:** Çok Boyutlu Çok Metodlu Güvenilirlik Ve Geçerlilik Analizleri (Mmtm)<sup>4</sup>

MTMM	Metot 1 (aralık ölçeği)					Metot 2 (oran ölçeği)				
	Yeni iş girişi	Yenilik	Rekabetçi saldırganlık	Stratejik yenilenme	Girişimci yönelme	Yeni iş girişi	Yenilik	Rekabetçi saldırganlık	Stratejik yenilenme	Girişimci yönelme
Metot 1 (aralık ölçeği)	Yeni iş girişi	0.927 <sup>a</sup>								
	Yenilik	0.919**	0.939 <sup>a</sup>							
	Rekabetçi saldırganlık	0.827**	0.841**	0.864 <sup>a</sup>						
	Stratejik yenilenme	0.876**	0.930**	0.841**	0.954 <sup>a</sup>					
	Girişimci yönelme	0.896**	0.933**	0.912**	0.957**	0.949 <sup>a</sup>				
Metot 2 (oran ölçeği)	Yeni iş girişi	0.975** b	0.919**	0.827**	0.876**	0.896**	0.941 <sup>a</sup>			
	Yenilik	0.901**	0.982** b	0.841**	0.930**	0.933**	0.947**	0.953 <sup>a</sup>		
	Rekabetçi saldırganlık	0.817**	0.788**	0.987** b	0.841**	0.912**	0.844**	0.865**	0.876 <sup>a</sup>	
	Stratejik yenilenme	0.847**	0.927**	0.772**	0.996** b	0.957**	0.868**	0.933**	0.823**	0.973 <sup>a</sup>
	Girişimci yönelme	0.853**	0.911**	0.871**	0.963**	0.989** b	0.899**	0.944**	0.915**	0.949**

a = güvenilirlik katsayıları

b = geçerlilik katsayıları

<sup>4</sup> \*\*: Korelasyonlar 0.01 seviyesinde (çift kurulu) anlamlıdır.

### ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Odaklama grup çalışmasından yeterli düzeyde bilgi elde edilmesi için, oluşturulan grupların sekiz ve on iki kişi arasında olması ve her bir grup çalışmasının en az doksan dakika sürmesi önerilmektedir (organ, 1997). Bu araştırmada, katılımcı sayısı için gerekli çoğunluk sağlanamamış ve katılımcıların zaman kısıtları nedeni ile grup çalışmaları yukarıda belirtilen sürelerde kısıtlı kalmıştır. Ayrıca, istatistiksel analiz için gereken minimum örneklem sayısı (30) sınırı karşılanırsa da, daha geniş bir örneklem ile sonuçların daha anlamlı çıkacağı düşünülmektedir. Ancak, niteleyici araştırmalar keşifsel (exploratory) özellik taşıdıklarından örneklem hacmi teorik amacına ulaşmıştır. Son olarak, iki farklı metot kullanılarak hazırlanan anketler iki hafta ara ile aynı deneklere gönderilmiştir. Bu durum katılımcıların bir önceki anketteki soruları ve verdikleri cevapları hatırlama olasılıklarını arttırmakta ve bu durum sonuçları pozitif yönde yanıltmaktadır.

### SONUÇ

Bu çalışmada yazında bulunan diğer ölçeklere ek olarak, kurumsal girişimciliği daha iyi ölçebilmek adına, üç odaklama grup çalışması yapılmış ve kurumsal girişimciliği tanımlayan 26 farklı öge üretilmiştir. Yazın taramasında bulunan ölçekler ve niteleyici analiz sonucu üretilen öğelerin birleştirilmesi sonucu kurumsal girişimcilik yenilik, yeni iş girişimi, rekabetçi saldırganlık, stratejik yenilenme ve girişimci yönelme olarak beş farklı başlık altında tanımlanmıştır. Alınan sonuçlar, ilave ölçek arındırması gerektirse de çalışmada üretilen kurumsal girişimcilik ölçeği güvenilir ve geçerli bulunmuştur. Bu çalışmada üretilen ölçek, şirketlerde girişimciliği ölçebilmek ve farklı girişim faaliyetlerini tanımlayıp geliştirebilmek adına kurumsal girişimcilik yazınına bir katkıda bulunmayı hedeflemektedir. İlerki çalışmalarda geliştirilen bu ölçekle, şirketlerin performansı ile girişimcilik düzeyleri arasındaki ilişkilerin araştırılması planlanmaktadır.

### KAYNAKÇA

- Antoncic, B. ve Hisrich R. D. (2000), 'Intrapreneurship Modeling In Transition Economies: A Comparison Of Slovenia And The United States', *Journal Of Developmental Entrepreneurship*, 5, 1: 21-40.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2001), 'Intrapreneurship: Construct Refinementand Cross-Cultural Validation', *Journal Of Business Venturing*, 16: 495-527.
- Antoncic, B. ve Hisrich R. D. (2003), 'Clarifying Intrapreneurship Construct', *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, 10, 1: 7-24.
- Brown, T. E., Davidsson, P., ve Wiklund, J. (2001), 'An Operationalization Of Stevenson's Conceptualization Of Entrepreneurship Opportunity-Based Firm Behavior', *Strategic Management Journal.*, 22: 953-968.

- Bryman, A. (1988), *Quantity and Quality in Social Research*, Contemporary Social Research Series No. 18, London: Unwin Hyman.
- Burgelman, R.A. (1983), 'Corporate Entrepreneurship And Strategic Management: Insights From A Process Study', *Management Science*, 29, 12: 1349-1364.
- Campbell D. T. ve Fiske, D. W. (1959), 'Covergent and Dicriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix', *Psychological Bulletin*, 56, 2: 81-110.
- Chandler, G. N. ve Lyon, D. W. (2001), 'Issues Of Research Design And Construct measurement in Entrepreneurship research: The past Decade', *Entrepreneurship: Theory And Practice*: 101-113.
- Cohen, J. (1968), 'Weighted Kappa: Nominal Scale Agreement with Provision for Scaled Disagreement or Partial Credit', *Psychological Bulletin*, 70, October. 213-220.
- Covin, J.G. ve Slevin, D.P. (1989), 'The Strategic Management Of Small Firms in Hostile And Benign Environments', *Strategic Management Journal*, 10, 1: 75-87.
- Covin, J.G., ve Slevin, D.P. (1991), 'A Conceptual Model Of Entrepreneurship As Firm Behavior', *Entrepreneurship: Theory And Practice*, 16: 7-24.
- Covin, J. G. ve Miles, M. P. (1999), 'Corporate Entrepreneurship and The Pursuit Of Competitive Advantage', *Entrepreneurship: Theory And Practice*, 23, 3: 47- 58.
- Gautam, V. ve Verma, V.(1997), "Corporate Entrepreneurship: Changing Perspectives", *The Journal of Entrepreneurship*, 6, 2: 233-247.
- Guth, W. D. ve Ginsberg, A. (1990), 'Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship', *Strategic Management Journal*, 11, 5: 5-15.
- Khandwalla, P.N. (1977), *The Design of Organizations*. New York, NY: Harcourt Brace Jovanovich,
- Knight, G. (1997), 'A. Cross-Culturalreliability And Validity Of A Scale To Measure Firm Entrepreneurial Orientation', *Journal Of Business Venturing*, 12: 213-225.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., ve Hornsby, J. S. (1990), 'Developing An Intrapreneurial Assessment Instrument For An Effective Corporate Entrepreneurial Environment', *Strategic Management Journal*, 11, 5: 49-58.
- Luchsinger, V. ve Bagby, R, D. (1987), 'Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts', *S.A.M. Advanced Management Journal*, 52, 3: 10-13.

- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. (1996), 'Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance', *The Academy Of Management Review*, 21, 1: 135-172.
- Miller, D. ve Friesen P. H. (1982), 'Innovation In Conservative And Entrepreneurial Firms: Two Models Of Strategic Momentum', *Strategic Management Journal*, 3, 1: 1-25.
- Morgan, D. L. (1997), *Focus Groups as Qualitative Research*, Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Schollhammer, H. (1982), Internal corporate entrepreneurship, In C.A. Kent, D.L. Sexton, and K.H. Vesper, eds., *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Stopford, J. M., ve Baden-Fuller, C. W. F. (1994), 'Creating Corporate Entrepreneurship', *Strategic Management Journal*, 15, 7: 521-536.
- Zahra, S. A. (1991), 'Predictors And Financial Outcomes Of corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study', *Journal Of Business Venturing*, 6: 259-285.
- Zahra, S.A. (1993), 'Environment, Corporate Entrepreneurship, And Financial Performance: A Taxonomic Approach', *Journal Of Business Venturing*, 8: 319-340.

## İŞLETMELERDE GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİĞİNİ DESTEKLEYEN FAKTÖRLER:“İÇ GİRİŞİMCİLİK”

**Arş.Gör. Selin Göçmen**

Celal Bayar Üniversitesi ,İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
selingocmen@gmail.com

**Doç.Dr. Meltem Onay Özkaya**

Celal Bayar Üniversitesi, UBYO. İşletme Bölümü  
meltemozkaya@gmail.com

### ANAHTAR KELİMELER

İç girişimcilik, örgütsel faktörler, çevresel algı faktörleri, örgütsel performans.

### GİRİŞ

Girişimcilik, bireysel ve toplumsal anlamda bir refah yarattığı için pek çok araştırmacının ilgi odağı olmuştur. Girişimcilik; girişimsel ve girişimsel süreç kavramları birbirleriyle son derece ilişkilidir. Girişimcilik, girişimcinin hali hazırda yaptığı işi ifade ederken; girişimsel, girişimcinin sahip olduğu yaklaşımı belirtir (Antoncic,2000; Arıkan,2004;Naktiyok,2004;Top,2006;Zimmerer,1996). Girişimsel süreç ise; girişimcinin “Ne İle Meşgul Olduğunu” ifade eder. Girişimciler tarafından gerçekleştirilen yenilik faaliyetleri ve artan rekabet ekonomik büyüme açısından çok önemlidir. Ekonomik gelişmede girişimcinin rolünü sadece kişi başına düşen geliri arttırmakla sınırlandırmak doğru bir yaklaşım değildir. Girişimci hem iş hayatının hem de toplumun yapısını harekete geçirir ve değiştirir. Girişimciliğin önemi, girişimcilerin toplumun ihtiyaçlarını belirleyip, bunu yatırıma ve toplumsal refaha dönüştürmesinde yatmaktadır. Rekabetin giderek arttığı günümüz koşullarında firmalar hayatta kalabilmek için büyüme yolunu tercih etmektedirler. Ancak firmaların sürekli büyümesi beraberinde sakıncaları da getirmektedir (Akmur,2003;Başar,2001; Dolgun,2003; Kaya,2004;Tutar,2003). Büyük firmalar daha bürokratik bir yapı oluşturduklarından değişen piyasa koşullarına gösterdikleri reaksiyonlar zayıflamakta ve gecikmektedir. Diğer yandan bütün firmalarda girişimci yeteneğine ve fikirlerine sahip çalışanlar ortaya çıkan girişim fırsatlarını firma içinde değerlendirememektedirler. Firma açısından daha kötüsü girişimci çalışan bu fikirle yeni bir iş oluşturursa, firma hem değerli elemanını kaybetmekte hem de yeni bir rakip yaratmış olmaktadır (Döm,2006; Eyüboğlu,2004; İraz,2005;Kuratko,2001;Akdoğan ve Cingöz,2006). Bu sorunların ortak çözümü serbest girişime benzer bir yapı oluşturmaktır. Bu tip bir yapı hem çalışanlar için hem de firma için daha üretken ve dinamik bir ortam oluşturacaktır. Firma içinde girişimciliğe izin veren bu oluşuma Gifford Pinchot (1985) tarafından intrapreneurship [**intra**(corporate)+(entre) **preneurship**] adı verilmiştir. Girişimciliğin örgüt başarısı ve yaşam açısından önemi göz önünde bulundurularak yapılan araştırmanın amacı; örgütlerin girişimciliğe verdikleri önemi, bir başka ifade ile girişim yönelimlerini etkileyen faktörleri tespit edebilmektir.



## BİLİMSEL BİLGİ ÜRETİMİ

### Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı; girişim yönelimlerini etkileyen faktörleri tespit edebilmektir. Bu amaca ulaşabilmek için ele alınan firmalarda iç girişimciliği oluşturan bileşenler; iç girişimcilik üzerine etkisi olan örgütsel faktörler; örgütsel faktörlerin girişimciliğe verilen önem üzerine olan etkisi; dış çevresel özelliklerin girişimciliğe verilen önem üzerine etkisi ve iç girişimciliğe verilen önemin örgütsel performans üzerine etkileri açıklanmaya çalışılmaktadır

### Araştırmanın Yöntemi ve Önergeleri

Örgütte girişimsel düşünceyi etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik yapılan araştırmalarda, temel alınan faktörler arasında; yönetsel destek, risk alma ve başarısızlığa tolerans, örgütsel yapı, ödüller ve kaynak varlığı bulunmaktadır. Literatür temeline dayalı bilgiler ışığında yapılan araştırmada konu ile ilgili belirli önermeler oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu önermeler ile önermeyi destekleyen alt önermeler aşağıda belirtildiği gibidir:

Önerme 1: “Örgütsel özellikler iç girişimciliğe verilen önemi etkiler.”

Önerme 1a: “Yönetsel ve örgütsel destek iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.”

Önerme 1b: “Organik örgüt yapısı, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.”

Önerme 1c: “Sonuca dayanan ödül ve teşvik sistemi, verilen önemi olumlu etkiler.”

Önerme 1d: “Risk almaya verilen önem ve başarısızlığa karşı tolerans, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.”

Önerme 1e: “Kaynak varlığı algısı iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.”

Örgütsel faktörlerin yanında, örgütlerin faaliyette buldukları çevrenin özellikleri de, iç girişimciliğe verilen önemin bir belirleyicisidir. Örgüt içi girişimciliğe verilen önemin olumlu olarak etkilediği düşünülen önemli bir çevresel özellik, çevresel dinamizmdir. Çevresel dinamizm dışında algılanan çevresel olumsuzluk veya tehlike bir başka ifade ile olumsuz çevre koşulları da iç girişimciliğe verilen önem üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bu bilgiler doğrultusunda oluşturulan önermeler ve önermeleri destekleyen alt önermeler aşağıda belirtildiği gibidir:

Önerme 2: “Çevresel özellikler, iç girişimciliğe verilen önemi etkiler.”

Önerme 2a: “Algılanan çevresel dinamizm iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.”

Önerme 2b: “Algılanan çevresel olumsuzluk iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.”

İç girişimcilik var olan bir örgütte enerji kazandırmak için potansiyel araçlar sağlar. Çünkü örgütün enerji kazanması ve harekete geçmesi yenilik yapma, yeni

girişim yaratma, örgütsel yenilenme ve proaktif rekabet faaliyetleri yolu ile olur. Tüm bu faaliyetler ise örgütün yeni gelir akımları yaratmasına, karlılığına, rekabette bir adım öne geçmesine yani performansına katkıda bulunur. Bu görüşler ışığında oluşturulan son önerme:

Önerme 3: “İç girişimciliğe verilen önem ile örgütsel performans arasında olumlu bir ilişki vardır. “

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formundan yararlanılmıştır. Örgüt içi girişimcilik olgusunun boyutlarını oluşturmak için iki ölçekten yararlanılmıştır. Bunlardan birincisi; Khandwalla tarafından geliştirilen (Entrescale) örgütün iç girişimciliğe doğru genel yönelimini ölçmeye odaklanan ifadelerden oluşmaktadır. İkincisi ise; Zahra tarafından geliştirilen (Corporate Entrepreneurship Scale)(1991) örgütün yeni iş/işletme girişimi, yenilik ve örgütsel yenilenme faaliyetlerine olan ilgisini ölçmek amacıyla geliştirdiği ifadelerdir. Bu görüşlerin ışığı altında Antoncic ve Hisrich'in (2001) bu iki ölçeğin birleşimine uyguladığı açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları da göz önünde bulundurularak “iç girişimcilik ölçeği” hazırlanmıştır.

Örgüt içi girişimciliği hızlandırdığı düşünülen örgüt içi faktörlerle ilgili beş boyut; örgütsel ve yönetsel destek, örgüt yapısı, ödül ve teşvik sistemi, risk alma, kaynak varlığına dayalı olarak geliştirilen 28 madde ile ölçülmüştür. Ölçeğin hazırlanmasında Horsby, Kuratko (2001) ve Zahra'nın (1994) orta düzey yöneticilerin şirket girişimciliği için içsel çevre algısını değerlendirmeye yönelik olarak hazırlanan ölçekten de büyük ölçüde yararlanılmıştır.

Örgüt içi girişimciliği etkilediği düşünülen çevresel özelliklerden çevresel dinamizm Achrol ve Sterns(1988) tarafından geliştirilen ölçekte benimsenen 7 madde ile değerlendirilmiştir. Algılanan çevresel olumsuzluk veya tehlike ise Miller ile Friesen (1979,2000) tarafından geliştirilen 6 madde ile ölçülmüştür.

İşletme performansı yöneticilerin subjektif değerlendirmelerine bağlı olarak 5 madde ile değerlendirilmiştir. Araştırmada subjektif ölçüm yöntemi kullanılarak yöneticilerin faaliyet gösterdikleri işletmeyle ilgili performans kriterlerini rakiplerine göre değerlendirmeleri istenmiştir.

#### **Araştırmanın Örnekleme**

Araştırmanın ana kütlesi, İzmir ve Manisa'da faaliyet gösteren 3 farklı sektörde faaliyet gösteren 6 işletmeyi kapsamaktadır. Bu işletmelerin farklı sektörlerden seçilmesinin (Kimya, Gıda, Otomotiv) en önemli nedeninin; iç girişimciliğe bakış açısının sektörel bir farklılık yaratıp yaratmadığının tespitine yöneliktir. Seçilen firmalar, tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilen ve araştırma yapılmasına izin verilen işletmelerdir.

Anketteki sorularımıza yanıt veren kişiler arasında; idari kadroda çalışanların tümü ile üretim bölümünde çalışan sorumluluk yetkisine sahip ustabaşılar (formenler) oluşmaktadır. Her endüstriden seçilen kişilerin sayılarının eşit ağırlıklı olmasına dikkat edilmeye çalışılmıştır.

Ayrıca, yapılan araştırmada iki şehir arasındaki iç girişimciliğe yönelik faktörlerde bir farklılığın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla aynı

anket formu, aynı sektörler dikkate alınarak yapılmıştır. Araştırma, Ocak 2007’de yapılmaya başlanmış, üç ay içerisinde yüz yüze görüşme tekniği uygulanarak tamamlanmıştır.

#### **Araştırmanın Literatüre/Yazına Katkısı**

İç girişimciliğin, örgütsel başarı üzerine olan olumlu etkileri araştırmacıları, iç girişimcilik faaliyetlerini teşvik eden veya engelleyen örgütsel faktörleri incelemeye yöneltmiştir. “İç girişimcilik” konusuna yönelik yapılan araştırmalarda farklı değişkenlerin dikkate alındığı gözlemlenmiştir. (Hornsby (2002:253-273; Antoncic ve Hisrich,2001:497-527); ödül, teşvik sistemi, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve yönetim desteğini, (Azulay,2002:423-424), girişimsel düşüncüyü örgüt içerisinde yerleştirmek için üst yönetimin bağlılık, ilgisi ve destekle olan ilişkisini, (Zahra, 1993:319-340), çevresel dinamizm boyutunu, (Zahra, 2000:469-492; Zahra, 2001:359-369), iç girişimciliğin işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir.

Yapılan araştırmada “iç girişimcilik” konusunda, Dr. Atılhan Naktiyok’un (2004) İstanbul Sanayi Odası’nda kayıtlı bulunan 200 büyük kuruluşun sadece üst düzey yöneticileri ile yapmış olduğu çalışma özellikle dikkate alınmıştır.

Yapılan araştırmanın, İzmir ve Manisa ilinde faaliyette bulunan küçük ölçekli de olsa üç sektörde faaliyet gösteren 6 işletmede girişim yönelimlerini etkileyen faktörleri tespit etmeye yönelik bir araştırmanın “iç girişimcilik” ile ilgili yazına katkıda bulunacağı tahmin edilmektedir. Ayrıca Dr. Naktiyok’tan farklı olarak araştırmada anket formu sadece üst düzey yöneticilere yapılmamış olması nedeniyle de “iç girişimcilik” konusuna farklı bir perspektiften bakılmasına yardımcı olacaktır.

#### **Tartışma ve Sonuç**

İzmir ve Manisa’da faaliyet gösteren 3 sektör, 6 işletmede 300 kişiye, örgütlerin iç girişimcilik düşüncesine verdikleri önemi ve bu düşüncüyü etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın genel sonuçlar aşağıda belirtildiği gibidir;

Örgütlerin girişimciliğini 4 temel faktör belirlemektedir. Bu faktörler; yenilik, yeni girişim faaliyetleri, proaktif davranış ve örgütsel yenilenmedir. Örnekleme yer alan yöneticilerin %64,89’u girişimcilikle ilgili faaliyetlerin işletmelerinde önemli görüldüğünü belirtmişlerdir. Bununla birlikte %35,11’i girişimcilik faaliyetlerinin önemi hakkında yöneticilerin kararsız kaldığını ve olumsuz görüş bildirdiklerini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar her ne kadar girişimcilik anlayışının bazı örgütlerde yerleşmiş olduğunu göstermesine rağmen bazı örgütlerde ise halen devam eden bir süreç olduğunu göstermektedir.

Örgütlerin girişimciliğe verdikleri önemi etkileyen örgütsel değişkenleri ortaya koymak amacıyla oluşturulan ifadeler 5 temel faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler; örgütsel/yönetimsel destek, örgüt yapısı, ödül/teşvik, risk alma/başarısızlığa tolerans ve kaynak varlığı şeklinde isimlendirilmiştir. İç girişimciliğe verilen önemi etkilediği düşünülen beş örgütsel faktöre ilişkin 28 ifadenin seçenek dağılımı incelendiğinde sadece %44,7’sinin “katlıyorum” ve

“kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinde toplandığı görülmüştür. Bu durum, işletmelerin girişimsel faaliyet açısından son derece önemli olan örgütsel ve yönetsel desteğe, organik örgüt yapısına, ödül sistemi, risk almaya ve girişimcilik için gerekli olan kaynağı ayırmaya gerekli düzeyde önem vermediklerinin bir göstergesi olabileceği düşünülebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çevreyi dinamik olarak algıladıkları söylenebilir. Çünkü yöneticilerin çevresel dinamizmi algılama derecesini belirlemek amacıyla oluşturulan 6 ifadeye ilişkin tercih edilen seçeneklerin %75’i faaliyet gösterilen çevrenin unsurlarında değişim ve dönüşümün algılandığını göstermektedir.

Araştırma sonuçları işletme performansı ile iç girişimcilik arasında önemli bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Bu durum işletmelerde girişimciliğe verilen önemin, performansı olumlu olarak etkilediğini göstermektedir.

Kontrol değişkenleri açısından işletmelerin girişimciliğe verdikleri önem incelendiğinde genç firmaların daha yaşlı firmalara oranla daha fazla yenilikçi olduğunu, buna karşın daha yaşlı firmaların daha genç firmalara oranla örgütsel yenilenme faaliyetlerine daha fazla önem verdiği görülmüştür. Bu sonuç girişimcilik anlayışının, işletmenin yaşı ile ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Son olarak endüstri alanı ile şehirler arasında faaliyette bulunan işletmelerin girişimciliğe verdikleri önem incelendiğinde, özellikle “otomotiv ve gıda sektöründe” yenilik boyutunda, kimya sektöründe “yenilenme yönelimi” boyutunda farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca İzmir’de faaliyette bulunan işletmelerin Manisa’daki işletmelere göre “iç girişimcilik” konusuna daha fazla önem verdikleri görülmüştür.

#### KAYNAKÇA

- Achrol, R vd. (1998), “Environmental Determinants of Decision- Making Uncertainty in Marketing Channels”, *Journal of Marketing Research*, Vol 25:36-50.
- Akdoğan, A ve Cingöz, A. (2006), “*İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi Ve İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma*”, Bışkek, Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Kırgızistan-Manas Üniversitesi Yayınları: 86, Kongreler Dizisi: 11.
- Akmut, Ö vd.( 2003), *Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Antoncic, B. (2000), *Intrapreneurship: Construct Refinement and An Integrative Model Development*, Ohio: Case Western Reserve University.
- Antoncic, B ve Hisrich, R (2001), Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation”, *Journal of Business Venturing*, 16:497-527.
- Arıkan, S. (2004), *Girişimcilik*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2. Baskı.

- Azulay,I. vd (2002), “Converting Military Technology Through Corporate Entrepreneurship”, *Research Policy*, 31:419-435.
- Başar, M vd. (2001), *Girişimcilik ve Girişimciliğin Yol Haritası*, Eskişehir: Eskişehir Ticaret Odası Yayını, Yayın No: 2001/14.
- Dolgun, U.(2003), *Girişimcilik*, İstanbul: Alfa Basım Dağıtım.
- Döm, S. (2006), *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Eyüboğlu, D. (2004), *Girişimciliğin Geliştirilmesi*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:668, 2. Basım.
- Hornsby,J.vd (2002), “Middle Manager’s Perception of The Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale”, *Journal of Business Venturing*, 17:253-273.
- İraz, R. (2005), *Girişimcilik ve Kobi’ ler*, Konya: Çizgi Kitapevi.
- Kaya, A. (2004), *Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve KOBİ Yönetimi*, Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Kuratko, D ve Hodgetts, R (2001), *Entrepreneurship, A Contemporary Approach*, USA: Harcourt Inc
- Miller, D ve Garnsey,E (2000), “Entrepreneurs and Technology Diffusion, How Diffusion Research can Benefit from A Greater Understanding of Entrepreneurship”, *Technology in Society*, 22:445-465.
- Miller, D (1979), “Structure and Environment Context Influences, Upon Some Bivariate Associations”,*Journal of Management Studies*, Vol.16, No 3:301-304.
- Naktiyok, A ( 2004), *İç Girişimcilik*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Tutar, H ve Küçük, O. (2003), UTAR Hasan, KÜÇÜK Orhan; *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı.
- Top, S. (2006), *Girişimcilik Keşif Süreci*, İstanbul: Beta, 1. Basım.
- Zahra, S (1991), “Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study”, *Journal of Business Venturing*, 6,4: 259-285.
- Zahra, S (1993), “Environment, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach”, *Journal of Business Venturing*, 8,4:319-340.
- Zahra,S ve Pearce,J.A (1994), “Corporate Entrepreneurship in Smaller Firms, Entrepreneurship, *Innovation and Change*, Vol 3, No:1: 35-36.

- Zahra,S ve Covin,J.G (1995), “Contextual Influences on The Corporate Entrepreneurship-Performance Relations: A Longitudial Analysis, *Journal of Business Venturing*, 10:43-58.
- Zahra, S.vd (2000), “Entrepreneurship in Medium- Size Companies: Exploring The Effect of Ownership and Governance System”, *Journal of Management*, Vol 26; No-5: 947-976.
- Zahra,S ve Garvis, D.M (2000), “International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environment Hostility”, *Journal of Business Venturing*, 15: 469-492.
- Zahra,S vd. (2001), “Fostering Entrepreneurship During International Expansion, Managing Key Challenges”, *European Management Journal*, Vol 19, No 4:359-369.
- Zimmerer, T.W ve Scarborough, N.M. (1996), *Entrepreneurship and New Venture Formation*, New Jersey: Prentice Hall

## **TÜRKİYE’DEKİ İL DESTİNASYON PAYDAŞLARININ YARATTIKLARI PROBLEMLER, TEHDİT-İŞBİRLİĞİ POTANSİYELİNE SAHİP PAYDAŞLAR VE UYGULANAN STRATEJİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Doç. Dr. Fatih Semerciöz**

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi  
fsemerci@istanbul.edu.tr

**Arş.Grv.Dilek Dönmez**

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi  
ddonmez@istanbul.edu.tr

**Arş.Grv.Meral Dursun**

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi  
mdursun@istanbul.edu.tr

### **ANAHTAR KELİMELE**

Destinasyon paydaşları, Paydaş ilişkileri, İl Kültür ve Turizm Müdürlükleri, Stratejiler

### **GİRİŞ**

Son yıllarda tüm organizasyonlar için paydaş ilişkileri önemli bir konu haline gelmiştir. Paydaşlar, birçok araştırmacı tarafından çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar, devlet, sivil toplum kuruluşları vb. olarak sıralanmaktadır. Bir turizm destinasyonu için paydaşlar ise, oteller, seyahat acentaları, restoranlar, üniversiteler, sanayi ve ticaret odaları, müzeler, kamu kurumları vd. olarak sıralanabilir. Turizm destinasyonlarının etkin bir şekilde yönetilebilmesi için paydaşlar ile işbirliği içinde olunması gerekmektedir. Bu bağlamda, öncelikle destinasyon yönetiminin paydaşlarını tanımlaması, işbirliği, problem ve tehdit yaratan paydaşları belirlemesi ve izlenecek stratejileri ortaya koyması destinasyon yönetiminin başarısında etkili olacaktır.

### **KURAMSAL ÇERÇEVE**

Günümüzde işletmeler ile bu işletmeleri çevreleyen toplumsal öğeler arasındaki ilişkiler her geçen gün kuvvetlenmektedir. İşletme, bu ilişkilere vermiş olduğu önem kadar rekabetçi üstünlük sağlayacaktır. Belirtilen bu öğeler “paydaş” olarak nitelendirilmektedir. İşletmelerin varlığını sürdürmesinde paydaşları ile olan ilişkileri önemli bir rol üstlenmektedir. Paydaşların sınıflandırılması, onlarla olan ilişkilerin geliştirilmesinde önemli bir başlangıçtır. Paydaşların hangilerinin işletme üzerinde daha etkili olduğunun da belirlenmesi gerekmektedir (Özalp ve Tonus, 2003:161-176). Freeman, 1984 yılında yazdığı kitabında paydaş teorisinden bahsetmiş ve organizasyonların paydaşlarını etkin bir şekilde yönetebilmeleri için üç temel kavramı anlamaları gerektiğini ifade etmiştir. Bunlar; paydaşların ve paydaşların organizasyon üzerinde sahip olduğu hakların tanımlanması, organizasyonun paydaşları ile olan ilişkilerini yönetmede gerekli olan süreçlerin belirlenmesi ve organizasyon ile paydaşları arasında gerçekleşen işlemlerin yönetilmesidir. Carroll ve Buchholtz (2003, p.78), paydaş teorisi çerçevesinde paydaş yönetiminde sorulması gereken temel soruları şu şekilde

sıralamıştır; Paydaşlarımız kimlerdir?, Paydaşlarımız işletmeye hangi fırsat ve olumsuzlukları sunarlar?, Paydaşların yarattığı fırsat ya da olumsuz durumlarla en iyi şekilde baş etmek için organizasyon hangi stratejileri kullanmalıdır? Görüldüğü gibi, paydaşların analiz edilmesi ve paydaşların ihtiyaç ve talepleri ile ilgilenmek önemli bir yönetim aracı olarak kabul edilmektedir. Organizasyonların paydaşları ile ilgili ilişkilerini gözden geçirmeleri konusunda harekete geçiren birçok çalışma vardır. Aynı zamanda, birçok organizasyon yıllık “paydaş raporu” hazırlamaktadır. Bu yolla, organizasyonlar paydaşlarından haberdar olmakta ve paydaşlarını yönetmede büyük bir avantaj elde etmektedir. Böylece, organizasyonlar paydaşlarını yönetmede, kendi davranışlarına rehberlik edecek ve organizasyonun amaçlarını gerçekleştirecek stratejileri geliştirebilmektedir (Jonker ve Foster, 2002:187-195).

Organizasyonların sahip oldukları paydaşlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar, hükümet ve sivil toplum kuruluşları olarak sıralanabilir. Bir turizm destinasyonundaki paydaşlar çeşitlilik göstermektedir. Bu paydaşlar, oteller, seyahat acentaları, restoranlar, üniversiteler ve destinasyondaki diğer organizasyonlardır. Bir destinasyondaki paydaşlar işbirliği ve turizm politikaları için ortak bir girişim içinde olduklarında birçok yarar ortaya çıkacaktır (Healey, 1998). Söz konusu paydaşlar bir bölgedeki turizmin başarısı ya da başarısızlığını etkileyen önemli birer oyuncu olarak kabul edildiğinden, turizm planlaması ve gelişmesine katkıda bulunmaları gerekmektedir (Yoon, 2002). Bu nedenle, paydaşları işbirliği için biraraya getirmek destinasyon yönetimi için en önemli görevdir (Buhalis ve Cooper, 1998).

Destinasyon, “turizmin göreceli olarak önemli bir eylem alanı olduğu ve turizmin ekonomik, sosyal ve fiziksel etkilerinin ortaya çıktığı alanlar” olarak tanımlanmaktadır. Turizmin temel ekonomik faaliyetler arasında yer aldığı ülkeler, bölgeler ve şehirler turizm destinasyonudur (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2007). Bu çalışmada, Türkiye’nin 81 ili destinasyon olarak ele alınmıştır. Türkiye’deki il destinasyonlarının yönetiminde İl Kültür ve Turizm Müdürlükleri bulunmaktadır. İl Kültür ve Turizm Müdürlükleri kendi coğrafi alanlarında turistleri etkileyecek çabaları (işletme ve rekreasyon) koordine etmektedir. İl Kültür ve Turizm Müdürlüklerinin buldukları destinasyonlardaki paydaşlar; üniversiteler, valilik, belediyeler, il özel idaresi, kaymakamlıklar, sanayi ve ticaret odaları, kara, hava, deniz ve demir yolu işletmeleri, oteller, restoranlar, konaklama sektörü (motel, pansiyon vb.), seyahat acentaları, eğlence ve alışveriş merkezleri, kongre merkezleri, sponsorlar, medya, turistler, reklam ajansları, perakende mağazalar, bölge halkı (Sheenan ve Ritchie, 2005:711-734) ile muhtarlıklar, sivil toplum kuruluşları, tur operatörleri, müzeler, kültür ve sanat merkezleri olarak belirlenmiştir.

Destinasyonlarda paydaşlar arasındaki farklı şekillerde ortaya çıkan ilişkiler (işbirliği, koordinasyon, tehditler gibi) destinasyonun gelişmesinde yaşanan problemler gibi konularda çözüm bulunması amacıyla son yıllarda üzerinde durulan bir konu olmuştur. Buna karşın, hangi paydaşlara önem verildiği, paydaşların hangilerinin problem yarattığı, en çok hangi problemlerle karşılaşıldığı ve paydaşları yönetmede hangi stratejilerin tercih edildiği gibi konular yeterince ele alınmamıştır. Paydaşların yönetilmesinde, paydaşlarla olan



ilişkiler belirlendikten sonra, organizasyonların yapacağı bir diğer iş paydaşları yönetmek için uygun stratejilerin geliştirilmesidir. Farklı paydaş gruplarının farklı amaç, öncelik ve isteklere sahip olması nedeniyle her paydaş grubu için uygun stratejilerin geliştirilmesi destinasyon yönetimi için gereklidir (Ayuso ve Diğerleri, 2006:475-490). Savage ve Diğerleri (1991:65), organizasyonun sahip olduğu paydaşları yönetmek ve değerlendirmek için paydaşların işbirliği ya da tehdit yaratma potansiyeline dayalı olarak farklı stratejiler belirlemiştir. İlgili literatürde paydaşlar, destekleyici paydaş, destekleyici olmayan paydaş, marjinal paydaş ve hem destekleyici hem de destekleyici olmayan paydaş olarak sınıflandırılmıştır. Turizm destinasyonları düşünüldüğünde, bu paydaşlar şu şekilde tanımlanabilir: Destekleyici Paydaşlar: İl Kültür ve Turizm Müdürlüklerinin amaç ve faaliyetlerini destekler. Bu paydaşların tehdit yaratma potansiyeli çok düşük, işbirliği yaratma potansiyeli oldukça yüksektir. Destekleyici Olmayan Paydaş : Bu paydaşlar yüksek düzeyde tehdit ve düşük düzeyde işbirliğine sahip paydaşlardır. Bu paydaşlar, İl Kültür ve Turizm Müdürlükleri ve yöneticileri için sıkıntı yaratırlar. Marjinal Paydaş : Bu paydaşlar, ne tehdit yaratır ne de işbirliğine yanaşır. İl Kültür ve Turizm Müdürlüklerinin kararları üzerinde söz sahibi olmalarına rağmen genellikle çoğu konu ile ilgilenmezler. Hem Destekleyici Hem Destekleyici Olmayan Paydaş : Hem tehdit hem de işbirliği açısından eşit düzeyde potansiyele sahiptir. Paydaşları yönetmede izlenen stratejiler ise, işbirlikçi strateji, katılımcı strateji, savunmacı strateji ve izleme stratejisi olarak ifade edilmektedir. Turizm destinasyonları düşünüldüğünde, paydaşları yönetmede izlene stratejiler şu şekilde tanımlanabilir: İşbirlikçi Strateji: Destinasyondaki paydaşlarla belirli bir oluşumu yaratırken ortak hareket etmek üzere işbirliği yaklaşımı içinde olmak. Katılımcı Stratejisi: Destinasyondaki paydaşların fikirleri alınarak karar verme ve planlama sürecine veri sağlamak. Savunmacı Strateji : Negatif etkisi olduğu düşünülen destinasyon paydaşlarının faaliyetlerinden korunmak için izlenen stratejidir. Temel paydaşların konumlarını değiştirme yolları aranır. İzleme Stratejisi: Değişimlerle ilgili tehdit ya da işbirliği yaratacak paydaş yeteneklerinin izlenmesi stratejisidir. Destinasyon paydaşlarının potansiyel durumunu (tehdit/işbirliği) ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır (Freeman, 1984; Savage ve Diğerleri, 1991; Polonsy ve Scott, 2005).

## YÖNTEM

### Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, Türkiye'deki il destinasyonlarındaki en önemli paydaşlar ve önem nedenleri, bu paydaşlarla olan ilişkilerin yapısı (yazılı ve/veya sözlü ilişki içinde olma), il destinasyonlarında problem yaratan paydaşlar ve yaşanan problemlerin neler olduğu, il destinasyonlarındaki potansiyel tehdit ya da işbirliği yaratan paydaşların belirlenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca, il destinasyonlarındaki paydaşların sınıflandırılarak her bir destinasyon paydaşı ile olan ilişkileri yönetmek için hangi stratejilerin izlendiği ortaya konulacaktır.

### Araştırma Metodu

Araştırmanın ana kütesini, Türkiye'deki 81 il destinasyonundaki İl Kültür ve Turizm Müdürlüklerinin tamamı oluşturmaktadır. Araştırma, mevcut durumu

ortaya koymayı amaçlamaktadır. Dolayısı ile araştırma modeli tanımlayıcıdır. Araştırmada veriler, araştırmanın ana kütesini oluşturan 81 İl Kültür ve Turizm Müdürüne gönderilen soru formu ile toplanmıştır. Soru formu, Kültür ve Turizm Bakanlığında yazılı izin alınarak İl Kültür ve Turizm Müdürlerine posta, faks ve e-posta yoluyla ulaştırılmıştır. Araştırmada 70 İl Kültür ve Turizm Müdürü cevap alınmıştır. Geri dönüş oranı % 86 olarak gerçekleşmiştir. Soru formunda İl Kültür ve Turizm Müdürleri ve destinasyona ilişkin demografik ve tanıtıcı bilgilerin yanı sıra, destinasyon paydaşları ile ilgili algıları belirleyecek sorular yer almıştır. Araştırmada kullanılan soru formunun oluşturulmasında Selin ve Beason (1991), Sheehan ve Ritchie (2005) ve Savage (1991)'nin çalışmalarından yararlanılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde frekans ve yüzde dağılımları gibi tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konması amacıyla Spearman Korelasyon analizi kullanılmıştır. Bu araştırmanın, ele aldığı konu açısından ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, araştırma paydaş teorisi ve il turizm destinasyon yönetimi konularını birlikte ele alması açısından da değer taşımaktadır.

#### **BULGULAR**

70 İl Kültür ve Turizm Müdüründen elde edilen verilerin analiz edilmesi ile ulaşılan bulgular aşağıda belirtildiği şekildedir.

Türkiye'deki İl Kültür ve Turizm Müdürlerinin çoğunlukla fakülte mezunu (%67,1) oldukları ve turizm dışı eğitim aldıkları (%95,7), turizm sektöründe 10 yıldan fazla çalışma süresine sahip oldukları (%48,6) ve bu görevde 1-5 yıl arasında çalışma süresine sahip oldukları (%45,7) belirlenmiştir.

İl Kültür ve Turizm Müdürlüklerinin destinasyondaki tüm paydaşlarla yazılı ve/veya sözlü anlaşmalara dayalı ilişkilere sahip olduğu, en fazla ise Valilikler (%97,1), İl Özel İdareleri (% 94,3) ve Oteller (%96) ile yazılı ya da sözlü anlaşmalara dayalı ilişkiler kurulduğu belirlenmiştir.

Türkiye'deki il destinasyonlarındaki önemli on paydaş, Valilikler (%91,4), Belediyeler (% 88,6), İl Özel İdareleri (% 81,4), Seyahat Acentaları (% 75,7), Üniversiteler (% 74,3), Oteller (%68,6), Konaklama sektörü (% 54,3), Müzeler (%47,1), Tur operatörleri (% 42,9) ve Sanayi ve Ticaret Odaları (%42,9) olarak sıralanmaktadır.

Türkiye'deki İl destinasyonlarındaki en önemli üç paydaş, Valilikler (%74,3), Belediyeler (% 44,3) ve İl Özel İdareleri (% 44,3) olarak sıralanmaktadır.

Valiliklerin önemli görülme nedenleri daha çok bürokrasi, yerel destek sağlaması ve destinasyon yönetimi ile koordinasyon içinde olması olarak sıralanmaktadır. Belediyelerin önemli görülme nedenleri arasında en çok bahsedilen nedenler yerel destek sağlamaları ve destinasyon yönetimi ile koordinasyon içinde olmaları olarak sıralanmıştır. İl Özel İdareleri ise, İl Kültür ve Turizm Müdürlüklerine finansal ve yerel destek sağladıkları ve destinasyon yönetimi ile koordinasyon içinde oldukları için en önemli üç paydaş içerisinde yer almaktadır.

Türkiye'nin yedi bölgesindeki önemli on ve en önemli üç paydaş karşılaştırıldığında, Üniversiteler, Valilikler, Belediyeler, İl Özel İdareleri,

Kaymakamlıklar ve Seyahat Acentaları tüm bölgelerde önemli on paydaş arasında sıralanmaktadır. Valilikler, Belediyeler ve İl Özel İdarelerinin tüm bölgelerde en önemli üç paydaş arasında sıralandığı görülmektedir.

İl Kültür ve Turizm Müdürlerine göre, bazı destinasyon paydaşlarının yarattıkları problemler; daha çok diğer paydaşlar ile koordinasyon eksikliği içinde olmaları (%21,4), bazı paydaşların disiplinsiz davranışlar göstermeleri (%20), finansal kaynak sağlama konusunda yeterli desteği vermemeleri (%14,3) ve alt yapı ve üst yapı sorunlarını ortadan kaldıracak uygulamalar gerçekleştirilmemeleri (%14,3) olarak sıralanmaktadır.

İl Kültür ve Turizm Müdürlerinin destinasyondaki hiçbir paydaşı problem yaratan paydaş olarak algılamadığı ortaya çıkmıştır. 5’li Likert tipi ölçek ile yapılan ölçümlemede elde edilen ortalamalar 2,37’in altında gerçekleşmiştir.

İl Kültür ve Turizm Müdürlerinin destinasyondaki hiçbir paydaşı potansiyel tehdit olarak algılamadığı ortaya çıkmıştır. 5’li Likert tipi ölçek ile yapılan ölçümlemede elde edilen ortalamalar 1,98’in altında gerçekleşmiştir.

İl Kültür ve Turizm Müdürlerinin destinasyondaki tüm paydaşları işbirlikçi olarak algıladığı ortaya çıkmıştır. Ölçümlemeden elde edilen ortalamalar 3,62’nin üstünde gerçekleşmiştir.

İl Kültür ve Turizm Müdürleri destinasyondaki tüm paydaşları “destekleyici paydaş” olarak görmektedir. Destinasyon paydaşlarını destekleyici görme oranı %60 ve üzerinde gerçekleşmektedir. En fazla destekleyici paydaş görülme oranına sahip paydaşlar müzeler (%97,0), seyahat acentaları (%92,3) ve oteller (%91,2)’dir.

Diğer paydaşlara nazaran destekçi olmayan paydaş olarak algılanma düzeyi yüksek olan paydaşlar, Perakende Mağazalar (%21,1), Muhtarlıklar (%14,8) ve Kara, Hava, Deniz ve Demiryolu İşletmeleri (%12,9)’dir.

İl Kültür ve Turizm Müdürlerinin en yüksek düzeyde marjinal olarak algıladığı paydaşlar Muhtarlıklar (%19,7), Reklam Ajansları (%15,3) ve Perakende Mağazalar (%14,0)’dir.

Hem destekleyici hem de destekleyici olmayan paydaşlar ise Sivil Toplum Kuruluşları (%16,2), Muhtarlıklar (%13,1), Sponsorlar (%12,3) ve Sanayi ve Ticaret Odaları (%11,8) olarak sıralanmaktadır.

İl Kültür ve Turizm Müdürleri destinasyondaki tüm paydaşların yönetilmesinde “işbirlikçi strateji” yi tercih etmektedir. İl Kültür ve Turizm Müdürlerinin İşbirlikçi stratejiyi tercih etme oranı ortalama %60 ve üzerindedir. İşbirlikçi strateji ile yönetilen paydaşlar arasında yüksek orana sahip paydaşlar, valilik (%87,9), İl Özel İdareleri (%80,3) ve Müzeler (%76,9) olarak sıralanmaktadır.

İl Kültür ve Turizm Müdürlerinin katılımcı stratejiyi tercih etme oranı ortalama % 30 ve üzerindedir. Katılımcı strateji ile yönetilen paydaşlar arasında öne çıkan paydaşlar, Muhtarlıklar (%48,3) ve Bölge halkı (%44,3)’dir.

İl Kültür ve Turizm Müdürlerinin paydaşlarını yönetmede en az düzeyde başvurduğu stratejilerin savunmacı ve izleme stratejileri olduğunu

göstermektedir. Her iki stratejinin destinasyon paydaşlarını yönetmek için başvurulma oranı % 1,5 ile % 9,1 arasında gerçekleşmektedir.

Savunmacı stratejinin uygulanmasının daha fazla oranda tercih edildiği paydaş sponsorlar (%8,9) olarak belirlenmiştir. Sponsorları, %5,5'lik bir oranla perakende mağazalar izlemektedir.

İzleme stratejisinin diğer paydaşlara oranla yüksek oranda tercih edildiği paydaşlar ise, Reklam Ajansları (%9,3) Perakende Mağazalar (%9,1) ve Turistler (%8,8) olarak sıralanmaktadır.

İl destinasyonlarında problem yaratan paydaşlar ile işbirliği potansiyeline sahip olan paydaşlar arasında yüksek derecede negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\rho = -0.754$ ,  $p = 0,000$ , Korelasyon %1 anlamlılık düzeyinde iki uçlu).

İl destinasyonlarında problem yaratan paydaşlar ile tehdit yaratan paydaşlar arasında yüksek derecede pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\rho = 0.773$ ,  $p = 0,000$ , Korelasyon %1 anlamlılık düzeyinde iki uçlu)

İl destinasyonlarında gelen turist sayısı ile problem yaratan paydaşlar arasında; turist sayısı ile tehdit yaratan paydaşlar arasında; turist sayısı ile işbirliği potansiyeline sahip paydaşlar arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

İl destinasyonlarının nüfusu ile problem yaratan paydaşlar arasında; il destinasyonlarının nüfusu ile tehdit yaratan paydaşlar arasında; il destinasyonlarının nüfusu ile işbirliği potansiyeline sahip paydaşlar arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

## **SONUÇ**

Türkiyedeki il destinasyonlarında yer alan paydaşlar ve paydaşlarla ilişkileri çeşitli açılardan incelemeye yönelik olarak gerçekleştirilen araştırma sonunda şu sonuçlara ulaşılmıştır: Türkiye'deki İl Kültür ve Turizm Müdürlerinin çoğunlukla Fakülte mezunu olmalarına rağmen, bir uzmanlık alanı olan Turizm yönetimine ilişkin yüksek eğitim almadıkları, turizm sektöründe deneyim sahibi iken, 5 yıldan daha az bir süredir bu görevde buldukları belirlenmiştir.

Destinasyonlarda tüm paydaşlarla yazılı veya sözlü anlaşmalara dayalı ilişkiler kurulması nedeniyle tüm paydaşların birincil paydaş olduğu belirlenmiştir. İl destinasyonlarında yer alan Valilikler, Belediyeler ve İl Özel İdareleri gibi paydaşların hem önemli on paydaş arasında hemde en önemli üç paydaş arasında yer alması ülkemizdeki turizm yönetiminde bürokrasinin ve kamu kurumlarının ne denli etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra, turizm için çok önemli paydaşlar sayılabilecek Seyahat Acentaları, Oteller, Konaklama Sektörü, Müzeler ve Tur Operatörleri gibi paydaşların önemli on paydaş içinde yer alması ancak en önemli üç paydaş içinde bulunmaması da bu durumun bir göstergesidir. En önemli üç paydaşın neden önemli görüldüklerine ilişkin ortaya çıkan bulgular kamu kurumları arasındaki yakın ilişkiyi de destekler niteliktedir. Söz konusu bulgular, bürokrasi, yerel destek sağlanması, finansal destek sağlanması ve destinasyon yönetimi ile koordinasyon içinde olunmasıdır.

Araştırmanın ülkemizin yedi bölgesi açısından karşılaştırma bölümünde ise en önemli üç paydaş açısından bir farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. Bunun yanı sıra Kaymakamlık ve Seyahat Acentaları da yukarıdaki üç paydaş ile birlikte tüm bölgelerde önemli on paydaş arasında yer almaktadır. Bu durum araştırmaya katılan tüm destinasyon yöneticilerinin hemen hemen benzer bakış açısına sahip olduğunu göstermektedir. İl Kültür ve Turizm Müdürlerinin, paydaşların yarattıkları bazı problemleri ortaya koymaları ile birlikte genel anlamda hiçbir paydaş “problem yaratan paydaş” olarak algılamadıkları, aynı şekilde hiçbir paydaş da potansiyel tehdit olarak algılamadıkları ortaya çıkmıştır. Buna karşın, elde edilen veriler tüm paydaşların işbirlikçi paydaşlar olarak algılandığını ortaya koymaktadır. İl destinasyonlarındaki paydaşların sınıflandırılmasına ilişkin bulgular incelendiğinde, tüm paydaşların büyük oranda destekleyici paydaş olarak nitelendirildiği, özellikle de Müzeler, Seyahat Acentaları ve Otellerin işbirliği potansiyeline sahip paydaşlar olarak algılandığı dikkati çekmektedir.

Destinasyon yönetiminde izlenen stratejilere gelince, İl Kültür ve Turizm Müdürlerinin paydaşların tümünün yönetilmesinde “işbirlikçi strateji” yi tercih ettiği görülmektedir. Bu sonuç, tüm destinasyon paydaşlarının destekleyici paydaş olarak görülmesini destekleyen bir sonuçtur. Araştırmaya konu olan il destinasyonlarında problem yaratan paydaşlar ile işbirliği potansiyeline sahip olan paydaşlar arasında yüksek derecede negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunurken, il destinasyonlarında problem yaratan paydaşlar ile tehdit yaratan paydaşlar arasında yüksek derecede pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, İl Kültür ve Turizm Müdürleri problem olarak algıladıkları paydaşların daha az işbirliği potansiyeline sahip olduğunu algıladığı, problem yaratan paydaşları aynı zamanda tehdit unsuru olarak algıladığı ortaya çıkmıştır.

Bu sonuçlar, ülkemizdeki il destinasyonlarındaki destinasyon yönetiminin paydaşlarla olan ilişkilerindeki mevcut durumu ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu çalışmanın ilgili konuda daha sonra yapılacak olan bilimsel çalışmalara katkı sağlaması umulmaktadır.

#### KAYNAKÇA

- Özalp, İnan ve H. Zümrüt Tonus (2003), “Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory) ve Freeman, Donaldson-Preston, Mitchell-Angle-Wood ve Arroll’un Paydaş Teorisine Yaklaşımlarının İncelenmesi”,**II. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 22-24 Mayıs 2003, Afyon.
- Carroll, Archie B. ve A. K. Buchholtz (2003), **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**, 5th ed., Thomson South-Western, Mason, OH, p. 78.
- Jonker, Jan. ve David Foster (2002), “Stakeholder Excellence? Framing The Evolution and Complexity Of A Stakeholder Perspective Of The Firm”, **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 9, p.187-195.
- Selin, Steven ve Kim Beason (1991), “Interorganizational Relations in Tourism”,**Annals of Tourism Research**, 18, 4, p.639-652.

- Sheehan, Lorn R. ve J.R. Brent Ritchie (2005), “Destination Stakeholders Exploring Identity and Ü. Salience”, **Annals of Tourism Research**, 32, 3, p.711-734.
- Savage, Grant T., Nix, Timothy W., Whitehead, Carlton J., ve John D. Blair (1991), “Strategies For Assessing And Managing Organizational Stakeholders”, **Academy Of Management Executives**,5, 2, p.61-75.
- Healey, P. (1998), “Collaborative Planning in a Stakeholder Society”, **Town Planning Review**, Volume 69, p.1-21,
- Yoon, Y. (2002), “Development of a Structural Model for Tourism Destination Competitiveness from Stakeholders’ Perspectives”, **Virginia Polytechnic Institute and State University**. 213 pages;AAT 3061281.
- Buhalis, D. ve C. Cooper (1998), “Competition or Cooperation? Small and Medium Sized Tourism Enterprises at the Destination”, In Laws, E. et al (eds.) **Embracing and Managing Change in Tourism**, International case studies, London: Routledge p. 324-346.
- Vangen, S. and C. Huxham (2003), “Nurturing collaborative relations: Building trust inInterorganizational collaboration”, **The Journal Applied Behavioral Science Of** Vol.39. Issue 1,p. 5-31.
- Ayuso, Silvia ve Diğerleri (2006), “Responsible Competitiveness At The Micro Level Of The Firm, Using Stakeholder Dialogue As A Source For New Ideas: A Dynamic Capability Underlying Sustainable Innovation”, **Corporate Governance**, 6, 4, p.475-490.
- Freeman, R. Edward (1984), **Strategic Management, A Stakeholder Approach**. Pitman, Boston, 1984.
- Polonsky, Michael ve Don Scott (2005), “An Empirical Examination Of The Stakeholder Strategy Matrix”,**European Journal Of Marketing**, 39, 9/10, p.1199-1221.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı, [www.kultur.gov.tr](http://www.kultur.gov.tr), 2007

**6. Oturum: Tükenmişlik**

*ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN VE TÜKENME DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA*

*Ebru Akyan*

*BİREY-İŞ UYUMU, BİREY-ÖRGÜT UYUMU VE SOSYAL DESTEĞİN, İŞ STRESİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ÇAĞRI MERKEZLERİNDE BİR ÇALIŞMA*

*Elif Yıldırımbulut*

*Alev Torun*

*KARŞI CİNSİN YÖNETİCİSİ OLMAK YA DA İŞTEN AYRILMAK: BİRLİKTE ÇALIŞILAN GRUBUN CİNSİYET BİLEŞİMİNİN İŞTEN AYRILMA DAVRANIŞINA ETKİSİ*

*İrge Şener*

*Bircan Doğan*

*MESLEKİ TÜKENMİŞLİĞİN GELİŞİMİ: GÖRGÜL TÜKENMİŞLİK PROFİLLERİ KULLANILARAK ALTERNATİF YAKLAŞIMLARIN SINANMASI*

*Çetin ÖNDER*

*H. Nejat BASIM*

## ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN VE TÜKENME DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Arş. Gör. Ebru AYKAN\*

Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
aykane@erciyes.edu.tr

### ÖZET

Bu çalışmada, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven ile tükenme davranışı düzeyleri arasındaki ilişkileri analiz etmek amaçlanmaktadır. Bu çerçevede geliştirilen altı hipotez test edilmiştir. Hipotezlerde algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven ile tükenme düzeyleri arasında negatif bir ilişki bulunduğu iddia edilmiştir. Kayseri il merkezindeki anaokulu öğretmenleri üzerinde yürütülen çalışmanın sonucunda algılanan örgütsel destek ve duygusal tükenme arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu benzer şekilde algılanan örgütsel güven ile duygusal tükenme arasında negatif bir ilişkinin varlığı doğrulanmıştır.

### ANAHTAR KELİMELELER

Algılanan örgütsel güven, algılanan örgütsel destek, tükenme, tükenme boyutları

### GİRİŞ

Birey çevresine anlamlar vermek için duygusal izlenimlerini düzenlerken veya yorumlarken, tutumları, ilgileri, yaşam biçimleri, kültürleri, inanç sistemleri, değerleri, kişilik özellikleri gibi pek çok faktörden etkilenmektedir. Bu durumda algılanan ifadesi “bireyin çevresini algılaması” ile ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Özdevecioğlu, 2003b:118). Örgütün bireye görünüşü veya örgütteki bir takım olayların bireyler tarafından algılanması farklılıklar gösterecektir. Bir bireyin olumlu olarak algıladığı uygulamalar, diğer bazı bireyler tarafından olumsuz olarak algılanabilecektir. Bu kapsamda algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütlerine olan katkılarını algılamaları ve örgütlerinde kendilerini güvende hissetmelerini ifade ederken (Eisenberg ve diğerleri, 1990: 52) örgütlerde bir diğer algı da çalışanların belirsiz ve riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün taahhüt ve davranışlarında tutarlı olacaklarına dair inançlarını ifade eden örgütsel güven algısıdır (Demircan ve Ceylan, 2003: 142). Örgütler için güven ve destek kaçınılmaz birer unsur olarak düşünülmektedir. Örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri ve olumlu örgütsel çıktılara ulaşabilmeleri birbirlerine güven duyan, birbirlerinin desteğini arkalarında hisseden çalışanlar yolu ile sağlanabilmektedir. Bu güven ve desteği hissetmeyen çalışanlarda başta stres olmak üzere verimsizlik, iş tatminsizliği, işe devamsızlık ve tükenme gibi olumsuz sonuçlar oluşmaktadır. Kişilerin uzun süre dikkate alınmaması bir süre sonra tükenmişliğe yol açabilmektedir. Bu noktadan hareketle çalışmada tükenme davranışı, çalışma ortamındaki bireylerin etkileşimi sonucunda hem birey hem de örgütler açısından

\* Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü



olumsuzluk olarak düşünülen, bireylerin ruhsal ve fiziksel açıdan enerjilerinin tükenişini (Budak ve Sürgevil, 2005: 95) ifade etmektedir. Örgütlerde yaşanan yoğun ilişkiler, artan sorumluluklar, kişilerin rollerinin ve işlerinin karmaşıklaşması bireylerde tükenmişlik eğilimini artırmaktadır. Özellikle insan etkileşimlerinin en yoğun olduğu ve yüz yüze ilişkilerin yaşandığı eğitim gibi hizmet sektörlerinde çalışan bireyler için risk faktörü oluşturmaktadır. Bu bağlamda Kayseri il merkezindeki anaokullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek ve güven algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler üzerinde durulacaktır.

#### **KURAMSAL TEMEL**

##### **ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK**

Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory) ve Karşılıklılık Teorisinin (Reciprocity Theory) temellerine dayanan algılanan örgütsel destek, örgütte çalışanların etkili katkılarının sağlanması zorunluluğunun bir sonucu olarak oluşmaktadır (Allen, ve diğerleri, 2003: 100). Özellikle de karşılıklılık teorisinde (Gardner, 1960) organizasyonun çalışanlarından beklenen uygun davranışları temel alan işçi-işveren ilişkilerini vurgulamaktadır (Lui, 2004: 13). Bu anlamda düşünüldüğünde çalışanlar, işyerlerinde kendilerini işlerine ve işyerlerine adanmaları ve sadakatleri çerçevesinde değerlendirilmektedirler (Rhodas ve Eisenberger, 2002: 698). Örgütsel bağlılığın derecesi de ücret ve terfi beklentileri içeren maddi faydalara bağlı olmakta ya da bağlılıkta ekonomik bakışın tersine organizasyona duygusal bağlılık yaratan katılım ve örgüt kimliği gibi faktörlere bağlanmaktadır (Eisenberg ve diğerleri, 1986: 500). Sonuç olarak çalışanlar örgüte katkı sağlamak ve bağlılık oluşturmak için organizasyonda kendilerinin önemli olduğunu hissetmek istemektedirler. Bu kapsamda algılanan örgütsel destek örgütün bireyin farkında olması, onun çalışmalarını izlemesi, rahatı için gerekli tedbirleri alması olarak tanımlanmaktadır (Eisenberger ve diğerleri, 1986: 504). Yani örgüt çalışanlarının kendilerini örgüt içerisinde güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütün varlığını hissetmelerini ifade etmektedir (Eisenberg ve diğerleri, 1990: 52; Johlke ve diğerleri, 2002: 117).

Her birey örgütün kendinin farkında olmasını beklemekle birlikte her bireyin farklı kişilik yapısı, beklentileri, yaşam koşulları ve ihtiyaçları bulunmaktadır ve bu farklılıklar bireylerin olayları algılamalarını etkilemektedir. Örneğin bazı çalışanlar, kendilerinin eğitici bir eğitim bir programına gönderilmesini destek olarak algılarken bazıları çeşitli maddi yardımları destek olarak algılayabilmektedir. Bir örgütün bireyi destekleyip desteklemediği bireyin algılamasına göre farklılık göstermektedir (Özdevecioğlu, 2003a: 104). Algılanan örgütsel destek teorisine göre çalışanlarda yüksek destek algısı, çalışanların etkili çalışma davranışını ortaya çıkarmaktadır (Eisenberg ve diğerleri, 1997: 813). Yani çalışanların organizasyondaki olguları algılama biçimleri davranışlarına yansımaktadır. Literatürde yapılan çalışmalar bu sebeple daha çok örgütsel desteğin sonuçları üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Rhodas ve Eisenberger (2002) 70 araştırmayı inceleyerek bir meta analizi yapmış ve örgütsel uygulamalarda adalet, yönetici desteği ve uygun ödül ve iş koşullarını algılanan örgütsel desteğin öncülleri olarak belirlemiş örgütsel bağlılık,

sadakat, performans ve geri çekilme davranışı gibi örgütsel çıktıları da sonuçlar olarak sınıflandırmışlardır. Yüksek düzeyde algılanan örgütsel destek işe bağlılık, sadakat ve performans gibi örgütsel çıktıları pozitif etkilerden işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık ve işgücü devir oranı gibi çıktıları da negatif olarak etkilemektedir (Eisenberg ve diğerleri, 1986; Eisenberg ve diğerleri, 1990; Wayne ve diğerleri, 1997; Rhoades ve diğerleri, 2001; Allen ve diğerleri, 2003; Özdevecioğlu, 2003; Özdevecioğlu, 2004; Shanock ve Eisenberger, 2006).

En basit hali ile “ruhsal ve fiziksel olarak enerjinin tüketimi” olarak tanımlanan tükenmişlik de örgütsel çıktıları etkilemektedir. Tükenmişlik duygusu ile yorgun, stresli, işe ve insanlara olumsuz tutumlar geliştiren birey işinde de verimli olamayacaktır. Fakat örgüt tarafından önemsendiğini, çalışmalarının değerlendirildiğini ve rahatı için gerekli tedbirlerin alındığını hisseden bireyde ise tükenmişliğin az olması beklenmektedir. Yani destek algısı yüksek olan bireylerin tükenmişlik düzeyinin de düşük olması beklenmektedir.

### **ALGILANAN ÖRGÜTSEL GÜVEN**

Organizasyonlarda güven ilişkilerinin temel özelliği, doğasındaki karşılıklık (reciprocal) beklentisidir (Redd, 2001: 203). Başkalarına güven duymak ve karşımızdakilerin bize güven duymasını yaşamsal bir olguyu ifade etmektedir. Güven, kişinin herhangi bir kontrol etkisi olmadan karşındaki kişinin davranışlarının kendi beklentilerini karşılayacak yönde gelişeceğine dair bir inanç duymasıdır (Mayer ve diğerleri, 1995: 712). McAllister (1995) göre güven “bir kişinin başka birinin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve buna göre hareket etme istekliliği olarak ifade edilirken, Robins (2003) güveni, kişinin başkalarının fırsatçı davranmayacağına ilişkin olumlu beklentileri olarak, Ünsal (2004), insanları psikolojik olarak bir arada tutan onlara güvende oldukları duygusunu veren ve tüm insan ilişkilerinin temelinde yer alan bir faktör olarak ifade etmektedir.

Güven olgusu Maslow’un motivasyonel çalışmalarında sosyal ihtiyaçlar çerçevesinde değerlendirilmiş ve karşılıklı güven temel alınmıştır. Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanlarının yöneticilerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgüt içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 140). Yapılan araştırmalara göre yüksek düzeyde örgütsel güven çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatminlerini (Diffie-Couch, 1984; Pillai ve diğerleri, 1999), motivasyon ve performanslarını (Becker ve diğerleri, 1996) ayrıca takımlara etkin katılımı ve kriz yönetimi faaliyetlerini de pozitif yönde etkilemekte, iş gücü devir oranı ve işten ayrılma durumlarında da azalmalara sebep olmaktadır (Diffie-Couch, 1984). Benzer şekilde yüksek düzeyde güven duygusunun çalışanlardaki tükenme davranışını azaltması beklenmektedir.

### **TÜKENME**

Tükenme kavramı ilk defa Freudenberger (1974) tarafından sosyal hizmetlerde çalışan personel arasında şahit olduğu fiziksel ve zihinsel yorgunluğa yol açan aşırı düş kırıklıklarını açıklamak için kullanılmıştır. Freudenberger’in kullandığı

tükenme tanımı, 1986'da Maslach'ın Tükenme Envanterine kadar kullanılmış, daha sonra bu envantere ortak kabul gören tanım ortaya konmuştur. Bu tanım da tükenme, benzer koşullarda insanlarla yoğun ilişki içinde çalışan bireylerde meydana gelebilecek duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı sendromu olarak tanımlanmıştır (Maslach ve Jackson; 1981; Brewer ve Clippard, 1996: 171). Duygusal tükenme; tükenmişliğin stres boyutunu belirtmekte ve "bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarındaki azalmayı" ifade etmektedir. Duyarsızlaşma; tükenmenin kişiler arası boyutunu ifade etmekte ve müşterilere yönelik negatif, katı tutumları ve işe karşı tepkisizleşmeyi belirtirken; düşük kişisel başarı duygusu ise, "kişinin kendini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasını" ifade etmektedir (Raiger, 2005: 72; Budak ve Sürgevil, 2005: 96).

Tükenmişliğin boyutları arasında açık bir ilişki olup olmadığı konusu literatürde tartışılmaktadır. Maslach ve arkadaşları (1996), duygusal tükenmenin duyarsızlaşmaya yol açtığı ve sonuçta düşük kişisel başarı oluştuğunu varsayarken (Brewer ve Clippard, 1996: 171) Lee ve Ashferth (1996) duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın birbirine paralel geliştiğini ve düşük kişisel başarıya yol açtığını savunmaktadır.

Tükenme örgütlerde hem bireyleri hem de örgütleri ilgilendiren ve etkileyen bir kavramdır. Bu yüzden özellikle tükenmenin olumsuz etkileri literatürde hem bireysel hem de örgütsel seviyede incelenmektedir. Örgüt seviyesindeki muhtemel etkileri iş gücü devir oranı ve işe devamsızlığı artırırken işe katılım, örgütsel bağlılık ve iş tatminini de azaltmaktadır (Lee ve Ashferth, 1996; Brewer ve Clippard, 1996), bunlara ek olarak fiziksel tükenme, alkol ve ilaç kullanımı, depresyon gibi fiziksel ve zihinsel rahatsızlıkları da artırmaktadır (Özdemir ve diğerleri, 1999; Maslach , 2003; Halbesleben ve Buckley, 2004).

Tükenme araştırmaları, öğretmenler, sağlık çalışanları, polisler, çocuk bakıcıları, avukatlar gibi yoğun insan ilişkileri yaşayan meslek grupları üzerinde yapılmaktadır. Belli işyeri koşullarında sürekli insanlarla çalışma bireylerde kronik stres, duygusal yoğunlaşma ve tükenmeye yol açmaktadır (Brewer ve Clippard, 1996: 170). Tükenme günümüz çalışanlarının en önemli sorunlarından biri haline gelmiştir. Tükenme hisseden bir çalışan ne kendisine ne de örgütüne faydalı olabilmektedir. Bu anlamda yöneticilerin örgütlerinde tükenmeye neden olan faktörleri belirlemeleri ve önleyici tedbirleri almaları işletmenin çıktılarını olumlu olarak etkileyecektir.

#### **ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLER**

Araştırmanın amacı, Kayseri il merkezindeki anaokullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek ve güven algıları ile tükenme davranışı düzeyleri arasında ilişkileri analiz etmektir. Literatürde örgütsel desteğin tükenme davranışı ile ilişkili olduğunu gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Jenkins ve Eliot (2004) örgütsel destek algısı ve duygusal tükenme arasında ters yönlü ilişkinin bulunduğunu tespit etmiştir. Prins ve arkadaşları (2007) ihtisas yapan doktorlar üzerinde yaptıkları çalışmada sosyal desteğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı direkt etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde örgütsel güven ve tükenme davranışı arasındaki ilişkileri temel alan çalışmalar bulunmaktadır. Blumenthal ve arkadaşları (1998) çalışmalarında örgütsel güvene

sahip çalışanların duygusal tükenmesinin diğer çalışanların duygusal tükenmelerden daha düşük olduğunu tespit etmiştir. Laschinger ve arkadaşları da (2001) çalışmalarında da iş tatmini ve hizmet kalitesinde örgütsel güven ve duygusal tükenmeyi aracı değişken olarak belirlemiş ve güven duyan çalışanların duygusal tükenmelerinin az olduğunu görerek duygusal tükenmesi azalan bireyin de iş tatmini ve hizmet kalitesinin arttığını tespit etmişlerdir. Bu araştırmalara dayanılarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur: Araştırmanın hipotezleri;

H1: Öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile duygusal tükenmeleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır,

H2: Öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile duyarsızlaşma eğilimleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır,

H3: Öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile kişisel başarı hisleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır,

H4: Öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile duygusal tükenmeleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır,

H5: Öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile duyarsızlaşma eğilimleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır,

H6: Öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile kişisel başarı hisleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

#### **METODOLOJİ**

Bu araştırmanın örneklemini Kayseri il merkezindeki anaokullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Kayseri il merkezindeki anaokullarında 79 öğretmen görev yapmaktadır. Toplam olarak geçerli kabul edilen anket sayısı 67'dir.

Öğretmenlerin örgütsel destek ve güven algıları ile tükenme davranışı düzeyleri arasındaki ilişkileri analiz etmeyi amaçlayan araştırmada, yöntem olarak temel alınan referanslar; Kaufman vd.(2001) tarafından geliştirilen "*Algılanan örgütsel destek*" ölçeği; Huff ve Kelley (2003) tarafından örgütsel güven algılarını belirlemek üzere tasarlanan "*Örgütsel Güven*" ölçeği ve tükenmenin, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi gibi düzeylerini ölçmek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından hazırlanmış olan *Tükenme Davranışı* ölçeği'dir. Soru formunda toplam olarak 47 soru sorulmuştur. Bunlardan 7 tanesi demografik bilgileri içeren sorulardır. Diğerleri Likert'in 5 noktalı ölçeğine göre düzenlenmiş ifadelerle katılım derecelerini ölçen sorulardan oluşmaktadır. 5'li Likert Tipi ölçek üzerinde 1 "hiçbir zaman" 5 "her zaman"ı ifade etmektedir. Örgütsel destek ölçeğinin güvenilirliği 0.78, örgütsel güven ölçeğinin güvenilirliği 0.93 ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin güvenilirliği 0.69 olarak bulunmuştur. Tükenmenin boyutları itibarı ile Cronbach Alpha değerlerine bakıldığında, duygusal tükenme 0.73, duyarsızlaşma 0.53 ve düşük kişisel başarı 0.81 bulunmuştur.

## BULGULAR

Araştırmanın yürütüldüğü örnek kitlenin demografik özellikleri: Araştırmaya katılan 67 öğretmenin tamamı bayan olup %56,7'si evli ve %43,3'ü bekârdır. Bu öğretmenlerin %60,2'si 20–30 yaş arası genç öğretmenlerden oluşurken 40 yaş üzeri öğretmenler %13,4'dür. Araştırmanın yürütüldüğü 67 öğretmenin ortalama çalışma saati haftada 25.23 saatken, ortalama çalışma süresi 4.96 yıl'dır. Ankete katılan öğretmenlerin %49,3'ünün hiç çocuğu bulunmamakta %35'inin 1 çocuğu, %14,9'unun 2 ve daha fazla çocuğu bulunduğu görülmektedir.

**Tablo 1:** Öğretmenlerin Demografik Özellikleri ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Tablosu

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Yaş	1							
2. Yıl	,859(*)	1						
3. Saat	-,070	-,025	1					
4. Medeni Durum	-,299(*)	-,399(**)	,047	1				
5. Çocuk Sayısı	,625(**)	,745(**)	,084	-,640(**)	1			
6. Duygusal Tükenme	-,181	-,255(*)	,025	,065	-,142	1		
7. Duyarsızlaşma	,051	,057	,090	-,119	,103	,219	1	
8. Kişisel Başarı	,238	,259(*)	,139	-,150	,300(*)	,073	,082	1

\*\* p< 0.01

\* p< 0.05

Çalışmamıza katılan öğretmenlerin sosyo-demografik özellikleri ve tükenme boyutları arasında ilişki olup olmadığına yönelik olarak yapılan ve korelasyon matrisinde görülen sonuçlara göre yaş ile duygusal tükenme (-0.255) ve kişisel başarı (0.259) boyutları arasında %95 güven aralığında ilişki olduğu tespit edilmiştir. İlişkinin negatifliği ile yaş arttıkça duygusal tükenmenin azaldığını ifade ederken yaş ile birlikte kişisel başarının düşeceği hissi de artmaktadır. Yani yaş arttıkça bireyler başarılarının da düşeceğini düşünmektedirler. Ayrıca analizlerde araştırmaya katılan öğretmenlerin çocuk sayısı ile kişisel başarı (0.300) arasında da %95 güven aralığında ilişki olduğu görülmektedir. Benzer şekilde çocuk sayısı arttıkça kişisel başarının düşeceği hissi de artmaktadır. Diğer demografik özellikleri itibarı ile tükenme boyutları arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Araştırmanın hipotezleri algılanan örgütsel destek ve güven ile tükenme boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğuna ilişkindir. Hipotezleri test etmek üzere regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Tükenmenin Boyutlarını Açıklayan Algılanan Örgütsel Desteğe İlişkin Basit Regresyon Analizi

	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Std. Err.of The Estimate
Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme Bağımsız Değişken: Al. Örg. Destek	0.292	0.085	0.071	0.5358
Bağımlı Değişken : Duyarsızlaşma Bağımsız Değişken: Al. Örg. Destek	0.216	0.47	0.32	0.5470
Bağımlı Değişken : Kişisel Başarı Bağımsız Değişken: Al. Örg. Destek	0.122	0.15	0.00	0.5561

p< 0.05

Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı

Bağımsız Değişken: Algılanan örgütsel Destek

**Tablo 3.** Tükenmenin Boyutlarını Açıklayan Algılanan Örgütsel Desteğe İlişkin Basit Regresyon Analizinin Coefficient Tablosu

Değişken	Beta	t	Significant
Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme Bağımsız Değişken: Al. Örg. Destek	-0.292	-2.465	0.016
Bağımlı Değişken : Duyarsızlaşma Bağımsız Değişken: Al. Örg. Destek	-0.216	-1.787	0.079
Bağımlı Değişken : Kişisel Başarı Bağımsız Değişken: Al. Örg. Destek	-0.122	-0.990	0.326

p< 0.05

Araştırmanın ilk üç hipotezinde algılanan örgütsel desteğin tükenme boyutları ile negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu iddia edilmiştir. Yukarıdaki regresyon analizi sonuçlarından da görüldüğü üzere algılanan örgütsel desteğin duygusal tükenme ile ilişkisini gösteren korelasyon katsayısı 0.292 ve R<sup>2</sup> değeri 0.085'dir. Bu sonuç algılan örgütsel destek ve duygusal tükenme arasında zayıf bir ilişki

olduğunu gösterirken duygusal tükenmenin %8,5'i örgütsel destek algısı ile açıklanmaktadır. Beta katsayısı -0.292 ve  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyinde t değeri -2.465'dir. Beta katsayısının negatif değer alması ilişkinin ters yönlü olduğunu göstermektedir. Literatürde bu çalışmanın bulgularını destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Jenkins ve Eliot (2004) hemşireler üzerinde yaptığı çalışma da destek algısı ve duygusal tükenme arasında ters yönlü ilişkinin bulunduğunu tespit etmiştir. Prins ve arkadaşları (2007) ihtisas yapan doktorlar üzerinde yaptıkları çalışmada sosyal desteğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı direk etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu durumda birinci hipotez kabul edilirken ikinci ve üçüncü hipotezlerde ilişki bulunamadığı için reddedilmiştir.

Araştırmanın dördüncü, beşinci ve altıncı hipotezinde algılanan örgütsel güven ile tükenme boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğuna ilişkindir. Hipotezleri test etmek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Tükenmenin Boyutlarını Açıklayan Algılanan Örgütsel Güvене İlişkin Basit Regresyon Analizi

	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Std. Err.of The Estimate
Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme Bağımsız Değişken: Al. Örg. Güven	0.408	0.167	0.154	0.8960
Bağımlı Değişken: Duyarsızlaşma Bağımsız Değişken: Al. Örg. Güven	0.165	0.27	0.012	0.9680
Bağımlı Değişken: Kişisel Başarı Bağımsız Değişken: Al. Örg. Güven	0.147	0.22	0.06	0.9710

$p < 0.05$

Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı

Bağımsız Değişken: Algılanan Örgütsel Güven

**Tablo 5.** Tükenmenin Boyutlarını Açıklayan Algılanan Örgütsel Güvене İlişkin Basit Regresyon Analizinin Coefficient Tablosu

Değişken	Beta	t	Significant
Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme Bağımsız Değişken: Al. Örg. Güven	-0.408	-3.606	0.001
Bağımlı Değişken : Duyarsızlaşma Bağımsız Değişken: Al. Örg. Güven	-0.165	-1.351	0.181
Bağımlı Değişken : Kişisel Başarı Bağımsız Değişken: Al. Örg. Güven	-0.147	-1.196	0.236

$p < 0.05$

Tablo7’de görüldüğü üzere algılanan örgütsel desteğin duygusal tükenme ile ilişkisini gösteren korelasyon katsayısı (R) 0.408 bulunmuştur. İlişki beta değerinin negatif değer alması sebebiyle, ters yönlü ve zayıftır. Algılanan örgütsel güven duygusal tükenmeyi %15.4 oranında açıklamaktadır. Beta katsayısı -0.408 bulunmuştur ve  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyinde t değeri -3.606’dır. Anlamlılık düzeyi dördüncü hipotezin kabulünü gerektirmektedir. Güven duyulan çalışanların duygusal tükenmesinin azaldığı görülmektedir. Blumenthal ve arkadaşları (1998) çalışmalarında güven duyan ve duyulan çalışanların duygusal tükenmesinin diğer çalışanların duygusal tükenmelerden daha düşük olduğunu tespit ederken; benzer şekilde Laschinger ve arkadaşları da (2001) çalışmalarında da iş tatmini ve hizmet kalitesinde örgütsel güven ve duygusal tükenmeyi aracı değişken olarak belirlemiş ve güven duyan çalışanların duygusal tükenmelerinin az olduğunu görerek duygusal tükenmesi azalan bireyin de iş tatmini ve hizmet kalitesinin arttığını tespit etmişlerdir.

#### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven ile tükenmişliğin boyutları arasındaki ilişkilerin temel alındığı bu çalışmada altı temel hipotez geliştirilmiştir. Hipotezlerin çıkış noktası bireylerin tükenme davranışlarını azaltmada örgütsel destek ve güven algılarının ilişkili ve önemli olduğu düşüncesidir. Eğer bireylerin algıladıkları destek ve güven ile tükenme davranışı arasında negatif bir ilişki var ise, çalışanların güven duydukları, desteklendiklerini düşündükleri bir çalışma ortamında bu çalışanların tükenmeleri azalacaktır. Örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkisi olan tükenme davranışı azaltılırsa, örgütlerde etkinlik ve verimliliğin sağlanması da kolaylaşacaktır.

Araştırmamızda algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur.



Yapılan analizlerde algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Örgütlerde çalışanlar güven ortamı içerisinde çalıştıkça ve desteklendikleri sürece duygusal tükenmeleri azalacaktır. Bu iki algı duygusal tükenme davranışı üzerinde etkili olmaktadır. Bu etki negatif yönlü bir etkidir.

Örgütlerde bireylerin destek ve güven algısının tükenmişliğin stres boyutunu belirten ve “bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarındaki azalmayı” ifade eden duygusal tükenme ile ilişkili olduğu bu çalışma ile ortaya konmuştur. Her biri ayrı bir dünya olarak ifade edilen bireylerin sosyal ihtiyaçları arasında yer alan güven ve destek olgusu bireylerin tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Olumlu algılar olumlu tutumlar oluşturmakta ve bu da davranışlarına yansımaktadır. Olumlu davranışlarda bireyin çalışmalarını ve motivasyonlarını etkileyerek örgütün etkinlik ve verimliliğini sağlamaktadır.

Bu çalışmada incelenemeyen örgütsel destek ve güven algısının farklı branşlardaki öğretmenlerin tükenme davranışlarını ne şekilde etkilediği ve anaokulu öğretmenleri ile branş ya da sınıf öğretmenlerinin destek ve güven algılarının tükenme davranışı üzerindeki etkileri arasında fark olup olmadığı başka araştırmalarla ortaya konmalıdır.

#### KAYNAKÇA

- Allen D.G., L.M. Shore ve R.W. Griefeth (2003), “The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Practices in the Turnover Process”, **Journal of Management** (29), 1: 99-118.
- Becker, T.E., R.S. Billings , D.M. Eveleth ve N.L. Gilbert (1996), “Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance”, **Academy of Management Journal**, 39: 464-482.
- Blumenthal,S.,T. Lavender ve S.Hewson (1998),“Role Clarity, Perception of the Organisation and Burnout Amongst Support Workers in Residential Homes for People with Intellectual Disability: A Comprasion Between a National Healty Service Trust and a Charitable Company”, **Journal of Intellectual Disability Research**, Vol.42, Part.5: 409-417.
- Brewer, E.W. ve L.F. Clippard (2002), “Burnout and Job Satisfaction Among Student Support Services Personel”, **Human Resources Development Quarterly**, Vol.13, No.2: 169-186.
- Budak, G. ve O. Sürgevil (2005), “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama”, **D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 20,Sayı:2: 95-108.
- Demircan, N. ve A. Ceylan (2003), “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi**, Cilt.10, Sayı.2 : 139-150.
- Diffie-Couch, P. (1984), “Building a Feeling of Trust in the Company”, **Supervisory Trust**, 29: 26-31.

- Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison ve D. Sowa, 1986, "Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, Vol.71, No.7: 500-507.*
- Eisenberger, R., P. Fosolo ve V. Davis-Lamastro, 1990, "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Comminment, and Innovation", **Journal of Applied Psychology**, Vol.75, No.1: 51-59.*
- Eisenberger, R., J. Cummings, S. Armeli ve P. Lynch, 1997, "Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment and Job Satisfaction", **Journal of Applied Psychology**, Vol.82, No.5: 812-820.*
- Jenkins, R. ve P. Elliott (2004), "Stressors, Burnout and Social Support: Nurses in Acute Mental Healty Setting", **Journal of Advanced Nursing**, Vol.48, No. 6: 622-631.*
- Laschinger, H.K.S., J. Shamian ve D. Thompson (2001), "Impact of Magnet Hospital Characteristics on Nurses' Perception of Trust, Burnout, Quality of Care and Work Satisfaction", **Nursing Economic**,19, No.5: 209-219.*
- Lee, R.T. ve B.E. Ashforth (1996), "A meta-Analytic Examination of Correlates of the Three Dimension of Job Burnout", **Journal of Applied Psychology**, Vol.81: 123-133.*
- Lui, W., 2004, Linking Human Resource Management Practises with Important Work Outcomes, Doctoral Thesis, Faculty of the Greduate School of the University of Maryland: 1-114.*
- Mayer, R.C., J.H. Davis ve F.D. Schoonman (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust", **Academy of Management Review**, 20: 709-734.*
- Maslach, C. ve S.E. Jackson (1981), "The Measurement of Experienced Burnout", **Journal of Occupational Behavior**, Vol. 2: 99-113.*
- Maslach, C. (2003), "Job Burnout: New Directions in Research and Intervention", **Current Direction in Psychological Science**, Vol. 12, No. 5: 189-193.*
- McAllister, D.J. (1995), "Affect and Cognition Based Trust as Foundation of Interpersonal Corperations in Organizations", **Academy of Management Journal**, 38: 24-59.*
- Özdevecioğlu, M., (2003a), "Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt. 37, Sayı.4: 97-115.*
- Özdevecioğlu, M., (2003b), "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt. 18, Sayı. 2: 113-130.*
- Pillai, R., C. A. Schriesheim ve Williams, E. S. (1999), "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional*

- Leadership: A Two-Sample Study”, **Journal of Management**, 25: 897-933.
- Prins, J.T. ve diğerleri (2007), “ The Role of Social Support in Burnout Among Dutch Medical Residents”, **Psychology, Healty & Medicine**, Vol 12, No.1: 1-6.
- Raiger, J. (2005), “Applying a Cultural Lens to Consept of Burnout”, **Journal of Transcultural Nursing**, Vol.16, No.1: 71-76.
- Reed, M.I. (2001), “Organization, Trust and Control: A Realist Analysis”, **Organization Studies**, 22: 201-228.
- Rhodas, L. ve R. Eisenberger ve S. Armeli (2001), “Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.86: 825-836.
- Rhodas, L. ve R. Eisenberger (2002), “Perceived Organizational Support: A Review of the Literature”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.87, No.4: 698-714.
- Robins, S.P. (2003), **Organizational Behavior**, Prentice-Hall, New Jersey.
- Ünsal, P. (2004), “Örgütlerde Güven Algısı”, **Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Ankara Eğitimler ve Doktrinler Komutanlığı, Ankara: 225-237.
- Shanock,, L.R. ve R. Eisenberger (2006), “Perceived Organizational Support: A Review of the Literature”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.91, No.3: 689-695.
- Shockley-Zabalak, P., K. Ellis ve G. Winograd (2000), “Organizational Trust: What It Means, Why It Matters”, **Organizational Development Journal**, Vol.18, No.4: 35-48.
- Wayne, S.J., L.M. Shore ve C.R. Liden, 1997, “Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, **Academy of Management Journal**, Vol.40, No.1: 82-111.

## **BİREY-İŞ UYUMU, BİREY-ÖRGÜT UYUMU VE SOSYAL DESTEĞİN, İŞ STRESİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ÇAĞRI MERKEZLERİNDE BİR ÇALIŞMA**

**Elif YILDIRIMBULUT**

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. İng. İşletme Bölümü  
Örgütsel Davranış Yüksek Lisans Mezunu  
yildirimbulut@superonline.com

**Yrd. Doç. Dr. Alev TORUN**

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. İng. İşletme Bölümü  
atorun@marmara.edu.tr

### **ANAHTAR KELİMELER**

Birey-Çevre Uyumu, Sosyal Destek, İş Stresi, Çağrı Merkezi

### **GİRİŞ**

Modern çalışma yaşamındaki en önemli sorunlardan biri, işyerinde stres yaratan faktörlerin çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığı üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmaya çalışmaktır. Çalışanların ve şirketlerin stres yönetimini etkin bir şekilde uygulayabilmeleri için iş stresi yaratan nedenler açık bir şekilde ortaya koyulmalıdır.

Geçen yüzyılın son çeyreğinde yoğunlaşan iş stresi konulu araştırmalarda, stresin çok katmanlı bir yapıda olduğu ve her araştırmacı tarafından farklı bakış açılarıyla tanımlandığı görülmektedir. Buna göre, stresi “stres yaratan faktörler”, “stresin yol açtığı tepkiler”, “etki-tepki ilişkisi” ya da “stresle başa çıkma süreci” olarak dört farklı şekilde tanımlamak mümkündür (Cooper vd. 2001). Stres literatüründe, özellikle işyerindeki kaynaklardan elde edilen sosyal destek, iş stresiyle başa çıkmanın önemli bir yolu olarak belirtilmiştir (Cohen ve Wills, 1985). House’a (1981) göre, sosyal destek bireyin çevresindeki kişilerden aldığı pratik yardım, duygusal destek, şahsına değer verilmesi ve ihtiyaç duyduğu bilgilerin sağlanması gibi davranışları kapsamaktadır. Türkiye’de yapılan araştırmalarda da, iş stresi ile sosyal destek arasındaki negatif ilişki vurgulanmıştır (Özcan, 1997; Özdevecioğlu, 2004).

İş stresini açıklamaya çalışan kuramsal modeller içinde önemli bir yeri bulunan Birey-Çevre Uyumu Teorisi’ne (French vd., 1974: 316-333) göre, bireyin ihtiyaçları ile çevrenin sağladıkları arasındaki uyum ya da bireyin nitelikleriyle çevrenin talepleri arasındaki uyum arttıkça, yaşadığı stres miktarı azalır. Sosyal bilimlerde, çeşitli alanlarda değinilen birey-çevre uyumu kavramı, birey-iş uyumu, birey-örgüt uyumu, birey-birey uyumu gibi farklı şekillerde tarif edilmektedir. Bu çalışmada bireyin çevreyle uyumu, iki değişken ile ele alınmıştır: Birey-iş uyumu (bireyin sahip olduğu bilgi-beceri-kişilik özellikleri ile iş tanımında belirtilen bilgi-beceri-kişilik özellikleri arasındaki uyum) ve Birey-örgüt uyumu (bireyin sahip olduğu değerler ile görev yaptığı şirketin kültürünü oluşturan değerlerin uyumu). Ülkemizde bu konuda yapılan araştırmalarda, birey-örgüt uyumu ile genel iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık

davranışı arasında pozitif ilişkiler olduğu ortaya koyulmuştur (Arbak ve Özmen, 2000; Yahyagil, 2005).

Kimi mesleklerde, iş stresi daha fazla yaşanmaktadır. Özellikle çağrı merkezlerinde görev yapanların yaşadıkları iş stresi yüksek düzeydedir (Holdsworth ve Cartwright, 2002). Türkiye’de bu konudaki araştırmalar (Küçükaslan, 1994; Özgür, 2002) sınırlı sayıdadır. Bu da bizi, çalışmamızı çağrı merkezlerinde yapmaya yöneltmiştir.

### AMAÇ

Bu araştırmada, iş stresini oluşturan başlıca nedenlerin incelenmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla, Birey-Çevre Uyumu Teorisi temel alınmış, birey-çevre uyumunun iş stresi ile olan ilişkisi irdelenmiştir. Bu bağlamda, çalışmanın ilk iki hipotezinde, birey-iş uyumu ve birey-örgüt uyumu ile iş stresi arasında negatif birer ilişki olduğu öne sürülmüştür.

Çalışmanın bir diğer amacı, iş arkadaşları ile yöneticilerden edinilen sosyal desteğin, birey-çevre uyumu ve iş stresi arasındaki ilişkiyi etkileyip etkilemediğini belirlemektir. Bu doğrultuda kurulan üçüncü hipotezde, sosyal destek arttıkça, birey-iş uyumu ve birey-örgüt uyumunun iş stresiyle olan negatif ilişkilerinin zayıflayacağı ileri sürülmüştür.

### YÖNTEM

Katılımcılar:

Araştırmamızda, kolayda örneklem yöntemiyle çağrı merkezi çalışanlarını kapsayan bir katılımcı grubu oluşturulmuştur. Finans ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren iki firmanın 144 çalışanın meydana getirdiği sözkonusu örnekleme, toplam 117 maddeden oluşan ve çalışmamızın dört değişkenini farklı boyutlarıyla ölçen, ayrıca yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi çeşitli demografik soruları içeren bir anket uygulanmıştır. Katılımcılar anketleri işyerlerinde cevaplamışlardır.

Katılımcıların %29’u erkek, %71’i kadın, %15’i evli, %84’ü bekâr, %25’i lise mezunu, %73’ü üniversite mezunu, %9’u süpervizör/yönetici ve %91’i ast pozisyonundadır (toplamda %100 olmayan verilerin nedeni, ankette eksik bilgi verilmiş olmasıdır). Katılımcıların %78’i finans sektöründe, %22’si hizmet sektöründe görev yapmaktadır. Örneklemin yaş ortalaması 25.2 olup 19-35 aralığındadır. Şirketteki deneyim ortalaması 1.67 yılken (1 ay-7 yıl aralığı) toplam deneyim ortalaması 3.96 yıl olarak hesaplanmıştır (2 ay- 15 yıl aralığı).

Ölçekler: Çalışmadaki tüm ölçeklerde 5’li aralık kullanılmıştır.

*İş stresi ölçeği:* Bu çalışmanın bağımlı değişkeni olan iş stresi; fiziksel, psikolojik ve davranışsal tepkileri içeren üç boyutta incelenmiştir. Her boyut, literatür taraması sonucu elde edilen onar soru ile ölçülmeye çalışılmıştır ve katılımcılara “kalp çarpıntıları”, “çabuk öfkelenmek” ve “sakinleştirici ilaç kullanmak” gibi durum ya da duyguları son aylarda hangi sıklıkta yaşadıkları sorulmuştur. Yanıtlar, “hiçbir zaman-her zaman” aralığında verilmiştir.

*Birey-iş uyumu ölçeği:* Araştırmadaki bağımsız değişkenlerden biri olan birey-iş uyumu, çalışanların sahip oldukları bilgi-beceri-kişilik özellikleri ile bir çağrı merkezi çalışanında olması gereken ideal bilgi-beceri-kişilik özellikleri arasındaki uyum açısından değerlendirilmiştir. Bu ölçek oluşturulurken, çağrı merkezi müşteri temsilcisi görev tanımı (O\*Net, 2005) incelenmiş, bu tanım Türkçe'ye çevrildikten sonra İnsan Kaynakları ve Çağrı Merkezi yöneticilerine incelemeleri için verilmiş, onların uygun bulduğu toplam 32 madde üzerinde mutabık kalınmıştır. Birey-iş uyumu ölçeğinde, katılımcılara her maddeyle ilgili iki ayrı soru yöneltilmiştir. İlk olarak, “Türkçe dil bilgisi iyidir”, “yazılı iletişimi etkilidir” ve “başkalarına yardım etmenin yollarını arar” şeklinde örnekleyebileceğimiz maddelerin ideal bir çağrı merkezi çalışanını ne ölçüde tanımladığı, sonra da katılımcının niteliklerini ne ölçüde tanımladığı sorulmuştur. Yanıtlar, “çok iyi tanımlıyor-hiç tanımlamıyor” aralığında verilmiştir.

Bir katılımcının, her madde için sorulan iki soruya verdiği yanıtların farkı hesaplanmış ve bu farkın mutlak değeri alınmıştır. Burada, farkın + yada - oluşunun, uyumun büyüklüğünü belirlemede herhangi bir etkisi olmadığı varsayılmıştır. Farkın mutlak değeri azaldıkça birey-iş uyumu artacağından, buna uygun olarak bir dönüşüm tablosu oluşturulmuştur. Sözgelimi, fark 0 olduğunda, birey-iş uyumu 5 olarak belirlenmiştir. Farkın alabileceği maksimum değer 4'ün karşılığı olan birey-iş uyumu ise 1 değerini almaktadır.

*Birey-örgüt uyumu ölçeği:* Çalışmadaki ikinci bağımsız değişken olan birey-örgüt uyumu ölçeği için, literatürde en sık kullanılan ölçüm araçlarından Örgütsel Kültür Profili'nin (O'Reilly vd., 1991), daha önce pek çok çalışmada kullanılmış kısa versiyonundaki toplam 40 maddeden faydalanılmıştır. Türkçe'ye çevirisi Yahyagil (2005) ve Erdoğan vd. (2004) tarafından yapılan bu ölçek yeniden incelenmiş ve en anlaşılır ifadeler kullanılmaya gayret edilmiştir. Katılımcılara her maddeyle ilgili iki farklı soru yöneltilmiştir. Önce, “insana önem verir”, “iyi performansı över” ve “rekabetçidir” şeklinde örnekleyebileceğimiz maddelerin, katılımcının idealindeki işyerini ve çalışanlarını ne ölçüde tanımladığı, daha sonra da katılımcının halen çalıştığı işyerini ve çalışanlarını ne ölçüde tanımladığı sorulmuştur. Yanıtlar, “çok iyi tanımlıyor-hiç tanımlamıyor” aralığında verilmiştir.

Birey-iş uyumu değerlerini belirlemede kullanılan dönüşüm tablosu, burada da oluşturulmuştur. Aynı şekilde, bir katılımcının birey-örgüt uyumu değerini hesaplamak için, öncelikle her madde için verdiği iki yanıtın farkı ve bunun mutlak değeri alınmış, sonra da bu değerın dönüşüm tablosundaki karşılığına bakılmıştır.

*Sosyal destek ölçeği:* Son olarak, çalışmamızın şartlı değişkeni olan sosyal destek, çalışanlara iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin sağladığı manevi/duygusal destek, bilgi desteği, şahsa değer verme ve pratik yardım boyutlarında ölçülmüştür. Literatür taraması sonucu elde edilen 8 soruda, katılımcılara iş arkadaşları ve amirlerinin sağladığı sosyal desteğin sıklığı sorulmuştur. Yanıtlar, “hiçbir zaman-her zaman” aralığında verilmiştir.

## BULGULAR

Araştırmada kullanılan ankete verilen yanıtlar, SPSS for Windows 11.0 programına girilmiş, tüm analizler bu program kullanılarak yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulguları, üç ana grupta özetlemek mümkündür:

Faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları: Faktör yapıları varimax döndürme yöntemi kullanılarak temel bileşenler analizi ile incelenmiştir ve iç tutarlılıklar Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ile ölçülmüştür. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluğu testi değerleri 0.50'nin üzerinde ve Bartlett test değerleri anlamlıdır. Analizlerin ortaya koyduğu alt boyutların öz değerleri 1'in üzerindedir. Alt boyut yükleri 0.50'nin altında olan veya 0.50 üzerinde bir ağırlıkla birden çok alt boyut üzerinde toplanan maddeler elenmiştir. Buna göre:

İş stresi ölçeğini oluşturan 30 maddeden sadece 19 adedi güvenilir bulunmuş ve 6 alt boyut başlığı altında toplanmıştır. Bunların toplam varyansın %70.01'ini açıkladığı belirlenmiş olup, sırasıyla “panik”, “tükenme”, “işle ilgili hoşnutsuzluk”, “kaçınma”, “başdönmesi” ve “genel sağlık” olarak isimlendirilmişlerdir. Alt boyutların Cronbach Alfa değerleri 0.6211 ile 0.836 arasında değişmektedir.

Birey-iş uyumu ölçeğindeki 32 madde, toplam 14 maddeden oluşan 3 alt boyuta indirgenmiştir. Toplam varyansın %65.644'ü açıklanmaktadır. Oluşan alt boyutlara sırasıyla “kişilik”, “iletişim becerileri” ve “zorlu durumlara başa çıkma” isimleri verilmiştir. Alt boyutların Cronbach Alfa değerleri 0.7382 ile 0.9065 arasında değişmektedir.

Birey-örgüt uyumu ölçeğindeki 40 madde ise, 21 maddeye indirgenmiş ve 5 alt boyuta toplanmıştır. Alt boyutların toplam varyansı açıklayıcılığı %65.684 olup, şu isimleri taşımaktadırlar: “kalite odaklılık”, “yüksek performansın takdir edilmesi”, “takım odaklılık”, “değişime açık olma”, “kararlılık”. Cronbach Alfa değerleri 0.7417 ile 0.8933 arasında değişmektedir.

Son olarak, sosyal destek ölçeğindeki 8 madde, herhangi bir kayba uğramadan iki alt boyutta toplanmıştır: “iş arkadaşı desteği” ve “yönetici desteği”. Bunlar toplam varyansın %76.818'ini açıklarken, Cronbach Alfa değerleri en az 0.8944'tür.

Ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri: Faktör analizleri sonucunda bulunan bütün alt boyutların ortalamaları, standart sapmaları ve korelasyonları hesaplanmış, bulgular aşağıda özetlenmiştir:

İş stresi alt boyutlarının ortalamaları 1.349-3.169 aralığında olup düşük-orta seviyede bulunmuştur. Sözkonusu alt boyutların standart sapmaları 0.6167-0.9984 aralığındadır. Birey-iş uyumu alt boyutlarının ortalamaları 4.171-4.503 aralığında, diğer bir deyişle yüksek seviyededir. Bu alt boyutlar 0.5375-0.7624 aralığında standart sapma göstermişlerdir. Birey-örgüt uyumu alt boyutlarının ortalamaları 3.449-4.237 aralığında, diğer bir deyişle ortanın üzeri ve yüksek seviyededir. Bu alt boyutların standart sapmaları 0.6689-0.9964 arasında değişmektedir. Sosyal destek alt boyutlarından “iş arkadaşı desteği”nin

ortalaması (3.906), “yönetici desteği”ne göre (3.157) daha yüksektir. Standart sapmaları da sırasıyla 0.8849 ve 1.0055’dir.

İş stresi ile gerek birey-iş uyumu gerekse birey-örgüt uyumu arasında çeşitli alt boyutlarda anlamlı negatif ilişkiler bulunmuştur (korelasyon katsayıları  $-0.207$  ile  $-0.372$  aralığındadır). Ayrıca, tek bir ilişki dışında, tüm birey-iş uyumu ve birey-örgüt uyumu alt boyutları arasında anlamlı pozitif ilişkiler görülmektedir (korelasyon katsayıları  $0.194$  ile  $0.329$  aralığındadır). “Yönetici desteği” ile iş stresinin bazı alt boyutları arasında anlamlı negatif korelasyonlar vardır (korelasyon katsayıları  $-0.276$  ile  $-0.316$  aralığındadır). Son olarak, “yönetici desteği” ile tüm birey-örgüt uyumu alt boyutları arasında anlamlı pozitif korelasyonlar ortaya çıkmıştır (katsayılar  $0.212$  ile  $0.408$  arasındadır).

Çoklu regresyon analizi sonuçları: Öncelikle birey-iş uyumu ile birey-örgüt uyumunun, iş stresi üzerindeki doğrudan etkilerini ortaya koyan çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonuçları aşağıda özetlenmiştir:

“Yüksek performansın takdir edilmesi” birey-örgüt uyumu alt boyutu, “tükenme” iş stresi alt boyutuna negatif yönlü etki etmektedir (s. Beta:  $-0.263$ ,  $R^2$ :  $0,069$ ). “Zorlu durumlarla başa çıkma” birey-iş uyumu alt boyutu ile “kalite odaklılık” birey-örgüt uyumu alt boyutu; “işle ilgili hoşnutsuzluk” iş stresi alt boyutuna negatif yönlü etki etmektedir (s. Beta’lar:  $-0.277$  ve  $-0.360$ ,  $R^2$ :  $0,255$ ). “Takım odaklılık” birey-örgüt uyumu alt boyutu, “kaçınma” iş stresi alt boyutuna negatif yönlü etki etmektedir (s. Beta:  $-0,252$ ,  $R^2$ :  $0,063$ ).

Bu sonuçlar, ilk iki hipotezimizi kısmen doğrulamaktadır.

Sosyal desteğin şartlı değişken etkisini inceleyen hiyerarşik çoklu regresyon analizleri sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

- a. Birey-iş uyumunun "zorlu durumlarla başa çıkma" alt boyutu ile iş stresinin "tükenme" alt boyutu arasındaki negatif ilişki, sadece "yönetici desteği" şartlı değişkeninin yüksek olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (s. Beta:  $-0,177$ ,  $R^2$  değişimi:  $0,03$ ).
- b. Birey-iş uyumunun “kişilik” alt boyutu ile iş stresinin “işle ilgili hoşnutsuzluk” alt boyutu arasındaki negatif ilişki, sadece “yönetici desteği” şartlı değişkeninin yüksek olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (s. Beta:  $-0,179$ ,  $R^2$  değişimi:  $0,028$ ).
- c. Birey-iş uyumunun "zorlu durumlarla başa çıkma" alt boyutu ile iş stresinin “işle ilgili hoşnutsuzluk” alt boyutu arasındaki negatif ilişki, sadece “yönetici desteği” şartlı değişkeninin yüksek olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (s. Beta:  $-0,21$ ,  $R^2$  değişimi:  $0,043$ ).
- d. Birey-örgüt uyumunun “takım odaklılık” alt boyutu ile iş stresinin “işle ilgili hoşnutsuzluk” alt boyutu arasındaki negatif ilişki, sadece “yönetici desteği” şartlı değişkeninin yüksek olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (s. Beta:  $-0,214$ ,  $R^2$  değişimi:  $0,037$ ).
- e. Birey-örgüt uyumunun “değişime açık olma” alt boyutu ile iş stresinin “işle ilgili hoşnutsuzluk” alt boyutu arasındaki negatif ilişki, sadece “yönetici desteği”



şartlı değişkeninin yüksek olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (s. Beta: -0,271, R<sup>2</sup> değişimi: 0,067).

f. Birey-örgüt uyumunun “kararlılık” alt boyutu ile iş stresinin “işle ilgili hoşnutsuzluk” alt boyutu arasındaki negatif ilişki, sadece “yönetici desteği” şartlı değişkeninin yüksek olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (s. Beta: -0,259, R<sup>2</sup> değişimi: 0,062).

g. Birey-örgüt uyumunun “kararlılık” alt boyutu ile iş stresinin “işle ilgili hoşnutsuzluk” alt boyutu arasındaki negatif ilişki, sadece “iş arkadaşı desteği” şartlı değişkeninin yüksek olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (s. Beta: -0,179, R<sup>2</sup> değişimi: 0,031).

Bu bulgular ışığında, sosyal desteğin şartlı değişken etkisiyle ilgili hipotezimiz desteklenmemiştir. Beklentilerin tersine, birey-çevre uyumu ile iş stresi arasındaki negatif ilişkinin sosyal desteğin yüksek olduğu durumlarda güçlendiği ortaya çıkmıştır.

## SONUÇ

Çalışmanın bulguları ışığında, birey-iş uyumu ve birey-örgüt uyumu düzeylerinin iş stresini azaltmada önemli etkilerinin olduğu söylenebilir. Bu durumda, özellikle işe alım süreçlerinde gerek işin gerektirdiği niteliklere sahip, gerekse şirket kültürüyle uyumlu olan adayların seçilebilmesi büyük önem kazanmaktadır.

Bu çalışmada sosyal desteğin şartlı etkisiyle ilgili olarak elde edilen bulgular, daha önceki araştırma sonuçlarından farklılık göstermektedir. Şöyle ki, birey-çevre uyumunun iş stresi üzerindeki negatif etkisi, yönetici desteğinin yüksek olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu beklenmedik durum, sosyal desteğin çağrı merkezi çalışanları tarafından olumsuz olarak algılandığı şeklinde yorumlanabilir. Muhtemelen, çağrı merkezi çalışma prensiplerinden kaynaklanan, çalışanın son derece sıkı bir kontrol ve takip mekanizması içinde bulunması, onun yöneticiden gelen desteği bu denetimin bir parçası olarak algılamasına neden olmaktadır. Deelstra vd'nin (2003) araştırması, çalışanların talep etmediği durumlarda verilmek istenen desteğin, olumsuz duygu durumu, düşük öz saygı ve fiziksel sorunlar gibi sonuçlara yol açtığını ortaya koymuştur. Bu bağlamda, çağrı merkezi yöneticileri çalışanlara destek verirken son derece hassas ve dikkatli olmalı, yanlış anlamaları önlemelidir.

Örneklemin 144 çağrı merkezi çalışanından oluşması, araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır. Ülkemizde giderek yaygınlaşan çağrı merkezlerinde çalışan bireylerin karşı karşıya olduğu stres kaynaklarının açıklığa kavuşturulması ve başa çıkma yollarının önerilmesi için yeni çalışmalara ihtiyaç vardır. Farklı kurumlarda çalışan çağrı merkezi çalışanları için geçerli olabilecek bulguların elde edilebilmesi, gelecekte yapılması planlanan araştırmalarda farklı sektörlerden organizasyonlara ulaşılması ve örneklem sayısının artırılması ile mümkün olacaktır.

Çalışmada yer alan birey-çevre uyumu kavramı, birey-iş uyumu ve birey-örgüt uyumu olarak iki farklı değişkenle tanımlanmıştır. Ancak, çoklu regresyonlarda

da ortaya konduğu üzere, bu iki değişken iş stresindeki varyansı çok düşük düzeyde açıklayabilmiştir ( $R^2$  en fazla 0,255'dir). Buradan yola çıkarak, gelecekteki benzer araştırmalarda, birey-çevre uyumunun daha geniş bir şekilde tanımlanması gerektiğini düşünmekteyiz. Literatürde de yer alan bazı uyum türlerini, örneğin birey-birey uyumu (bireyin amiriyle olan uyumu) ve birey-grup uyumu (bireyin içinde yer aldığı ekibe olan uyumu) gibi kavramları da birey-çevre uyumu kapsamında incelemek daha iyi sonuçlar verebilir.

#### KAYNAKÇA

- Arbak, Y. ve Ö.N.T. Özmen. (2000), "Eleman Seçiminde Kişi-Kültür Uyumunu Belirlemeye Yönelik Üç Görgül Çalışma" [(ed.) Aycan, Z. (2000), *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği] içinde: 91-118.
- Cohen, S. ve T.A. Wills. (1985), "Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis", *Psychological Bulletin*, vol.98, no.2: 310-357.
- Cooper, C.L., P.J. Dewe ve M.P. O'Driscoll. (2001), *Organizational Stress: A review and Critique of Theory, Research, and Applications*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Deelstra, J.T., M.C.W. Peeters, W.B. Schaufeli, W. Stroebe, F.R.H. Zijlstra ve L.P.V. Doornen. (2003), "Receiving Instrumental Support at Work: When Help is not Welcome", *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no. 2: 324-331.
- Erdogan, B., M.L. Kraimer ve R.C. Liden. (2004), "Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support", *Personnel Psychology*, vol. 57, no. 2: 305-332.
- French, J.R.P. Jr, W. Rogers ve S. Cobb. (1974), "Adjustment as Person-Environment Fit" [(eds.) Coelho G.V., D.A. Hamburg ve J.E. Adams (1974), *Coping and Adaptation*, New York: Basic Books] içinde: 316-333.
- Holdsworth, L. ve S. Cartwright. (2002), "Empowerment, Stress and Satisfaction: An Exploratory Study of a Call Centre", *Leadership and Organization Development Journal*, vol.24, no.3: 131-140.
- House, J. (1981), *Work Stress and Social Support*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Küçükaslan, A. (1994), *İstanbul Telefon Başmüdürlüğü'nde Çalışan Telefon Operatörlerinin Stres-İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi* (yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi.
- O\*Net. (2005), *Summary Report for Call Center Representative*, erişim: <http://online.onetcenter.org> (25 Nisan 2005).

- O'Reilly, C.A., J. Chatman ve D.F. Caldwell. (1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, vol.34, no.3: 487-516.
- Özcan, B. (1997), *Do Men and Women Utilize Social Support Differently in Stressful Work Environments?* (yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Boğaziçi Üniversitesi.
- Özdevecioğlu, M. (2004), "Sosyal Destek ve Yaşam Tatmininin Mesleki Stres Üzerindeki Etkileri: Kayseri'de Faaliyet Gösteren İşletme Sahipleri ile Bir Araştırma", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, cilt 22, no. 1: 209-233.
- Özgür, F. (2002), *Hizmet Sektöründe Çalışanların Stres Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma* (yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Yahyagil, M.Y. (2005), "Birey-Organizasyon Uyumu ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi", *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, cilt 6, no.24: 137-149

## KARŞI CİNSİN YÖNETİCİSİ OLMAK YA DA İŞTEN AYRILMAK: BİRLİKTE ÇALIŞILAN GRUBUN CİNSİYET BİLEŞİMİNİN İŞTEN AYRILMA DAVRANIŞINA ETKİSİ

İrge ŞENER

Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
irgesener@yahoo.com

Bircan DOĞAN

Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
bircandogan77@yahoo.com

### ANAHTAR KELİMELER

İşten ayrılma niyeti, örgüt demografisi, yönetici

### ÖZET

Çalışanlarının gönüllü olarak işlerinden ayrılmaları, örgütlerin beşeri sermayeye yaptıkları yatırımdan zarar etmelerine neden olmaktadır. Bu yatırımdan en fazla zarar, yönetici kademelerindeki çalışanların işlerinden ayrılmaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu durum, yöneticilerin işten ayrılma davranışlarının önemine dikkat çekmektedir. Daha önceleri Hambrick (1989), üst düzey yöneticilerin örgüt için önemini yeniden gündeme taşımış; 1990'lı yıllardan itibaren bu alanda, yöneticilerin işten ayrılma davranışlarını da içeren çok çeşitli araştırmalar yürütülmüştür.

Genel kuramsal temelin eksikliğine rağmen, işten ayrılma davranışını konu eden ve bazılarında cinsiyetin değişken olarak ele alındığı birçok araştırma mevcuttur (Miller ve Wheeler, 1992). Literatürde cinsiyet ile işten ayrılma davranışı ilişkisini ele alan çalışmalar, ilk önceleri kadınların işgücüne katılımı sonrasında genellikle aile sorumluluklarından dolayı işten ayrılma davranışlarını ele almıştır. Bu araştırmalar, işverenlerin, kadınları potansiyel olarak işten ayrılan çalışanlar olarak değerlendirdiği; çünkü, kadınların ortalama işten ayrılma oranlarının erkeklerinkinden yüksek olduğu (Light ve Ureta, 1992), görüşü etrafında gerçekleştirilmiştir.

Ancak, kadınların işten ayrılma oranlarının erkeklerinkine göre daha fazla olduğunu kanıtlayan araştırmalar genellikle 1970-1980'li yıllarda gerçekleştirilmiştir ve benzer sonuçların günümüzün yöneticileri için ortaya çıkması belirsizdir (Lyness ve Judiesch, 2001). Cinsiyetin işten ayrılma davranışı üzerindeki etkisinin, yönetici olmayan çalışanlar için az güvenilirliğe sahip olmasına rağmen profesyonel olarak çalışanlar ile diğer çalışanlar arasında güçlü olduğu bulgusuna dayanarak; Cotton ve Tuttle (1986), cinsiyetin profesyonel işler için daha iyi yordayıcı etkisinin mevcut olduğunu belirtmektedirler. Ekonomik ve sosyal gelişimlere paralel olarak, kadınların eğitim seviyelerinin yükselmesi ve geleneksel olarak kadının yapması gerektiğine inanılan ev işleri ve çocuk bakımının ayrı birer meslek haline dönüşmesi sonucunda; son zamanlarda yapılan araştırmalarda (Lewis, 1992; Lyness ve Judiesch, 2001) kadın yöneticilerin gönüllü işten ayrılma davranışlarının erkeklerinkinden farklı olmadığı önerilmektedir.

Cinsiyetin tek başına yöneticilerin işten ayrılma davranışı üzerindeki etkisinin olmadığı üzerine elde edilen araştırma bulguları; birlikte çalışılan grubun cinsiyet bileşiminin etkisi hususuna dikkat çekmektedir. Mesleki ayırım 1970’li yıllardan itibaren azalsa da, birçok çalışan cinsiyete göre ayrılmış işlerde çalışmaktadır (Reskin, 1993). Genel olarak, mesleki ayırım örgüt demografisinin cinsiyete göre önemli ölçüde farklılık göstermesine neden olmaktadır. Günümüzde iş yaşamının değişmesine paralel olarak, kadınların ve erkeklerin rolleri de değişmektedir. Bunun sonucunda, mesleki ayırımın cinsiyetlere göre geçişkenliğinin artmasının yanı sıra; kadınlar geleneksel olarak erkeklerin egemen olduğu örgütlerde, erkekler ise geleneksel olarak kadınlarla özdeşleştirilen işlerde yöneticilik yapabilmektedirler. Bu durum, birlikte çalışılan kişilerin demografik farklılıklarının iş ile ilgili davranışlara etkisine dikkat çekmektedir. Bireylerin çalıştıkları işlerde etkileşim içinde bulunduğu diğer bireylerin cinsiyet bileşiminin yönetici olarak çalışanlarda bile işten ayrılma davranışına etkisi, örgüt demografisi konusunun ilgi çeken boyutlarından biridir.

Türkiye gibi toplulukçu özelliğe sahip toplumlarda grup-içinde yer alan bireylerin çalışanın davranışları üzerinde birincil derecede etkisi bulunmaktadır. Buradan hareketle, bu çalışmada, yöneticilerin işten ayrılma davranışlarında birlikte çalışılan grubun cinsiyet bileşiminin etkisi olduğu varsayılmaktadır. Birçok araştırmada, işten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışının tek önemli belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir. Bundan dolayı, Ankara’da çeşitli sektörlerde (inşaat, otomotiv, gibi) yer alan örgütlerin orta kademe yöneticilerinin, yöneticisi oldukları grubun cinsiyet bileşiminin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini konu alan bu araştırmada, yöneticilerin işten ayrılma niyetleri ölçülmektedir. Bu araştırmanın, yöneticilerin işten ayrılma davranışları konusuna; birlikte çalışılan grubun cinsiyet bileşiminin yöneticinin işten ayrılma niyetine hangi etkenler aracılığıyla etki ettiği bulguları ile, katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Cotton, J.L. and Tuttle, J.M., 1986. Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *The Academy of Management Review*, 11: 55-70.
- Hambrick, D.C., 1989. Guest Editor’s Introduction: Putting Top Managers Back in the Strategy Picture. *Strategic Management Journal*, 10 (Special Issue): 5 – 15.
- Lewis, G.B., 1992. Men and Women toward the Top: Backgrounds, Careers, and Potential of Federal Middle Managers. *Public Personnel Management*, 21: 473-491.
- Light, A., Ureta, M., 1992. Panel Estimates of Male and Female Job Turnover Behavior: Can Female Nonquitters Be Identified? *Journal of Labor Economics*, 10: 156-180.

- Lyness, K.S. and Judiesch, M.K., 2001. Are Female Managers Quitters? The Relationships of Gender, Promotions, and Family Leaves of Absence to Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86: 1167-1178.
- Miller, J.G. and Wheeler, K.G., 1992. Unraveling the mysteries of gender differences in intentions to leave the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 13: 465-478.
- Reskin, B., 1993. Sex Segregation in the Workplace. *Annual Review of Sociology*, 19: 241-270.

## MESLEKİ TÜKENMİŞLİĞİN GELİŞİMİ: GÖRGÜL TÜKENMİŞLİK PROFİLLERİ KULLANILARAK ALTERNATİF YAKLAŞIMLARIN SINANMASI

**Dr. Çetin ÖNDER,**  
conder@kho.edu.tr

Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü  
**Yrd.Doç.Dr. H. Nejat BASIM**

Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü  
nbasim@kho.edu.tr

Mesleki tükenmişlik, süregelen stres kaynaklarının çalışanlarda ortaya çıkardığı psikolojik sendrom olarak tanımlanmıştır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Bu yaygın olarak kullanılan tanımda sendromun üç boyutuna dikkat çekilmektedir. Bunlar bitkinlik, duyarsızlık ve yetersizliktir. Kavramın en temel ve belirgin boyutu olan bitkinlik, çalışanca hissedilen fiziksel ve duygusal kaynaklarını tüketmiş olma duygusudur. Duyarsızlık ise, çalışanın işine ve birlikte çalıştığı/hizmet verdiği kişilere yönelik davranışlarında olumsuz veya umursamaz bir tutuma sahip olmasıdır. Sendromun üçüncü boyutu olan yetersizlik, çalışanın kendi performansını değerlendirirken duyduğu başarısızlık ve üretken olmama duygularını içerir. Tükenmişliğin bu üç boyutunu kapsayan ve farklı mesleklerde geçerliği gösterilmiş ölçeği Maslach Tükenmişlik Envanteri'dir (MTE) (Maslach ve Jackson, 1981; Maslach, Jackson ve Leiter, 1996).

Bu üç boyutlu tanım, tükenmişliğin gelişimi ve boyutları arasındaki nedensel ilişkilere dair bir yazına kaynaklık etmiştir (Taris, LeBlanc, Schaufeli ve Schreurs, 2005). Ancak, yazında tükenmişliğin gelişim süreci üzerinde bir uzlaşma yoktur. Örneğin bir yaklaşıma göre öncelikle bitkinlik işlevsel bir tepki olan duyarsızlaşmayı ortaya çıkarmakta ve bunu takiben işini yeterince iyi yapamayan çalışanda yetersizlik duygusu ortaya çıkmaktadır (Leiter ve Maslach, 1988). Bir başka yaklaşıma göre ise, tükenmişliğin gelişimi farklı örüntüler izleyebilir. Bu örüntülerin en belirgin olanında çalışanın stres kaynaklarına ilk tepkisi duyarsızlaşma olarak ortaya çıkmaktadır. Duyarsızlaşma yetersizlik duygusuna ve bu da bitkinliğe yol açmaktadır (Golembiewski, Munzenrider ve Stevenson, 1986). Üçüncü bir yaklaşımda yetersizlik duygusu duyarsızlaşmadan bağımsız olarak bitkinlikle birlikte ortaya çıkmaktadır (Lee ve Ashforth, 1993).

Bu çalışmada kesitsel veri kullanılarak elde edilen tükenmişlik profillerinden hareketle tükenmişliğin gelişimine ilişkin yaklaşımların geçerliği sınanmaktadır. Yazında kesitsel tükenmişlik profilleri iş ve meslek açısından farklılaşmış gruplara ilişkin olarak incelenmiş ve farklı mesleklere mensup çalışanların tükenmişlik derecelerinin de farklılaştığı gösterilmiştir. Ancak, tükenmişlik profillerinden hareketle tükenmişliğin gelişimini inceleyen çalışma yoktur. Mevcut yaklaşımların değerlendirilmesinde öncelikle görgül analiz sonucunda elde edilen tükenmişlik profilleri ile bahsi geçen yaklaşımların işaret ettiği olası tükenmişlik profilleri karşılaştırılmaktadır. Çalışmanın ikincisi aşamasında bu değerlendirmeye tükenmişliğin gelişimi üzerinde etkili olduğu öne sürülen

bireysel (ör., kıdem ve tutumlar) ve örgütsel (ör., iş süreçlerini iyileştirmeye yönelik kalite modelinin uygulanması) değişkenler de dahil edilmiştir.

Tükenmişliğin gelişiminin incelenmesi mevcut yaklaşımların değerlendirilmesinin yanı sıra örgüt yöneticileri için de önemlidir. Gelişimin hangi örüntüye sahip olduğu tükenmişlik sorununa karşı alınacak örgütsel tedbirleri belirlemede önem taşımaktadır (Taris ve diğ., 2005). Örneğin, tükenmişlik öncelikle bitkinlikle ortaya çıkıyor ise örgüt yöneticileri bitkinliğin ilk işaretleri ortaya çıktığında bunu azaltıcı küçük tedbirlerle sorunu etkin bir biçimde çözebilirler. Ancak bitkinliğin duyarsızlaşma ve başarısızlığı takiben ortaya çıkması (yani tükenme sürecinin son aşaması olması) durumunda yöneticilerin çözmesi gereken sorun (veya almaları gereken tedbirler) daha büyük olacaktır.

Çalışmada, aynı mesleği icra eden, tamamı kamu çalışanı ve kadın olan bireylerin (hemşireler) oluşturduğu bir örneklemden toplanan veri kullanılmaktadır. Yazında söz konusu mesleğin mensuplarının tükenmişlik bakımından yüksek risk gruplarından birini oluşturduğu belirtilmiştir (ör., Taris ve diğ., 2005). Hazırlanan kapsamlı anket formu ile farklı örgütlerde istihdam edilen katılımcılardan hem tükenmişliğin boyutlarına ilişkin (MTE kullanılarak) hem de tükenmişliğin gelişimi üzerinde etkili olduğu gösterilmiş örgütsel, işle ilgili ve demografik faktörlere dair veri toplanmıştır.

#### KAYNAKÇA

- Golembiewski, R.T., Munzenrider, R.F. ve Stevenson, J.G. 1986. **Phases of burnout: Developments in concepts and applications**. New York: Praeger.
- Lee, R.T., ve Ashforth, B.E.(1993. A longitudinal study of burnout among supervisors and managers: Comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al. (1986) models. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 54: 369-398.
- Leiter, M.P. ve Maslach, C. 1988. The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. **Journal of Organizational Behavior**, 9:297–308.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. 1981. The measurement of experienced burnout. **Journal of Occupational Behavior**, 2:99–113.
- Maslach, C., Jackson, S.E. ve Leiter M.P. 1996. **Maslach Burnout Inventory Manual**. Palo Alto, CA: Consult. Psychol. Press. 3. Basım.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. ve Leiter, M.P. 2001. Job burnout. **Annual Review of Psychology**, 52:397–422.
- Taris, T.W., LeBlanc, P.M., Schaufeli, W.B. ve Scheurs, P.J.G. 2005. Are there causal relationships between the dimensions of the Maslach Burnout Inventory? A review and two longitudinal tests. **Work & Stress**, 19: 238-255



**7. Oturum: Örgütsel Vatandaşlık-1**

*YÖNETİM DESTEĞİ, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI  
VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN  
DEĞERLENDİRİLMESİ*

*Hülya G. Çekmecelioğlu*

*ÇALIŞANLARIN ROL TANIMLAMALARININ ÖRGÜTSEL  
VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ*

*Mine Türker*

*İnci Erdem Artan*

*YÖNETİCİLER MENTORLUK FONKSİYONLARI AÇISINDAN  
KENDİLERİNİ NASIL DEĞERLENDİRİYORLAR? BİR İŞLETME  
İNCELEMESİ*

*Enver Ozkalp*

*Çiğdem Kirel*

*Zerrin Sungur*

*Aytül A. Özdemir*

## YÖNETİM DESTEĞİ, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yrd. Doç. Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU  
Kocaeli Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü  
hulyagunduz@kou.edu.tr

### ANAHTAR KELİMELER

Örgütsel vatandaşlık davranışı, yönetim tarzı, yönetim desteği, iş performansı

### ÖZET

Son yıllarda prososyal davranışların doğası, nedenleri ve sonuçlarını inceleyen araştırmalar hızla artmaktadır. Özellikle örgütsel vatandaşlık davranışını (ÖVD) konu alan bir çok araştırma bulunmaktadır (Organ, 1988; Graham, 1991; Van Dyne ve diğerleri, 1994; Organ ve Lingl, 1995; Turnipseed, 1996; Schappe, 1998; Podsakoff vd, 2000, Teper ve diğerleri, 2004).

Örgütsel vatandaşlık davranışı literatürde prososyal davranışlar kapsamı altında tanımlanmaktadır. Prososyal davranışlar, biçimsel olmayan davranışlar olup örgüt üyelerinin, örgütsel rollerini yerine getirirken etkileşim içinde oldukları birey, grup ya da örgüt huzurunu sağlamaya yönelik olan toplum yanlısı davranışlardır (Brief, Motowidlo, 1986: 711). Prososyal davranışlar kapsamı içinde yer alan davranışlardan biri olan ve “iyi asker sendromu” olarak adlandırılan örgütsel vatandaşlık davranışı (Turnipseed, 1996: 42) biçimsel ödül sisteminde doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, fakat bir bütün olarak örgüt fonksiyonlarının etkililiğini arttırmaya çalışan, gönüllüğe dayalı bireysel davranıştır (Organ, 1988: .4).

Organ (1988,1990) ÖVD ile ilgili yapılan çalışmaların 1988 yılından sonra hızla arttığını ve yapılan araştırmalarda genellikle çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicilerine odaklandığını ve uygun iş tutumları sergileyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin daha yüksek olacağını beklenildiğini ifade etmektedir. ÖVD ile ilgili araştırmalar incelendiğinde araştırmacıların ayrıca ÖVD'nin birey ve örgüt performansı üzerindeki etkilerini incelediği ve bu incelemeler sonucunda, ÖVD'nin birey ve örgüt performansı üzerinde pozitif etkilere sahip olduğunu bulgulandığı görülmektedir (Tepper, Duffy, Hoobler, Ensley, 2004). Ancak, son on yılda örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetiminin önemli bir inceleme alanı haline gelen ÖVD konusunda pek çok çalışma olmasına rağmen, ÖVD doğru tanımlanmadan ÖVD ve diğer ilişkili olduğu kavramlar arasındaki ilişkilerin anlaşılmasına çalışıldığı, aynı fikir ve kavrama farklı araştırmacılar tarafından farklı isimler verildiği ve ÖVD ile ilgili araştırmaların uluslar arası işletmecilik, stratejik yönetim, insan kaynakları yönetimi, askeri psikoloji gibi pek çok alana yayıldığından literatürdeki gelişmelerin bir bütün olarak takip edilemediği ve sentezlenemediği de izlenmektedir (Podsakoff vd, 2000: 513).

Uzmanlar, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili farklı boyuttan söz etmelerine rağmen genellikle Organ (1988)'un beş boyutlu ÖVD tanımı kabul

görmektedir. Buna göre ÖVD, özgecilik, nezaket, sportmenlik, vicdanlılık (Organ,1988) ve yurttaşlık erdemi (Graham, 1991) olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Özgecilik, çalışanların örgütle ilgili görevlerde veya problemlerde örgütün diğer üyelerine yardım etmeye yönelik sergiledikleri tüm gönüllü davranışları ifade etmektedir (Organ (1988: 8). Özgecilik, yeni işe giren birine iş aletlerinin nasıl kullanılacağı konusunda bilgi verme, bir iş arkadaşına işin ağır kısmını geçirmede yardımcı olma, bir meslektaşına ihtiyacı olduğu ama ulaşamadığı malzemeyi sağlama şeklinde örneklendirilebilir. Özgecilik, bu alanda çalışan herkes tarafından ÖVD' nin en önemli boyutu olarak kabul edilmektedir (Organ,1988,1990; Williams ve Anderson,1991; Podsakoff ve diğerleri, 2000: 518). Organ'a göre nezaket, çalışanların birbirlerinin fikirlerine saygılı olması ile ilgilidir. Bu da diğerlerine yardım, iş arkadaşları ile problemlerin oluşmasını engelleyen davranışları kapsamaktadır (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 518). Bu anlamda nezaket olası problemleri önceden görme ve önlemeye ilişkin davranışları içerir. Sportmenlik, Organ (1988) tarafından, işin kaçınılmaz zahmet ve olumsuzluklarına şikayet etmeden katlanmak olarak tanımlanmaktadır. Sportmenlik, insanların diğerleri tarafından rahatsız edildiğinde ya da şartlar istedikleri gibi gitmediğinde şikayet etmemeleri, alınganlık göstermemeleri ve çalışma grubunun isteğini kırmamaya özen göstermeleridir (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 518). Vicdanlılık, Organ tarafından bir bireye değil, bir gruba, bölüme veya genel olarak örgütün yararına yönelik sergilenen davranışlar tanımlanmaktadır. Vicdanlılık devamlılık, dakiklik, düzenlilik, örgütün açık ve yazılı olmayan politika ve kurallarına uyum sağlamaktır (Organ ve Lingl, 1995: 340-341). ÖVD' nin yurttaşlık erdemi boyutu, Graham'ın 1991'deki araştırmasına göre çalışanların örgütün vatandaşları olarak görülmesi ve bundan dolayı sahip olmaları gereken görev sorumluluğuna ait görüşlerinden ileri gelmiştir. Yurttaşlık erdemi makro seviyede bir ilgiyi veya örgütün bütününe ait bir taahhütü gösterir. İdareye isteyerek ve aktif olarak katılmak, toplantılara katılmak, politik tartışmalara katılmak, örgütü ilgilendiren endüstriyel gelişmeleri takip etmek, örgüt için en iyi olanı gözlemlemek, örgütü kollamak gibi davranışları içermektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi en çok incelenen değişkenlerin örgütsel bağlılık ile iş tatmini olduğu görülmektedir. ÖVD ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen pek çok araştırma örgütsel bağlılık ve ÖVD arasındaki pozitif bir ilişkinin varlığını desteklemektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986; Schappe, 1998; Meyer ve diğerleri, 2001; Cohen, 2006). ÖVD ile ilişkisi açısından en sık incelenen değişkenlerden biri olan iş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Schneider ve Snyder,1975: 31). Literatürde iş tatmini ve ÖVD ilişkisini inceleyen birçok araştırma bulunmakta olup (Bateman ve Organ,1983; Williams ve Anderson, 1991; Organ ve Lingl 1995; Alotaibi 2001; Schanake 1991, Ackfeldt ve Coote, 2005) yapılan araştırmalar genellikle iş tatmininin ÖVD'nin önemli bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymaktadır.

ÖVD'nin sonuçları irdelendiğinde ise örgüt içerisinde iş arkadaşlarıyla işbirliğine yönelik ve sistemi koruyucu faaliyetlerde bulunma, sistemin gelişmesine yönelik orijinal fikirler ortaya atma, daha fazla katkı sağlayabilmek

için kendini eğitime ve örgütün dış çevrede olumlu şekilde tanınmasını sağlayacak bir iklim yaratma işlevlerine sahip olan vatandaşlık davranışlarının örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunabileceği ifade edilmektedir (Organ, 1988). Nitekim Podsakoff & MacKenzie (1997), işletme içinde ÖVD'ye sahip bireylerin varlığının örgütü cazip bir çalışma alanı haline getirerek birey, grup ve örgüt performansına katkıda bulunduğu ifade etmektedir (Tepper, Duffy, Hoobler, Ensley 2004).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan bazı diğer araştırmalarda ise bireye ilişkin faktörler (iş tatmini, bağlılık, adalet algısı, ücret eşitliği algısı) ile ortama ilişkin faktörlerin (görev özellikleri, lider davranışları, örgütsel destek) ÖVD üzerindeki etkisinin incelendiği görülmektedir. Ancak örgüt ortamına ilişkin faktörler ile ÖVD ilişkisinin daha az incelendiği görülmektedir (Somech A. ve Zahavy D. 2004). Diğer yandan, özellikle, örgütsel vatandaşlık davranışının performans üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu gösteren bulguların olması araştırmacıları ÖVD'nin birey ve örgüt performansı üzerindeki etkisini incelemeye yöneltmektedir (Organ, 1988). Bu nedenle bu çalışmada örgüt iklimine ilişkin bir değişken olan yönetim desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve yurttaşlık davranışı ile ilişkisi, ve bu davranışların bireysel iş performansı üzerindeki etkisi araştırılmaktadır.

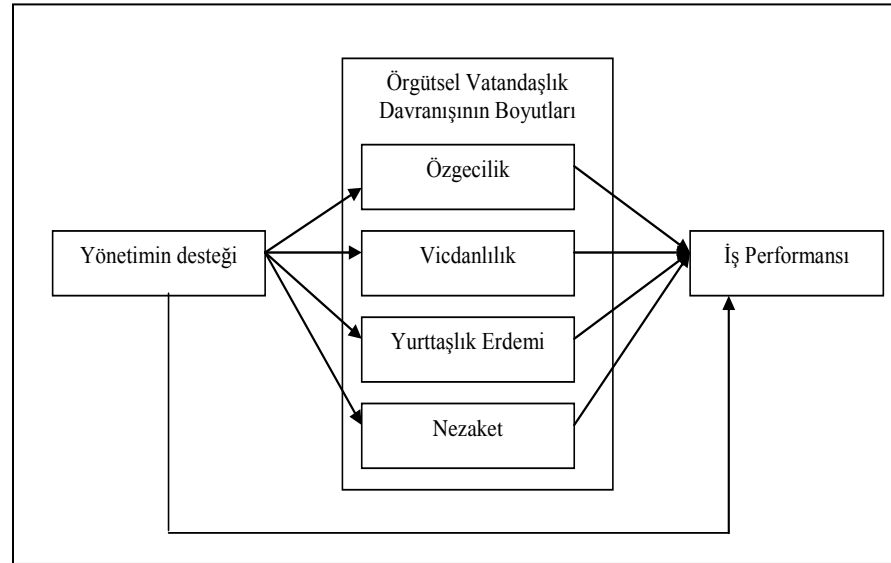
Yapılan çalışmalar incelendiğinde yönetim tarzının çalışan davranışları ve örgüt performansı ile ilişkisinin önemli bir inceleme konusu olduğunu göstermektedir. Yönetim tarzı örgüt içi ve dışı koşullara bağlı olarak değişse de, yapılan araştırmalar destekleyici ve katılımcı bir yönetim tarzının, çalışan tatmini, yaratıcılığı ve performansı üzerinde pozitif sonuçlara sahip olduğunu göstermektedir (Oldham, Cummings, 1996; Cummings ve Oldham, 1997; Axtell ve diğerleri, 2000; Shalley, Gilson, Blum, 2000; Amabile ve diğerleri, 1996; Scott ve Bruce, 1993; Gündüz Çekmecelioğlu 2005; Gündüz Çekmecelioğlu, 2006). Yönetim desteği, yöneticilerin çalışanlarına karşı katılımcı ve destekleyici bir yönetim tarzı benimsemesini içerir. Yönetim desteğinin içinde yer alan katılımcı yönetim anlayışı, karar almada çalışanların katılımının sağlandığı, işbirliği ve dayanışmaya, açık iletişime, başarılı insanların işe alınmasına özel bir önem veren örgüt kültürüne dayanan bir yönetim tarzıdır (Axtell ve diğerleri, 2000: 68). Demokratik- katılımcı liderler yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşan kişilerdir. Bu nedenle, amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, işbölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışı belirlemeye önem gösterir (Eren, 2000: 437).

Destekleyici yönetim tarzı, çalışanların önemli kararlara katılmasını cesaretlendiren, çalışanlarla aynı fikirde olmadığı zaman onlarla iletişim kuran, eylemlerini çalışanlara açıklayan, çalışanların işlerinde karar almasına imkan veren, işle ilgili problemleri çözmelerine yardımcı olan, iyi çalışmalarını ödüllendiren, ancak çalışanların işini daima kontrol etmekten sakınan bir yönetim tarzıdır. Yöneticiler destekleyici olduklarında, çalışanların hisleri ve ihtiyaçları ile ilgilenir, pozitif ve enformasyonel geri bildirim sağlar, çalışanların becerilerini geliştirmesine katkıda bulunurlar. Yönetimin bu tarz eylemleri, çalışanların kendi kendilerine karar verme ve işte girişimci olma davranışlarını

etkileyerek daha yaratıcı sonuçların alınmasına katkıda bulunur. Kontrolcü yönetim tarzı ise, çalışanları sürekli gözetleyen, çalışanların katılımı olmadan kararlar alan, çalışanların düşünce, hisleri ve davranışlarını baskı altında tutan bir yönetim tarzıdır. Kontrolcü yönetim tarzı çalışanların içsel motivasyonlarını azaltarak ilgilerinin iş faaliyetlerinden dışarıya yönelmesine neden olmakta buda içsel motivasyonu ve yaratıcı performansı düşürmektedir (Cummings ve Oldham,1997: 28). Özetle yapılan araştırmalar proje yöneticisi ya da çalışanın ilk yöneticisinin özellikle hedef açıklığı, lider-ile izleyicileri arasındaki açık iletişim ve liderin birey ve takım fikirleri ve yaptıkları işleri desteklemelerinin ne denli önemli olduğunu vurgulamaktadır (Amabile ve diğerleri, 1996: 1160). Ancak ÖVD ile ilgili ampirik çalışmalar incelendiğinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerinde yönetimin destekleyici tutumunun etkisinin pek incelenmediği görülmektedir.

### ARAŞTIRMANIN AMACI VE MODELİ

Bu araştırmada Şekil 1'de yer alan araştırma modelinde de görüleceği üzere, yönetim desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, vicdanlılık, yurttaşlık davranışı ve nezaket boyutları ile ilişkisi ve ÖVD boyutlarının iş performansı üzerindeki etkileri incelenmektedir. Araştırmada ayrıca çalışanların yönetim tarafından desteklenmesinin bireysel iş performansları üzerindeki etkisi de incelenmektedir.



Şekil 1: Araştırma modeli

### METODOLOJİ

#### Örneklem

Araştırma inşaat sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir işletmede idari düzeyde çalışan personel ile yapılmış olup, toplam 400 personele dağıtılan anket

formlarından geriye dönen ve eksiksiz doldurulan 107 çalışandan elde edilen veriler SPSS 11.0 programı yolu ile değerlendirilmiştir. Anketlerin geriye dönüş oranı %28 olup, bu oran literatürde kabul edilir bir oran olarak ön görülmektedir. Katılımcıların demografik özellikleri değerlendirildiğinde % 66' sının 40 yaşın altında olduğu, % 61'nin en az 10 yıldır işletme içinde çalıştığı, % 72'sinin erkek, % 74'nün evli, % 22 sinin lise mezunu, % 78'nin ise üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

#### **Veri toplama yöntemi ve ölçüm**

Veri toplamada anket yöntemi kullanılmış, anket formlarının çalışanlarla yüz yüze doldurulması sağlanmıştır. Araştırmada kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin ölçümünde Podsakoff (1990) 20 soruluk ölçeği kullanılmıştır. Yönetim desteğinde yer alan sekiz soru Amabile (1988), iş performansı ile ilgili 4 soru Kirkman & Rosen (1999) ölçeğinden elde edilmiştir. Tüm değişkenleri ölçmek üzere 1'den 5'e Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

#### **Analizler**

Değişkenlere ilişkin faktör yapısını ortaya çıkarmak üzere varimax dönüşümlü keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde yer alan ve croanbach alfa katsayısı (güvenilirlik) düşük olan sportmenlik boyutuna ait dört soru dışarıda bırakıldıktan sonra ÖVD ölçeğinde beklenildiği gibi yurttaşlık erdemi, vicdanlılık, özgecilik ve nezaket olmak üzere dört faktörlü bir yapı oluşmuştur. ÖVD ölçeğinde yer alan değişkenlerin croanbach alfa katsayıları ise özgecilik (0.75) vicdanlılık (0.82) yurttaşlık erdemi (0.86) ve nezaket (0.68) olarak tespit edilmiştir. Yönetim desteği ölçeğindeki sekiz sorunun ise faktör analizi sonucunda tek faktör altında toplandığı ve croanbach alfa katsayısının 0.94 olduğu görülmektedir. Faktör analizi sonucunda iş performansında yer alan dört soruda tek faktör altında toplanmış ve güvenilirlik (alfa) katsayısı 0.77 olarak tespit edilmiştir.

Araştırma modelinde yer alan değişkenler arası ilişkileri incelemek üzere korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda yönetim desteği değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilik ile  $p < 0.05$ , vicdanlılık değişkeni ile  $p < 0.01$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Ayrıca korelasyon analizi sonuçları yönetim desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutlarının iş performansı ile  $p < 0.01$  anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. İş performansı ile en yüksek düzeyde ilişkili olan değişkenin ise öncelikle vicdanlılık ( $r=.625$ ) ardından yurttaşlık erdemi ( $r= 0.614$ ) olduğu görülmektedir. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde ise özgecilik ile nezaket değişkenlerinin iş performansı üzerindeki birleşik etkileri değerlendirildiğinde her iki değişkeninin, iş performansını pozitif yönde ve kuvvetli ( $\beta= .287$ ,  $\beta=.246$ ) bir biçimde etkilediği görülmektedir. Ancak vatandaşlık davranışlarının tüm boyutlarının iş performansı üzerindeki etkisinin değerlendirildiği regresyon modelinde özgecilik ile nezaket değişkenlerinin iş performansı üzerinde istatistiksel anlamda herhangi bir etkisinin olmadığı yurttaşlık erdemi ( $\beta =.407$ ) ile vicdanlılık ( $\beta=.421$ ) değişkenlerinin ise pozitif yönde etkili olduğu saptanmıştır. Kurulan tüm modeller ( $\text{sig}= 0.000$ ) anlamlıdır.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma sonuçları yönetim destekleyici tutum ve davranışlarının çalışanların ekstra rol davranışı olarak tanımlanan vatandaşlık davranışlarından özgecilik ve vicdanlılık ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin çalışanlarının katılımına dayalı ve destekleyici yönetim tarzı sergilemesi, örgüt üyelerinin iş arkadaşlarına iş problemlerinde yardımcı olma olarak tanımlanan özgecilik ile devamlılık, düzenlilik ve örgüt yararına yönelik davranışlarda bulunma olarak tanımlanan vicdanlılık davranışını arttırmaktadır. Ayrıca araştırma sonuçları yönetimin destekleyici tutumunun çalışanların iş performansını da arttırdığını göstermektedir. Araştırma sonucunda elde edilen önemli bulgulardan biri de çalışanların iş tanımlarında yer almayan ancak örgüt fonksiyonlarının etkililiğini arttırmaya yönelik gönüllü davranışlarının iş performansını pozitif yönde etkilediğine ilişkindir. Bu nedenle yöneticiler ekstra rol davranışı olarak tanımlanan vatandaşlık davranışlarının örgütte pozitif bir iklimin yaratılmasına katkıda bulunduğu, örgütün işleyişini kolaylaştırdığı ve bireylerin iş performanslarını belirlediğinin farkında olmalıdırlar. Yöneticiler, çalışanların vatandaşlık davranışlarını geliştirmek için destekleyici yönetim tarzını benimseyerek, çalışanlar ile iletişim kurmalı, iş ile ilgili özerklik sağlamalı, geri besleme vermeli ve kararlara katılımı teşvik etmelidirler.

## KAYNAKÇA

- Ackfeldt, A. L., Coote, L.V. (2005), "A Study of OCB in A Retail Setting", *Journal of Business Research*, Volume: 58, 2005: 151-159
- Alotaibi, A.G. (2001), "Antecedents of OCB:A Study of Public Personnel in Kuwait", *Public Personnel Management*", 30(3), 2001: 363-375.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996), "Assessing The Work Environment For Creativity", *Academy Of Management Journal*, Vol 39, No.5, 1996: 1154-1184.
- Axtell C.M., Holman D.J., Unsworth K.L., Wall T.D. and Waterson P. E. (2000), "Shopfloor Innovation: Facilitating The Suggestion And Implementation Of Ideas", *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*, Vol.73, Issue 3, 2000.
- Bateman,T.S., Organ,D.W. (1983),"Job Satisfaction And Good Soldier: The Relationship Between Affect And Employee Citizenship", *Academy Of Management Journal*, 26(4), 1983: 587-595
- Brief, A.P., Motowidlo, S.J. (1986), "Prosocial Organizational Behaviors", *Academy Of Management Review*, 11, 1986: 710-725
- Cohen, A. (2006), "The Relationship Between Multiple Commitments And Organizational Citizenship Behavior In Arab And Jewish Culture", *Journal Of Vocational Behavior*, In Press, Corrected Proof, Available Online.

- Cummings A., Oldham, G. R. (1997), "Enhancing Creativity: Managing Work Contexts For The High Potential Employee", *California Management Review* ,Vol. 40, No. 1,1997: 22-37.
- Eren, E. (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta yayınevi.
- Feather, N. T., Rauter, K. (2005), *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 77, 2005: 81-94.
- Graham, J. W. (1991), "An Essay On Organizational Citizenship Behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 1991: 249-270.
- Gunduz Çekmecelioğlu, H. (2005), "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", *Cumhuriyet Üniversitesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 2005: 23-39 .
- Gündüz Çekmecelioğlu, H. (2006), "Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık Ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 20, Sayı 2, 2006:295- 311.
- Meyer, J., Stanley, D.,Herscovitch, Topolnytsky, L. (2001), "Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: Meta Analysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences", *Journal Of Vocational Behavior*, 61, 2001: 20-52.
- Oldham, G., Cummings, A. 1996, "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 3: 607-634.
- O'reilly, C., Chatman, J. (1986), "Organizational Commitment And Psychological Attachment:The Effects Of Compliance,Identification And Internalization On Prosocial Behavior", *Journal Of Applied Psychology*, 71, 1986: 492-499
- Organ, D.W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington. Ma: Lexington Books.
- Organ, D.W., Lingl, A. (1995), "Personality, Satisfaction And Ocb", *The Journal Of Social Psychology*, 135 (3), 1995: 339-350
- Podsakoof, P. M., Mackenzie, S.B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000), "OCB: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, 26(3), 2000: 513-563
- Puffer, S.M. (1987), "Pro-Social Behavior, Noncompliance Behavior And Work Performance Among Commission Sales People", *Journal Of Applied Psychology*, 72, 1987: 615-621.
- Schanake, M. (1991), "Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model And Research Agenda", *Human Relations*, Vol. 44, No.7.



- Schappe, S.P. (1998), "The Influence Of Job Satisfaction, Organizational Commitment And Fairness Perceptions On Ocb", *Journal Of Psychology*, 132(3), 1998: 277-290.
- Schneider, B., Synyder, R. (1975), "Some Relationships Between Job Satisfaction And Organizational Climate", *Journal Of Applied Psychology*, 60(3), 1975: 318-328.
- Shalley, C., Gilson, L. & Blum, T. (2000), "Matching Creativity Requirements And The Work Environment: Effects On Satisfaction And Intentions To Leave", *Academy Of Management Journal*, Vol.43, Issue 2.
- Somech A.; Zahavy D. (2004), "Exploring Organizational Citizenship Behavior From An Organizational Perspective" 77, 2004: 281-298.
- Tepper, B., Duffy, M., Hoobler, J.; Ensley, M. (2004), 'Moderators Of The Relationships Between Coworkers' ,Organizational Citienship Behavior And Fellow Employees' Attitudes", *Journal Of Applied Psychology*, Vol.89, No.3, 2004: 455-465.
- Turnipseed, D. L. (2002), "Are Good Soldiers Good? Exploring The Link Between Organization Citizenship Behavior And Personal Ethicks", *Journal Of Business Research*, 55, 2002: 1-15.
- Williams, L. J., Anderson, S.E. (1991), "Job Satisfaction And Organizational Commitment As Predictors Of Organizational Citizenship And In-Role Behaviors", *Journal Of Management*, 17, 1991: 601-617

## ÇALIŞANLARIN ROL TANIMLAMALARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ

**Mine TÜRKER**

Marmara Üniversitesi Örgütsel Davranış Ana bilim Dalı  
Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü  
mineerdem@yahoo.com

**Prof. Dr. İnci ERDEM ARTAN**

Marmara Üniversitesi Örgütsel Davranış Ana bilim Dalı  
Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü  
iartan@marmara.edu.tr

### ANAHTAR KELİMELER

Örgütsel vatandaşlık davranışı, rol tanımlaması

### GİRİŞ

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), çeşitli disiplinler tarafından hızla kabul ve ilgi gören bir kavramdır ancak; bu konuyla ilgili çalışmaların farklı alanlarda bu kadar hızla yayılıyor olması, bu konuyla ilgili yapılan çalışmaları izlemeyi güçleştirmiş ve kavramın teorik temellerine ilişkin eleştirilerin yöneltilmesine neden olmuştur. Bu eleştirilerin işaret ettiği noktalardan birisi de; ÖVD alanında, çalışanların rol ve ekstra rol tanımlamaları ayrımının net olmadığıdır. Bu çalışmanın amacı, çalışanların işyerindeki görevlerini nasıl tanımladıklarını inceleyerek, çalışanlar açısından işteki davranışlarını “rol ya da ekstra rol” olarak algılamalarının, “örgütsel vatandaşlık” diye adlandırılan davranışları göstermeleri üzerindeki etkisini incelemektir.

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Küresel rekabet, işletmelerin uzun dönemli örgütsel başarı ve performans sağlayabilmeleri için yenilik, esneklik, değişen çevresel koşullara uyum sağlama ve değişikliklere zamanında tepki verebilme gibi yeteneklerin önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu gelişmeler işletmeleri, uzun dönemli örgütsel başarı için geleneksel iş yapma biçimleri dışında arayışlara yöneltmiştir (Van Dyne vd., 1994). Rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyecek, işletmeye özgü farklılık yaratabilecek en önemli kaynak olarak insan unsurunu ön plana çıkarmıştır. Günümüzde güçlendirilmiş, kararlara katılan, yetki ve sorumluluk alabilen, grup çalışmasına yatkın, yenilikleri takip eden ve uygulayabilen nitelikli çalışanların spontan, işbirlikçi ve yenilikçi davranışları, işletmeler bilgi ekonomisi sürecine girdikçe ve sanal örgütler haline geldikçe daha da önemli hale gelecektir. (Kim & Mauborgne, 1996:500)

Bu bağlamda, iş tanımları içinde yer almayan ancak örgütün bir bütün olarak performansını etkileyen **örgütsel vatandaşlık davranışları** gibi ekstra rol davranışları önem kazanmaktadır. ÖVD'nin farklı alanlara bu kadar hızla yayılması ve kabul görmesinin en önemli nedeni, örgütsel performans pozitif katkısının olduğunun düşünülmesidir (Bachrach, 2002). Örgütsel vatandaşlık gibi iş davranışları, geleneksel performans değerlendirme ölçümleriyle direkt etkisi

gözlemlenemese de, uzun dönemli örgütsel başarıyı etkiledikleri için artan oranda araştırmacıların dikkatini çekmektedir (Van Dyne vd.,1994).

Katz (1964:132) “başarısı sadece formal sistemce tanımlanmış davranış çıktılarına dayanan bir örgüt çok kırılğan bir sosyal yapıya sahiptir” görüşü, iş tanımlarında yer alan görevlerin yerine getirilmesinin örgütün var kalması ve etkin bir şekilde faaliyetlerini yürütebilmesi için yeterli olmadığı, örgütsel vatandaşlık davranışlarının da gerekli olduğunu gösterir. ÖVD dahil olmak üzere ekstra rol davranışlarıyla ilgili neredeyse bütün çalışmalar Katz’in (1964) “yenilikçi ve spontan” davranışlarına dayanır.

Organ (1988:4) **örgütsel vatandaşlık davranışını** “ biçimsel ödül sistemleri tarafından doğrudan ya da açıkça tanınmayan, ancak örgütün bir bütün olarak etkin bir şekilde fonksiyonlarını yerine getirmesini destekleyen gönüllü bireysel davranışlar” olarak tanımlamıştır. **Gönüllü olması**, iş tanımları ya da rol gereği uygulanacak bir davranış olmaması, iş tanımlarında yer almamasıdır. Başka bir ifadeyle, kişisel tercihin bir sonucu olarak ortaya çıktığı için böyle bir davranış gösterilmediği takdirde cezalandırma da söz konusu değildir.

Bu araştırmada, Podsakoff vd.’nin (2000) çalışmasına paralel olarak ÖVD yedi boyutta ele alınmıştır: yardımseverlik, centilmenlik, örgüte sadakat duyma, örgüte uyum sağlama, bireysel inisiyatif, yurttaşlık erdemi ve kişisel gelişimdir. Podsakoff vd.’nin çalışması literatürdeki en kapsamlı sınıflama olduğu için tercih edilmiştir.

#### **ROL & EKSTRA ROL DAVRANIŞLARI VE ÇALIŞAN TUTUMLARI**

Rol davranışları, çalışanın örgüt içinde üzerine düşen görevi yapması için göstermesi gereken davranışlardır (Morgeson, 1999). Bu davranışlar, çalışanın uymak zorunda olduğu biçimsel olarak tanımlanmış görevleridir. Örgütlerde çalışanların rol davranışlarını yerine getirmesini sağlamak için biçimsel ödül ve ceza sistemlerinden yararlanılır. Ekstra rol davranışları (genellikle örgütsel vatandaşlık davranışları kastedilir) ise iş gerekleri dışında, çalışanın genellikle, örgütün pozitif tavrına karşılık vermek güdüsüyle göstermeyi istediği, gönüllü davranışlardır (Organ, 1988, 1990). ÖVD’nin rol ya da ekstra rol davranışı olarak ortaya çıkmasını, çalışanın işini nasıl tanımladığı etkiler. İşini daha geniş tanımlayan çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı denilen davranışları daha çok gösterdiği görülmüştür (Morrison, 1994; Coyle-Shapiro vd., 2004; Kidder, 2002; Morrison & Phelps, 1999; Tepper & Taylor, 2003, Zellars vd. 2002). Oysa ÖVD’ye verilen önem, özellikle **‘ekstra rol’ davranışı** oluşundan kaynaklanır.

Literatürde ÖVD’nin ekstra rol olduğu, rol davranışlarından ayrı bir kavram olduğu ve herkesçe aynı şekilde tanımlandığı gibi bir kabul vardır (Bkz. Organ, 1988; Niehoff & Moorman, 1993; Podsakoff vd., 1990). Ancak bazı araştırmacılar (Morrison, 1994; Coyle-Shapiro vd., 2004; Kidder, 2002; Morrison & Phelps, 1999; Tepper & Taylor, 2003, Zellars vd., 2002) bu kabulün tek taraflı olduğunu, çalışanın işini değerlendirirken hangi davranışın rol ya da ekstra rol olduğu konusunda, sadece yöneticilerin bakış açısını yansıttığını ileri sürer. Bu yüzden öncelikle belirtmek gerekir ki; bu araştırmadaki yaklaşım,

çalışanın işini değerlendirirken hangi davranışın rol ya da ekstra rol olduğu konusundaki ayrımı, **çalışanların gözünden** değerlendirmek olmuştur.

ÖVD ile ilgili rol ve ekstra rol davranışları arasındaki sınırın, bu alandaki teorisyenler ile uygulamada bu davranışları gösterenler (çalışanlar) açısından farklı algılandığı açıktır. Çalışanın işi gereği göstermesi gereken rol davranışlarıyla ilgili geleneksel yaklaşım, rol davranışlarını yapılan işin bir sonucu, çıktısı olarak ele alır. Başka bir ifadeyle rol davranışları çalışanın iş tanımı içinde yer alan, çalışanın işini yaparken göstermesi gereken davranışlardır. Öte yandan Rodham'a (2000) göre geleneksel yaklaşımın sadece biçimsel görev tanımlarını içermesi, işin dinamik yapısını dikkate almaması rol davranışı anlayışımızı kısıtlar. Çalışanların ÖVD'yi rol davranışı gibi değerlendirmelerine neden olabilecek bir başka unsur ise yöneticilerin kararlarıdır. Yöneticilerin personelle ilgili ödüllendirme, eğitim gibi idari kararları alırken ve performans değerlemesinde, ÖVD'yi en az rol davranışları kadar dikkate aldıkları çeşitli araştırmalarla desteklenmiştir (Motowidlo & Van Scotter, 1994; Podsakoff vd, 2000). Bu durumda hem yöneticilerin ÖVD'yi de içeren rol beklentileri hem de çalışanın iş sorumluluklarını daha geniş tanımlaması ile artan rol algısı, ÖVD'nin biçimsel iş gereklerinin bir parçası olarak gösterilmesini etkilemektedir. ÖVD'nin ortaya çıkışını değerlendirirken dikkat edilmesi gereken bir diğer unsur ise ödüllerdir. Rol davranışları daha çok dışsal ödül ve cezaya bağlıdır (Katz, 1964; Organ, 1988; Puffer, 1987). Örgütsel vatandaşlık davranışı ise tanımı gereği, örgütün ödüllendirmediği başka bir ifadeyle dışsal ödüllerden bağımsız olmalıdır. Genel olarak rol davranışları için gerekli olan motivasyon ekstra rol davranışlarından daha fazladır (Morrison, 1994).

Sonuç olarak, çalışanların rol tanımlamalarını anlamak, onların neden örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiğini açıklamak açısından oldukça önemlidir. Çalışanların, literatürde ÖVD diye tanımlanan davranışları rol davranışı olarak göstermesiyle, ekstra rol davranışı olarak göstermesi birbirinden farklı durumlardır. Çünkü rol ve ekstra rol davranışları hem kavramsal hem de motivasyonel temelleri bakımından birbirinden farklı kavramlardır (Organ ve Konovsky, 1989; Morrison, 1994; Blakely vd, 2005). Morrison'a (1994) göre pek çok bilişsel, motivasyonel ve durumsal faktör çalışanın işini daha geniş tanımlamasına neden olur. Bu çalışmada çalışan tutumlarından iş tatmini ve örgüte bağlılığın rol tanımlamaları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın hareket noktası, literatürde gönüllü olarak tanımlanan (Organ, 1988) ÖVD'nin, çalışanlar açısından ne derece 'gönüllü' olarak sergilendiğini incelemektir. Bu açıdan, iş tatmini ve örgüte bağlılık gibi çalışan tutumlarının, çalışanın iş sorumluluklarını daha geniş tanımlamaları ve dolayısıyla daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri üzerindeki etkisi incelenmiştir.

## YÖNTEM

**Uygulama** Bu araştırma çerçevesinde, İstanbul'da hizmet sektöründe (bankacı, akademisyen, muhasebeci, pazarlamacı, mühendis, avukat) çalışan 150 kişiye anket dağıtılmıştır. Dağıtılan 150 anketten, 108 tanesi geri dönmüştür (geri dönüş oranı:%72). Geri dönen anketlerden hatalı ve eksik doldurulan 8 tanesi

elendikten sonra geriye kalan 100 anket üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır. Türkiye İstatistik Kurumu, 2003 yılı hane halkı işgücü veri tabanı, iktisadi faaliyet gruplarına göre incelendiğinde, bu araştırmadaki denekler, genel olarak ‘mali kurumlar, sigorta, taşınmaz mallara ait işler ve kurumları ve yardımcı işler’ grubu içine girmektedir (Bkz. www.tuik.gov.tr). 2003 yılı verilerine göre sonlu anakütle (N=266,031) üzerinden %95 güven aralığı, %50 dağılım oranı ve %9,8 hata payı ile STATS istatistik programına göre örneklemin (n=100) büyüklüğü hesaplanmıştır.

**Ölçekler:** ÖVD’yi ölçmek ve bu ölçümler üzerinden çalışanların iş genişliğini hesaplamak için literatürden 38 ÖVD seçilmiştir. Bu davranışların 23 tanesi Morrison’un (1994) çalışmasından ve geri kalan 15 tanesi ise Podsakoff’un (2000) literatür çalışmasından derlenmiştir. Anketler dağıtılmadan önce farklı mesleklerden 15 kişiye uygulanan pilot araştırma sonucunda rahat anlaşılmayan ya da diğer sorularla örtüşen 5 soru anketten çıkarılmıştır. Böylece anketlerdeki soru sayısı 33’e inmiştir. Kesinlikle katılıyorumdan kesinlikle katılmıyorum kadar uzayan ve altılı likert ile ölçülebilen cevaplama anahtarı kullanılmıştır.

Çalışanların rol tanımlamalarının, ÖVD üzerindeki etkisini ölçmek için 33 davranışa A,B,C seçeneği olmak üzere üçlü nominal ölçek uygulanmıştır. A seçeneği rol davranışlarını ve B seçeneği ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirlemek için kullanılmıştır. A ve B seçenekleri için Morrison’un (1994) çalışmasındaki ifadeler kullanılmıştır. Ancak sadece A ve B seçeneklerinden birisinin seçilecek olması, çalışanın bu davranışları rol ya da ÖVD olarak, bir şekilde gösterdiği anlamına gelmektedir. Öte yandan bu davranışlar, tanımları gereği örgüt tarafından biçimsel olarak tanımlanmadığı, yapılması ödüllendirilmediği ve yapılmaması da cezalandırılmadığı için, kişinin isteğine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Organ, 1988).

Dolayısıyla sadece iki seçeneğin olması kişiyi bunlardan birini seçmeye yönlendirmekte ve bu davranışı işinin bir parçası ya da ÖVD olarak görmemesi durumunu gözardı etmektedir. Bu yüzden üçüncü bir şık olarak konulan C seçeneği, çalışanı bu davranışı göstermesi gerektiği yönlendirmesinden kurtarmaktadır. Cevaplayıcıları yönlendirmemek ve bu davranışlar hakkındaki düşüncelerini daha sağlıklı ölçebilmek için seçenekler şu şekilde düzenlenmiştir:

- A. Bu davranışı, işle ilgili görev ve **sorumluluklarımın bir parçası** olarak yapmam gerektiğini düşünüyorum.
- B. Bu davranışı, işle ilgili görev ve **sorumluluklarımın dışında** ya da üstünde görüyorum; ancak yapmam gerektiğini düşünüyorum.
- C. Bu davranışı, işle ilgili görev ve **sorumluluklarımın dışında** görüyorum ve yapmam gerektiğini **düşünmüyorum**.

Bağlılık ölçeği olarak Allen ve Meyer’in (1990) geliştirmiş olduğu anketin, Arzu Wasti tarafından yapılan türkçe tercümesi, altılı likert ölçeği ile uygulanmıştır.

Minnesota iş tatmini anketinin (MSQ), Nil Oran tarafından yapılan türkçe tercümesi, altılı likert ölçeği ile uygulanmıştır.

**SONUÇ**

Bu araştırmanın en önemli varsayımlarından biri, ÖVD kavramının açık, net bir şekilde tanımlanmış bir kavram olmadığıdır (Morrison, 1994). Bu varsayım, rol ve ekstra rol davranışları arasındaki sınırın hatalı tanımlandığı düşüncesine dayanmaktadır. Araştırmanın sonuçları, çalışanların ÖVD diye tanımlanan davranışların pek çoğunu, ekstra rolden ziyade rol davranışı olarak gördüğünü göstermektedir. Tek yönlü anova testi ile ‘rol-ÖVD-rol değil’ diye tanımladığımız işgenişliği anketindeki ‘A,B,C’ şıklarını oluşturmanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 1 ). Rol diyenler, ÖVD ve Rol değil diyenlerden anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. Ayrıca ÖVD diyenler de, rol değil diyenlerden anlamlı şekilde farklılaşmıştır. Sadece anketteki “İş arkadaşlarımızla yeni teknik ve gelişmelerle ilgili fikir ve bilgiyi paylaşmak” ifadesi için ‘rol-ÖVD-rol değil’ gibi bir ayrım yapmanın anlamlı olmadığı görülmüştür. Bunun nedeninin de, bu soruyu rol, övd ya da rol değil olarak gören üç grubunda benzer şekilde cevaplamasıdır (üç grupta genellikle ‘katılıyorum’ ifadesini işaretlemiştir.). Tablo 1 tek yönlü anova testinin sonuçlarını göstermektedir.

Tablo-1: Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

ÖVD Davranışları	Davranışlar	Anova		Ortalama Farklılaşma Çıkışı Karşılaştırmaları					
		F	p	ÖVD Rol değil	ÖVD Rol	ÖVD Rol değil	ÖVD Rol	ÖVD Rol değil	ÖVD Rol değil
Yurttaşlık erdemi	1. Hiyerarşideki kişilerle başkalarını ve profesyonel gelişimlerini destekleyici ve pekiştirici davranışlarla bulunmak	58,620	.000	5,51	4,46	3,00	1,05*	2,51*	1,46*
	2. İşinizi bitirmek için, gerekirse mesai saatleri dışında da çalışmak	33,300	.000	5,38	4,06	2,25	1,32*	3,13*	1,81*
	3. İşinizi ilgili olmayan bile, kurum içi sorunları çözümlenirken sorunlamak a'lamak	31,635	.000	5,23	4,36	2,68	0,87*	2,54*	1,68*
	4. Kurum per formasyonu artırarak için diğer çalışanlarla ilişkin ve işbirliği içinde olmak	23,790	.000	5,35	4,84	2,57	0,51	2,78*	2,23*
	5. Önemli olduğu düşünüldüğünde toplantılara, görüşmeler dışındaki diğer bile toplantılara katılmak	27,236	.000	5,23	4,47	2,86	0,75*	2,36*	1,61*
	6. Bölünler yeni teknolojilerin uygulanmasını yönlendirmek	28,212	.000	5,23	4,35	2,92	0,88*	2,31*	1,43*
	7. Kurumla ilgili çevresindeki gelişim ve gelişmeler takip etmek	42,380	.000	5,54	4,31	3,00	1,75*	2,54*	1,31*
	8. Kurumsal raporları okumak ve takip etmek	27,636	.000	5,46	4,80	2,88	0,96*	2,58*	1,63**
	9. Kurum için neyin iyi olduğu konusunda diğer çalışanlara kazınmak ve bu konuda görüş bildirmek	31,483	.000	5,20	4,30	2,80	1,01*	2,50*	1,58*
	10. Yangın, sel baskın, deprem, salgın gibi durumlarda rapor etmek	36,684	.000	5,60	4,57	3,00	1,12*	2,60*	1,57*
Kişisel gelişim	11. İşle ilgili olarak zaman zaman diğerleri ile fikir ve bilgiyi paylaşmak	19,531	.000	5,78	3,50	3,67	2,28*	2,12*	-0,17
	12. İş arkadaşlarınızla yeni teknik ve gelişmelerle ilgili fikir ve bilgiyi paylaşmak	18,747	.000	5,62	4,19	3,33	1,43*	2,28*	0,85
	13. Kendi alanınızla ilgili yayınları takip etmek	24,880	.000	5,68	4,50	3,33	1,18*	2,34*	1,17*
	14. Kendi alanınızla ilgili konferans, sempozyum ve kurslara katılmak ve firmaya rapor hazırlamak	24,370	.000	5,57	4,80	2,50	0,77*	3,07*	2,30*
	15. Yeni teknik ve gelişmeleri görevinizi yerine getirirken kullanmak	2,346	.101	5,57	5,00	5,00	0,57	0,57	0,00
Kurumsal etik	16. Kurumun kasurunu yanlışları ortaya çıkarmak	7,363	.001	4,32	3,60	2,79	.72	1,53*	.61
	17. İş ve kurumla ilgili yakınmak	6,605	.002	4,41	3,44	3,08	.97	1,32	.36
	18. İşle ilgili da kuruma ilgili problemleri diğer çalışanlarla birlikte göstermek, abartmak	7,046	.001	4,15	3,57	2,65	.59	1,51*	.02
İş tutarlılık	19. İşle ilgili erken gelecek, zamanında işe başlamak üzere olmak	63,628	.000	5,55	4,31	2,31	1,25*	3,25*	2,00*
	20. Kendi hava, yağmur, sıcaklık vb. gibi koşullarda diğer çalışanlar gibi her gün aynı zamanlarda işe olmak	40,339	.000	5,42	4,62	2,10	0,80*	3,32*	2,52*
	21. Mesai saatleri dışında işle ilgili olmayan konuşmalarla zaman harcamamak	17,660	.000	4,98	3,71	3,10	1,27*	1,88*	0,60
Örgüte sadakat duyma	22. Çalışma ortamını, iş ortamını kurup çalışanların destekleyen bir kuruma olarak tanıtmak	34,165	.000	5,16	3,81	2,58	1,35*	2,58*	1,24*
	23. Kurum hakkında olumsuz fikir olan kişilere konuş, kurumun savunmak	29,948	.000	5,26	4,21	2,74	1,06*	2,52*	1,47*
Yardım severlik	24. İşle ilgili ya da işle ilgili olmayan arkadaşları idare etmek	34,187	.000	5,00	4,17	2,42	0,92*	2,67*	1,75*
	25. Ağır iş yitirdi olanlara yardım etmek	36,292	.000	4,42	4,35	2,80	1,06*	2,62*	1,56*

\*p<.05 için anlamlı farklılıkların göstergesidir.

İş tutarlılığını ve örgüte bağlılığın çalışanların rol tanımları üzerindeki etkisi ve çalışanların rol tanımlamalarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini incelemek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre araştırmanın bulguları, içten bağlılık için bu görüşü desteklemektedir. İçten bağlılık çalışanların işlerini daha geniş tanımlamalarına neden olarak yurttaşlık erdemi, kişisel gelişim ve örgüte sadakat duyma boyutlarındaki davranışları rol davranışı olarak tanımlamalarına neden olmaktadır (regresyon analizi sonuçlarına göre, içten bağlılık için, p<.05 anlam düzeyindeki sonuçlar; t(ovdyurttas)= 2.525, p=.013; t(ovdkişisel)= 3.256 p=.002 t(ovdsadakat)= 3.711, p=.000).

## TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Tek yönlü anova testi bulguları, George ve Brief'in de (1992) belirttiği gibi pek çok ÖVD boyutunun doğası gereği ekstra rol olmaktan ziyade rol davranışı olduğu yönündeki düşüncelere paraleldir. Oysa ÖVD'nin en çok vurgulanan özelliği, çalışanların 'gönüllü' olarak gösterdiği davranışlar olması nedeniyle ekstra rol davranışları olmasıdır (Moorman, 1991; Organ ve Konovsky, 1989; Podsakoff vd, 2000). Literatürde ÖVD'nin 'ekstra rol' olduğu ve herkesçe aynı şekilde tanımlandığı gibi yaygın bir kavram vardır (Morrison, 1994). Bunun nedeni; çalışanın işinin genellikle yöneticilerin perspektifinden değerlendirilmesidir. Bu perspektife göre, hangi davranışların gönüllü ya da iş gereği yapılması gerektiği, yani hangi davranışların çalışanın işinin içinde ya da dışında olduğu, yöneticiler tarafından belirlenmektedir. Oysa pek çok çalışanın ÖVD göstermesinin nedeni yöneticisinin bunları değerlendiriyor olmasıdır (Podsakoff vd., 2000). Bu yüzden, bu çalışmada, Morrison'un (1994) çalışmasına paralel olarak çalışanın işi, çalışanın gözünden değerlendirilmiştir. Sonuç olarak literatürde ÖVD olarak tanımlanan pek çok davranışın, çalışanlarca 'işimin bir parçası' olarak tanımlandığı görülmüştür. Literatürden seçilmiş ve faktör analizi sonucu anlamlı bir şekilde bir faktöre yüklenmiş yirmi dört ÖVD'den sadece beş tanesi ÖVD olarak değerlendirilmiştir. (Bu davranışlar yardım severlik boyutundan iki , örgüte sadakat duyma boyutundan iki ve kişisel gelişim boyutundan bir davranıştır.)

Çalışanların rol tanımlamalarını ölçmek için kullandığımız üçlü nominal ölçeğin anova testi sonuçları, üçüncü şıkı koymanın isabetli bir karar olduğunu göstermiştir. Ayrıca ÖVD'nin centilmenlik boyutundaki üç ifadenin "rol değil" olarak görülmesi çarpıcı bir bulgudur.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, sadece içten bağlılık için anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Bu bulguya göre, örgüte duygusal açıdan daha çok bağlanan, kendini örgütün bir parçası olarak gören çalışan, daha çok sorumluluk hissedecek, 'benim işim' sınırlarını genişletecektir. Çalışan 'aileden biri' olarak, örgütsel süreçlere daha yapıcı ve sorumlu katılmayı, işle ilgili gelişmeleri takip etmeyi, örgütü çevrede savunmayı kendisi için görev bilecektir. İçten bağlılığı yüksek çalışanlar diğerlerinin ÖVD olarak gösterdiği davranışları, işinin bir parçası olarak yapacaktır.

Sonuçlar açısından, bu araştırmada örnekleme oluşturan çalışanların yaşları ve kıdemleri birbirine çok yakın olduğu için bu değişkenlerin etkisi gözlemlenememiştir.

Araştırmanın örnekleme hizmet sektöründe çalışanlardan oluşmaktadır. Bu yüzden, sonuçlar, hizmet sektöründe çalışanlar açısından açıklayıcıdır ancak üretim sektöründe farklı sonuçlar elde edilebilir. Üretim süreçlerinde işlerin daha açık ve net tanımlandığı düşünülürse, bu sektörde yapılacak bir araştırmanın, daha farklı sonuçlar vereceği düşünülebilir.

Ayrıca bu araştırmada rol tanımlarını etkileyen unsurlar olarak çalışan tutumları (iş tatmini, örgüte bağlılık) ele alınmış ancak hipotezler içten bağlılık hariç desteklenmemiştir. Günümüz iş dünyasında kariyer odaklı profesyonel

çalışanların, kariyer hedefleri doğrultusunda çalışma hayatlarının tümünü bir işletmede geçirmedikleri ve hareketliliğin fazla olduğu düşünülürse, iş tatmini ve bağlılık gibi tutumlardan daha farklı değişkenlerin, çalışanların rol tanımlamaları üzerindeki etkisi araştırılabilir.

#### KAYNAKÇA

- Bachrach, D. G. (2002). **A Laboratory examination of the effects of organizational citizenship behavior and in-role performance on managerial perceptions, behavioral intentions, and evaluations**. PhD., Indiana University, 160 pages.
- Bilgin,L.,Taşçı,D., Kağncıoğlu, D., Benligiray, S., Tonus, H.Z. (2004). “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Blakely,G.L., Srivastava,A.,& Moorman, R.H. (2005). “The effect of Nationality,work role centrality, and work locus of control on role definitions of OCB”. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. Vol.12,1,p.103-117.
- Coyle-Shapiro,J.A-M.,Kessler,I.,& Purcell,J. (2004). “Exploring Organizationally Directed Citizenship Behavior: Reciprocity or it’s my job?”, **Journal of Management Studies**. 41:85-106.
- George,J.M.,& Brief,A.P. (1992). “Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontancity relationship”. **Psychological Bulletin**. 112:310-329.
- Katz,D. (1964). “Motivational basis of organizational behavior”. **Behavioral Science**. 9:131-146.
- Kidder, D.K. (2002). “The influence of gender on the performance of organizational citizenship behaviors”. **Journal of Management**, 28, 629-648.
- Kim,W.C.,&Mauborgne,R.A. (1996). “Procedural justice and managers’ in-role and extra-role behavior: The case of multinational. **Management Science**. 42:499-515.
- Morgeson, F. P. (1999). ‘Understanding Prosocial Constructs in Organizational Behavior Theory and Research: Toward a Role Theory Conceptualization’. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Chicago. In J.A-M.Coyle-Shapiro, I,Kessler,,& J, Purcell.2004. “Exploring Organizationally Directed Citizenship Behavior: Reciprocity or it’s my job?” **Journal of Management Studies**.41:85-106.
- Morrison, E.W. (1994). “Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee’s perspective”. **Academy of Management Journal**. 37:1543-1567.
- Morrison,E.W.,& Phelps,C.C. (1999). “Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change”. **Academy of Management Journal**. 42:403-419.
- Moorman, R.H. (1991). “Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship?”. **Journal of Applied Psychology**. 76:845-855.
- Motowidlo, S.J., & Van Scotter, J.R. (1994). “Evidence that task performance should be distinguished from con textual performance”. **Journal of Applied Psychology**. 79:475-480.



- Niehoff, B.P., Moorman,R.H. (1993). "Justice as mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviour". **Academy Management Journal**. 36:527-556.
- Organ,D.W. (1988). **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**. Lexington. MA: Lexington Books.
- Organ, D.W.(1990).The subtle significance of job satisfaction. **Clinical Laboratory Management Review**, 4, 94-98
- Organ,D.W., & Konovsky,M. (1989). "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior". **Journal of Applied Psychology**. 74:157-164.
- Podsakoff,P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H.,& Fetter.R. (1990). "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader,satisfaction and organizational citizenship behaviors". **Leadership Quarterly**. 1:107-142.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie,S.B., Paine,J.B. ve Bachrach,D.G. (2000). "Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research". **Journal of Management**.26:513-563.
- Puffer, S. M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. **Journal of Applied Psychology**, 72: 615-621.
- Rodham,K. (2000). "Role theory and the analysis of managerial work: The case of occupational health professionals". **Journal of Applied Management Studies**,Vol.9,1,71-81.
- Tepper,B.C.,& Taylor,E.C. (2003). "Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors". **Academy of Management Journal**. 46,97-105.
- Van Dyne, L., Graham, J.W.,& Dienesch, R.M. (1994). "Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation". **Academy of Management Journal**. 37:765-802
- Zellars,K.L., Tepper, B.J.,& Duffy, M.K. (2002). "Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior". **Journal of Applied Psychology**,87,1068-1076

## ÖNETİCİLER MENTORLUK FONKSİYONLARI AÇISINDAN KENDİLERİNİ NASIL DEĞERLENDİRİYORLAR? BİR İŞLETME İNCELEMESİ

**Prof. Dr. Enver ÖZKALP**

Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F.Ç.E.E.İ. Bölümü  
eozkalp@anadolu.edu.tr

**Doç. Dr. Çiğdem KIREL**

Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F., Ç.E.E.İ. Bölümü  
ackirel@anadolu.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr. Zerrin SUNGUR**

Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F., Ç.E.E.İ. Bölümü  
zsongur@anadolu.edu.tr

**Araş. Grv. Aytül Ayşe ÖZDEMİR**

Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F., Ç.E.E.İ. Bölümü  
aacengiz@anadolu.edu.tr

**ANAHTAR KELİMELER:** Mentorluk, Kariyer Fonksiyonları, Psiko-Sosyal Fonksiyonlar.

### GİRİŞ

Örgütler, ekonominin küreselleşmesiyle birlikte yenilik ve bilgi yaratma konusunda yoğun bir rekabetle yüz yüzedir. Örgütlere rekabet üstünlüğü kazandıran stratejik kavramlar örgütsel öğrenme, bilgi yaratma ve yenilik olarak kendisini göstermektedir. Örgütlerde öğrenme ve bilgi yaratma süreci birey temelinde gelişir. Örgüte yeni bilgi getiren ve bilgiyi paylaşarak bilgi yaratan bireylerdir. Örgütlerde yaratılan bilgiye bağlı olarak, örgütsel bilginin bir artış gerçekleşir ve örgütsel öğrenme etkin bir yapı kazanır. Tüm bu sürecin sonucunda yenilik kapasitesi artarak, örgüte rekabet üstünlüğü kazandırılmış olur. Birbiriyle yakından ilişkili bu sürecin en önemli parçası ise mentorluktur. Mentorluk bütünüyle öğrenme odaklı bir süreçtir; en basit biçimde mentorluk, öğrenme sürecini destekleyen veya öğrenme olayının gerçekleşmesini sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Lankau, Scandura, 2002; Hezlett, 2005). Burada üzerinde durulması gereken nokta mentorluğun bir süreç olduğudur. Bu süreç içerisinde bireyin öğrenme, gelişim ve performans düzeyi, mentorla kurulan düzenli bir ilişki ile arttırılmaya çalışılır; bir başka ifadeyle örgütsel bilginin oluşumunda ve bilginin paylaşılmasında mentorlara büyük roller düşmektedir.

Mentorluk konusundaki en detaylı ve sistematik araştırmalar Kram ve arkadaşları tarafından yapılmıştır (Kram, 1983; Kram ve Isabella, 1985). Bu araştırmalar sonucunda mentorun kariyer fonksiyonları arasında destek olma, kendini ifade etme ve görünür kılma, koçluk, becerileri geliştirecek görevler verme ve koruma sayılmaktadır. Destekleme fonksiyonu bireye aktif bir biçimde yardımcı olma, iş tecrübesi kazandırma ve yükselme olanaklarını içermektedir. Kendini ifade etme ve görünür kılma, çalışanı şirket içinde anahtar kişilerle tanıştırma ve bu şekilde ilerlemesine yardımcı olmaktır. Koçluk, çalışana kariyer ve iş performansına ilişkin olarak nasihatlerde bulunma, onu yönlendirme

biçimindeki fonksiyonu ifade eder. Bireye kariyer sürecinde yeni yetenekler ve beceriler kazanmasını sağlayacak görevler verme de önemli kariyer fonksiyonlarından biridir. Sonuncu fonksiyon olan koruma ise çalışanı potansiyel tehlikelerden haberdar etme, himaye altına alma olarak ortaya çıkmaktadır (Noe, 1988: 459).

Mentorun aynı zamanda psiko-sosyal bir takım fonksiyonları da mevcuttur. Bu fonksiyonlardan ilki rol modeli oluşturmaktır. Burada çalışana uygun değer, tutum ve davranışlar kazandırılmaya çalışılır. İkinci fonksiyon ise çalışanın örgüt içinde kabulünü ve benimsenmesini sağlamaktır. Bu fonksiyon hem mentor hem de çalışan açısından önemlidir. Çünkü çalışanın mentor tarafından kabulü bireyin iftihar ve gurur duygusunun gelişiminde aktif bir rol oynar. Aynı şekilde saygınlık ve takdir görme de mentorun tatmin duygularını artırır. Üçüncü fonksiyon danışmanlık olarak adlandırılmaktadır. Burada mentor ile oluşturulan ilişkiler içerisinde bireyin kendini ve sorunlarını açıkça ortaya koyması ifade edilmektedir. Arkadaşlık ise mentor ve çalışanın iş ortamı içindeki informal ilişkilerini ifade eder. Kram, mentor tarafından yerine getirilen fonksiyonların sayısının artmasıyla mentora, mentorluk alan kişi arasındaki ilişkilerin gelişimi arasında yakın bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır (Kram, 1985).

#### **ARAŞTIRMANIN AMACI**

Daha önceki çalışmalarımızda (Özkalp ve diğerleri, 2005, 2006, 2006a) mentorluk fonksiyonlarını ve nasıl algılandıklarını akademik ortamda araştırma görevlileri ve danışmanları arasındaki ilişkide analiz etmiştik. Bu çalışmanın amacı ise bilgi ve yenilik tabanlı bir işleyişe sahip olan ve örgütsel öğrenmenin örgüt başarısında kilit rol oynadığı havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir üretim işletmesinde, yöneticilerin mentorluk fonksiyonları açısından kendilerini nasıl değerlendirdiklerini saptamaktır. Bu çalışmanın bir diğer amacı ise rekabet yoğun bir işletmedeki mentorluk ilişkilerinin akademik ortamdaki ilişkilerden hangi noktalarda ayrıştığını analiz etmektir. Örgüt içerisinde 18 yöneticiyle anket çalışması ve 3 yöneticiyle derinlemesine görüşme yapılmıştır. Araştırmaya başlamadan önce TUSAŞ yöneticileri ile ilişki kurulmuş ve üst düzey 18 yöneticiye mentorlukla ilgili iki saatlik bir eğitim verilmiştir. Bu sonuçların değerlendirilmesi örgütlerde mentorluğa kurumsal bir nitelik kazandırılması ve yöneticilerin daha bilinçli bir şekilde mentorluğu yerine getirmesi açısından önemlidir. Titizlikle dizayn edilmiş ve yapılandırılmış bir mentorluk programı, örgüt stratejileriyle uyumlu hale getirildiği sürece, örgüte rekabet avantajı kazandırılmasında önemli bir rol oynayacaktır.

#### **ARAŞTIRMANIN KAPSAMI**

Araştırma amacına uygun olarak bu çalışma TUSAŞ Motor Sanayi (TEI) A.Ş.'de yapılmıştır. TUSAŞ (TEI), Türk ortaklar ve General Electric arasında imzalanan ortak anlaşması ile 1985 yılında kurulmuş bir anonim şirkettir. 1987 yılında ilk motor ve motor parçalarının üretim ve sevkiyatını gerçekleştiren TUSAŞ, aradan geçen yıllar içerisinde uçak motor üretim, montaj ve test teknolojisinin ülkemize transferini gerçekleştirmiştir. Bilgi yaratma, yenilik ve sıfır hata gibi kavramların örgüt başarısı için çok kritik olduğu sektörlerden birinde faaliyet gösteren TUSAŞ, 6 Sigma tekniğini ve felsefesini örgüt kültürüyle birleştirmiş

bir örgüt olarak karşımıza çıkmaktadır. Böyle bir yapılanma içerisinde ise öğrenme ve bilgi paylaşımını gerçekleştiren herhangi bir formal mentorluk programının olmadığı TUSAŞ'da, yöneticilerin orta kademedeki çalışan mühendislerle mentorluk yaptığı ve hiyerarşik yapılanma içerisinde kendiliğinden oluşan bir mentorluk ilişkisi söz konusudur. Bir diğer ifadeyle formal bir mentorluk sürecinin olmadığı ancak üst düzey yöneticilerin buldukları konum gereği bu süreci yürüttükleri bir ilişki söz konusudur.

## ARAŞTIRMANIN BULGULARI

### Demografik Özelliklerin Değerlendirilmesi

**Tablo 1:** Mentorların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	%	Cinsiyet	Frekans	%	Eğitim düzeyi	Frekans	%
32-36	2	11,1	Kadın	1	5,6	Üniversite mezunu	12	66,7
37-41	4	22,2	Erkek	17	94,4	Yük.Lis. mezunu	6	33,3
42-46	2	11,1	Toplam	18	100,0	Toplam	18	100,0
47-51	9	50,0						
52-56	1	5,6						
Toplam	18	100,0						

Tablo 1'de gösterildiği gibi yöneticilerin % 56'si 47-56 yaş grubu içerisinde yer almaktadır. Sadece bir bayan mentorun bulunduğu yöneticilerin hepsi evlidir. Mentorların yaklaşık % 67'si üniversite mezunuyken; geri kalanı yüksek lisanslarını tamamlamışlardır.

**Tablo 2:** Mentorların Kıdeme Göre Dağılımı

Örgütteki çalışma süresi	Frekans	%	Şu anki pozisyonda çalışma süresi	Frekans	%
22-20 yıl	5	27,8	11 yıl ve yukarısı	1	5,6
19-17yıl	6	33,4	7-10 yıl	3	16,7
16-14 yıl	1	5,6	3-6 yıl	10	55,6
13-11 yıl	4	22	7 ay- 2 yıl	2	11,1
10-8 yıl	2	11,2			
Toplam	18	100,0	Toplam	18	100,0

Örgütteki çalışma süreleri açısından değerlendirildiğinde yöneticilerin 8 ve 22 yıl arasında değişen uzun çalışma sürelerine sahip oldukları ortaya çıkmaktadır.

Buradan da görüldüğü gibi mentorların, örgütteki çalışma süreleri yüksektir; bu ise yöneticilerin örgüt kültürünü benimsemiş kişiler olarak, mentorluk niteliklerine sahip oldukları varsayımını desteklemektedir. Buna karşın şu anki pozisyonları itibarıyla değerlendirildiğinde, yöneticilerin mevcut pozisyonlarındaki çalışma süreleri nispeten daha kısadır. Yöneticilerin % 22'si 7-14 yıl arasında değişen sürelerde yöneticilik yaparken; diğerlerinin yöneticilik süreleri 7ay ve 6 yıl arasında değişmektedir.

**Tablo 3:** Mentorların Etkileşim Eksikliğinin Nedenlerine Göre Dağılımı

<i>Etkileşim eksikliğinin nedenleri</i>	Frekans	%
Zaman kısıtlılığı	7	38,9
Ortak çalışma saatlerinin yokluğu	1	5,6
Ortak kültürü paylaşamama	5	27,8
Çalışanının kişilik özellikleri	2	11,1
Kendi kişilik özelliklerim	1	5,6
Diğer (deneyim ve bilgi eksikliği)	2	11,1
Toplam	18	100,0

Tablo 3’de yöneticilere mentorluk yaptıkları kişilerle aralarındaki etkileşim eksikliğinin nedenleri sorulduğunda % 39’u zaman kısıtlılığını; % 28’i ortak kültürü paylaşamamayı neden olarak göstermiştir. “Ortak kültürü paylaşamama” cevabının mentorluk ilişkisinde önemli bir yer tutabileceğini düşündüğümüzden yöneticilerle yapılan görüşmelerde bu konu üzerine ayrıca sorular yöneltilmiştir. Yaptığımız görüşmelerden ve anket sonuçlarından çalışanların örgütte çok uzun süreli kalmadıkları, bir diğer ifadeyle işgücü devir oranının yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu nedenle ortak kültürün her iki taraf açısından tam olarak anlaşılmasının veya oluşmamasının arkasındaki nedenlerden biri bu olabilir.

İkinci bir etkileşim eksikliği nedeni olarak ifade edilen zaman kısıtlılığı daha önce kamu kesiminde akademisyenler arasında yaptığımız çalışmalarda da en önemli neden olarak ifade edilmişti. Yaptığımız çalışmada gözlemlerimiz sonucunda mentorlar üzerindeki yoğun iş temposu bu sonucu destekler gibi gözükmektedir. Ancak, mentorların ifade ettikleri ve gözlemlerimiz, çalışanların da aynı tempo içinde olduğunu göstermektedir. Örgütün siparişlerini planlanan zaman içerisinde yetiştirebilme zorunluluğu bu olgunun ortaya çıkmasında etkin olabilmekte ve bir stres nedeni olarak göze çarpmaktadır.

**Tablo 4:** Mentorların Mentorluk İlişisini Tanımlamalarına Göre Dağılımı

<i>İlişki tanımı</i>	Frekans	%
Öğretmen-öğrenci	5	27,8
Usta-çırak	9	50,0
Diğer (arkadaş, abi-kardeş)	3	16,7
Cevapsız	1	5,6
Toplam	18	100,0

Tablo 4’de ise yöneticilere mentorluk yaptıkları kişiyle aralarındaki ilişkiyi nasıl tanımladıkları sorulmuştur; mentorların %50’si bu soruya usta-çırak cevabını vermişlerdir. Yöneticilerin ilişkiyi usta-çırak olarak tanımlamaları mentorluk kavramının içeriğiyle örtüşmektedir. Mentorlar, bilgilerini, tecrübelerini ileride kendilerinin yerine geçeceğini düşündükleri kişilerle paylaşarak usta-çırak ilişkisini hayata geçirmektedirler. Mentorluk ilişkisini tanımlayan sorumuzdaki ikinci güçlü cevap öğretmen-öğrenci ilişkisidir (% 28). Bu da yaptığımız araştırmada mentorların kendilerini öğretici olarak algıladıklarını göstermektedir. Bilindiği gibi mentorluk sürecinde öğretmen-öğrenci ilişkisi önemli bir yer tutmaktadır. Mentorlar, kendilerini bir öğretmen olarak algılayıp, mentorluk yaptıkları kişileri ise kendilerinin yetiştirdikleri bir öğrenci olarak görmeleri bu ilişkinin güçlü bir boyutunu oluşturmaktadır. Bir yöneticiye “İyi bir mentorda bulunması gereken özellikler nelerdir?” diye sorduğumuzda şu ifadelerle ulaşılmıştır: “Çalışanlarına hedef gösteren, yön çizen, üstten gelen hedefleri, taktik ve strateji oluşturup çalışanlarına aktaran, problemleri önce onların çözmesini bekleyen ve çözülmediğinde devreye giren, başarılarına ilişkin geri bildirimde bulunan ve başarılarını takdir eden kişidir.” Bu ifadeler, mentorluğun önemli unsurlarını içermekle birlikte, mentorluk fonksiyonları kısmında daha detaylı değerlendireceğimiz koçluk fonksiyonunu biraz daha ön plana çıkaran bir özellik taşımaktadır.

#### **Mentorluk Fonksiyonlarının Değerlendirilmesi**

Mentorluk fonksiyonlarını kariyer ve psiko-sosyal olarak değerlendirdiğimizde yöneticilerin bu fonksiyonlar açısından kendileri oldukça iyi bir noktada gördükleri ortaya çıkmaktadır. Kariyer fonksiyonlarının aritmetik ortalaması 4.28; Psiko-sosyal fonksiyonlarının aritmetik ortalaması 4.15 olarak bulunmuştur. Yöneticiler, Koçluk (4.47); Destek Olma (4.11); Becerileri Geliştirecek Görevler Verme (4.39); Koruma (4.30); Kendini İfade Etme ve Görünür Kılmadan (4.15) oluşan kariyer fonksiyonlarını oldukça güçlü bir şekilde sergilediklerini düşünmektedirler. Kariyer fonksiyonlarını incelediğimizde her ne kadar yüksek bir ortalama elde edilse de, özellikle mentorluk açısından belki de en önemli fonksiyon olan destek olmanın en düşük değerde çıkması ilgi çekicidir. Daha önce de belirtildiği gibi bu fonksiyon, genç,

göreceli olarak tecrübesiz çalışanları yetiştirme, onlara iş tecrübesi kazandırma ve yükselmelerinde yardımcı olma becerilerini ifade etmektedir. Mentor açısından bu görevlerin daha az bir biçimde yerine getirilmesi, mentorluk için bir dezavantaj olarak gözükmektedir. Bu fonksiyonun tam anlamıyla yerine getirilmemesinin bir nedeni örgütün yatay bir yapıya sahip olmasından kaynaklanabilir. Yatay örgüt yapısında ara yöneticilik kademelerinin azalması, bu kişilerin yükseltilmesinde mentorlarda bir güç kaybı yaratabilir. Bir yöneticiyle yapılan görüşmede de daha çok koçluk fonksiyonun sergilendiğini destekleyen ifadelerle karşılaşmıştır. "... Onlara probleme ve problemi nasıl çözeceklerine dair bilgi veriyorum; ondan sonrası onların kişisel liderlik ve çoklu zeka özelliklerine bağlı. Problemi hissetmelerini ve çözmelerini istiyorum; özellikle karşılaştıkları zorluklarda bana geri bildirimde bulunmalarını istesem de, bunları yapan çalışan sayısı oldukça az." Bu ifadeler, kariyer fonksiyonları içerisinde koçluğun diğerlerine nazaran daha baskın olarak sergilendiğini göstermektedir.

Kariyer fonksiyonlarına oranla biraz daha düşük olan Psiko-Sosyal fonksiyonlar arasında Kabul ve Onay Alma (4.44); Arkadaşlık (3.97); Rol modeli alma (3.78) ve Danışmanlık (4.43) kariyer fonksiyonlarına göre daha az sergilendiği düşünülen fonksiyonlardır. Rol modeli fonksiyonunun bu kadar düşük olmasının nedeni diğer çalışmalarımızdaki benzer bulgulara paralel olarak, saygı duymak ve hayran olmak arasındaki tutum farklılığından kaynaklanmaktadır. Mentorlar, mentorluk yaptıkları kişilerin onlara yüksek derecede saygı duyacaklarını düşünürken; bu kişilerin aynı derecede kendilerine hayran olmadıklarını düşünmektedirler. Rol modelinin zayıf algılanmasını açıklayan bilgilere yöneticilerle yapılan derinlemesine görüşmelerde ulaşılmıştır. Örneğin mentorlar bu konudaki düşüncelerini şu sözlerle ifade etmişlerdir: "...Onlarla düşünce yapılarımız çok farklı, çoğu zaman nasihatlerimizi dinlemek istemiyorlar. Biz daha tecrübeliyiz, belki onlara kıyasla daha statükocu bir yapımız var. Gençler daha fazla risk alıyorlar, hemen her şeyi yapalım eğilimindedirler. Bu da aramızda bir etkileşim eksikliği yaratıyor olabilir."; "...Bizim tavsiyelerimizi kerhen; üstün körü yapıyorlar." Mentorların bu ifadelerinden de görüldüğü gibi mentorlar genç kesimle aralarında bir jenerasyon farklılığı olduğunu kendi sözcükleriyle belirtmişlerdir. Bu belirttikleri düşünceler, mentorluk hizmeti alan kişilerin mentorlarının özdeşlik gücünü zayıf olarak algıladıklarını göstermektedir. Özdeşlik gücü bilindiği gibi rol modeli oluşturma sürecinde hayranlık duyma, model alma ve karizmatik bir yapıya sahip olma gibi özellikleri kapsamaktadır.

Aynı şekilde arkadaşlık fonksiyonu da diğer fonksiyonlara göre yöneticiler tarafından daha az algılanmaktadır. Bu yönde bir sonuca daha önceki akademik ilişkileri incelediğimiz çalışmada da rastlanılmıştır. Mentorlar, arkadaşlık ilişkisinin zayıflığını daha önce belirttiğimiz "ortak kültürü paylaşamama" nedeni ile paralel olarak açıklamaktadırlar. Oldukça genç bir gruba mentorluk yapmaları aralarında bir jenerasyon farkı yaratmaktadır. Özellikle iş ve sosyal yaşama ilişkin ortak değerlere sahip olmamaları onları kendi aralarında birbirlerinden uzaklaştırmaktadır. Örneğin, mentorlar bu konudaki düşüncelerini şu sözlerle ifade etmişlerdir: "...Aramızda jenerasyon farkı var; yeniler daha farklı bir sosya-ekonomik yapıdan geliyor. Eğlence anlayışlarımız farklı. Biz

yokluk kültüründen geldik.”; “...Biz, TEI'nin kuruluş aşamasına şahit olduk; bizde şirketi aşırı bir sahiplenme var, onlar da ise bu bağlılık daha az.”; “...Aramızdaki bu farklılıklar, bizi üstleri gibi algılamalarına neden oluyor”.

Bu ifadeler, yöneticilerin ve mentorluk yaptıkları kişiler arasında işe yönelik değerlerin birbirinden farklılık taşıdığını göstermektedir. Aslında bu doğal bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır; literatürde yapılan önemli araştırmalarda da bu bulguları destekleyen bilgilerle karşılaşmaktadır. Hamleciler olarak adlandırılan ve 40-60 yaşında oldukları düşünülen işgücü grubu daha çalışkan ve örgüt yaşamına bağlı bir özellik sergilerken; X Nesli olarak adlandırılan ve 25-40 yaşları arasındaki işgücü grubu ise iş ve aile yaşamı arasındaki dengeye önem veren, kurallardan hoşlanmayan bir özellik sergilemektedir (Robbins, 2007, s.123).

Bu çalışmada elde edilen bulgular yanında sosyal yaşama ve ilişkilere verilen değerler arasında da bir fark olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu farklılığı açıklayan mentorların ifadeleri şu şekilde yer almaktadır: “Daha çok kendi gruplarıyla vakit geçirmeyi tercih ediyorlar; aslında bu bizim aramızda da böyle; ortak kültürü paylaşmadığımız için sosyal ortamlarda bir araya gelemiyoruz.”; “Eğlence anlayışlarımızın farklılığı bir araya gelmemizi engelliyor; örneğin bir espri yapıyoruz, acaba ne demek istedi diye kendi aralarında konuşuyorlar.” Bu ifadeler doğrultusunda mentorluk sürecinin kariyer fonksiyonlarına kıyasla psiko-sosyal fonksiyonlar açısından daha zayıf kaldığı gözlenmiştir. Ayrıca mentorların yukarıdaki ifadelerinden de anlaşıldığı gibi kendi aralarındaki sosyal ilişkilerin çok da güçlü olmadığı gözükmektedir. Hatta kendi aralarında iş saatlerinin dışında pek bir araya gelememekte; daha çok tek başlarına veya aileleriyle birlikte olmayı tercih etmektedirler. Elbetteki bu ilişki mentorluk yaptıkları kişilerle de sosyal ilişkilerin zayıflamasına neden olmaktadır. Bu olgu değişim sürecini oldukça hızlı bir biçimde yaşayan bizim gibi ülkelerde yaygın olarak göze çarpmaktadır.

## SONUÇ

Mentorluk süreci çağımız örgütsel gelişmeleri içerisinde giderek önemli bir yer tutan ve örgütlerin sosyal ilişkilerinin ve gelecekte yerlerini alacakları yöneticilerin yetiştirilmesi açısından da örgüte önemli katkılarda bulunacak bir olgudur. Mentorluk sayesinde örgütteki bireyler arasında bilgi paylaşımı gerçekleşir; bireyler mentorları aracılığıyla işe ilişkin gerekli bilgilere ulaşırlar.

TUSAŞ'ın mentorluk sürecini ve sonuçlarını incelediğimiz bu çalışmada daha önce akademik yapıya ilişkin mentorluk algılarını incelediğimiz araştırma bulgularını destekleyen sonuçlara ulaşıldığı ve bu sonuçların sadece akademisyenler arasında değil, son derece modern ve yönetsel açıdan ileri boyutlara ulaşmış bir özel sektörde de benzer bir biçimde ortaya çıkması mentorluk sürecinin kendi kültürümüze has bazı niteliklere sahip olduğunu göstermektedir. Bu olgular, ülkemizde de toplumsal ve teknolojik gelişmelerin bu hızlı temposu içerisinde giderek azalan bir sosyal sermaye olgusuna işaret etmektedir. Oysa ki bilgi paylaşımının en önemli kaynağı sosyal ağlar ve sosyal sermayedir. Örgüt içerisinde formel ilişkilerin yanında informal, sosyal ilişkilerin varlığı, bilginin paylaşıldığı yeni ağlar yaratır. İncelediğimiz bu



işletmede mentor ve çalışanlar arasında sosyal ilişkilerin zayıflığı, mentorluk fonksiyonlarının tam anlamıyla sergilenmediğine işaret etmektedir.

Geçmişte geleneksel toplum yapısının yoğun olarak yansıdığı ve birlikte olma, destek olma, sorunları paylaşma gibi cemaat türü ilişkilerin var olduğu bir yapıdan, giderek cemiyet türü bir ilişki yapısının sergilendiği bir yapıya dönüşen ülkemizde benzer dönüşümün örgüt yapılarının içerisinde de gözlenebilmesi Türk toplumunun ve aynı zamanda örgüt yapılarının değişiminin yeni bir görünümü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu dönüşüm, kentsel yapıda gördüğümüz giderek izole olan bir aile ve komşuluk ilişkilerini yansıtırken, modern yönetim yapısına sahip, verimliliği ve teknolojik yapısı yüksek örgütlerde bile benzer bir biçimde ortaya çıkması mentorluk kavramının ve uygulanmasının gereğini ve çalışma yaşamında taşıdığı önemi bir kere daha ortaya çıkarmaktadır. Bu konuda daha farklı ve kültürler arası çalışmaların yapılması mentorluk kavramını ve yapısını daha da zenginleştirecektir.

#### KAYNAKÇA

- Hezlett A.S., (2005), "Proteges Learning in Mentoring Relationships: A Review of the Literature and an Exploratory Case Study", *Advances in Human Resources*, 7(4):505-526.
- Kram, K.E. (1983), "Phases of Mentor Relationship", *Academy of Management Journal*, 26(4): 608-625.
- Kram, K.E., Isabella L.A.(1985), "Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development", *Academy of Management Journal*, 28: 110-132.
- Lankau, M.J., Scandura, T.A. (2002), "An Investigation of Personal Learning in Mentoring Relationships: Content, Antecedents and Consequences", *Academy of Management Journal*, 45 (4):779-790.
- Noe, A.R. (1988), "An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships", *Personnel Psychology*, 41:457-479.
- Özkalp, E., Ç. Kirel, Z. Sungur, A. A. Cengiz, (2005), "The Importance of Mentoring on Organizational Socialization of the University Research Assistants in Anadolu University", *6. International Conference on HRD Research & Practice Across Europe*, Leeds Business School Leeds Metropolitan University, İngiltere.
- Özkalp, E., Ç. Kirel, Z. Sungur, A. A. Cengiz, (2006), "Mentoring Revisited from the Perspective of Mentors in Learning Process: The Case of Anadolu University in Turkey", *7. International Conference on Human Resource Development*, Tilburg University, Hollanda.
- Özkalp, E., Ç. Kirel, Z. Sungur, A. A. Cengiz, (2006 a), "Örgütsel Toplumsallaşma Sürecinde Mentorluk ve Mentor'un Yeri ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2): 55-69.
- Robbins, S., Judge, T. (2007), *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall, 2007.

**8. Oturum: Yönetimde Paradigmalar**

*FİRMA KURAMI: 1980 SONRASI İKTİSADİ VE SOSYOLOJİK YAKLAŞIMLAR*

*Ali Fıkrıkoca*

*“YENİ KÖYE, YENİ ÂDET” : YENİ YÖNETİM VE ÖRGÜTLENME ANLAYIŞLARI İÇİN BİR ÖRNEK*

*Deniz Taşçı*

*Umut Koç*

*SİSTEM VE DURUMSALLIK YAKLAŞIMLARINDA PARADİGMA DEĞİŞİMİ: NIKLAS LUHMANN VE AUTOPOIETIC SİSTEM TEORİSİ:*

*İbrahim Anıl*

*Nihal Kaplan*

*NİTEL ARAŞTIRMANIN DAYANILMAZ HAFİFLİĞİ-2: İDEALLER VE GERÇEKLER*

*Rana Özen Kutanis*

*Serkan Bayraktaroğlu*

*Engin Yıldırım*

## FİRMA KURAMI: 1980 SONRASI İKTİSADİ VE SOSYOLOJİK YAKLAŞIMLAR

**Dr.Ali Fıkrkoca**

Ankara Üniversitesi, S.B.F., İşletme A.B.D.  
afikir@politics.ankara.edu.tr

### ANAHTAR KELİMELER

Kurumsal analiz, Ulusal İş Dizgesi, kurumsal tamamlayıcılıklar, firma kuramı, evrimsel iktisat.

### GİRİŞ

1990'lı yıllarda Doğu Bloğunun çökmesi, İsveç sosyal demokrasisinin başarısızlıkları ve Keynes'gil politikalarından uzaklaşılması ile toplumsal kuramcılar liberal demokrasiyi ve onu en iyi şekilde temsil eden Amerikan modelini 'tarihin sonu' olarak ilan ettiler (Fukuyama, 1992). Özellikle 1990'lı yılların ikinci yarısında Amerika'nın 'yeni ekonomisinde' yakalanan yüksek büyüme ve düşük enflasyon seviyeleri Asya'nın sözde 'ahbap-çavuş ilişkilerine dayalı' kapitalist kalkınma modeline üstünlüğünü kabul ettirmiş gözükmekteydi. Bu süreçte Amerikan kapitalizminin hem eski doğu bloku hem de diğer kapitalist ülkelere karşı sağladığı iktisadi/siyasi/ideolojik üstünlük 'tarihin sonu' tezine duyulan inancı pekiştirmiştir. Bu genel görüşün doğal bir uzantısı olarak Amerikan işletmecilik modeli –Fordist dönemden sonra- bir kez daha en iyi işletmecilik modeli statüsüne erişti.

2000'li yıllara gelindiğinde ise Amerikan modelinin gelişmekte olan ülkelerdeki uygulamasının istenilen kalkınma sonuçlarını vermediğini ve Amerikan işletmecilik modelinin finansal köpüklere dayanan kırılgan temellerinin sorgulandığını görüyoruz. Günümüzde giderek artan bir şekilde 90'lı yılların aksine tek tip bir kalkınma modeli olamayacağı görüşü ön plana çıkmıştır. Yine bu yaklaşıma paralel olarak işletme literatüründe farklı ülkelerin farklı iş yapma deneyimlerine odaklanan yeni yaklaşımların benimsendiğini görüyoruz.

Bu makalenin amacı, kabaca 1980'lerin başlarında ortaya çıkan ve genel olarak kurumsal analiz olarak tarif edilen bu yeni yaklaşımların gelişimini irdelemektir. Ancak burada yazın incelememizi kurumsal analizin işletme disiplini açısından firma kuramına getirdiği katkılarla sınırlı tutacağız. Kanımızca bu katkılarının anlaşılabilmesi için ilk olarak kurumsal analizin klasik iktisat ve örgüt sosyolojisi kuramlarına getirdiği yeni açılımların anlaşılması önem kazanmaktadır. İkinci olarak da söz konusu yaklaşımın şemsiyesi altında yer alan evrimsel iktisat temelli beceri yaklaşımı ile modern örgüt sosyolojisi temelli ulusal iş sistemi yaklaşımı arasında (yani iktisadi ve sosyolojik yaklaşımlar arasında) sentez olasılıklarının irdelenmesi gereklidir.

### İktisatta ve örgüt kuramında klasik ve kurumsal yaklaşımlar

**İktisat kuramında firma:** 1980'li yıllardan itibaren Ana akım iktisat kuramlarındaki gelişmelere karşı eleştirel duran pek çok toplumsal kuramcı iktisadi sistemin sağlıklı işleyişi için 'kurumlar önemlidir' fikrine artan bir ilgi

göstermeye başladılar. Bu araştırmacıların amacı ekonominin ve örgütlerin anlaşılmasında günümüz kapitalist toplumlarında alternatif ve tamamlayıcı yönetim tarzlarının çok parçalı karışımına bakarak yeni bir anlayış geliştirmektir (Boyer, 1997). Kurumların ve tarihsel incelemelerin 'evrensel iktisadi' kuramların yerini alması yeni kurumsal iktisat (Williamson, 1985), neo-kurumsalcılık (Hodgson, 1988), evrimsel iktisat (Dosi et.al., 1988), yeni iktisat tarihi (North, 1990), düzenleme kuramı (Boyer R. and Saillard Y., 2001), ve eski Amerikan kurumsalcılığının yeniden keşfinde olduğu gibi farklı iktisadi kuramların önünü açtı (Veblen, 1899). Biz bu gelişmeleri sadece firma kuramı açısından ele alacağız.

Foss'un (2000) da belirttiği gibi neo-klasik iktisattan türetilen firma kuramları, aralarındaki farklılıklara rağmen, firmadaki iktisadi örgütlenme sorunlarının güdü çatışmalarından kaynaklandığını öne süren ortak bir temayı paylaşmaktadırlar. Foss'un firma sınıflandırması üç genel kategoriyi içermektedir. İlk olarak, sözleşmeler demeti ve temel vekalet kuramları iktisadi aktörlerin mükemmel bir rasyonaliteyi ve eksiksiz sözleşmelerin varlığını varsaymaktadır. İkinci olarak, eksik sözleşme perspektifi söz konusudur ve iki ana balık altında incelenebilir: eşgüdümleme perspektifi ve varlık özgüllüğü/mülkiyet hakkı perspektifleri. Bu, neo-klasik firma kuramının daha ayrıntılandırılmış bir versiyonudur. Bu yaklaşım Coase'in (1937) belirsizliğin hakim olduğu ortamlarda firmanın hiyerarşik yapısının işlem maliyetlerini düşürdüğünü ileri süren görüşünden türetilmiştir.

Bu sözleşme temelli perspektif araştırmacının ilgisini yönetim konusuna odaklandırmaktadır (yani firma içindeki farklı siyasi çıkarların eşgüdümlenmesine). Foss'un yaptığı sınıflandırmadaki üçüncü kategori ise bu iki kuramsal yaklaşımla kökten bir kopuş kaydeden beceri perspektifidir. Bu perspektif büyük ölçüde Penrose'un (1955) çalışmalarından ilham almaktadır. Söz konusu yazar, iktisadi bir kurum olarak kavramsallaştırdığı firmanın büyümesinin tecrübeli ve yetenekli çalışan ve yönetici kaynaklarına bağlı olduğunu öne sürmüştü. Bu kaynaklar hiçbir zaman tam kapasite kullanılamamaktaydı. Bu fikirler günümüzde evrimsel iktisat ve bir kısım işletmecilik yazını tarafından tekrar ele alınmıştır (özellikle strateji araştırmaları ve uluslararası işletmecilik yazını). Evrimsel iktisat, firmanın, ayırt edici bilgi varlıkları deposu olarak öneminin altını çizmiştir. Bu yaklaşıma göre firmalar ve sanayiler sürekli evrilen Schumpeter'ci bir bağlamda konumlandırılmıştır. Firmanın piyasada tutunabilmesinin sürekli olarak yenilikçi kalmasına bağlı olduğu kabul edilmektedir. Dolayısıyla, firma kuramının odak noktası en doğru güdüleme yöntemlerinin değil yapılabilecek en iyi işlerin saptanması olmalıdır. Nelson (1991) firma seviyesindeki üretim becerilerindeki farklılıkların öğrenme ve iktisadi kalkınma için şart olduğunu öne sürmektedir. Çeşitlilik, yeni iş yapma biçimlerinin keşif ve tecrübe edilmesine katkıda bulunur.

Yani sözleşme temelli perspektiflerde, firma, kendisini sınırlayan piyasa ve teknoloji koşulları veri iken ortaya çıkan eşgüdümleme sorunlarına odaklanırken; 'beceri' temelli perspektiflerde firmanın sınırları firma rutinleri – yani özneler arasında paylaşılan ve kullanılan beceriler – ile teknoloji ve piyasada meydan

gelen değişmelerle beraber evrilerek belirlenmektedir (Nelson and Winter, 1982).

Fakat Foss'un da (2000: 210) öne sürdüğü gibi "beceri temelli yaklaşım daha emekleme aşamasındadır. Firmanın sınırlarının tümüyle anlaşılabilmesi için, Polanyi'nin çok yerinde bir cümlesinde olduğu gibi bilginin 'elle tutulamayan' boyutuyla başedebilecek daha titiz bir iktisadi mikro-analiz gereklidir. Bu, 'örgütlenme sermayesinin' oluşması ve işleyişi ile , [yani] firma becerilerinin toplumsal bileşeni ile, ilgili iktisadi kuramları gerektirmektedir".

Coriat ve Weinstein'in (2002) da belirttiği gibi, evrimsel iktisat ve beceri ve kaynak temelli işletme kuramları firmayı yenilik sürecinin merkezinde kabul etmektedirler. Gerçekten de yenilik örgütsel bir süreçtir ve firmaların iç yetkinlikleri ve firmalar arası farklılıklar firmanın ve dolayısıyla sanayilerin evrimi açısından çok önemli unsurlardır. Fakat, bu yaklaşımlar çoğunlukla firmanın iç yapısıyla ilgilenmektedir, oysa ki firmanın içinde bulunduğu kurumsal bağlamdan soyutlanmaması gereklidir (Coriat ve Weinstein, 2002). Ayrıca beceri temelli firmaların büyük çoğunluğu firma paydaşları arasındaki farklı çıkarların yarattığı siyasi eşgüdümleme sorunlarını görmezlikten gelmektedir (Coriat ve Weinstein, 2002) ve sadece bilişsel boyuta – üretim ve yenilikçilik kapasitesinin nasıl oluştuğuna - odaklanmaktadır. Fakat firma kapalı bir sistem değildir, yenilik süreci sırasında başka örgüt ve kurumlarla etkileşim halindedir. Dolayısıyla asıl mesele, bu süreçte, kurumların ve örgütlerin nasıl beraberce evrildiğini anlamaktır, bu da konu ile ilgili kurumların saptanması ve örgütsel faktörlerle olan etkileşiminin ortaya konmasını gerektirmektedir. Bu konu 'kapitalist çeşitlilik' literatürü olarak etiketlenen bir dizi kurumsal yaklaşım tarafından farklı şekillerde ele alınmaktadır.

**Örgüt kuramındaki gelişmeler:** Günümüzdeki hakim iktisat söylemi olan neo-klasik iktisat kurumsal iktisadın farklı varyantlarınca eleştirilirken, benzer gelişmeleri örgütsel sosyoloji literatüründe gözlemleyebiliriz.

Amerikan kökenli işletme ve örgüt sosyolojisi literatürü toplumsal, kültürel veya ulusal bağlamdan etkilenmeyen 'en iyi iş örgütlenmesi' varsayımına dayanmaktaydı. Bu yaklaşımın altyapısı 'en iyi uygulamaları' yaygınlaştırarak işletmenin bilimsel prensiplerini yaratmayı amaçlayan Frederick Taylor ve Elton Mayo'nun çalışmalarında kurulmuştur. Daha makro bir çerçevede sanayi sosyologları, örneğin Kerr v.d. (1960), sanayileşmeye giden farklı yollara rağmen uzun vadede tüm ülkelerin aynı kalkınma modeline yakınsayacağını savlamışlardı. Bu tarz kuramsallaştırmaların altında yatan, teknoloji ve bilimin sağladığı evrensel mantığa duyulan temel inançtı. Amerikan kökenli örgüt kuramlarının en sofistike varyantlarından durumsallık yaklaşımı bile örgüt içi yapıyla teknoloji arasında doğrusal bir bağlantı kurar. Bu ki faktör birbirine tam uyumlu olacak şekilde eşleştirilmelidir, çünkü firmanın yapısı dış çevreye (ürün teknolojisine ve piyasa yapısına) uyum sağlamalıdır (Hassard, 1995).

Fakat, son zamanlarda neo-klasik iktisadın kurumsal perspektiflerden ilham alan yaklaşımlarca sorgulanmasında olduğu gibi ana akım işletme kuramlarının basitleştirici varsayımları da sorgulanmaya başladı. Örgütsel analiz alanında da modern iktisat kuramlarında olduğu gibi 'kurumlar önemlidir' sloganıyla yola

çıkaran yeni kurumsalcılık yaklaşımı (Powell and Di Maggio, 1991), örgütsel yapıların verilmiş kültürel norm ve kurallar içine yerleşik aktörlerce yaratıldığını savlamaktadır. Avrupa’da, ülkeler arası karşılaştırmalı araştırmalar yapan Aix-Grubu (Maurice et. al., 1982), farklı ülkelerdeki iş ortamı örgütlenmesindeki çeşitliliği sürdüren ‘topluma özgül etkileri’ – yani her ülkenin politik-ekonomi sistemi, tarihi, gelenekleri ve kültürü açısından özgüllüğünü – ortaya koydular. Sorge’nin de (1991: 162) belirttiği gibi: “Kabul edilen olasılıklar açısından aşağı yukarı eşdeğer durumda olan örgütsel birimleri uluslar-arası karşılaştırmalara tabi tutmak yoluyla, söz konusu grup örgütsel biçimler ve uygulamalar arasında ülkeden ülkeye, görev yapılan [örgüt içi] ortamlar ... ilişkili olmayan, kurumsallaşmış insan kaynakları (eğitim, öğretim, iş kariyerleri), toplumsal tabakalaşma ve sanayi ilişkileriyle çok sıkı bir şekilde bağlı olan geniş bir çeşitlilik olduğunu belirledi”.

Richard Whitley (1999) tarafından geliştirilen ve Ulusal İş Dizgeleri ismiyle anılan kuramsal yaklaşım, topluma özgül etkiler okulunun görüşlerini çok sayıda ülkedeki iş dizgelerinin örgütlenmesine etki eden ulusal faktörlerin etkilerini analiz ederek genişletti. Kanımızca ÜİD yaklaşımı firmanın iç yapısına etki eden ulusal aktörlerin en ayrıntılı açıklamasını getirmektedir. Ampirik olarak bu yaklaşımı kullanarak yapılan ulusal karşılaştırmalar ABD, AB, Güneydoğu Asya ve Doğu Avrupa ülkelerini kapsamıştır. Ayrıca, makro seviyedeki iktisadi performans ve ulusal kurumlar arasındaki ilişkiyi irdeleyen Ulusal Yenilik Dizgeleri (Lundvall, 1992) veya Toplumsal Üretim Dizgeleri (Hollingsworth ve Boyer, 1997) gibi yaklaşımların aksine ÜİD yaklaşımı doğrudan firma seviyesinde analiz yapma imkanı tanımaktadır. Whitley tarafından belirlenen faktörler özellikle örgütsel koşulların toplumsal bağlamda yapılandırılmasıyla ilgilidir. Şimdi bu yaklaşımı daha ayrıntılı bir şekilde ele alalım.

İşletmecilik Dizgelerinin genel özellikleri kapitalist ekonomiler arasında farklılık gösteren iktisadi eşgüdümleme ve denetim inceleme birimleridir. Bunlar sekiz tane kilit boyutta temellendirilmiştir. Bunların ilk üçü sahiplik ilişkilerindeki farklılıklar ve sahipliğin iktisadi faaliyetlerin eşgüdümlemesindeki rolü: sahiplik denetiminin birincil yöntemi (doğrudan, piyasa sözleşmesi, ittifak), üretim zincirlerinin sahiplik bütünlüğünün genişliği, sektörlerin sahiplik bütünlüğü. Diğer üç özellik otoritenin ortak mülkiyete bağlı olmadığı örgütsel bütünlüşme biçimleriyle ilgilidir: üretim zincirlerinin ittifak eşgüdümlemesinin kapsamı, rakipler arası işbirliğinin kapsamı, sektörlerin ittifak eşgüdümleyebilme kapsamı. Son iki özellik ise iş ilişkileri yönetimi üzerinedir: çalışan ve işverenler arasındaki karşılıklı bağımlılık, çalışanlara duyulan güven ve yetki devri.

Bu işletmecilik dizgeleri özellikleri farklı toplumlarda farklı ÜİD’lerinin gelişmesine yol açan hakim toplumsal kurumlarla karşılıklı bağımlılık içerisinde geliştiği savunulmaktadır. ÜİD’leri biçimlendiren kilit kurumlar: devlet eşgüdümlemesi, mali sistem, dayanışmacı kamu eğitim sisteminin gücü, sendikanın gücü, devletin bilim ve teknoloji politikası ve biçimsel kurumlara duyulan güven.

Whitley son 15 yılda Triad ülkeleri ile ilgili olarak gerçekleştirdiği ampirik çalışmalarla 6 tane işletmecilik dizgesine dayalı bir sınıflamaya gitmiştir. Bunlar

parçalı, eşgüdümlü sanayi bölge, dayanışmacı, ileri derecede eşgüdümlü ve devlet tarafından örgütlenen dizgeler olarak tasnif edilmiştir (UID'nin ayrıntılı bir değerlendirmesi ve bu dizgeleri oluşturan karşılıklı bağımlılıkların incelemesi için bkz. Whitley, 2000).

**Kurumsal Analiz çatısı altında sosyo-ekonomik bir sentez olasılığı?  
Kurumsal Tamamlayıcılıklar**

Whitley (2000) “firmalar farklı işletme dizgeleri ve kurumsal bağlamlarda farklı yönetim yapıları ve becerilerine sahip olacakları için etkin bir şekilde ortaya koyabilecekleri yenilik türleri açısından farklılık gösterecekler” demektedir. Bu Whitley'in işletmecilik dizgelerindeki kurumsal farklılıkları firma seviyesindeki yenilikçi performans ile ilişkilendirme isteğini açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Whitley kurumsal tamamlayıcılıkları işletme dizgesi optiğinden incelemektedir, bu da yenilik sürecinde toplumsal boyutun varlığını kabul eden ancak bunu henüz kuramsallaştıramayan evrimselci iktisadın yaklaşımıyla topluma özgül etkiler kuramının yenilik sürecine getirdiği aşırı sosyolojik yaklaşımlar arasında firma seviyesinde kavramsal bir köprü oluşturması nedeniyle faydalıdır.

Bu konuya somut bir örnek vermek amacıyla Whitley'in ortaya koyduğu kapitalizmin coğrafi çeşitliliğini (kuramsal açıklık ve basitlik adına) ikili bir sınıflandırmaya indirgeyerek iki tür ulusal iş dizgesine odaklanacağız: kökten yenilik stratejilerini destekleyen Serbest Piyasa Ekonomileri (SPE) ve aşamalı yenilik stratejilerini destekleyen Eşgüdümlü Piyasa Ekonomileri (EPE). Daha önce Whitley'nin kendisi tarafından da yapılmış bu sınıflandırmanın hōristik bir araç olarak faydalı olacağına inanıyoruz (bkz. Casper ve Whitley, 2002).

Serbest Piyasa Ekonomileri işletme dizgelerinin şu unsurları arasındaki kurumsal tamamlayıcılıklardan oluşmaktadır: işe alma ve işten çıkarmayı kolaylaştıran esnek sendika uygulamaları; firmalara ve/veya tanımlanmış sanayilere ‘batık’ insan sermayesi yatırımlarına izin veren dayanışmacı kamu eğitim dizgeleri (örneğin Almanya); akademik topluluğun risk alma ve girişimciliğini destekleyen ve patent sahiplerine getirdikleri yeniliklerin ticari faydalarını güvence altına alan sıkı Fikri Mülkiyet hakları koruması sağlayan bir bilim ve teknoloji politikası; firmalar üzerinde beklene karlılığı sağlanması amacıyla kısa vadeli baskılar oluşturan finans sermayesinin (borsanın) rolünü ön plana çıkaran bir mali sistem; ürün rekabet piyasasını anti-tröst düzenlemeleriyle destekleyen bir düzenleyici devlet tarafından belirlenen devlet-piyasa ilişkileri.

Serbest Piyasa Ekonomilerinin sunduğu çerçeve kökten yenilikleri ön plana çıkarmaktadır. Bu tür yeniliklerle uğraşan firmalar yüksek nitelikli esnek bir şekilde personeli elde etmek ve güdülemek zorundadır. Çünkü bu firmalar belirsiz bir teknolojik çevrede işlem yapmakta ve buna bağlı olarak da şirketlerini ürün piyasasında rekabetin yoğun olduğu yeni teknolojik alanlara yönlendirmek için hızlı bir yeniden yapılanmaya gitmek zorunda kalmaktadırlar. Yani Ar-Ge çalışmalarının yeni nitelikli personelin (bilim adamları, teknisyenler ve özellikle üniversite çevresinden gelen uzmanlar vb..) istihdamı yoluyla hızlı bir şekilde yön değiştirmesi gerekebilmektedir. Bu çerçeve, özellikle küçük girişimci şirketlerin ortaya çıkmasının desteklenmesinde (Silikon Vadisi

örneğinde olduğu gibi) –ki bu şirketler zamanla küresel ölçekte büyüme başarısı gösterebilmektedirler (örneğin Microsoft)- ve küçük yenilikçi firmaları kendi faaliyet alanlarına dahil eden büyük firmaların teknolojik olarak diri kalmalarına yardımcı olmaktadır (Amable and Petit, 2001).

Bu tarz SPE özellikleri taşıyan kurumsal tamamlayıcılıklar içerisinde faaliyette bulunan firmalar kökten yenilikçi stratejilerinin başarılı olması halinde büyük bir piyasa payı kapmayı ümit edebilirler ve ‘kendine mal etme’ risklerinin düşük olduğu yeni piyasalara odaklanmak zorundadırlar. Yani buluşlarını patent ve fikri mülkiyet haklarını sıkı bir biçimde koruyarak başarıya ulaşabilirler. Kökten yenilikçi firmalar çekirdek ürün ve teknolojilere odaklanarak karmaşık Ar-Ge çalışmalarına yoğunlaşmakta örgütsel karmaşayı ise minimize etmektedirler. Burada performansa dayalı teşvikler ve çalışanlara hisse senedi dağıtarak sahiplik haklarına kavuşturulmalarına dayalı planlar çalışanları güdülemek için kullanılmaktadır.

Buna karşın EPE’lerinin sunduğu çerçeve şu tamamlayıcılıklardan oluşur: uzun vadeli sanayi-bankacılık işbirliğini harekete geçirerek üretici sermayeyi ön plana çıkaran ve denetimi şirket çalışanlarına veren (şirket yöneticilerine hissedarların kısa vadeli baskılarına dayanabilme imkanı tanıyan) bir mali sistem; uzun vadeli işgücü güvencesi sağlayan kuvvetli sendikal yönelimler; geniş olarak tanımlanmış becerilere büyük yatırımlar getiren dayanışmacı kamu eğitim dizgesi; patentlerin sadece özel buluşlar için verildiği çok sıkı olmayan fikri haklar rejiminin eşlik ettiği devlet bilim ve teknoloji politikası; devletin firmalar arası rekabet yerine dayanışmayı teşvik eden devlet-piyasa ilişkileri.

EPE’lerinin temelini oluşturan kurumsal tamamlayıcılıklar aşamalı yenilikleri desteklemektedir. Çünkü aşamalı yenilikler geliştirmeye yönelik firmalar rakiplerin yenilikleri kolayca taklit edebileceği yüksek ‘kendine mal etme’ riskleriyle karşı karşıyadır. Dolayısıyla bu tarz firmalar birikimli olarak gelişen ve teknoloji yörüngesi tahmin edilebilir teknolojilere yatırım yapmakta ve kendilerini rakiplerinden tamamlayıcı beceriler geliştirerek ve bunları örgütsel rutinelere dahil ederek örgütsel karmaşıklığı artırmak durumundadırlar. Casper ve Whitley’in (2002: 91) de belirttiği gibi ‘Yenilikleri müşteriye-özel hale getirerek ve yeniliklere ek hizmetlerle paketleyerek, bu tarz firmalar örgütsel özgüllüklerini arttırarak taklit edilebilme kolaylığını sınırlamaktadırlar’.

## **SONUÇ**

Sonuç olarak, yukarıdaki ikili tasniften görüleceği gibi, ülkelerin kıyaslamalı kurumsal üstünlüklerinin farklı ülkelerin farklı rekabetçi üstünlükler getirdiğine bunun da ülkeler arası kurumsal farklılıklara rağmen farklı sektörlerdeki iktisadi başarıyı sağlayarak benzer kalkınma performansları yaratmaktadır. Kurumsal analizin iktisadi açımlarının firmanın kapitalist ekonomideki yenilikçi dinamiklerine, sosyolojik yaklaşımların ise topluma özgül etkiler okulundan Whitley’e uzanan çizgide ise örgüt sosyolojisinin bu dinamiklerin özünü şekillendiren öğrenme rutinlerinin toplumsal içeriğine yönelik önemli içgörüler sağladığını gördük. Kurumsal tamamlayıcılıklar yaklaşımı burada sosyolojik ve iktisadi değerlendirmeler arasında köprü işlevi görmektedir.



**KAYNAKÇA**

- Amable, B. and Petit, P. (2001) 'The diversity of social systems of innovation and production during the 1990s', *Cepremap Working Papers*, (Couverture Orange) 0115.
- Boyer, R. (1997) 'The variety and unequal performance of really existing markets: farewell to Doctor Pangloss' [J. Rogers Hollingsworth and Robert Boyer (eds) *Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions*, Cambridge, Cambridge University Press] içinde: 1-47.
- Boyer, R. and Saillard, Y. (eds.) (2001) *Regulation Theory: The State of the Art*, London, Routledge.
- Casper, S. and Whitley, R. (2002) 'Managing competences in entrepreneurial technology firms: a comparative institutional analysis of Germany, Sweden and the UK', *CBR Working* (230): 2002:1-33.
- Coase, R. (1937) 'The nature of the firm', *Economica*, (4) 13:386-405.
- Coriat, B. and Weinstein, O. (2002) 'Organizations, Firms and Institutions in the Generation of Innovation', *Research Policy*, (31) 2: 273-290.
- Foss, N. (2000) 'Introduction' [Foss N. (ed.): *The Theory of the Firm: Critical Perspectives in Economic Organization*, London, Routledge] içinde.
- Fukuyama, F. (1992) *The end of history and the last man*, London, Hamilton.
- Hassard, J. (1995) *Sociology and Organization Theory Positivism, Paradigms, and Postmodernity*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Hodgson, G. (1988) *Economics and Institutions*, Cambridge, Polity Press.
- Hollingsworth, J. and Boyer, R. (eds) (1997) *Contemporary Capitalism: the Embeddedness of Institutions*, Cambridge and New York, Cambridge University Press.
- Kerr, C., Dunlop, J.T., Harbison, F.H. and Myers, C.A. (1960) *Industrialism and industrial man*, Harvard U.P., Cambridge.
- Lundvall, B.A. (ed.) (1992) *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, London, Pinter.
- Maurice, M., Sellier, F. and Sylvestre, J.J. (1986) *The Social Foundations of Industrial Power*, Cambridge MA, MIT Press.
- Nelson, R. (1991) 'Why Do Firms Differ, and How Does it Matter?', *Strategic Management Journal*, (12) Special Issue: 61-74.
- North, D. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Penrose, E.T. (1955) 'Research on the business firm: limits to the growth and size of firms', *American Economic Review*, 45 (2): 531-543.

- Powell, W. W. and Di Maggio, P. J. (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Sorge, A. (1991) 'Strategic Fit and the Societal Effect: Interpreting Cross-National Comparisons of Technology, Organization and Human Resources', *Organization Studies*, (12) 2: 161-190.
- Veblen, T. (1899) *The Theory of the Leisure Class: an economic study of institutions*, New York Press.
- Whitley, R. (1999) *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*, Oxford, Oxford University Press.
- Whitley, R. (2000) 'The Institutional Structuring of Innovation Strategies: Business Systems, Firm Types and Patterns of Technical Change in Different Market Economics', *Organization Studies*, (21) 5: 855-886.
- Williamson, O. E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press

## “YENİ KÖYE, YENİ ÂDET”:YENİ YÖNETİM VE ÖRGÜTLENME ANLAYIŞLARI İÇİN BİR ÖRNEK

**Doç. Dr. Deniz TAŞCI**

Anadolu Üniversitesi İ.B.F., İletişim Bölümü  
dtasci@anadolu.edu.tr

**Arş. Gör. Umut KOÇ**

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
umutkoc@gmail.com

### ANAHTAR KELİMELER

Yeni örgütlenme anlayışı; reklâm ajansları; komplekslik

### GİRİŞ

20. yüzyılın başlarında, modernizm olarak tanımlanan ve o zamana kadar entelektüel çevrelerde geniş kabul gören anlayışa farklı alanlarda ilk karşı çıkışlar ortaya çıksa da (örn., Saussure, 1916; Bell, 1926) anlayışın geçerliliğini kaybetmeye ve sorgulanmaya, 1940’larda Frankfurt Okulu’nca başladığını söylemek olanaklıdır (örn. Marcuse, 1940; Horkheimer ve Adorno, 1944). Bu dönemde, çeşitli nedenlerden dolayı modernizmin kaybolmuş düşlerinin yerini alan yeni anlayışın\* amacı, yeni bir ütopya koymak değildir. Yeni bir lisan ve kavramlar aracılığıyla modernist vizyonun gözden kaçırıldığı açıkları ve ufukları fark ettirmeyi amaçlamaktadır. Bu yeni soluk alma biçimi dinamiktir, kavramları sürekli geliştirmekte ve değişmektedir.

Kuralsızlığın kural olduğu bir görüş açısı, genel geçerlilik iddiası taşıyan önermelerin reddedilmesi, çoğulculuğun ve parçalanmanın kabul edilmesi, farklılığın ve çeşitliliğin vurgulanması, her şeyin geçici olduğunun kabul edilmesi ve bütün evrensel söylemlere karşı derin bir güvensizlik bu düşüncenin genel özellikleridir. Yaşamın pek çok alanında; bilimde, edebiyatta, felsefede, mimaride, sanatta, sosyolojide ve tarihte çözümlenemeler sunan bu görüş yönetim ve örgütlenme kuramlarını da derinden etkilemiştir. Modern ötesi bu anlayışın yönetim ve örgütlenme kuramlarının ontolojik olarak öznelciğe daha yakın, epistemolojik olarak anti – pozitivist tutum sergilemesine katkıda bulunduğunu; söylemin merkeziliği, bölünmüş kimlikler, varlık felsefesinin eleştirisi, büyük anlatıların yok oluşu, bilgi / güç ilişkisi ve hiperrealite alanlarındaki çalışmaların ana kaynağı olduğunu (Alvesson ve Deetz, 2006: 266); eleştirel kuram, komplekslik ve ağ kuramlarının büyük oranda temelini oluşturduğunu; simgesel – yorumlayıcı paradigma altındaki sosyal inşa kuramını, Weick’in yaratma kuramını, kurumsallaşma ve sosyal yansıtma (Hatch, 2006: 43) yaklaşımlarını da derinden etkilediğini iddia etmek sanırım yanlış olmayacaktır.

---

\* Aslında, modernizme itiraz biçiminde yükselen sesleri tek bir “anlayış” ya da “görüş” altında ifade etmenin fazlasıyla indirgemeci ve eksik olduğu iddia edilebilir. Ortaya çıkan ve çıkmakta olan daha çok birbirinden farklı bir söylemler bütünü ve yeni arayışlardır. Ancak, bu çalışmanın konusu açısından bu unsurların ayrıştırılması gerekli görülmemiştir.

Paradigmalar, araştırmacılara herhangi bir fenomeni değişik açılardan incelemelerine olanak tanır. Ancak, paradigma farklılıkları yalnızca akademik alanda kendini göstermez. Geride bıraktığımız yirmi yıl içinde yaşanan küreselleşme sürecinin ve bilişim – iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin yönetim ve örgütlenmenin “uygulama” kısmında da büyük değişimlere yol açtığı pek çok akademisyen tarafından iddia edilmiş, yeni yönetim ve örgütlenme biçimlerinden ve paradigmalardan söz edilmiştir (örn. Clegg, 1990; Powell, 1990; Davidow ve Malone, 1992; Heckscher, 1994). Bu durum doğaldır çünkü dünyaya dair inançlar, varsayımlar ve bilgiler, bilim insanlarının kendi araştırmalarını gerçekleştirme, liderlerin örgütlerini tasarlayıp yönetme ve her birimizin dünyayla ve diğer insanlarla ilişki kurma biçimimizi etkilemektedir (Hatch, 2006: 11).

Araştırmanın amacı uygulayıcıların yönetim tarzlarının modern yönetim ve örgütlenme biçimlerini aşan unsurlarını taşıyıp taşımadığını incelemek, gerek akademisyenler gerekse uygulayıcılar için yararlı olabilecek kimi ipuçlarını elde etmektir. Bu bildiriye, sözü edilen çerçeve esas olarak alınmış ve çok dinamik olduğu düşünülen reklâm ajanslarının yönetim ve örgütlenme tarzları söz konusu çerçeveden incelenmiştir.

Gerçekleştirilen yönetim ve örgütlenme / örgütler yazın taraması sonucunda reklâm ajanslarının; müşteri – ajans ilişkilerinin çeşitli boyutlarıyla incelenmesi (örn. Calantone ve Drury, 1979; Lichtenthal ve Shani, 2000); kimliklerin ve izlenimlerin yönetiminin (Alvesson, 1994); cinsiyet ilişkilerinin (Alvesson, 1998); güç, otorite ve profesyonel kimliğin söylemsel yeniden üretiminin (Hackley, 2000) ve proje ekolojisinin (Grabher, 2004) araştırılması gibi çeşitli ve oldukça fazla sayıda çalışmanın odağında yer aldığını da belirtmek yerinde olacaktır.

#### **ARAŞTIRMA**

Fabrikada imal edilecek ürünün her bir parçası için hangi operasyonların gerektiği, bu operasyonlarla hangisinden kaçar tane yapılacağı dolayısıyla hangi tezgâhta ne kadar adam / saat ve mümkünse çalışanların hangi niteliklere sahip olması gerektiği daha bir tek imalat yapmadan belirlenebilmektedir. Fabrika tarzı üretim yapacak örgütün nitelikleri örneğin, önümüzdeki on yıl için belirlenebilir. Ancak, reklâm sektöründe aynı şey geçerli olmamakta ve reklâm da doğası gereği böyle bir üretim tarzını içermemektedir. Reklâm ajansları ürettikleri ürünü sınırsızca kullanmamakta ve ondan sınırsızca çoğaltmamaktadırlar. Reklâm, bir tane ve biricik olarak üretilmektedir. Reklâm ajansları için geçerli olan şeyin yalnızca fabrikada ürün tasarımı yapan birim için geçerli olduğunu söyleyebiliriz.

Üretim düşüncesinden yola çıkarak, dünyada yapılmaya değer bütün işlerin aynı şekilde yapıldığı varsayımı ve buna göre örgütlenmek modernist bir dünya görüşünün sonucudur. Oysaki insanlığın, teknolojinin ve sektörlerin gelişimine baktığımızda imalatın hızla robotlaştığını görmekteyiz. Dolayısıyla, üretim sektöründeki pek çok örgüt asıl işlerinin tasarım ve pazarlama olduğunu düşünmektedir. Reklâm üreten bir ajansta ise ürünün niteliği ve üretim sürecinin farklılığı nedeniyle örgütlenme anlayışlarında bir takım değişiklikler olması

beklenmektedir. Aslında, ana eksen itibariyle örgütlenme anlayışlarıyla ilgili olan bu çalışmanın reklâm şirketlerinde yapılmasının nedeni de budur.

Mintzberg'in (1980), "tüm parçaların karşılıklı düzenlenmesine dayanan, özellikle destek personelin işbirliğine gereksinim duyan; işlerin uzmanlaştığı, kapsamlı bir eğitim ancak çok az biçimselleşme gerektiren, küçük birimlerin matris yapıların içinde fonksiyonel ve pazar tabanlı bir araya geldiği, iletişim araçlarının yoğun olarak kullanıldığı ve yapının hem dikey hem de yatay olarak ademi merkezi oluşturulduğu; karmaşık, dinamik ortamlarda faaliyetlerini yürüten ve sıklıkla yüksek düzeyde ayrıntıya ve otomasyona sahip teknik sistemlere bağlı yapılar" olarak tanımladığı ve "sofistike yenilik" için gerekli gördüğü adhokrazi tipi örgütlere verdiği örneklerden biri reklam ajanslarıdır.

Reklâm ajanslarının girdileri, süreçleri ve çıktıları sanayi kuruluşlarından yapısal olarak farklıdır. Reklâm ajansları, hem üretimleriyle hem de çalışanlarıyla ilgili süreçlerinde oldukça esnek, müşteri odaklı ve yaratıcılığın yaşamsal olduğu örgütlerdir. Esneklik, müşteri odaklılık ve yaratıcılık kavramlarının da iş dünyası için son çeyrek yüzyıldaki paradigma değişiminin önemli göstergeleri arasında yer aldığı düşünüldüğünde, yeni yönetim ve örgütlenme anlayışlarıyla ilgili bir araştırma için en uygun ipuçlarının bulunabileceği sektörlerden birisinin reklâmcılık olacağı düşünülmüştür.

Nitel yöntemin benimsendiği araştırmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme (Patton, 1987: 56) benimsenmiş; veri toplama için açık uçlu yoğunlaştırılmış görüşme (Rubin, 1983: 356) ve gözlem türlerinden yapılandırılmış alan çalışması (Bailey, 1982: 252) kullanılmıştır. Araştırma kapsamında reklâm şirketlerinin tepe yöneticileriyle işletme ortamında görüşülmüş, görüşme ve gözlemlerde not alma ve ses kayıt tekniği kullanılmış ve veriler betimsel yöntemle analiz edilmiştir.

## **BULGULAR VE YORUM**

Türkiye'de 1980'lerde gelişmeye başlayan reklâm sektörü uzun ve meşakkatli yollardan geçmiştir ve geçmektedir. 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz tüm sektörleri etkilediği gibi reklâm sektörünü de fazlasıyla etkilemiştir. Reklâm harcamalarında büyük bir daralma yaşanırken bu durum hem reklâmcılar hem de reklâm verenler açısından bazı gerçeklerin anlaşılmasına yardımcı olmuştur.

Reklâm ajansları, pazar ve tüketici araştırmaları yaparak toplumsal olguları anlamaya çalışan, belirli hedefler ortaya koyan, bu hedeflere ulaşmak için öncelikle içinde bulunulan durumu analiz eden, dolayısıyla hayatı anlamaya çalışan ve bu anladıklarıyla uyumlu ürünler ortaya çıkartan örgütlerdir.

Bu örgütlerin peşinde olduğu temel soru insanların neyi niye yaptığıdır. İkinci soru ise, birinci sorunun cevabıyla uyumlu mesajın ne olacağıdır. Dolayısıyla, reklâm ajanslarının amacı insanların karar verme sürecini etkileyen koşulları yönetmek ve denetlemektir.

Reklâm ajanslarında yapılan görüşmeler ajansların modern ötesi yönetim unsurlarını taşıyıp taşıyamaları açısından hiçbir şekilde genellenemeyecek uygulamaların olduğunu göstermiştir. Ağırlıklı olarak rol dağıtımı, adamlama,

işe kimlerin ve nasıl alınacağı, esnek çalışma saatleri, tasarım konularında bazı unsurlar gözlemlenmiş ancak örgütlenme açısından bu durum birkaç istisna ajans dışında görülemezdir. Elbette, reklâmcılık sektöründe tüm kuruluşlara uyabilecek tek tip bir organizasyon yapısından söz etmek mümkün olmadığı gibi, söz konusu sektör için böyle bir arayışın ne derece gerekli ve anlamlı olduğu da tartışılabilir.

Araştırma kapsamındaki ajansların çoğunda birbirine çok benzer fonksiyonel bir örgüt yapısı görülmüştür. Yapılardaki tespit edilen benzer özellikler,

- Müşteri ilişkileri
- Kreatif (metin yazarlığı / grafik)
- Mali ve idari işler
- Stratejik planlama

Şirketin büyüklüğüne göre ajans içinde ya da dışında yerine getirilen fonksiyonlar

- Basılı işler
- Prodüksiyon
- Medya planlama
- Arşiv

Elbette, farklı uygulamalar da söz konusudur. Tüm kuralları göz ardı ederek kendi stilini ortaya koyup hiyerarşik düzene ve otoriteye karşı koyan tanınmış ve başarılı bir reklâm ajansı farklı bir çalışma ve yönetim biçimini benimsemiş bir kurumdur. Bu reklâm ajansının bir çalışanı çalışma şeklini şu şekilde anlatmaktadır:

“Bize müşteri gelir ve verilen işin iki gün içinde hazır olması istenir. İki gün boyunca ajansta kampa gireriz, yiyeceğimiz ve her türlü konfor sağlanır. Biz, bu süre içinde işi tamamlarız. Bunu izleyen bir haftalık süreç de bizim tatilimizdir.”

Görüşülen ajans yöneticilerinin bir kısmı çalışma ve tatil zamanının esnek olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, ajansların iç tasarımı ev-ofis çalışma şekline uygundur. Esnek çalışma saatleri ve koşulları yani belirli saatlerin olmayışı, ajansın iç disiplinini etkilememektedir. Ekip çalışması fazlasıyla önemsenmekte, bu anlayış bir ajans yöneticisi tarafından “kaybeden takımında kazanan futbolcu yoktur” metaforuyla ifade edilmektedir.

Sektörden bir başka başarılı reklâm ajansı yöneticisi çalışanları örgüte oryante etme konusunda çaba göstermediklerini, uyum sağlayanın uyuyacağı mantığından yola çıkarak uyum sevdalısı olmadıklarını, çalışanlardan istenen şeyin şirket kültürünü anlamak ve sahip çıkmak olduğunu iş için çıkarılan uyumsuzluğun istenen bir şey olduğunu, kurumsallaşmadan daha ziyade çok farklı seviyelerdeki liderliğin önemli olduğunu, stratejinin gerekli olduğunu, stratejik düşüncenin deha ve yaratıcılık istediğini, ancak reklâm ajanslarının

kurumsallaşmış bir stratejik planlama faaliyetine ihtiyacı olmadığını ama sektörün coşkulu, tutkulu, daha nitelikli insanlara ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir.

Görüşme kapsamındaki hiçbir ajansın dekorasyonu ve iç mimarisi ne bir fabrikaya, ne bir üniversiteye, ne birbirlerine ne de herhangi başka kuruma benzemeyecek düzeyde farklılık içermektedir. Bu ofis tasarımının işin özelliğine ve çalışma biçimine uygun olduğu düşünülmektedir.

Görüşülen ajanslarının ortak özelliklerinden bir diğeri iş yaratıcılığa gelene kadar derin bir araştırma ve analiz sürecini yaşayıp uygun stratejileri belirlemeleridir. Stratejik düşünce bu sektör için her şey gibi gözükmektedir.

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Örgüt teorilerinde açılım sağlayan modern ötesi bakış açısı örgütlerle ilgili hiç bilinmeyen durumlar ortaya koymaktan çok, 70'li yıllardan günümüze dek yaşanan değişimi çözümlenmeye çalışan bir düşünce biçimidir. Bu düşünce biçimini temel alan komplekslik kuramına göre örgütler kompleks sistemlerdir. Kompleks sistemleri oluşturan bileşenler arasındaki etkileşim dinamik ve zengindir. Ancak, sistemdeki her bileşen bir diğeri doğrusal olmayan bir şekilde etkileyebilmektedir (Cilliers, 1998: 3 - 4). Bu bağlamda, reklâm ajansı yöneticileri karmaşık durumları ve belirsizlikleri denetim altına alamayacaklarını kabullenip bu unsurlarla birlikte hareket etmelidirler.

Reklâm sektöründe gözlemlenen temel bir özellik biricikliklidir. Bu özellik, reklâm ajanslarının örgütlenmesini etkilemektedir. Biriciklik hem işin doğasından hem de yaratıcı grupla işletmecilik fonksiyonlarını yerine getiren grup arasında denge kurabilmenin gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Yaratıcı odaklı olmak çalışanların bazı aşırılıklarına tahammül edilmesini gerektirmektedir. Burada, tahammülden kasıt farklılıkların yönetilmesini içeren akli bir durumun gerekliliğidir. Yani örgüt yapısı hem egolara imkân vermeli hem de ekip anlayışını içerebilmelidir. Burada, bir kompleks sistem özelliği olan dengeden uzak olma durumu söz konusudur. Dengeden uzak bir sistem, kaotik bir sistem değildir. Düzenli ve örgütlenmiş bir sistemdir ancak, ortamdaki girdilerin dönüştürülmesi aracılığıyla yeniden örgütlenme olasılığına açıktır (Goldstein, 1988).

Reklam ajanslarının birkaçında gözlemlenen esnek çalışma saatleri ve koşulları uygulamaları ile bu uygulamaların herhangi bir disiplin sorununa yol açmadan başarılı sonuçları doğurması, kompleks sistemlerin bir başka temel özelliği olan kendi kendini uyarlamaya karşılık gelmektedir. Kendi kendini uyarlayan kompleks sistemlerde bileşenler tamamıyla “özgür” değildir (Batram, 1999). Aralarındaki belli ilişkilerin kısıtları altındadır ve çoğunlukla hiyerarşi niteliği taşıyan daha yüksek bir yapı düzeyi söz konusudur.

Reklâm ajanslarının yöneticilerinin birçoğunun üzerinde önemle durduğu konulardan biri kurumsallaşmadır ve kurumsallaşmayı “kişilerle kaim olmanın alternatifi” ya da modern yönetim anlayışlarının bazı uygulamalarının ajanslara yerleştirilmesi olarak algılamaktadır. Oysaki kurumsallaşma; dinamik bir çevreye uyum sürecidir ve sürecin başarısının da gerek örgüt içi unsurların kendi

aralarındaki, gerekse örgütle örgüt dışı unsurlar arasındaki etkileşimlerin teşvikine bağlı olduğu açıktır.

Ajanslarda örgütlenme anlayışıyla ilgili açıklamalar tam anlamıyla yelpazenin iki ayrı ucuna savrulmaktadır. Bu uçlardan birisi ülke çapında tanınmış bir reklâm ajansı sahibinin söyleşisinde\*\* açıkladığı şekliyle bu işin süreçlere, organizasyonlara, yönetim şemalarına dayanmayan romantik bir iş olduğu gerekçesiyle örgütlenme anlayışını tümüyle reddetmektir. Diğer ucunda ise reklâm ajanslarının örgütlenmesini sektörün farklılığını gözetmeden mevcut örgütlenme anlayışlarına yaklaştırmaktır. Oysa, bilinen odur ki ortada kurallar yoksa bir oyun olduğundan da söz edilemez. Eğer oyun yoksa yaratıcılıktan da söz etmek mümkün değildir. Buna karşılık kurallar çok belirleyiciyse o zaman da yaratıcılıktan söz etmek mümkün değildir.

Modern ötesi yönetim ve örgütlenme anlayışının uygulayıcılar tarafından hayata nasıl geçirileceği önemli bir sorudur. Bu sorunun cevabını bulmak için daha pek çok araştırmaya ihtiyaç duyulduğu ise açıktır.

#### KAYNAKÇA

- Alvesson, M. ve Stanley A. Deetz (2006), "Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies" [(eds.) S. R. Clegg; C. Hardy; T. B. Lawrence; W. R. Nord (2006), *The Sage Handbook of Organization Studies*, 2. basım, Londra: Sage Publications Ltd.] içinde: 255 – 283.
- Alvesson, Mats (1994), "Talking in Organizations: Managing Identity and Impressions in an Advertising Agency", *Organization Studies*, (15): 535 – 563.
- Alvesson, Mats (1998), "Gender Relations and Identity at Work: A Case Study of Masculinities and Femininities in an Advertising Agency", *Human Relations*, (51): 969 – 1005.
- Bailey, K. D. (1982), *Methods of Social Research*, 2. basım, New York: The Free Press.
- Batram, A. (1999), *Karmaşıklıkta Yol Almak* (Çeviri: Z. Dicleli), İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları.
- Baysal, Aşkın (2007), "Kreatif Yarışmalar Reklamcılığın Çocukluk Hastalığıdır" (Serdar Erener'le söyleşi), *MediaCat*, (145) Şubat: 82 – 85.
- Bell, B. I. (1926), *Postmodernism and Other Essays*, Milwaukee: Morehouse Publishing.
- Calantone, Roger J. ve Donald H. Drury (1979), "Advertising Agency Compensation: A Model for Incentive and Control", *Management Science*, (25) Temmuz: 632 – 642.
- Cilliers, P. (1998), *Complexity and Postmodernism: Understanding Complex Systems*, Londra: Routledge.
- Clegg, S. R. (1990), *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*, Londra: Sage.

---

\*\* Serdar Erener'in Aşkın Baysal'la yaptığı, 'Kreatif yarışmalar reklamcılığın çocukluk hastalığıdır' başlıklı söyleşi, MediaCat (145) 2007 Şubat: 84.



- Davidow, W. H. ve Michael S. Malone (1993), *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*, New York: HarperCollins.
- Goldstein, Jeffrey (1988), “A Far-from-Equilibrium Systems Approach to Resistance to Change”, *Organizational Dynamics*, (17): 16 – 26.
- Grabher, Gernot (2004), “Temporary Architectures of Learning: Knowledge Governance in Project Ecologies”, *Organization Studies*, (25): 1491 – 1514
- Hackley, Chris (2000), “Silent Running: Tacit, Discursive and Psychological Aspects of Management in a Top UK Advertising Agency”, *British Journal of Management*, (11): 239 – 254.
- Hatch, M. J. (2006), *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, 2. basım, New York: Oxford University Press.
- Heckscher, C. (1994), “Defining the Post - Bureaucratic Type” [(eds.) C. Heckscher; A. Donellon (1994), *The Post – Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*, Thousand Oaks, CA: Sage] içinde: 14 – 62.
- Horkheimer, M. ve Theodor W. Adorno (1944), *Dialektik der Aufklärung*, New York: Social Studies Inc.
- Kumar, K. (1999), *Sanayi Sonrası Toplumdan Post-Modern Topluma: Çağdaş Dünyanın Yeni Kuramları*, (Çeviri: M. Küçük), Ankara: Dost Kitabevi.
- Lichtenthal, J. David ve David Shani (2000), “Fostering Client–Agency Relationships: A Business Buying Behavior Perspective”, *Journal of Business Research*, (49): 213 – 228.
- Marcuse, H. (1941), *Reason and Revolution*, New York: Oxford University Press.
- Mintzberg, Henry (1980), “Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design”, *Management Science*, (26) Mart: 322 – 341.
- Patton, M. Q. (1987), *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*, Newbury Park, CA: Sage.
- Powell, Walter W. (1990), “Neither Market nor Hierarchy: Networks Form of Organization”, *Research in Organizational Behavior* (12) 1990: 259 – 336.
- Rubin, H. J. (1983), *Applied Social Research*, Columbus, OH: Charles E. Merrill Pub.
- Saussure, F. (1916), *Cours de Linguistique Générale*, [(eds.) Charles Bally; Albert Sechehaye; Albert Riedlinger] Paris ve Lozan: Payot.
- Yıldırım, A. ve Hasan Şimşek (2005), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 5. basım, Ankara. Seçkin Yayıncılık

## SİSTEM VE DURUMSALLIK YAKLAŞIMLARINDA PARADİGMA DEĞİŞİMİ: NIKLAS LUHMANN VE AUTOPOIETIC SİSTEM TEORİSİ

**Prof.Dr.İbrahim ANIL**

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
ianil@marmara.edu.tr

**Arş.Gör.Nihal KAPLAN**

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
nihalkaplan@marmara.edu.tr

### ANAHTAR KELİMELER

Autopoietic Sistem Teorisi, Çifte Durumsallık (Double Contingency), Luhmann'ın Örgüt Teorisi, Karar Verme

### GİRİŞ

Örgüt teorisine geleneksel yaklaşımlarda, değişimin çevre içinde doğduğu fikri öteden beri ağır basmaktadır. Örgütleri anlamaya ve açıklamaya yönelik var olan tipik yaklaşımlar, örgütleri, çevreleriyle sürekli etkileşim içinde, varlığını sürdürmek için gerekli koşulları yaratmanın bir aracı olarak girdileri çıktılara dönüştüren açık bir sistem olarak ele almaktadırlar. Çevredeki değişiklikler, örgütün çözüm bulması gereken güçlükler olarak görülmektedir. Ayakta kalmayı sağlayan asıl etmenin uyum sağlama mı, yoksa ayıklanma mı olduğu konusunda büyük bir tartışma olmasına karşın, modern örgütlerin karşı karşıya kaldığı problemlerin dış çevredeki değişikliklerden kaynaklandığı konusunda görüş birliği vardır.

Humberto Maturana ve Francisco Varela'nın biyoloji alanında geliştirdikleri ve Alman sosyolog Niklas Luhmann'ın sosyal sistemlere uyarladığı autopoiesis (kendi kendini üretme ve organize etme) tezi, bu genel kabule karşı çıkmaktadır. Onlara göre bütün canlı sistemler, sadece kendilerini başvuru kaynağı sayan (self-referential), örgütsel bakımdan kapalı ve özerk etkileşim sistemleridir. Canlı sistemlerin çevreye açık olduğu fikri, dışarıdaki bir gözlemcinin bakış açısından bu tür sistemleri anlamlı kılma çabasının ürünüdür. Bu teori, bir sistem ile çevresi arasında yapılan ayrımların geçerliliğine karşı çıkmakta ve yaşayan sistemlerin değişmesini sağlayan süreçleri anlamaya yönelik yeni bir perspektif sunmaktadır. (Morgan, 1998:281)

### SİSTEM YAKLAŞIMINDA PARADİGMA DEĞİŞİMİ

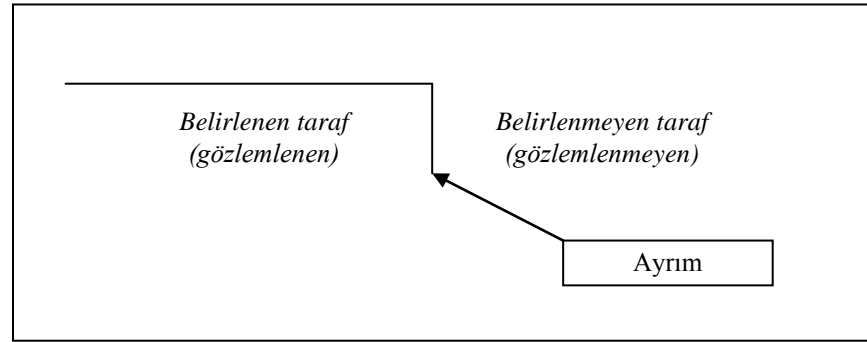
Sistem teorisinde, özellikle 1980'li yıllardan itibaren; doğrusal, tek nedenli ve neden sonuç modelinden; çok nedenli ve döngüsel sistem/çevre paradigmasına doğru bir gelişme yaşanmaya başlanmıştır. Sosyal bilimler alanında bu gelişime öncülük eden, dönemin en yenilikçi ve etkileyici sosyal teorisyenlerinden biri olarak kabul edilen Niklas Luhmann'dır. Luhmann, ilk sistem teorisyenlerinin çok ötesine gitmiş ve geleneksel kavramların yerine, daha geniş kapsamlı yeni bir kavramlar seti ortaya koymuştur. Luhmann'ın ortaya koyduğu bu yeni ve daha geniş kavramlar seti ile, Genel Sistem Yaklaşımında, "kavramsal

soyutlama”dan (teorik yönelimli), objenin “kendi kendini soyutlaması”na (yapısal yönelimli) doğru bir paradigma değişimi yaşanmıştır.

**Tablo 1:** Sistem Yaklaşımında Paradigma Değişimi

	<b>Geleneksel Sistem Teorisi</b>	<b>Modern Sistem Teorisi</b> →	<b>Autopoietic Sistem Teorisi</b> →
Odak Noktası	Bütün – Parça farkı	Sistem – Çevre etkileşimi	Sistem - Çevre ayrımı
Yapı	Kapalı Sistem	Açık Sistem	Açıklık ve Kapalılık bir arada
Araştırma Yönelimi	<b><i>Kavramsal Soyutlama (Teorik Yönelim)</i></b>		<b><i>Objenin Kendi Kendini Soyutlaması (Yapısal Yönelim)</i></b>

Burada *kavramsal soyutlama* ile ifade edilen; geleneksel sistem tanımında var olan özellikleri taşıyan herhangi bir araştırma objesinin, araştırmacı ya da gözlemci tarafından “sistem” olarak tanımlanmasıdır (Luhmann, 1995: 2). Bir araştırma objesini incelemek isteyen her araştırmacı, objeyi ne şekilde gözlemleyeceğini (örtülü veya açık olarak) seçmek ve gözlemleyeceği objeyi, diğer tüm objelerden ayırmak, dolayısıyla da sistemin sınırlarını çizmek durumundadır.



**Şekil 1:** Spencer Brown’un Ayrım İşareti

Araştırmacının kendi isteği doğrultusunda gerçekleştirdiği bu ayırım ve belirleme faaliyeti, spesifik bir gözlemin ortaya çıkmasına neden olacaktır. Farklı bir ayırım/belirleme kullanılması ise, farklı bir gözlemi beraberinde getirecektir. Dolayısıyla, seçilen ayırma bağlı olarak araştırmacı, farklı gözlemler yapacak ve araştırma objesinin sadece belirlediği yönlerini görecekler. Sonuç olarak araştırmacı, neyi dışarıda bıraktığını ve seçebileceği aynı derecede geçerli diğer ayırmaları göremeyecektir. Bu noktada araştırmacı için ortaya çıkan temel soru; gözlem için hangi ayırımın seçileceğidir. Ancak seçilen her ayırım rastlantısal

olacak ve bu nedenle de eleştiriye açık olacaktır. Bu durumda Luhmann, gözlem objesinin kendi belirlediği ayırımı seçilmesini önermektedir. Diğer bir ifade ile araştırmacı ayırma dışarıdan müdahale etmemeli, gözlem objesinin kendi belirlediği ayırımı kullanmalı, yani ikinci derecede gözlemci olmalıdır (Seidl ve Becker, 2006). Luhmann, gözlem objesinin kendi ayırımını kendisinin belirlemesini autopoiesis (<Yunanca autos = kendi kendini; poiesis = üretme) ya da autopoietic (kendi kendini üreten) sistem kavramı ile açıklamaktadır. Bu kavrama göre; bir araştırma objesinden “sistem” olarak bahsedebilmemiz için, o objenin kendi kendisini çevreden farklılaştırması ve soyutlaması gereklidir. Diğer bir ifade ile sistemler, çevre ile aralarında bir fark yaratarak kendi kendilerini yaratmakta ve üretmektedirler.

### AUTOPOIETIC (KENDİ KENDİNİ ÜRETEN) SİSTEM TEORİSİ

Autopoiesis (kendi kendini üretme) kavramı, 1970’li yıllarda, Humberto R.Maturana ve Francisco Varela tarafından, Darwin’in Ekoloji Teorisi’ne alternatif bir teori olarak biyoloji alanında ortaya atılmıştır. Orijinal anlamı ile ele alındığında autopoiesis kavramının temel önermesi; sistemlerin, Darwinizm’den türeyen klasik biyolojik modellerin iddia ettiği gibi, lineer bir çevresel seçim sürecine tâbi olmadıklarıdır. Maturana ve Varela’ya göre biyolojik sistemler, yaşam temelinde sürekli olarak kendi kendilerini üretmektedirler (Hernes ve Bakken, 2003). Örneğin bir canlı hücre; lipid, protein gibi kendi moleküllerini tekrar tekrar kendisi üretmekte, dışarıdan temin etmemektedir. Autopoietic (kendi kendini üreten) sistemler; kendi iç durumlarını kontrol edebilmekte, kendi varlıklarını sürdürebilmekte ve kendi içi süreçlerini kendi iç dinamikleri tarafından gerçekleştirmektedirler. Sonuçta, autopoietic sistemlerin hedefi, kendi kendilerini üretmektir; kendi yapıları ve kimlikleri ise en önemli ürünleridir (Morgan, 1998: 281).

Niklas Luhmann, başyapıtı olan Social Systems (1995) adlı eserinde, biyolojik sistemlerle ilgili olarak ortaya atılan *autopoiesis* (kendi kendini üretme ve organize etme) kavramını, disiplinler arası bir kavram haline getirerek, ruhsal ve sosyal sistemlere (toplum, örgüt, etkileşim) uyarlamış, özellikle sistemler ve çevreleri arasındaki ilişkilere yeni bir bakış açısı sunan ilginç bir perspektif ortaya koymuştur.

Luhmann’ın *autopoiesis* kavramı doğrultusunda ortaya koyduğu Self-Referential (kendi kendini başvuru kaynağı gören) Sistem Teorisi’ne göre; sistem, unsurlarının veya temel işlemlerinin oluşumunda kendi kendine başvurarak çevresinden farklılaştığı için bir sistemdir. Kendi kendine başvurma, bir sistemin, kendi kendini gözlemleyebilmesi, değerlendirebilmesi ve çevresinden farklı olarak kendisini tanımlayabilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Çevreden farklı olarak kendisini tanımlama noktasında yalnızca sistem neyin anlamlı olduğuna karar verebilir. Diğer bir ifade ile yalnızca sistem, kendi kendini oluştururken neyi kabul edeceğini ve kendi kimliğini diğer sistemlerden ne şekilde ayırt edeceğini belirleyebilir. Dolayısıyla kendi kendine başvurma (self-reference), bir sistemin kendi işlemleri vasıtasıyla bir kimlik oluşturmasını mümkün kılmakta; sistemler, çevreleri ile aralarında bir fark yaratarak kendi kendilerini yaratmaktadırlar (Luhmann, 1995: 8).

Kendi kendine başurma süreci; autopoietic (kendi kendini üreten) sistemlerde kapalılığı beraberinde getirmektedir. Autopoietic sistemin tüm işlemleri, içsel olarak sistemin kendisi tarafından gerçekleştirilmektedir. Diğer bir ifade ile işlemsel anlamda sisteme giriş ve çıkış söz konusu değildir ve sistem, işlemleri vasıtasıyla çevresi ile direkt ilişki kurmaz. Ancak burada *işlemsel kapalılık* ile ifade edilen, çevreden kopuk olma ya da kapalı sistem modeli değildir. Zira autopoietic sistemlerde açıklık ve kapalılık bir arada bulunmaktadır. Tüm autopoietic sistemler, çevreleri ile ilişki kurmaktadır (ilişkisel açıklık). Örneğin yaşayan bir hücre; çevresi ile enerji ve madde değişimi yapmak durumundadır. Ancak burada önemle vurgulanması gereken, autopoietic sistemin çevresi ile olan bağlantısını kendisinin düzenlemesidir. Çevre ile gerçekleştirilen enerji ve madde değişiminin ne zaman, ne şekilde ve hangi kanallarla yapılacağı sistemin kendisi tarafından belirlenmektedir (Seidl ve Becker, 2006). Bu bakımdan bir sistemin kendi “çevre”siyle etkileşimi aslında kendi örgütünün bir yansıması ve parçasıdır. Sistem, kendi kendisini üretmesini kolaylaştıracak bir tarzda çevresi ile etkileşime girer (Goldspink ve Kay, 2003).

Autopoietic (kendi kendini üreten) Sistem Teorisinde sistem/çevre ayrımı kritik rol oynamaktadır. Sistem, çevre olgusuna, kendi kendini gözleme ve kendi kendini tanımlama süreci vasıtasıyla bir anlam yüklemektedir. Sistem/çevre ayrımı, sistem tarafından seçilmiş bir ilişkiyi ifade etmektedir. Zira söz konusu ayrım, sistem kendi kendini çevreden farklılaştırması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla sistem ve çevre karşılıklı olarak oluşmakta ve bu nedenle de eşit derecede öneme sahip olmaktadır.

Sistem/çevre ayrımı ise, temelde, karmaşıklık kavramına dayanmaktadır. Sistem ve çevre arasındaki ayrım, karmaşıklığın azaltılması sürecini giderek daha istikrarlı hale getirmektedir. Zira sistemin çevresinde her zaman sistemden daha fazla olasılık vardır. Sistem, kendisi için gerçekleşme ihtimali düşük olan olasılıkları dışarıda bırakmakta, böylece karmaşıklığı azaltmaktadır. Böylece daha az olasılıkla daha yüksek derecede bir düzen ortamı yaratılmaktadır. Sistem için karmaşıklığı azaltabilme yeteneği, sistemin seçiciliğini ifade etmektedir. Zira karmaşıklık, seçim yapmaya zorlanmak anlamına; seçim yapmaya zorlanmak ise durumsallık anlamına gelmektedir.

#### **ÇİFTE DURUMSALLIK (DOUBLE CONTINGENCY)**

Luhmann'ın durumsallık perspektifi, iki sistem arasındaki çift yönlü bir seçim sürecini ifade etmekte ve Çifte Durumsallık (Double Contingency) olarak kavramsallaştırılmaktadır.

Çifte Durumsallık (Double Contingency) kavramını ilk kez ortaya atan ve adlandıran Talcott Parsons'dır. Parsons'a göre Çifte Durumsallık (Double Contingency) en genel anlamıyla, bir sistemin (ego) başka bir sistemle (alter) etkileşim sürecine girmesi durumunda egonun davranışlarının alter tarafından, alterin davranışlarının da ego tarafından belirlenmesini ifade etmektedir. Zira sosyal bir etkileşimde bulunan iki otonom sistem (ego ve alter), her biri diğerine odaklı olan objelerdir. Ego'nun eyleminin sonuçları, alter'in ego'nun ne yaptığına olan tepkisine bağlı olduğu için; ego yalnızca alterin gerçekleşmesi muhtemel ve açıkça yapacağı davranışlarına değil, aynı zamanda egonun

davranışları ile ilgili olarak alterin beklentilerine ilişkin yorumlara da odaklanmaktadır. Çünkü ego, alterin beklentilerinin, alterin davranışlarını etkileyeceğini bilmektedir. Bütünleşmiş bir sistem içerisinde diğerinin beklentilerine karşı bu tarz bir odaklılık, karşılıklılığı veya tamamlayıcılığı ifade etmektedir.

Parsons'un çalışmalarında 'durumsal' (contingent) kavramı genellikle bağlı olma anlamında kullanılmıştır. Sosyal etkileşimin çifte durumsal karakteri, ego ve alterin beklentilerinin ve eylemlerinin karşılıklı bağlılığını ifade etmektedir (Vanderstraeten, 2002). Luhmann'ın 'durumsallık' (contingency) kavramı ise, diğer olasılıkların var olma veya var olamama olasılığını beraberinde getiren bir **seçime** bağlı olma anlamına gelmektedir. Dolayısıyla etkileşimin çifte durumsal karakteri, ego ve alterin karşılıklı bağlılıklarının sonucundan ziyade, bir diğeri ile ilgili olarak kendi seçimlerini yapan iki otonom sistemin etkileşimde bulunmasının bir sonucudur (Luhmann, 1999: 117). Dolayısıyla burada sistemin kendi yaptığı seçime bağlılığı söz konusudur. Zira autopoietic (kendi kendini üreten) bir sistemin çevresiyle veya diğer sistemlerle etkileşimi, aslında kendi örgütünün bir yansıması ve parçasıdır.

#### **AUTOPOIETIC (KENDİ KENDİNİ ÜRETEN) SİSTEMLER OLARAK ÖRGÜTLER**

Sosyal olgulara tamamen yeni bir yaklaşım getiren Niklas Luhmann'ın çalışmaları, politika bilimi, felsefe, din, pedagoji, edebiyat, hukuk, medya çalışmaları, sosyoloji gibi pek çok akademik alanda geniş yer bulmuş ve çok sayıda akademik çalışmaya öncülük etmiştir. Luhmann'ın genel teorik yaklaşımı ve kamu yönetimindeki deneyimleri göz önüne alındığında, çalışmalarının özellikle Örgüt Teorisi alanına yaptığı katkı giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Ancak burada vurgulanması gereken nokta, Luhmann'ın sosyal sistemlere uyarladığı autopoiesis (kendi kendini üretme) kavramının, örgütle ilgili analizler için bir başlangıç noktası işlevi gören, tamamen teorik bir kavram olmasıdır.

Örgüt Teorisi ile ilgili yazın incelendiğinde; autopoietic teorinin, her ne kadar derinlemesine incelenmese de, örgütleri anlama ve açıklama noktasında dikkate değer bir potansiyele sahip olduğunu belirten çalışmaların sayısı giderek artmaktadır. Morgan (1988: 285), Maturana ve Varela'ya atıfta bulunarak, örgütlerin akış ve dönüşüm perspektifinden anlaşılması için autopoietic teorinin önemli katkılarda bulunacağını belirtmiştir. Morgan, söz konusu katkıları şu şekilde sıralamıştır:

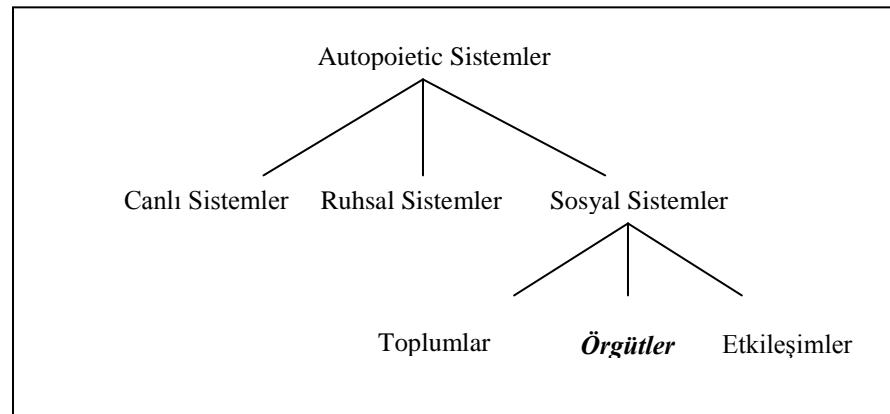
1. Bu teori; örgütlerin, çevreleri ile ilişkilerinde her zaman kendi kendine başvurmaya dayalı bir kapalılık biçimine ulaşmaya çalıştıklarını, kendi kimliklerinin birer uzantısı olarak çevrelerini değerlendirdiklerini görmemize yardımcı olur.

2. Böyle bir perspektif; örgütlerin çevreleriyle ilişkilerinde karşılaştıkları birçok problemin korumaya çalıştıkları kimliğin türüyle yakından bağlantılı olduğunu anlamamıza yardımcı olur.

3. Örgütlerin evrim, değişim ve gelişimine ilişkin açıklamalarda *gerek* örgütleri *gerekse* geniş anlamda çevreyi kapsayıcı kalıplara şekil veren etmenlere öncelikle dikkat edilmesi gerektiğini anlamamıza yardımcı olur.

Benzer şekilde Hatch (1997:373), autopoietic teorisinin, yalnızca sistemlere ilişkin anlayışın değil, aynı zamanda ilişkilerin, örgütün ve örgüte ilişkin teori oluşturma çabalarının üzerinde önemli ve güçlü etkilerde bulunacağını ileri sürmüştür.

Niklas Luhmann, organizmalar, ruhsal sistemler ve sosyal sistemlerden oluşan *autopoietic (kendi kendini üreten) sistemler tipolojisinde* örgütü, sosyal sistemlerin bir alt türü olarak ele almıştır. Luhmann'a göre; organizmalar yaşam temelinde; ruhsal sistemler bilinç ve düşünce temelinde, sosyal sistemler ise iletişim temelinde kendi kendilerini üretmekte ve organize etmektedirler. Sosyal sistemlerin bir alt türü olan örgütler ise, iletişimin özel bir şekli olan kararların iletişimi temelinde kendi kendilerini üretmektedirler (Seidl, 2004).



Şekil 2: Niklas Luhmann'ın Autopoietic Sistemler Tipolojisi (Luhmann, 1986:173)

Luhmann, sosyal sistemler ile ilgili analizlerinde, var olan tüm sosyal teorilerin aksine, temel sosyal unsur olarak bireyi ya da eylemi değil, iletişimi seçmiştir. Ancak Luhmann, iletişim kavramını, bilginin ya da anlamın göndericiden alıcıya iletilmesi şeklindeki geleneksel tanımından farklı olarak kullanmaktadır. Zira Luhmann'a göre, sosyal sistemlerin kendi kendilerini üretmelerini sağlayan iletişim süreci, gönderici ve alıcı yani ruhsal sistemler olan bireysel aktörlerin bir ürünü değil, iletişim sisteminin kendi ürünüdür. Luhmann, sosyal ve ruhsal sistemleri; birbirlerine göre işlemsel olarak kapalı olan, farklı iki autopoietic sistem türü olarak kavşallaştırmış ve bu iki sistemin birbirlerinin çevrelerini oluşturduklarını ifade etmiştir. Diğer bir ifade ile bireyler, sosyal sistemin parçalarını değil, çevrelerini oluşturmaktadırlar. Luhmann'ın sosyal analizlerde kullanmış olduğu iletişim kavramı, bilgi, ifade ve anlayış olmak üzere üç temel bileşenin sentezini ifade etmektedir. Luhmann, bilgiyi, olasılıklar evreninden seçim yapma veya iletişim sürecinin konusunu seçme olarak tanımlamaktadır.

İfade ise, iletişim şekline ve nedenine ilişkin bir seçim sürecini ifade etmektedir. Anlayış ise, bilgi ve ifade arasındaki ayrımı ifade etmektedir.

Sosyal sistemler, iletişim süreci vasıtasıyla kendisi için neyin anlamlı olduğunu seçerek kendi kendilerini üretmektedirler. Sosyal sistemi çevresinden ayıran onun spesifik anlamıdır. Sosyal sistemlerin sınırları, anlam bağlamında neyin sisteme uygun olduğu ya da neyin sistemle ilişkili olduğunu belirleyen anlam sınırlarıdır. Anlam, sistemi çevresinden ayıran sınırları yaratarak sistem ve çevresi arasında bir ayrım oluşturmada, sistem için karmaşıklığı daha az alanlar oluşturmaktadır (Kickert, 1993).

Sosyal sistemlerin bir alt başlığı olan örgütler ise; kararlar veya kararların iletişimi temelinde kendi kendilerini üreten autopoietic sistemlerdir. Luhmann, karar kavramını zihni bir işlem olarak değil, iletişimin spesifik bir formu olarak kavramsallaştırmaktadır. Örgüt içinde verilen her karar, daha sonra verilecek olan kararların öncülü niteliği taşımaktadır. Diğer bir ifade ile kararları üreten, örgüt içindeki kararlar ağıdır. Dolayısıyla örgüt içinde verilen her karar, gelecekteki kararlar için yapısal değer taşımaktadır. Luhmann; kararların kendi kendini başvuru kaynağı sayan (self-referential) bir süreç içerisinde üretilmesini sağlayan karar öncüllerini kararlaştırılabilen karar öncülleri ve kararlaştırılamayan karar öncülleri olmak üzere iki grupta ele almaktadır. Kararlaştırılabilen karar öncülleri; programlar, personel seçme ve yerleştirme ve iletişim kanalları olmak üzere üç ana başlık altında ele alınmaktadır. Programlar; doğru karar verme için kriterleri belirleyen karar öncülleridir. Programlar; durumsal programlar (eğer bu durum gerçekleşirse, sonrasında bu durum gerçekleşir gibi) olabileceği gibi; alınan kararlar neticesinde ulaşılan sonuçları ortaya koyan amaç programları şeklinde de olabilir. Personel seçme ve yerleştirme ise, karar sürecini etkileyebilecek muhtemel problemleri göz önüne alarak örgüt üyelerini uygun pozisyonlara yerleştirme ile ilgilidir. İletişim Kanalları ise, hangi kararların karar öncülü olarak değerlendirilebileceğini tanımlamaya yardımcı olmaktadır. Önceden kararlaştırılamayan karar öncülleri ise, örgüt kültürü ve bilişsel rutinleri ifade etmektedir. Luhmann'ın önceden kararlaştırılamayan karar öncülü olarak değerlendirdiği örgüt kültürü; karar verme aşamasında her zaman alınan aynı türden kararların (genelde erkek adayları işe alma gibi) alınmasına neden olmaktadır. Bir diğer kararlaştırılamayan karar öncülü olan bilişsel rutinler ise; örgütün çevresini kavramsallaştırma şeklini ifade etmektedir (Seidl ve Becker, 2006).

## **SONUÇ**

Niklas Luhmann'ın Sistem Yaklaşımında yaşanan paradigma değişimi çerçevesinde ileri sürdüğü autopoiesis tezi, sosyal sistemlerin kavramsallaştırılması ve örgütlerin anlaşılması noktasında sosyal bilimcilere alternatif yollar sunmaktadır.

İlgili yazın incelendiğinde, örgüte ilişkin teori oluşturma çabalarının genellikle denge temelli yaklaşım çerçevesinde şekillendiği görülmektedir. Örgüt Teorisi alanında uzun yıllardır etkili olan Örgütsel Ekoloji, Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, Kurumsallık Teorileri gibi yaklaşımların genelde Organik Sistem Teorisine dayandığı ve sabit koşullar arasında dengenin sağlanmasına yönelik



varsayımlarda bulunduğu görülmektedir. Söz konusu varsayımlara göre çevre, eylemde bulunan etken faktörken, örgüt çevrenin istek ve taleplerine cevap veren, çevreye uyum sağlayan edilgen faktördür. Autopoietic teori, söz konusu denge temelli yaklaşımlardan radikal bir şekilde ayrılmakta ve örgüt çevre ilişkilerine tamamen farklı bir yaklaşım sunmaktadır (Hernes ve Bakken, 2003). Uzun vadede bir örgütün varlığını sürdürmesi içinde faaliyet gösterdiği çevreye *karşı* bir var oluş değil, bu çevre ile *birlikte* var oluş olabilir.

#### KAYNAKÇA

- Goldspink, C. ve Robert Kay, 2003. "Organizations as Self-organizing and Sustaining Systems: a Complex and Autopoietic Systems Perspective", *International Journal of General Systems* 32: 459-474.
- Hatch, M.J. (1997), *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, USA.
- Hernes, T. ve Tore Bakken, 2003. "Implications of Self-Reference: Niklas Luhmann's Autopoiesis and Organization Theory", *Organization Studies* 24: 1511-1535.
- Kay R. 2001. "Are Organizations Autopoietic? A Call for New Debate", *Systems Research and Behavioral Science* 18: 461-477
- Kickert, J.M.W. 1993. "Autopoiesis and the Science of (Public) Administration: Essence, Sense and Nonsense", *Organization Studies* 14: 261-278
- Luhmann, N. (1995), *Social Systems*, Stanford University Press, Stanford, CA
- Luhmann, N. (1986), "The Autopoiesis of Social Systems" [(eds.) F.Geyer; J.V.D.Zeuwen (1986), *Sociocybernetic Paradoxes: Observation, Control and Evolution of Self-Steering Systems*, London: Sage] içinde: 172-192.
- Morgan, G. (1998), *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, (Çeviri: Gündüz Bulut), İstanbul: MESS.
- Seidl, D. 2004. "Luhmann's Theory of Autopoietic Social Systems", *Munich Business Research*
- Seidl, D. ve Kai Helge Becker, (2006). "Organizations as Distinction Generating and Processing Systems: Niklas Luhman's Contribution to Organization Studies", *Organization* 13: 9-35.
- Vanderstraeten, R. 2002."Parsons, Luhmann, and the Theorem of Double Contingency", *Journal of Classical Sociology* 2: 77-9

## NİTEL ARAŞTIRMANIN DAYANILMAZ HAFİFLİĞİ-2 İDEALLER VE GERÇEKLER

“Kötümser yalnız tüneli görür, iyimser tünelin sonundaki ışığı görür, gerçekçi tünelle birlikte ışığı ve de gelecek treni görür”

**Rana ÖZEN KUTANİS**

Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
rkutanis@sakarya.edu.tr

**Serkan BAYRAKTAROĞLU**

Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
serkanb@sakarya.edu.tr

**Engin YILDIRIM**

Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F.  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü  
yildirim@sakarya.edu.tr

**ANAHTAR KELİMELER:** Sosyal Bilimlerde Yöntem, Nitel Araştırma, Yönetim ve Organizasyon.

### GİRİŞ

Bilimsel araştırma kavramını, en geniş anlamıyla, ‘dünya hakkındaki bazı olguların, içinde bulunulan disiplinin kuralları çerçevesinde keşfedilmesi’ olarak tanımlamak mümkündür (Hughes, 1990). Tabii bilimlerde araştırmacılar, toplumdan bağımsız olarak varolduğu düşünülen gerçekliğin parçalarını ortaya çıkarmaya yönelik kanun arayışındadırlar. Sosyal bilimlerde ise, araştırmaya konu olan sosyal olgular, gerçeklikleri açıklamak üzere teori ve kanunlar yaratmakta kullanılırlar. August Comte tarafından ortaya atılan pozitivizm; katı bir deneyciliği, dolayısıyla gerçek ve güvenilir bilgiye ancak tecrübeyle ulaşılabileceğini iddia ederken (Schwandt, 1997), yorumlamacı gelenekte bilimsel araştırmaya konu olan fenomenin (bilimsel kavram) açıklanması, anlaşılmasına çalışılması ortaya çıkarılması hedeflenir. Bu iki farklı geleneği karşılaştırırken pozitivizmin sosyal yapı, olgular ve nicel hipotez test edilmesi gibi yöntemleri kullanmasına karşılık yorumlamacılık yaklaşımının sosyal yapılanma, anlamlar ve nitel hipotez üretilmesi üzerinde durduğundan bahsedilebilir (Silverman, 1993).

Merkez ülkelerde üretilen bilimsel bilginin ve bunun metodolojisinin çevre ülkelere yayılması ve buralardaki kullanımı bağlamında nitel araştırma konusuna yaklaşırsak Türkiye’deki yönetim-organizasyon camiasının bu araştırma tarzını nasıl gördüğü sorusuna yanıt aramak bu tebliğin ana konusunu oluşturmaktadır.

### NİTEL ARAŞTIRMA

Çalışmalarında nitel metodoloji tekniklerini kullananların sayılarında son yıllarda bir artış gözlenmektedir (örneğin bkz. Strauss ve Corbin, 1990; Denzin ve Lincoln, 1994; Creswell, 1998). Bununla birlikte nitel araştırmacılar arasında nitel araştırmanın öğeleri ve çerçevesi hakkında üzerinde uzlaşılan bir tanımlama yoktur. Farklı araştırmacılar farklı nitel araştırma yöntemleri izleme

eğilimindedirler. Böylesi bir yönelimin kongreler bazında ne derece değişime uğradığını incelemek ilginç olacaktır.

Araştırma yöntemlerinde nitel-nicel ayrımı ile ilgili tartışmalar iki ayrı kategoride düşünülebilir: ‘epistemolojik’ ve ‘teknik’(pratik) bakış açıları (Bryman, 1988). Teknik anlamda düşünüldüğünde nicel ve nitel metodların araştırmacılarca tercih edilmesi prensip olarak pratikte hangi yaklaşımın araştırma sorusuna ve araştırmanın doğasına uygun olacağı ile ilgilidir. Epistemolojik açıdan ise bilim yapılması ve bilginin elde edilmesi, meşrulaştırılması ile ilgili daha geniş kapsamlı ve kompleks sorulara cevap aranmasını gerektirmektedir.

Yazınımızda düşük düzeyde kullanıldığı görülen nitel araştırma yöntemleri, genel olarak, klasik ve yorumsamacı başlıklar altında toplanabilir. Neuman (1994) klasik yöntemler arasında, ardışık yakınsama, tasvir yöntemi, analitik karşılaştırma, alan analizi ve Weber’in ideal tip analizini saymaktadır. Yorumsamacı veri analiz yöntemleri arasında ise tematik analiz (Boyatzis, 1998), örnek olay yöntemi (Yin, 1994), söylem analizi, betimleyici analiz, metin analizi, semiotik, konuşma analizi sayılabilir (Seale, 1998).

#### **YÖNETİM ARAŞTIRMALARINDA NİTEL ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ**

Türkiye’de yönetim ve organizasyon yazınının tarihsel gelişimi değişik araştırmacılar tarafından incelenmiş bulunmaktadır (Örneğin Üsdiken ve Pasadeos, 1993; Üsdiken, 1996; Üsdiken ve Selekler, 1997; Üsdiken, Selekler ve Çetin, 1998; Özen, 2000; Üsdiken ve Erden, 2001; Üsdiken ve Çetin, 1999; Üsdiken ve Çetin, 2001; Özen, 2002; Yıldırım ve Bayraktaroğlu, 2003; Bayraktaroğlu ve diğerleri, 2006).

Ülkemizde, Yönetim ve Organizasyon disiplininin, yöntembilim açısından, görece daha gelişmiş ve yeniliklere açık olduğu söylenebilir (Özen, 2000). Özen, çalışmasında, 1996-1998 yılları arasında düzenlenen Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongrelerinde sunulan bildirimleri içerik analizi yöntemiyle incelemiştir. Bu çalışma sonucunda, yöntem sorunu konusunda, özellikle tekdüzelik ve yetersizlik boyutlarıyla devam etmesine rağmen, Yönetim ve Organizasyon Kongrelerinde sergilenen yaklaşımın, bu sorunların çözümünde önemli fonksiyona sahip olduğu vurgulanmaktadır.

Üsdiken ve Erden’in (2002); Türkiye’de yönetim alanını 1990’lı yıllar için dört akademik dergide yayınlanan makalelere dayanılarak atıf analizi yöntemleriyle inceledikleri çalışmada, elde edilen sonuçlar, disiplinin yapısı açısından örgütler ve yönetim ve personel / insan kaynakları alt-alanlarının, ilkinde ilgiler ve bakış açıları, ikincisinde de kamu ve işletme ortamları itibarıyla ayrışmaya sahne olduğuna işaret etmektedir. Örgütsel davranış ise düşünsel temelleri itibarıyla bütüncül bir görünüm arz etmektedir.

Özen (2002) ülkemizdeki yönetim ve organizasyon alanındaki “törenselleşme süreci” anlayışına dikkat çekmekte; disiplinde hakim olan yönetimi/evrenselci geleneğin, kuramsal gelişmeye katkı sağlamaktan uzaklaştığı ileri sürülmektedir.

2003 yılında Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongreleri bağlamında yapılan çalışmada da benzer sonuçların ülkemiz için geçerli olduğu ortaya çıkmıştır (Yıldırım ve Bayraktaroğlu, 2003). Her yıl düzenli olarak düzenlenen Yönetim ve Organizasyon kongrelerinde nitel araştırmanın kullanıldığı çalışmalar tüm çalışmaların %16'sı olarak bulunmuştur. Ayrıca araştırma sonucunda, ülkemizde nitel araştırma yöntemlerinin kullanım oranının son yıllarda durağan bir seyir izlediği; dolayısıyla yöntem açısından daha çok nicel araştırma yöntemlerinin tercih edildiği sonucuna varılmıştır.

2006 yılında Bayraktaroğlu ve diğerleri tarafından yapılan başka bir çalışmada, Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongrelerinde yayınlanmış olan bildirimlerden ilgili yazında nitel araştırmaların hangi düzeyde kullanıldığının tespiti ve nitel çalışmalarda daha çok hangi yöntemlere başvurulduğu üzerinde durulmuştur. Yayınlanan bildirimler nitel, nicel ve literatür taraması olmak üzere tasnif edilmiş, daha sonra nitel çalışmalarda hangi yöntemlerin kullanıldığı, bu yöntemlerin araştırma disiplini açısından prosedüre uygunlukları ve kullanılan yöntemin araştırma sorusuna uygunluk derecesi araştırılmıştır. Sonuç olarak nitel çalışmalara neden daha az başvurulduğuna ilişkin ön bulgulara ulaşılmış ve nitel çalışmaların oranının artırılmasına dair bazı önerilerde bulunulmuştur (Bayraktaroğlu ve diğ., 2006).

Türk sosyal biliminde genel olarak pozitivist anlayışın egemen olması, yönetim-organizasyon alanında da bu yaklaşımın adeta bilim yapmanın tek yolu olarak algılanmasına yol açmıştır (Yıldırım ve Bayraktaroğlu, 2003). Tarihsel olarak, ülkemiz sosyal biliminde siyasi ve kültürel nedenlerden dolayı eleştirel bir bakış açısı pek gelişmemiştir. Kanımızca, bu durum da pozitivist anlayışın hegemonyasını kolaylaştırmıştır. Bir başka neden ise Türkiye'de yönetim-organizasyon alanının önemli ölçüde Amerikan etkisinde olmasıdır.

## **ARAŞTIRMA**

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışmada, Türk Yönetim ve Organizasyon yazınının bir örneği olarak Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongrelerinde sunulan bildirimlerin genel olarak yöntembilim açısından taranması ve özellikle nitel araştırma yöntemlerinin bilinme ve kullanım düzeyleri ile bu durumun olası kökenlerinin irdelenmesi hedeflenmektedir. Nitel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı açıkça ya da gizli bir şekilde ifade/iddia edilen çalışmalar analiz edilerek, kongre bildirimlerinde nitel araştırmaya başvurmayı kolaylaştıran/zorlaştıran faktörler üzerinde durulmuştur.

Özetle, bu çalışmada özellikle nitel araştırma yöntemlerinin zorlukları ve az bilinme/az kullanılma konuları Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongreleri düzleminde irdelenmiştir. Bunun nedenleri arasında Yönetim ve Organizasyon disiplininin yöntembilim açısından görece daha gelişmiş ve yeniliklere açık olması (Özen, 2000) sayılabilir.

**Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmada, hem nicel hem de nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Öncelikle Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildiri kitaplarında basılan tüm bildirimler araştırma evrenini, nitel araştırma yöntemleriyle yapılan çalışmalarda örnekleme oluşturmaktadır. İkinci veri toplama yöntemi olarak *içerik analizi* de kullanılmıştır. Bu yöntem bir çok araştırmacı tarafından önerilmiş ve genel kabul görmüştür. Bunlardan en çok bilinenler Holsti (1969) ve daha sonraları Luborsky (1994)'nin çalışmalarıdır. İçerik analizi son zamanlarda, teknolojinin gelişmesiyle birlikte, farklı şekillerde uygulanmaya başlanmıştır ve bunlardan bir tanesi de internetteki sitelerin içerik çözümlemesinde bir kaynak olarak kullanılmasıdır (Perry ve Bodkin, 2000). Unutulmamalıdır ki saf anlamında nitel ya da nicel araştırmadan bahsetmek mümkün değildir. Her üç araştırmacı da bağımsız olarak bildirimleri (tam metin üzerinden) değerlendirecek ve hangilerinin nitel araştırma yöntemlerini kullandığını belirleyecektir.

İkinci olarak ülkemizdeki tüm üniversitelerde Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dallarında görev yapan akademisyenlere internet yoluyla bir anket formu gönderilmiştir. Bu bağlamda geliştirilen ve pilot çalışması yapılan anket formu hem Yönetim ve Organizasyon e-grubuna hem de kongreye özet gönderen tüm akademisyenlere e-posta olarak gönderilmiş; bunun karşılığında sadece 67 adet anket geri dönmüş ve değerlendirmeye alınmıştır. Anketler SPSS.11.0 programı ile analize tabi tutulmuş ve geri dönen anket sayısına bağlı olarak frekans dağılımları alınarak yöntembilim konusundaki genel eğilimler öğrenilmeye çalışılmıştır.

**Araştırma Bulguları:****İçerik Analizi Bulguları**

Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongreleri, ülkemizde sosyal bilimler alanındaki kurumsallaşmış olan ve düzenli olarak yapılan az sayıda ulusal kongrelerden birisidir. Kongre tarihçesini aşağıdaki tablo ile özetleyebiliriz:

**Tablo 1:** Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongreleri Tarihçesi

Kongre	Yıl	Düzenleyen Kurum	Bildiri Sayısı	Bildiri Kitabında Basıldı mı?
1. Kongre	1993	İ.Ü. İşletme F.-Boğaziçi Ü.	37	-
2. Kongre	1994	Dokuz Eylül Ü.	38	-
3. Kongre	1995	İ.Ü. İşletme F	84	-
4. Kongre	1996	ODTÜ	19	+

5. Kongre	1997	Başkent Ü.	41	-
6. Kongre	1998	Anadolu Ü.	31	+
7. Kongre	1999	İstanbul Bilgi Ü.	45	-
8. Kongre	2000	Erciyes Ü.	62	+
9. Kongre	2001	İ.Ü. İşletme F.	70	+
10. Kongre	2002	Akdeniz Ü.	79	+
11. Kongre	2003	Afyon Kocatepe Ü.	88	+
12. Kongre	2004	Uludağ Üniversitesi	96	+
13. Kongre	2005	Marmara Ü.	85	+
14. Kongre	2006	Atatürk Ü.	104	+
<b>Toplam</b>			<b>879 (610)</b>	(+)

**Tablo 2:** Ulusal Y/O Kongreleri Bildiri Konu Başlıkları

Konu	4.	6.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	Toplam	%
<b>İKY</b>	4	3	17	10	10	9	9	15	11	88	15
<b>Örgüt Teorisi</b>	1	7	4	5	4	12	12	11	14	70	12
<b>Örgütsel Davranış</b>	4	9	24	20	24	26	25	35	37	204	33
<b>Stratejik Yönetim</b>	5	4	9	10	17	27	13	18	22	125	20
<b>Diğerleri</b>	5	8	8	25	24	14	13	6	20	123	20
<b>TOPLAM</b>	19	31	60	72	79	88	72	85	104	610	100

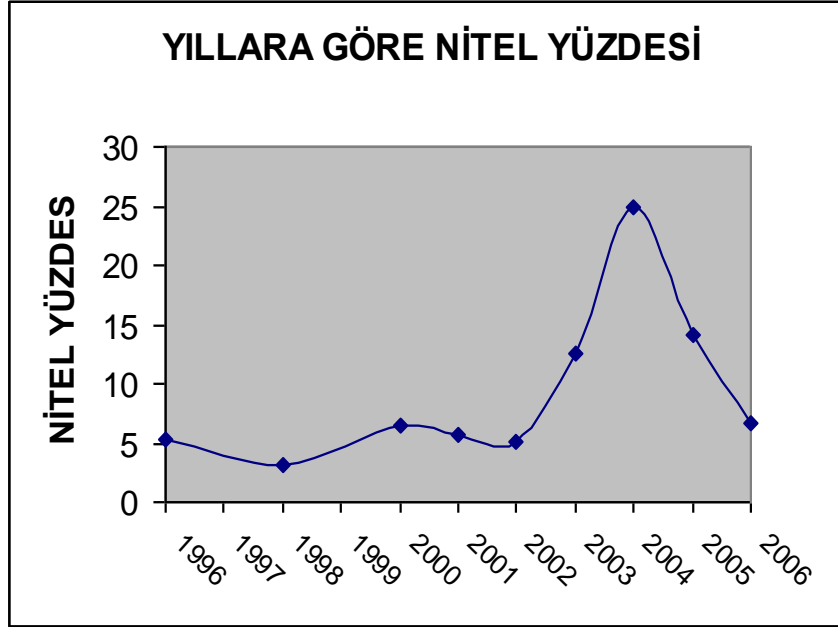
Yıllar itibarıyla bildiri konu başlıklarının sınıflandırılmasında kongrenin yerleşik sınıflandırma şekli (değerlendirme grupları) benimsenmiştir. Yönetim ve Organizasyon kongrelerinin başlangıcından beri sunulan toplam 879 bildiriden

bildiri kitabında basılan 610 bildiri arasında örgütsel davranış başlığının ön plana çıktığı ve son yıllarda popüler hale geldiği görülmüştür (toplam 204 bildiri: %33). Stratejik Yönetim (toplam 125 bildiri: %20) ve Örgüt teorisi (toplam 70 bildiri: %12) alanlarında son yıllarda istikrarlı ve artan bir eğilim dikkati çekmektedir. İKY disiplini ise kongrenin ilk yıllarındaki popüler konumunu kaybetmeye başlamıştır (toplam 88 bildiri: %15). Bu dört kategori dışında kalan bildirilerin sayısı 123'tür (%20).

**Tablo 3:** Yıllara Göre Kullanılan Araştırma Yöntemleri

Kongre	Yıl	Nitel	Toplam Bildiri Sayısı	Nitel Yüzdesi
4. Kongre	1996	1	19	5,26
6. Kongre	1998	1	31	3,22
8. Kongre	2000	4	62	6,45
9. Kongre	2001	4	70	5,71
10. Kongre	2002	4	79	5,06
11. Kongre	2003	11	88	12,50
12. Kongre	2004	18	72	25,00
13. Kongre	2005	12	85	14,11
14. Kongre	2006	7	104	6,73

Yukarıdaki tablodan görüldüğü gibi, Yönetim ve Organizasyon Kongrelerinde nitel araştırma kullanılan çalışmaların oranında özellikle 2004 yılında bir sıçrama görülse de, son iki yılda bir düşüş göze çarpmaktadır. Bu en azından yüzeysel olarak da olsa nitel araştırma kullanımının yaygınlaşmasının önündeki engellerin varlığına işaret etmektedir. Yıllar itibarıyla nitel araştırma kullanılan bildirilerin oranı aşağıdaki grafikte gösterilmiştir:



**Şekil 1.** Yıllara Göre Nitel Araştırma Yüzdesi

Bu grafik nitel araştırma kullanım oranının son yıllarda artmasına rağmen istikrarlı bir seyir izlemediğini ve bir düşüş yaşandığını göstermektedir.

**Tablo 4:** Yıllara Göre Kullanılan Nitel Araştırma Yöntemleri

Yöntemler	n	n/Toplam (%)
Örnek Olay	15	19,23
Odak (Fokus) Grup	3	3,85
Hayat Hikayesi	4	5,12
İçerik/ Betimsel Analiz	42	53,85
Metafor/ Söylem Analizi	7	8,97
Sözlü Tarih	4	5,15
Diğer	7	8,97
Mülakat* (Veri toplama yöntemi olarak)	21	21,2



Kullanılan nitel araştırma yöntemlerine bakıldığında veri toplama aracı olarak mülakatın (%21,2) ve veri analizi olarak da içerik analizinin (%53,85) tercih edilmekte olduğu gözlenmektedir. Ayrıca örnek olay yöntemi (19,23) başta olmak üzere diğer analiz yöntemlerinin kullanıldığı dikkati çekmektedir.

#### Anket Çalışması Bulguları

Araştırmaya dahil edilen akademisyenlerin % 98,5'i devlet üniversitesi mezunudur; % 84,6'sı yüksek lisansını devlet üniversitelerinde, % 12,3'ü de yurt dışında yapmıştır. Deneklerin % 91,5'i doktora çalışmalarını devlet üniversitelerinde, % 8,5'i de yurt dışında tamamlamıştır.

Örnekleme yer alan akademisyenlerin öğrenim alanları incelendiğinde, Lisans % 60'ının, Yüksek lisans % 84,6'sının, doktora da % 94,9'unun alanı, Yönetim ve Organizasyon olarak belirlenmiştir.

Araştırma kapsamındaki akademisyenlerin görev yaptıkları üniversite ve bölüm incelendiğinde, % 90,9'u devlet, % 9,1'i vakıf üniversitesinde ve % 87,9'u da yönetim ve organizasyon ana bilim dalında görev yapmaktadır.

Araştırmadaki akademisyenlerin % 33,8'i araştırma görevlisi, % 26,2'si yardımcı doçent doktor, % 20'si doçent doktor, % 4,6'sı profesör doktordur.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin % 58,2'si İKY, % 41,8'i stratejik yönetim, % 61,2'si örgütsel davranış ve % 40,3'ü de örgüt teorisi alanında çalışmaktadırlar. Uzmanlık alanı ile ilgili soruya birden fazla cevabın verilmesi de dikkat çekici bir durumdur.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin % 44,8'i kadın, % 55,2'si erkektir. Yaş ortalaması da 30-45 arasında değişmektedir.

	YL	Dr.	Dr. Sonrası
Nicel	<b>36,9</b>	36	19,4
Nitel	32,3	20	16,7
Karma	24,6	<b>44</b>	<b>63,9</b>

Akademisyenlerin yüksek lisans tezlerinde çoğunlukla nicel (% 36,9), doktora tezlerinde ve doktora sonrası çalışmalarında da hem nicel hem de nitel yöntemleri içeren karma araştırma yöntemini tercih ettikleri ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin % 74,6'sı tezlerindeki yöntem tercihinde hem kendilerinin hem de danışmanlarının etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Görüşü alınan akademisyenlerin % 85,1'i araştırmalarında nitel araştırma yöntemini de tercih ettiklerini vurgulamışlardır. Nitel araştırma yönteminde karşılaşılan zorluklara yönelik olarak akademisyenlerin % 47,4'ü uzun zaman almasını, % 58,9'u güvenilirlikle ilgili problemlerin olduğunu, % 54,5'i de yeterince bilinmediğini belirtmişlerdir.

## SONUÇ

Nitel araştırma yöntemlerinin kullanım eğilimi son yıllarda durağan bir seyir izlemektedir. Yönetim ve Organizasyon yazınının yöntem açısından tercihi daha çok nicel araştırma yöntemleridir. Nicel araştırma yöntemlerinin “yerleşmiş bilimsel gelenek” olarak daha akademik, savunulması ve meşrulaştırılmasının görece kolay görülmesi kullanım oranını sürekli yüksek tutmaktadır.

Katılımcıların büyük çoğunluğu nitel ya da nitel tercihinin “epistemolojik” gerekçelerden ziyade “pratik” gerekçelerle olduğunu ifade etmişlerdir: Buna göre, araştırma konusu ve sorunsalına bakılarak yöntem tercihi yapılması en tutarlı yaklaşım olacaktır. Nicel araştırmayı tercih edenler, genelde, yapılan ölçümün daha hassas ve nesnel olduğunu; daha detaylı ve sayısallaştırılmış verilere ulaşabildiğini ve bunun “genellenebilir” yargılara dönüştürülebildiğini ifade etmişlerdir. Buna karşılık nicel araştırmalar; manipülasyonlara açık olması, tek yönlü, mekanik ve “duyguları yok eden” bir yapıda olması yönlerinden eleştirilmektedir. Bununla birlikte nicel araştırmadaki asıl problemin nicel yöntemlerin ve özellikle “parametrik olmayan” testlerin yeterince bilinmediği gerçeği olduğu da ileri sürülmektedir.

Yapılan analizler sonucunda, nitel araştırma yöntemlerinin neden tercih edilmediği konusunda bazı ön bulgulara ulaşılmıştır. Bunları kısaca özetlemek gerekirse; nitel araştırmayla ilgili yöntemlerin yeterince benimsenmemesi, uzun zaman alması ve güvenilirlikle ilgili problemlerinin olduğu karşımıza çıkmaktadır. Uygulamalı bilimsel çalışmaların büyük çoğunluğunun istatistiksel yöntemlerle yürütülmesi de bunun bir göstergesi olabilir. Bu bağlamda prosedürleri yeterince bilinmeyen ve dolayısıyla bilimsel ya da güvenilir görülmeyen yöntemlerin tercih edilmemesi anlaşılabilir bir durumdur. Bu durum nitel yöntemlerin bilimsel çevrelerde savunulmasını da güçleştirmektedir.

Nitel araştırma yöntemlerinin daha emek-yoğun olması (mülakatların ve dökümünün uzun sürmesi) da nitel araştırma tercihinin sınırlamaktadır. Bunun dışında akademisyenlerin içinde yetiştikleri kurumların yöntem konusundaki tercihleri de önemlidir. Özellikle birlikte çalışılan danışmanın etkisi ile doktora tezi sırasında tercih edilen yöntemler de ileriki akademik yaşamı yönlendirmektedir. Akademisyenlerin yüksek lisans tezlerinde çoğunlukla nicel, doktora tezlerinde ve doktora sonrası çalışmalarında da hem nicel hem de nitel yöntemleri içeren karma araştırma yöntemini tercih ettikleri ortaya çıkmaktadır. Her iki yöntemin kendi içinde eksiklikleri olduğu görüşüyle bu yöntemlerin birlikte kullanılarak nicel araştırmanın çizdiği büyük resmin nitel araştırmayla detaylandırılması ve derinliğine anlaşılabilmesi için tercih edildiği düşünülebilir. Ancak her iki yöntemin de gerektiği gibi uygulanamaması durumunda birbirlerini tamamlayacakları düşüncesi gerçekleşemeyebilir.

Ayrıca akademik yayınlarda kongre, dergi editörleri ve jürilerin beklentileri de bu konuda önemli bir dayanak oluşturmaktadır. Gelecek kongrelerde istenilen çalışmalarda amaç ve yöntem alt başlıklarının bulunması şart koşulabilir. Bu ve benzeri çabalar, araştırma yöntemlerinde ortak bir disiplinin edinilmesini sağlayacak önemli bir araç olarak görülmektedir.

Nitel araştırmanın görece az kullanılmasının nedenleri arasında dikkat çeken bir diğer gerekçe bu yöntemlerin eğitim içeriğinde yeterince öğretilmemesidir. Bu yöntemlerin yetişmekte olan akademisyenlere öğretilmesi amacıyla yüksek lisans ve doktora programlarındaki Araştırma Yöntemleri derslerinde nitel araştırmaya da uygulamalı olarak yer verilmelidir. Tesadüfi örneklemeyle hem devlet hem vakıf üniversitelerinden toplam on üniversitenin yüksek lisans programları incelendiğinde bunların hepsinde araştırma yöntemleri dersi olmasına rağmen, sadece üç vakıf üniversitesinde nitel araştırma yöntemleri dersi vardır ve sadece bir devlet üniversitesinde araştırma yöntemleri müfredatı içerisinde nitel yöntemlere de yer verilmektedir.

Son olarak, gelecekte nicel araştırmanın doyma noktasına ulaşmasından sonra, nitel araştırmanın da törenselleşme anlamında “moda” olabileceği; nicel araştırma gibi ihtiyaçtan ziyade beklentilere cevap vermek için yeterince bilinmeden uygulanabileceği tehlikesini de unutmamak gerekmektedir.

### KAYNAKÇA

- Bayraktaroğlu, S., R. Özen Kutanis, Y. Özdemir, S.Alpaslan ve E.Dil (2006) “Bilgi Kongrelerindeki Yöntembilim Tercihi: Nitel Araştırma Yöntemleri“, **5. Uluslararası Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi**, 03-05 Kasım, Kocaeli.
- Boyatzis, R. E. (1998) *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bryman, A. (1988) *Quality and Quantity in Social Research*. London: Unwin Hyman.
- Bryman, A. (1989) *Research Methods and Organization Studies*. London: Unwin Hyman.
- Creswell, J. W. (1998) *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Denzin, N. ve Lincoln, Y. (1994) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage..
- Eisenhardt, K. M. (1989) *Building Theories from Case Study Research*. Academy of Management Review. 14(4): 532-550.
- Glaser, B. and Strauss, A. (1967) *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.
- Hughes, J. (1990) *The Philosophy of Social Research*. London: Longman.
- Larsson, R. ve Lowendahl, B. (1996) *The Qualitative Side of Management Research*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management. Cincinnati, Ohio.
- Luborsky, M. R. (1994) *Qualitative Research in Ageing Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Neuman, W. L. (1994) *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston: Allyn and Bacon.
- Perry, M. ve Bodkin, C. (2000) "Content Analysis of Fortune 100 company Web sites". *Corporate Communications: An International Journal*. 5(2): 87-96.
- Özen, Ş. (2000) Türk Yönetim/Organizasyon Yazınında Yöntem Sorunu: Kongre Bildirileri Üzerine bir İnceleme. *DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi*. 1(1): 89-119.
- Özen, Ş. (2002) Türkiye'deki Örgütler/Yönetim Araştırmalarında Törenselleşme Sorunu. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 2(2): 5-31.
- Schwandt, T. A. (1997) *Qualitative Enquiry: A Dictionary of Terms*. Thousand Oaks.
- Scott, W. A. (1955) "Reliability of Content Analysis: The Case of Nominal Scale Coding". *Public Opinion Quarterly*. 19: 321-325.
- Seale, C. (Der.) (1998) *Researching Society and Culture*. London: Sage.
- Silverman, D. *Interpreting Qualitative Data Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: Sage.
- Stake, R. B. (1995) *The Art of Case Study Research*. London: Sage.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1990) *Basics of Qualitative Research*. London: Sage.
- Üsdiken, B. ve Pasadeos, Y. (1992a) "Türkiye'de Yayımlanan Yönetimle ilgili Makalelerdeki Atıflar Üzerine bir İnceleme". *Amme İdaresi Dergisi*. 25(2):107-134.
- Üsdiken, B. ve Pasadeos, Y. (1992b) "Türkiye'de Örgütler ve Yönetim Yazını". *Amme İdaresi Dergisi*. 26(2): 73-93.
- Üsdiken, B. ve Erden, Z. (2002) 1990'lı Yıllarda Türkiye'de Yönetim Alanı: Disiplinin Yapısı ve Yaklaşımlar. *YAD Dergisi*. Sayı:2 Mart.
- Wimmer, R. D. ve Dominick, J. R. (1991) *Mass Media Research*. Belmont: Wadsworth**
- Yıldırım, E. ve Bayraktaroğlu, S. (2003) "Nitel Araştırmanın Dayanımlı Hafifliği". 11. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi. 22-24 Mayıs, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.**
- Yin, R. K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*. (Second edition). Newbury Park, CA: Sage

**9.Oturum: Kültür**

*KORKU KÜLTÜRÜ-DEĞERLER KÜLTÜRÜ  
KÜLTÜREL ÇALIŞMALARDA YENİ BİR BOYUT  
OLABİLİR Mİ?*

*Ramazan Erdem*

*BİREYCİLİK VE TOPLULUKÇULUK DEĞERLERİNİN  
ÖLÇÜLMESİ: SCS VE INDCOL ÖLÇEKLERİNİN TÜRKÇE  
GEÇERLEMESİ*

*S. Arzu Wasti*

*Selin Eser*

*TÜRK GÖÇMENLERİNİN ÇALIŞMA DEĞERLERİ: TÜRKİYE,  
ALMANYA VE HOLLANDA ÖRNEĞİ*

*Ceyhan Aldemir*

*Engin Bağış Öztürk*

*KURUM KÜLTÜRÜNÜ ANALİZ ETMEDE QUINN VE  
CAMERON'UN REKABETÇİ DEĞERLER ANALİZİ*

*Ercan Ergün*

## KORKU KÜLTÜRÜ-DEĞERLER KÜLTÜRÜ KÜLTÜREL ÇALIŞMALARDA YENİ BİR BOYUT OLABİLİR Mİ?

Yrd. Doç. Dr. Ramazan ERDEM

Fırat Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu  
raerdem@yahoo.com

### ANAHTAR KELİMELELER

Korku kültürü, değerler kültürü, kültürel çalışmalar

### GİRİŞ

*Temel arabası ile giderken kırmızı ışıkta geçmiş. Hemen trafik polisi durdurmuş ve “kırmızı ışığı görmedin mi, neden geçtin” diye sormuş. Temel’in cevabı ise “kırmızı ışığı gördüm de sizi görmedim” olmuş.*

Araçların trafikte kırmızı ışıkta durmaları gerektiği herkes tarafından kabul edilen bir kuraldır. Herkes tarafından kabul edilir olmasına rağmen bir kısım insanlar kırmızı ışıkta durulmasına içsel bir değer atfeder ve dış faktörlerden bağımsız olarak kurala uyar. Bir kısım insanlar ise ceza alma korkusu, diğer insanların tepkisini çekmemek, çevreye karşı kötü bir görüntü vermemek gibi nedenlerle kurala uyarlar. Ancak böyle bir neden olmadığı zaman kural rahatlıkla ihlal edilebilir.

İnsanları belirli davranış kalıplarına iten faktörler nelerdir? Bu soru, sosyal psikolojinin üzerinde çalıştığı konulardan birisidir. Kırmızı ışıkta durma örneğinden yola çıkarak, bireysel olarak kişilerin, kültürel olarak da toplumların davranış kaynaklarının farklılaşabileceği düşüncesi bu çalışmanın ortaya çıkmasında etkili olmuştur.

### KURAMSAL TEMEL

Ülkeleri, toplumları ya da herhangi bir toplumsal birimi diğerleri ile karşılaştırmak için bir çok kültürel model geliştirilmiştir. Modellerde farklı disiplinlerden ödünç alınan kavramların katkılarına görmek mümkündür. Karşılaştırmalı kültürel çalışmalarda felsefe, antropoloji, psikoloji, sosyoloji gibi insan merkezli çalışan bilim insanlarının araştırmalarının önemli referans kaynakları olduğu görülmektedir. Bu çalışmada ortaya konmaya çalışılan korku kültürü-değerler kültürü ayırımına farklı disiplinlerden destek bulmak mümkündür.

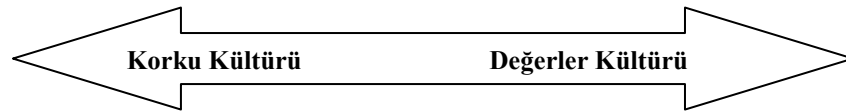
Öncelikle korku kültürü-değerler kültürü ayırımının felsefi temellerini, Immanuel Kant’ın **Ahlâk Kuramı**’nda görmek mümkündür. Aktan (1999)’a göre, insan yaşamındaki değerler, ilkeler ve yargılar ahlâk felsefesinin ilgisi alanındadır. Ahlâk felsefesi insan davranışlarını “iyi”, “kötü”, “erdemli”, “erdemli olmayan” gibi kategorik değişkenler çerçevesinde inceler. Kant, “*öyle bir biçimde hareket et ki, gerek kendi şahsında gerekse başkalarının şahsında insanlığı bir araç gibi değil, bir amaç olarak kullanmış olasan*” ilkesini önerir (Erişirgil, 1997: 213). Kant’a göre ahlaklı bir eylemde bulunmak ne ceza korkusundan ne de ödül kazanma arzusundan dolayı yapılan eylemdir. Ahlâklı bir eylem ahlak yasasına göre yapılan eylemdir. Ahlâk eğitiminin de temel

hedefi, insanı ahlâk yasasına uygun eylemler gerçekleştirebilecek, ödev bilincine ulaşmış özerk bireyler olarak yetiştirmektir (Yayla, 2005: 82). Değerler kültürü yaklaşımı, Kant'ın yaklaşımındaki ödev bilincine ulaşmış özerk bireylerin tutum ve davranışlarını, korku kültürü de tersi durumu temsil etmektedir.

Bu çalışmanın temellendirildiği diğer kuramsal çalışmalardan birisi Deci ve Ryan (1985) tarafından yapılmıştır. Yazarların geliştirdikleri **Öz-Belirleme Kuramı**'na (Self-Determination Theory) göre, insanları belirli bir amaca yönlendiren iki tür motivasyon kaynağı vardır: **İçsel motivasyon** (intrinsic motivation) ve **dışsal motivasyon** (extrinsic motivation). İçsel motivasyonda, kişi bir aktiviteyi, herhangi bir karşılık beklemeden, içten gelen bir istekle yapar. Dışsal motivasyonda ise bir iş yapılırken ondan bir takım sonuçlar beklenir (Ryan ve Deci, 2000a; Ryan ve Deci, 2000b; James Jr., 2005). Dışsal motivasyonda beklenen karşılık bir ödül olabileceği gibi, bir cezadan kurtulma beklentisi de olabilir. Frey (1997) içsel ve dışsal motivasyon ayırımına işte çalışma açısından yaklaşır. Yazara göre içsel olarak motive edilmiş kişiler işin hakkını verirler. Moral ve iş etiği bu bağlamda öne çıkar. Dışarıdan müdahaleler ise kişiyi işte olumlu ya da olumsuz bir tavır belirlemeye yönelir. Örneğin finansal teşvikler kişiyi daha çok çalışmaya, ücret kesintileri ise işe tam kendini vermemeye neden olabilir.

Türk psikolog Doğan Cüceloğlu da içsel ve dışsal motivasyon ayırımına benzer olarak, fakat onun daha çok toplumsal yönüne vurgu yaparak iki kültürden söz eder: **Korku kültürü** ve **değerler kültürü**. (Cüceloğlu, 2002). Cüceloğlu'nun yaklaşımına göre korku kültürü, insanlara belirli bir davranışı yaptırmaya yönlendiren korkulacak bir otoritenin var olduğu kültürlerdir. Eğer bu otorite yoksa insanlar davranışlarını değiştirmeye eğilimlidirler. Değerler kültüründe ise insanlar otorite olsun olmasın her iki durumda da aynı davranışı gösterirler. Yaptıkları tercihin bir yaptırımı olup olmamasından çok onu bir değer olarak kabul etmeleri daha önemlidir. Değerler kültüründe bir işe, içten değer verildiği için öyle yapılmaktadır. Korku kültüründe ise dışarıdaki baskılar etkili olmaktadır (Şekil 1).

Şekil 1. Korku kültürü ve Değerler Kültürü Ayırımı



“Başkaları görse ne der?” anlayışı egemendir.	Trafik polisi görmese de kırmızı ışıkta durulur.
“Kendine çalma fırsatı verilmeyene dürüst denir”.	“Sosyal yüz” ile “gerçek yüz” arasında çok fark yoktur.
Herhangi bir ceza alma riski	Kurallara ceza alma korkusundan

<p>yoksa kırmızı ışıkta geçilir.</p> <p>Öğretmenin yakalama ihtimali yoksa kopya çekilir.</p> <p>Yaptırım yoksa kurallara uyulmaz.</p> <p>Toplum içinde başka, yalnız başına olduğunda başka davranılır.</p> <p>İnsana değil sahip olduklarına (makam, mevki güç, maddi varlıklar vb.) itibar edilir.</p>	<p>dolayı değil, uymak gerektiği için uyulur.</p> <p>Etik değerler ön plandadır.</p> <p>İçselleştirilmiş değerler ve ilkeler davranışları şekillendirir.</p> <p>İnsanın özüne saygı gösterilir.</p>
---	---

Şekil 1’de de görüleceği gibi, korku kültüründeki insanları, ödül, ceza, sosyal çevre, korku gibi daha çok dışsal faktörler etkiler. İnsanlar bu dışsal faktörler aracılığıyla kontrol edilir. Dışsal faktörlerin etkisi ortadan kalktığında, insanlar daha farklı davranma eğilimi taşırlar. Buna okul sıralarından bir örnek vermek mümkündür. Sınavlarda kopya çekmek hemen hemen hiç kimsenin tasvip etmeyeceği bir davranıştır. Sınıfta gözetmen varken öğrencilerin kopyaya teşebbüsleri, yakalanma ihtimali olduğundan çok fazla olmaz. Ancak gözetmenin dışarıdan bir dakikalığına çağrıldığı ve kapının dışına çıktığı durumlarda, sınıfta kopya çekme girişimlerinin (öğrencilerin birbirleriyle konuşmaları, birbirlerine ya da ulaşabileceği dokümanlara bakmaları vb.) arttığı görülür. Bu durum Türk kültüründe sadece genç yaşlardaki öğrencilere özel değildir. Yetişkinlerin girdikleri sınavlarda da benzer manzaralar görmek mümkündür. Hatta öğrencilerinin kopya çekmesinden yakınan bir öğretmen (veya eğitimci) kendi sınava girdiğinde, kopya çekme konusunda öğrencilik psikolojisiyle hareket edebilmektedir.

Değerler kültüründe ise insanları yönlendiren içselleştirilmiş değerler bulunmaktadır. Önemli olan kişilerin bir şeyin doğru olup olmadığına içten inanması ve ona bir değer atfetmesidir. Bu değerler, dış faktörlerden bağımsız olarak insanın tutum ve davranışlarını etkiler. Değerler kültüründe kopya çekmenin kötü olduğuna kişiler içten inanırlar. Bu tür girişimlerin haksızlığa ve adaletsizliğe yol açacağını düşünürler. Bu açıdan, başlarında gözetmen olmasa da öğrenciler sınavda kopya çekme eğiliminde olmazlar.

## GEREÇ VE YÖNTEM

Bu çalışmada, Türkiye’deki örgütlerde egemen olan kültürel varsayımlar, değerler kültürü-korku kültürü ayrımı çerçevesinde incelenmeye çalışılmıştır. Değerler kültürü ve korku kültürünün bağımsız iki boyut olarak planlandığı çalışmada, ilk aşamada her iki boyuta ait sorular geliştirilmiş ve 155 üniversite öğrencisi üzerinde uygulanmıştır. Öğrencilerden alınan cevaplar çerçevesinde her iki boyuta ait sorular faktör analizi, madde toplam puan korelasyonu ve alfa güvenilirlik analizi gibi istatistiksel yöntemlerle incelenmiştir. Analizler sonucunda, dördü korku kültürü (örnek ifade: *Toplumumuzda herhangi bir ceza alma riski yoksa trafikte kırmızı ışıkta geçilir*) ve üçü değerler kültürüne (örnek ifade: *Kurallara uyma bakımından insanlarımız, yalnız kaldıkları zaman ile*



*toplum içinde buldukları zaman farklı tavır sergilemeler*) ait olmak üzere 7 maddelik bir anket geliştirilmiştir. Araştırmaya katılanlar anketteki ifadelerle ne ölçüde katılıp katılmadıklarını 7'li Likert tipi ölçek ile belirtmişlerdir. Puanların yüksek olması ilgili boyutun varsayımlarının öne çıktığını göstermektedir.

### BULGULAR

Araştırma kapsamında Elazığ il merkezindeki okul yöneticileri (70 kişi), Fırat Tıp Merkezi (120 kişi) ve İzmir Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi (132 kişi) çalışanları bulunmaktadır. Çalışanlar mesleklerine göre gruplandırıldığında %14.6'sı hekim (47 kişi), %17.4'ü hemşire (56 kişi), %17.1'i hastane idari personeli (55 kişi), %29.2'si diğer sağlık çalışanı (ebe, sağlık teknisyeni, diyetisyen, eczacı vb., 94 kişi) ve %21.7'si (70 kişi) de okul yöneticisidir. Katılımcıların yaş ortalaması 34.77±8.72 yıl ve gelir ortalaması 876.20±692.55 YTL'dir. Yine araştırma kapsamındaki çalışanların %53.7'si (173 kişi) kadın, %73.0'ı (235 kişi) evlidir. Eğitim durumuna göre, çalışanların %6.0'ı (18 kişi) ilköğretim, %5.4'ü (76 kişi) lise, %35.1'i (105 kişi) önlisans, %23.1'i (69 kişi) lisans ve %10.4'ü (31 kişi) lisansüstü derecesine sahiptir.

Katılımcıların hangi kültürel boyutu öne çıkardıklarını belirlemek için eşleştirilmiş t testinden yararlanılmıştır (Tablo 1).

**Tablo 1.** Yöneticilerin İletişim Boyutlarından Aldıkları Puanlar

Kültürel Boyut	X	n	ss	t	p
Korku Kültürü	5.164	322	1.446	16.550	0.000
Değerler Kültürü	3.095	322	1.440		
Sıralama	Korku Kültürü > Değerler Kültürü				

Araştırma kapsamındaki çalışanların korku kültürü boyutundan 5.164±1.446 puan, değerler kültürü boyutundan ise 3.095±1.440 puan aldıkları görülmektedir. Her iki boyut birbiri ile karşılaştırıldığında aralarındaki farkın istatistiksel olarak da önemli olduğu bulunmuştur (t=16.550, p=0.000). Bu sonuç göstermektedir ki, araştırma örneğinde korku kültürü, değerler kültürüne göre daha baskındır. Her iki boyut arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile analiz edilmiş, aralarında anlamlı ve negatif ilişki olduğu bulunmuştur (r=-0.208, p=0.000). Bu sonuç, korku kültürü ve değerler kültürünün bir dikotomi olarak anlaşılabilirliğini göstermektedir.

Araştırmaya katılan 322 kişinin korku kültürü ve değerler kültüründen aldığı puanlar çeşitli bağımsız değişkenlere göre de karşılaştırılmıştır. Yaş, cinsiyet, medeni durum, görev (hekim, hemşire, okul yöneticisi, hastane idari personeli ve diğer sağlık personeli), eğitim ve gelir düzeyi gibi demografik değişkenlerin korku kültürü ya da değerler kültürü boyutlarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı görülmüştür. Araştırmada iki farklı hastane (Fırat Tıp Merkezi ve Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi)

çalışanlarına ve bir de Elazığ il merkezindeki ilk ve ortaöğretim okullarının yöneticilerine ulaşılmıştır. Bu üç grup birbirleriyle karşılaştırıldığında (Kruskal Wallis analizi kullanılmıştır) hem korku ( $x^2=10.622$ ,  $p=0.005$ ) hem de değerler kültürü ( $x^2=16.721$ ,  $p=0.000$ ) boyutlarında gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Yapılan ikili karşılaştırmalarda Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi çalışanlarının, diğer iki gruba göre korku kültürü puanının yüksek, değerler kültürü puanının düşük olduğu görülmüştür. Bu durum her iki boyutun örgütsel olarak farklılaşabileceğine işaret sayılabilir.

### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada, Kant'ın ahlâk felsefesi yaklaşımı ve Deci ve Ryan'ın içsel motivasyon-dışsal motivasyon ayırımına paralel olan, Cüceloğlu'nun iki yaşam felsefesi olarak adlandırdığı korku kültürü ve değerler kültürü farklılaşmasının kültürel çalışmalarda bir boyut olarak kullanılabilirliği ve bu amaçla yapılan ampirik bir araştırmanın sonuçları tartışılmıştır. Türkiye'de farklı örneklemelerden toplanan araştırma sonuçlarına göre, korku kültürü değerler kültüründen daha baskındır. Yani, insanlarımızı belli kurallara göre hareket ettiren motivasyon kaynağı daha çok dışsaldır.

Korku kültürü-değerler kültürü ayırımı bir toplumdaki egemen yarguların ortaya konması açısından önemli bir kapı olabilir. Basit anlamda, korku kültürünün egemen olduğu bir toplumda belirlenen kuralların uygulanabilirliği, yaptırım araçlarının gücü ve uygulanabilirliği ile paralellik gösterir. Değerler kültüründe ise insanları belli ilkelere uydurmak için dışsal baskılar kullanmak çok gerekemeyebilir. Bu durumda etik değerler, işbirliği, güven, saygı gibi kavramlar değerler kültüründe; yolsuzluk, rüşvet, güvensizlik, saygısızlık, vurdumduymazlık gibi kavramlar da korku kültüründe öne çıkar.

Kant'a göre ahlâk eğitimi nasihatler, örnekler, tehditler, cezalar, vb. ölçütlere göre verilirse hiçbir sonuç alınmaz. Böyle bir uygulama sadece bir disiplin olabilir. Oysa Kant çocuğun sadece alışkanlıklarından dolayı değil, bizzat kendi maksimlerini temele alarak eylem gerçekleştirmesini, iyiliği iyilik olduğu için yapmasını arzu eder (Yayla, 2005:83). Değerler kültürü, insanlar arası ilişkilerin niteliğinin artırılması, toplumsal anlamda işlem maliyetlerinin azaltılması açısından istenen bir kültürel eğilim olarak düşünülebilir. Bunun için de aileden başlayarak tüm toplumsal birimlerde değerler kültürü varsayımlarının vurgulanması, özendirilmesi ve insanlara bir yaşam tarzı haline gelecek biçimde aşlanması gerekir.

Bu iki ayırımın örgütsel açıdan sonuçları bulunmaktadır. Korku kültürünün egemen olduğu bir örgütte, çalışanlar için herhangi bir ceza ya da ödül alma söz konusu değilse, örgütsel amaçlara çok katkı yapmayacakları söylenebilir. Türk filmlerine konu olan, müdür odaya girdiğinde herkesin çalışıyor gibi görünmesi, müdürün çıkışı ile birlikte herkesin işi bırakarak başka şeylerle meşgul olması korku kültürünü anlatan güzel bir kesittir. Gerçek yaşamda da benzer uygulamaları görmek mümkündür. Özellikle kamu kurumlarında denetim, kontrol, ceza vb. durumlar söz konusu olduğunda herkes kendine bir çeki düzen vermekte, ancak bunun etkisi ortadan kalktığında çalışanlarda işe karşı bir gevşeme söz konusu olabilmektedir. Çalışanların faaliyetlere gönüllü ve içten

katkı yapmasını sağlamak için örgütsel anlamda değerler kültürünü egemen kılmak gerekir.

Bu çalışmada korku kültürü ve değerler kültürü ayırımının farklı toplumları ya da toplumsal birimleri karşılaştırmada kullanılabilir bir kültürel boyut olabileceğine dair ipuçları elde edilmiştir. Ancak geçerli bir modelin ortaya çıkması için konunun farklı ülke, meslek ve örgüt örnekleri kullanılarak test edilmesi gerekir. Ayrıca bu konuyu nicel yöntemlerle inceleyebilmek için geniş örnekler üzerinde çalışılarak geçerliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklere de ihtiyaç vardır. Gelecekte araştırmacılar korku kültürü ve değerler kültürü ayırımının farklı örgütsel değişkenlerle ilişkilerini de inceleyebilirler.

#### KAYNAKÇA

- Aktan, Coşkun C. (1999), *Ahlak ve Ahlak Felsefesi*, İstanbul: ARI Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği Yayını. www.canaktan.org
- Cüceloğlu, Doğan (2002), *İletişim Donanımları*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Erişirgil, M.Emin (1997), *Kant ve Felsefesi*, İstanbul: İnsan Yayınları.
- Frey, Bruno S. (1997), "On the Relationship Between Intrinsic and Extrinsic Work Motivation", *International Journal of Industrial Organization* (15): 1997: 427-439.
- James Jr, Harvey S. (2005), "Why did You Do that? An Economic Examination of the Effect of Extrinsic Compensation on Intrinsic Motivation and Performance", *Journal of Economic Psychology* (26): 2005: 549-566.
- Ryan Richard M. ve Edward L. Deci (2000a), "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions", *Contemporary Educational Psychology* (25): 2000:54-67.
- Ryan R.M. ve Edward L. Deci (2000b), "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being", *American Psychologist*, (55:1): 2000: 68-78.
- Yayla, Ahmet (2005), "Kant's View on Moral Education", *Ankara University Journal of Faculty of Educational Science*, (38:1): 2005: 73-86

## **BİREYCİLİK VE TOPLULUKÇULUK DEĞERLERİNİN ÖLÇÜLMESİ:SCS VE INDCOL ÖLÇEKLERİNİN TÜRKÇE GEÇERLEMESİ**

**Doç.Dr. S. Arzu Wasti**

Sabancı Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi  
awasti@sabanciuniv.edu

**Selin Eser**

Sabancı Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi  
seline@su.sabanciuniv.edu

### **ANAHTAR KELİMELELER**

Bireycilik, toplulukçuluk, ölçek geçerleme, INDCOL, SCS

Kültürel farklılaşmaları tanımlayabilmek üzere yapılan çalışmalar sonucunda bireycilik ve toplulukçuluk önemli bir boyut olarak ortaya çıkmış, hem kuramsal ve görgül kültürlerarası örgütsel çalışmalarda en çok incelenen farklılaşma olmuştur (Triandis, 1995). Schaffer ve Riordan (2003) kültürlerarası çalışmalarda kullanılan yöntemleri değerlendirdikleri makalelerinde araştırmanın konusu olan kültürel boyutların doğrudan ölçülmesi gerektiğini önermekte aksi takdirde gözlemlenen farklılıkların kültürel değerlerden kaynaklandığının iddia edilemeyeceğinin altını çizmektedirler. Bunun yanı sıra toplulukçuluk ve bireycilik boyutlarının kültürel düzeyde olduğu gibi bireysel düzeyde de anlamlı boyutlar olduğu, bireysel farklılıkları anlamak üzere kullanılacak psikolojik değişkenler oldukları da çeşitli çalışmalarla ortaya konmuştur (örn, Wasti 2003). Dolayısıyla, tek ülke örnekleriyle yapılan çalışmalarda bu kültürel değerleri ölçümlemek ve örgütsel davranışa etkisini incelemek mümkündür. Toplulukçuluk ve bireycilik boyutlarının ölçülmesinde sıklıkla kullanılan ölçekler, Singelis (1994)'in Benlik Kurgusu Ölçeği (Self Construal Scale; SCS) ile Singelis ve çalışma arkadaşları tarafından geliştirilen INDCOL'dur (Singelis vd. 1995). Bu çalışmanın amacı temelde Kuzey Amerika'da geliştirilmiş ve farklı kültürlerde geçerlik, güvenilirlikleri test edilmiş bu iki ölçeğin Türkçe tercümelerinin psikometrik özelliklerini değerlendirmektir.

### **YÖNTEM**

#### **Örneklem**

Çalışmada üç farklı veri seti kullanılmıştır. Benlik Kurgusu Ölçeği kartopu örnekleme yöntemi ile 126 çalışandan toplanmıştır. Çok çeşitli sektörlerin temsil edildiği bu örneklemden çalışanların yaş ortalaması 31.87 olup %29'u kadındır.

INDCOL verileri ise iki farklı çalışan grubundan toplanmıştır. İlk veri seti bir otomotiv ithalat ve distribütörlüğünün 6 farklı şubesindeki 434 beyaz ve mavi yakalı çalışandan toplanmıştır. (%74 geri dönüş oranı). Örneklem büyük oranda erkek çalışandan oluşmakta (%81) ve katılımcıların yaklaşık olarak %74'ü en az lise derecesine sahip bulunmaktadır. Katılımcıların %7'si amir ve %2'si yönetici konumunda iken %60'ı operasyonel personelden, %13'ü mavi yakalı çalışandan, %10'u büro personelinden ve %8'si teknik personelenden oluşmaktadır.

INDCOL ölçeğinin ikinci veri setini, enerji, kimya, bilgisayar donanımı, internet erişim hizmetleri ve otomotiv ve iş makineleri sektörlerinde faaliyet gösteren beş farklı şirkette, toplam 1143 çalışan oluşturmaktadır. Örneklem büyük oranda erkek çalışanlardan oluşmakta (%85) ve katılımcıların yaklaşık olarak %89'u en az lise mezunu seviyesindedir.

### Ölçekler

**Benlik Kurgusu Ölçeği (SCS).** Singelis (1994) tarafından geliştirilen ölçek birey düzeyinde bireycilik – toplulukçuluk kültürel değerlerini ölçmek için özerk ve ilişkisel benlik kavramlarını kullanmaktadır (Markus ve Kitayama, 1991). Özerk benlik ile kişinin başkalarından bağımsız, özgün birey özellikleri vurgulanırken, ilişkisel benlik kavramı ile kişinin kendisini bir grubun parçası olarak görmesi ve başkalarıyla ilişkilerinin benliğini tanımlaması vurgulanmaktadır. Singelis (1994) bireylerin her iki benlik kurgusuna da sahip olabileceklerinden yola çıkarak özerk benlik ve ilişkisel benlik boyutlarından oluşan iki faktörlü bir ölçek öngörmüştür. Bu çalışmada uygulanan ölçek her boyutu 15'er maddeyle ölçen toplam 30 maddelik versiyondur.

**INDCOL Ölçeği.** Singelis ve arkadaşları (1995) tarafından geliştirilen ölçek bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarını yatay ve dikey (eşitlikçi ve hiyerarşik) olarak ayırtmak suretiyle bireysel düzeyde ölçmektedir. Bu dördü tipolojinin alt ölçekleri yatay bireycilik (YB), dikey bireycilik (DB), yatay toplulukçuluk (YT) ve dikey toplulukçuluk (DT) olarak tanımlanmıştır. Dört farklı boyutun her birini 8'er maddeyle ölçen toplam 32 maddelik orijinal ölçek Triandis (1995)'te yer almaktadır. Bu çalışmada uygulanan anketler Triandis ve öğrencilerinin takibeden çalışmalardaki katkılarıyla oluşturulan 37 soruluk versiyondur. (YB= 8 madde, DB=10 madde; YT= 9 madde; DT= 10 madde)

Kültürel değerler ölçeklerinin geçerlemesinde demografik verilerin yanı sıra çeşitli örgütsel değişkenlerle ilişkilere de bakılmıştır. Özellikle, mevcut yazından hareketle iş müzakerelerinde inançlar, örgütsel bağlılık, işten kaytarma ve amire yönelik vatandaşlık davranışlarının (Gelfand vd. 2003; Hanisch ve Hulin, 1990; 1991; McAllister, 1995; Meyer, Barak ve Vandenberghe, 1996) anlamlı olarak farklılaşması öngörülmüştür. Araştırmada anket formları hem İngilizce hem Türkçe'ye hakim akademisyenler ve öğrenciler tarafından tercüme ve geri tercüme yöntemi ile hazırlanmıştır (Brislin, 1980).

### Veri Analiz Yöntemi

Verilerin değerlendirilmesinde her iki ölçeğin de kuramsal olarak öngörülen modellere uyumunu sınamak için AMOS 6 (Arbuckle ve Wothke, 1999) programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Benlik kurgusu ölçeği (Self Construal Scale, SCS) için kuramsal olarak belirtilen özerk ve ilişkisel benlik boyutlarının ayrışıp ayrışmadığını görmek üzere 1-faktörlü modelin uyumu iki benlik boyutundan oluşan 2- faktörlü model ile karşılaştırılmıştır. Benzer şekilde INDCOL ölçeğinde geliştirilen dördü tipolojinin geçerliğini sınamak için de yatay-dikey ayrımı gözetmeden kavramsallaştırılan bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarından oluşan 2-faktörlü modelin uyumu, yatay-dikey ayrımını yansıtan 4-faktörlü modelin uyumu ile

karşılaştırılmıştır. Bunun yanı sıra çeşitli araştırmaların (Brewer ve Chen, 2007; Schimmack vd. 2005) gösterdiği üzere rekabetçilik olarak ölçümlenen dikey bireycilik boyutunun bireycilik kavramının içeriğine uymadığından yola çıkarak oluşturulan 3-faktörlü modelin uyumu değerlendirilmiştir. Analizde boyut değişkenleri arasında korrelasyon ilişkilerine izin verilmiştir; ancak kuramsal olarak bir dayanağı olmadığı için hata terimleri arasındaki ilişkiler serbest bırakılmamıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına dayanarak faktör yüklenimleri çok düşük olan ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan maddeler ölçeklerden çıkarılmıştır. Benlik Kurgusu Ölçeğinin analizlerinde ayrıca içsel tutarlılık analizi ölçümlerine dayanarak bazı maddeler 2-faktörlü modelin ölçeklerinden çıkarılmıştır.

### BULGULAR VE TARTIŞMA

Benlik Kurgusu Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 1’de sunulmuştur. Tabloda, 1- faktörlü ve 2-faktörlü modellerin hiçbir madde atılmamış halleriyle, 2-faktörlü modelin eksiltilmiş maddelerden oluşan versiyonu yer almaktadır. Tablo 1’de görüldüğü üzere özerk ve ilişkisel benliği ayırtıran 2-faktörlü model 1- faktörlü modele göre veriye istatistiksel olarak daha iyi uyum sağlamaktadır. Ancak 2-faktörlü modelin faktörlere anlamlı şekilde yüklenmeyen ve içsel tutarlılığı düşüren maddeleri atılmış halinde dahi CFI, GFI ve TLI endeksleri genel kabul gören 0.90 düzeyine ulaşamamakta ve son sütunda görülen uyumsuzluk endeksi ise kabul edilebilir 0.05 seviyesinin oldukça üstündedir. Her ne kadar madde eksiltilmiş modelde özerk benlik alt ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0.68, ilişkisel benlik alt ölçeğinin 0.75 değerini aldıysa da geçerleme için yapılan ek analizlerde farklı benlik boyutları ne demografik değişkenlerle ne de iş müzakere inançlarıyla anlamlı ilişkiler göstermiş olduğundan ölçeğin gözden geçirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

**Tablo 1:** Benlik Kurgusu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları- Model Uyum İstatistikleri

Model	$\chi^2$	sd	$\chi^2/sd$	GFI	TLI	CFI	RMSEA
1-faktör	827.75	405	2.04	0.66	0.29	0.34	0.09
2-faktör	724.07	404	1.79	0.73	0.46	0.5	0.081
2-faktör (Doğrulayıcı faktör analizine dayanarak eksiltilmiş maddeler ile)	484.96	274	1.77	0.76	0.56	0.6	0.078
2-faktör (Doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizine dayanarak eksiltilmiş maddeler ile)	380.36	208	1.83	0.78	0.59	0.63	0.081

Not: N = 126. GFI (Goodness-of-fit index) = Uyum iyiliği indeksi; CFI (Comparative fit index) = Karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi; TLI (Tucker-Lewis index) = Tucker-Lewis indeksi; RMSEA (Root Mean Squared Error of Approximation) = Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası. \* p< 0.001.

INDCOL Ölçeğinin N=395 ve N=1093 örneklem grupları ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 2 ve Tablo 3’de sunulmuştur. Tablolarda, 2-faktörlü ve 4-faktörlü modellerin hiçbir madde atılmamış halleri ve dikey bireycilik alt ölçeğinin çıkarılmasıyla oluşturulan 3 faktörlü modelin iki farklı versiyonu yer almaktadır. Görüldüğü üzere, öngörülen 4 boyutlu yapı 2-faktörlü modele kıyasla veriye istatistiksel olarak daha fazla uyum sağlamaktadır. Dikey bireycilik boyutu çıkarılıp yapılan doğrulayıcı faktör analizinde 3-faktörlü modelin uyumunun da arzu edilen seviyede olmasa da kuramsal modeli desteklediği sonucuna varılmıştır.

INDCOL’un her bir alt ölçeği için içsel tutarlılık değerleri çok yüksek çıkmamaktadır. Ancak bireycilik ve toplulukçuluk gibi çok kapsamlı kültürel boyutları ölçen ölçeklerde bu durum şaşırtıcı değildir. N=395 örnekleminde Cronbach alfa değerleri yatay toplulukçuluk, dikey toplulukçuluk ve yatay bireycilik ölçekleri için sırasıyla 0.73, 0.72 ve 0.71 olarak hesaplanmıştır. (Analizden çıkarılan dikey bireycilik boyutunun içsel tutarlılığı 0.67’dir.) N=1093 örnekleminde ise bu değerler 0.73, 0.69 ve 0.69’dur. (Analizden çıkarılan dikey bireycilik boyutunun içsel tutarlılığı 0.67’dir.) Her iki örnekleme de yatay toplulukçuluk alt ölçeğinden bir (aynı) madde çıkarılmıştır.

**Tablo 2:** INDCOL Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları- Model Uyum İstatistikleri

(N= 395)

Model	$\chi^2$	sd	$\chi^2/ sd$	GFI	TLI	CFI	RMSEA
2-faktör (Bireycilik ve toplulukçuluk)	1788.78	628	2.85	0.79	0.63	0.65	0.07
4-faktör (Dikey ve yatay bireycilik, dikey ve yatay toplulukçuluk)	1643.74	624	2.63	0.8	0.67	0.69	0.064
3-faktör (Dikey bireycilik alt ölçeği çıkarılmış haliyle)	950.51	374	2.54	0.85	0.74	0.76	0.063
3-faktör (Eksiltilmiş maddelerle)	889.37	347	2.56	0.85	0.75	0.77	0.063

Not: N = 395. GFI (*Goodness-of-fit index*) = Uyum iyiliği indeksi; CFI (*Comparative fit index*) = Karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi; TLI (*Tucker-Lewis index*) = Tucker-Lewis indeksi; RMSEA (*Root Mean Squared Error of Approximation*) = Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası. \* p<0.001.

INDCOL ölçeğinin yatay toplulukçuluk, dikey toplulukçuluk ve yatay bireycilik boyutlarının geçerliğini test etmek için demografik ve örgütsel birtakım değişkenlerle ilişkilerine de bakılmıştır (Bkz. Tablo 4). Demografik değişkenlerle olan ilişkilerde yaşın dikey toplulukçuluk boyutu ile pozitif, yatay bireycilik ile ise negatif ilişkili, eğitim düzeyinin ise yatay bireycilik faktörü ile pozitif, dikey toplulukçuluk boyutu ile ise negatif ilişki içinde olması beklenmiştir (Triandis, 1995).

**Tablo 3:** INDCOL Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları- Model Uyum İstatistikleri (N=1093)

Model	$\chi^2$	sd	$\chi^2/sd$	GFI	TLI	CFI	RMSEA
2-faktör (Bireycilik ve toplulukçuluk)	4089.16	628	6.51	0.793	0.55	0.578	0.07
4-faktör (Dikey bireycilik, yatay bireycilik, dikey toplulukçuluk ve yatay toplulukçuluk)	3355.16	624	5.38	0.84	0.64	0.67	0.06
3-faktör (Dikey bireycilik alt ölçeği çıkarılmış haliyle)	1887.81	374	5.05	0.88	0.71	0.74	0.06
3-faktör (Eksiltilmiş maddelerle)	1756.9	347	5.063	0.79	0.73	0.75	0.06

Not: N = 1093. GFI (*Goodness-of-fit index*) = Uyum iyiliği indeksi; CFI (*Comparative fit index*) = Karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi; TLI (*Tucker-Lewis index*) = Tucker-Lewis indeksi; RMSEA (*Root Mean Squared Error of Approximation*) = Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası. \* p< 0.001.

Yatay bireycilik boyutu ve yaş arasındaki beklenti her iki verisetinde de desteklenmiş ancak dikey toplulukçuluk ile yaş arasında beklenen pozitif ilişki sadece tek bir verisetinde bulunmuştur. Eğitim düzeyi ile yatay bireycilik arasında beklenen pozitif ilişki de sadece bir veri seti ile desteklenmiştir. Eğitim düzeyinin dikey toplulukçuluk ile beklenen negatif ilişkisi bir verisetinde yatay toplulukçulukla korelasyonundan istatistiksel olarak anlamlı ayrılmış, diğer veri setinde de istatistiksel olarak sınırda bulunmuştur.

Örgütsel değişkenlerle olan ilişkiler gözönüne alındığında örgütsel bağlılık değişkenleri ile her iki toplulukçuluk boyutunun pozitif ilişkili olması beklenmiştir (Clugston vd. 2000). Tablo 4’de görüldüğü gibi bulgular her iki veri seti için de beklenen ilişkileri destekler yöndedir. Örgüte normatif bağlılık değişkeni ile dikey toplulukçuluk boyutu arasındaki pozitif ilişkinin yatay toplulukçuluk boyutu ile olan pozitif ilişkisinden daha güçlü olması beklenirken her iki veri setinde de bu beklenti istatistiksel olarak desteklenememiştir. İşten kaytarma davranışlarının ise dikey toplulukçuluk boyutu ile negatif ilişkisi öngörülmüş ve her iki veri setinde de desteklenmiştir (Earley ve Gibson, 1998).

Son olarak tek bir verisetinde ölçülen amire yönelik vatandaşlık davranışları ile dikey toplulukçuluk arasında da pozitif bir ilişki beklenmiştir. Bulgular bu korelasyonun yatay toplulukçuluk boyutuyla gözlenen korelasyondan daha yüksek olması beklentisini de desteklemiştir.



**Tablo 4:** Ölçek Korelasyonları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Yatay toplulukçuluk (YT)	1	0.54**	0.09**	0.05	-0.21**	0.2**	0.22**	-0.14**	
2. Dikey toplulukçuluk (DT)	0.67* *	1	0.11**	0.09**	-0.37**	0.26**	0.32**	-0.24**	
3. Yatay bireycilik (YB)	0.32* *	0.38**	1	-0.11**	0.05	- 0.08**	-0.07**	0.15**	
4. Yaş	0.003	-0.01	-0.25**	1	-0.03	0.11*	0.09**	-0.19**	
5. Eğitim düzeyi	-0.004	-0.10 †	0.11*	-0.06	1	- 0.23**	-0.33**	0.34**	
6. Örgüte duygusal bağlılık (DB)	0.27* *	0.27**	-0.08	0.11*	-0.23**	1	0.55**	-0.47**	
7. Örgüte normatif bağlılık (NB)	0.21* *	0.23**	-0.09	0.08	-0.33**	0.718* *	1	-0.47**	
8. İşten kaytarma	-0.06	-0.11*	0.18**	-0.16**	0.29**	- 0.43**	-0.41**	1	
9. Amire destek	0.12*	0.17**	0.09	0.01	0.14**	0.16**	0.15**	-0.06	1

Not: Diyagonalin üstünde N=1093, altında ise N=395 veri setindeki değişkenlerin korelasyonları yer almaktadır.

† <0.10 çift yönlü test; \* < 0.05 çift yönlü test; \*\* p < 0.01 çift yönlü test

Sonuç olarak, Singelis ölçeğinin gerek orijinali gerek tercümesinin bundan sonraki araştırmalarda kullanımında geçerlik kısıtı olabileceği sonucuna varılırken, INDCOL ölçeğinin geçerliğinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Bununla beraber ölçeğin içsel tutarlığının ve geçerliğinin artırılması yönünde Türkçe’de daha anlamlı maddeler eklenmesi ve yazında önerilen farklı toplulukçuluk modellerinin de hem kuramsal hem ölçümleme olarak tartışılmasının gerekliliği önerilmektedir (Brewer ve Chen, 2007). Ayrıca, Oyserman vd. (2002) ve Kağıtçıbaşı (1997)’nin önerdiği gibi bu coğrafyayı daha iyi tanımlayan toplulukçuluk ölçekleri geliştirmek de bundan sonraki çalışmalar için anlamlı bir yönelim olacaktır.

**KAYNAKÇA**

- Arbuckle, J. ve Werner Wothke (1999), *AMOS 4 User's Guide*, Chicago, IL: SmallWaters Corporation.
- Byrne, B. (2001), *Structural Equation Modelling With AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Brewer, Marlynn B. ve Ya-Ru Chen (2007), "Where (Who) Are Collectives in Collectivism? Toward Conceptual Clarification of Individualism and Collectivism", *Psychological Review* (114) No. 1: 2007: 133-151.
- Clugston, Michael, Howell, P. Jon ve Peter W. Dorfman (2000), "Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment?", *Journal of Management* (26) No.1: 2000: 5-30.
- Earley, Christopher P. ve Christina B. Gibson (1998), "Taking Stock in Our Progress on IndividualismCollectivism: 100 Years of Solidarity and Community", *Journal of Management* (24) No.3: 1998: 265-304.
- Gelfand, Michele J., Nishii, Lisa H., Godfrey, Ellen, Raver, Jana, Cheng, Steve, Floriano, Lorena, Okumura, Tetsu ve S. Arzu Wasti (2003), *Culture, Metaphor and Negotiation* (konferans sunumu), AOM, Seattle.
- Hanisch, Kathy A. ve Charles L. Hulin (1990), "Job Attitudes and Organizational Withdrawal: An Examination of Retirement and Other Voluntary Withdrawal Behavior", *Journal of Vocational Behavior* (37) Ağustos: 1990: 60-78.
- Hanisch, Kathy A. ve Charles L. Hulin (1991), "General Attitudes and Organizational Withdrawal: An Evaluation of a Causal Model", *Journal of Vocational Behavior* (39) Ağustos: 1991: 110-128.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1997), "Individualism and Collectivism" [(eds.) J. W. Berry; M. H. Segall; Ç. Kağıtçıbaşı (1997), *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Boston: Allyn and Bacon] içinde: 2-49.
- Markus, Hazel R. ve Shinobu Kitayama (1991), "Culture and Self: Implications for Cognition, Emotion and Motivation", *Psychological Review* (98) No.2: 1991: 224-253.
- McAllister, Daniel J. (1995), "Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Journal* (38) Şubat: 1995: 24-59.
- Meyer, J.P., Barak, I. ve C. Vandenberghe (1996), *Revised Measures of Affective, Continuance, and Normative Commitment to Organizations* (yayınlanmamış çalışma), Department of Psychology, The University of Western Ontario.

- Oyserman Daphna, Coon, Heather ve Markus, Kemmelmeier (2002), "Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses", *Psychological Bulletin* (128) No.1: 2002: 3-72.
- Schaffer, Bryan.S. ve Christine M. Riordan (2003), "A Review of Cross-cultural Methodologies for Organizational Research: A Best-Practices Approach", *Organizational Research Methods* (6)Nisan: 2003: 169-216.
- Schimmack, Ulrich, Oishi, Shigehiro ve Ed Diener (2005), "Individualism: A Valid and Important Dimension of Cultural Differences Between Nations", *Personality and Social Psychology Review* (9) No. 1: 2005: 17-31.
- Singelis, Theodore M. (1994), "The Measurement of Independent and Interdependent Self-Construals", *Personality and Social Psychology Bulletin* (20) Ekim: 1994: 580-591.
- Singelis, T. M., Triandis, Harry C., Bhawuk, D. S., ve Michelle J. Gelfand (1995), "Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement", *Cross-Cultural Research* (29) No.3: 1995: 240-275.
- Triandis, Harry. C. (1989), "The Self and Behavior in Differing Cultural Contexts", *Psychological Review* (96) Temmuz: 1989: 506- 520.
- Triandis, Harry C., McCusker, Christopher ve C.Harry Hui (1990), "Multimethod Probes of Individualism and Collectivism", *Journal of Personality and Social Psychology* (59) Kasım:1990: 1006-1020.
- Triandis, H. C. (1995), *Individualism and Collectivism*, Boulder, CO: Westview Press.Triandis, Harry C. ve Michelle J. Gelfand (1998), "Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism", *Journal of Personality and Social Psychology* (74) No.1: 1998: 118-128.
- Wasti, S. Arzu (2003). "The Influence of Cultural Values on Antecedents of Organizational Commitment: An Individual Level Analysis", *Applied Psychology: An International Review* (52) No.4: 2003: 533-554.

## TÜRK GÖÇMENLERİNİN ÇALIŞMA DEĞERLERİ TÜRKİYE, ALMANYA VE HOLLANDA ÖRNEĞİ

**Prof. Dr. Ceyhan ALDEMİR**

Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi  
İşletme Bölümü  
ceyhan.aldemir@deu.edu.tr

**Araş. Gör. Engin Bağış ÖZTÜRK**

Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi  
İşletme Bölümü  
engin.ozturk@deu.edu.tr

### GİRİŞ

Yönetim kültürü çalışmaları otuz yıldan bu yana toplumların yönetim değerlerini karşılaştırıp sınıflandıran incelemelerdir. Bu araştırmaların genelinde değerler boyutlandırılıp toplumlar kategorize edilmeye, değer, tutum ve davranışları tanımlanmaya çalışılmıştır (Trompenaars, 1993; House vd. 2004; Hofstede, 2001; Schwartz 1999).

Son dönemlerde ise global ekonomik dengelerinin değişmesiyle, doğrudan dış yatırımların artmasıyla ve insan göçlerinin etkisiyle farklı ulusal kültür değerlerinin birbirleriyle olan etkileşimi hızlanmıştır (Sackmann vd., 1997). Örneğin Avrupa kültürü ele alındığında ortak bir Hristiyan mirasına, iktisadi tarihe sahip olmak, aynı coğrafi bölgeleri paylaşmak, belli bir ekonomik entegrasyon birliğini oluşturmak, göç hareketlerini daha da serbestleştirmek kültürel değerlerin birbiriyle olan etkileşimini arttırmış ve son dönemlerdeki Avrupalılaşıma olgusunu da beraberinde getirmiştir (Kakabadse vd. 1995). Bununla birlikte hem Kakabadse (vd. 1995) hem de Wilderom (vd. 1997) benzerliklerin gözden kaçırılmamasının doğru olduğunu ama birleşik bir kültürden bahsetmenin de pek mümkün olmadığını ifade etmektedir.

Bu aşamada etkileşimin yarattığı temel bir ikililik önümüze çıkmaktadır. Bunun bir ucu birleşme (convergence) diğer ucu ise ayrışmadır (divergence) (Calori ve Woot, 1994). Aslında kültürlerin zaman içinde etkileşim sonucu birleşeceğini, hepsinin belli ortak alanlarda işlerlik göstereceğini, homojenliğin sağlanabileceğini, global bir kültüre dönüşebileceğini iddia etmektedir. Özellikle Avrupalılaşıma olgusunu düşündüğümüzde birleşme birçok çalışma değerlerini benzeştirecek fakat birleşme ile farklılıkların keşfedilmesi, ve korunması da önem kazanacaktır. Örneğin (birleşme açısından) Avrupa ülkelerinin kendi aralarındaki etkileşimin artmasıyla birlikte Avrupa şirket yönetimleri farklılıkların yönetiminde uzmanlaşmaktadırlar. Diğer bir noktadan (ayrışma açısından), örneğin Fransa, bu kültürlerarası etkileşimin getirdiklerinin aksine hiyerarşik ve daha fazla güç mesafesini öngören örgütsel yapılar kullanmaktadır (Globokar, 1997).

Türk kültüründe de etkileşimin yarattığı ikililik çalışma değerlerinde görülebilmektedir. Türk kültür tarihi incelendiğinde Orta Asya'daki göçebe değerleri, Anadolu Uygarlıklarının yerleşik değerleri, Müslümanlığı kabul edenlerin dini değerleri, çağdaş ve laik Türklerin değerleri süreç içinde

ayıklanmış, birleşmiş, veya biçim değiştirerek süre gelmiştir (Güvenç, 2003). Bununla beraber dönüşüm süreci küreselleşmenin hızlanması ile artmış ve kendi ülkeleri dışında çalışan insan profilleri ile daha da önemli hale gelmiştir.

Bu aşamaya kadar bahsettiğimiz etkileşim Avrupa'nın kendi içinde ve Türkiye'nin kendi içinde olan etkileşimidir, Avrupa ile Türkiye'nin etkileşimi ise özellikle İkinci Dünya savaşı sonrası işçi göçü ile artmış ve küreselleşme ile ayrılmaz bağları kurulmuştur.

#### **ARAŞTIRMANIN AMACI**

Kültürlerarası çalışmaları tekrar incelediğimizde, ülkeler özgül anlamda inceleme konusu olmuşlar fakat yarattıkları etkileşimi inceleyen kapsamlı bir çalışma söz konusu olmamıştır. Bu nedenle araştırmanın amacı Almanya ve Hollanda'daki Türk göçmenlerin çalışma değerlerinde ne ölçüde bir değişim olduğunu anlamak üzerine kurulmuştur. Ayrıca Avrupa Birliği sürecinde, Türkiye'den Almanya ve Hollanda'ya göç eden kişilerin nasıl bir iş görme değer profiline sahip olduğu ve gittikleri ülkelerdeki çalışma değerleriyle nasıl bir kültürleşme (acculturation) yaşadığı önemli bir sorunsal haline gelmiştir. Diğer bir değişle, taraflar arası etkileşimin çalışma değerlerinde herhangi bir birleşmeye (convergence) yada ayrışmaya (divergence) yol açıp açmadığı öğrenilmek istenmektedir.

#### **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmanın gerçekleştirilmesi için Avrupa'da araştırma kapsamına alınan ülkeler Almanya ve Hollanda ile sınırlı tutulmuştur, çünkü göç edenlerin nüfus yoğunluğu bu ülkelerde daha yüksektir, böylece etkileşimin incelenmesi daha uygun hale getirilmiştir.

Araştırmanın veri toplama aracı Türk İş Görme Değer Profilini kullanarak olmuştur (Aldemir, 2003). 71 sorudan oluşan Değer Profiline 11 sorusu örneklemin karakteristikleri hakkında, 58'i Değer Profili hakkında ve son iki tanesi iş tatmini ile ilgilidir. Araştırmanın temel kısmını oluşturan Değer Profili, 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak hazırlanmıştır. Herbir değer tek tek sorulmuş olup kavram karmaşasını minimize etmek için değerler birer cümle ile açıklanmıştır.

Türk İş Görme Değer Profiline daha etkin uygulanabilmesi ve kültürel farklılıklardan doğabilecek anlam kayıplarının azaltılması için araştırma bire bir görüşmelerle yürütülmüştür. Bu bölümdeki en önemli kısıt olan dil problemi, yapılan geri çeviriler ve o ülkede yetişmiş akademisyenler tarafından yapılan kontrollerle çözülmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın örneklemini İzmir (Türkiye), Aachen (Almanya) ve Deventer'deki (Hollanda) küçük işletme sahipleri ile sınırlı tutulmuştur. Küçük işletme kavramının göreceliliğinden etkilenmemek için çalışan sayısı 20'den küçük işletmeler dikkate alınmıştır. Örneklemin etkinliğini sağlamak için seçilen küçük işletme sahiplerinin çalıştıkları alanlar ve demografik özelliklerinin benzer olmasına dikkat edilmiştir.

Araştırmanın veri girişi SPSS 13.0 programı kullanılarak yapılmış olup verilerin analizi için Manova testinden yararlanılmıştır. Bu analiz yönteminin seçilmesinin amacı değerlerin birbiriyle ilişkisinden doğan kolineerliği kontrol altına alarak olası bir “family-wise error”ın ortadan kaldırılmasıdır.

#### ARAŞTIRMANIN BULGULARI

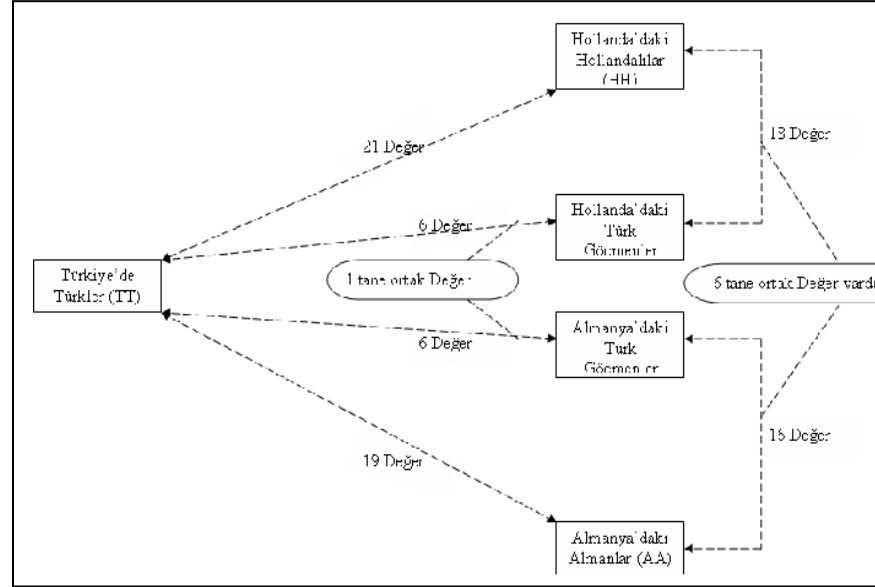
Araştırma verilerinin analizi için yeterli olan örneklem sayısına ulaşılmıştır. İzmir’deki örneklem sayısı 50; Aachen için 41 Alman, 45 Türk Göçmen; Deventer için 65 Hollandalı, 27 Türk Göçmendir. Örneklem grubunun demografik özellikleri Tablo 1’de gösterildiği gibidir.

**Tablo 1:** Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri

		Almanya		Türkiye	Hollanda	
		Alman	Türk G.	Türk	Hollandalı	Türk G.
Cinsiyet	Kadın	36,8%	6,7%	24,0%	56,5%	18,5%
	Erkek	63,2%	93,3%	76,0%	43,5%	81,5%
Yaş	20-29	10,0%	14,3%	42,9%	23,6%	44,4%
	30-39	32,5%	33,3%	32,7%	23,6%	33,3%
	40-49	35,0%	33,3%	20,4%	23,6%	22,2%
	50-59	22,5%	19,0%	4,1%	29,1%	0,0%
Eğitim	İlköğretim	19,5%	44,5%	8,0%	11,7%	19,2%
	Lise	9,8%	35,5%	34,0%	53,3%	57,7%
	Üniversite	17,1%	20,0%	58,0%	35,0%	23,1%
	YL + Doktora	53,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Bulunulan Ülkedeki Ortalama Çalışma Süresi (Yıl)</b>		<b>12,52</b>	<b>11,81</b>	<b>6,5</b>	<b>9,83</b>	<b>8,46</b>
N		<b>41</b>	<b>45</b>	<b>50</b>	<b>65</b>	<b>27</b>

Türk göçmenlerde bay işletme sahiplerinin daha çok yer aldığını ve bunların genellikle ilköğretim ve lise mezunu oldukları görülebilmektedir. Almanya ve Hollanda’da yaşayan yerli işletme sahiplerine baktığımızda ise cinsiyet oranının

daha dengeli olduğunu ve birçoğunun lise, üniversite mezunu ve hatta daha üst seviyelerden mezun oldukları anlaşılmaktadır.



Şekil 1: 58 Değer Üzerinden Örneklerdeki Grupların Birbirinden Farklılaşma Miktarı

Almanya ve Hollanda'daki Türk göçmenlerin çalışma değerlerinin başka ülkelerle olan etkileşimi Şekil 1'de gösterilmiştir. Türkiye'deki (TT) Türkler ile Almanya'daki Alman (AA) küçük işletme sahipleri arasında on dokuz tane çalışma değeri anlamlı derecede farklı bulunmuştur. Bunlar aile bağlarına göre karar vermek, dini unsurları dikkate almak, geleneklere önem vermek, yeni işlere girişmekten kaçınmamak, gösteriş yapmak, kendi konumunu olduğundan üstün görmemek, çevredeki kişi/kurumları korumak, ileri görüşlülük, israf etmek, işbirliği yapmak, kadercilik, kanaatkarlık, gerektiğinde zarara uğrama tehlikesini göze almak, belli ilkelere sıkı sıkıya bağlı olmak, kayırmacılık, insanların amaçlarından şüphe etmek, merkeziyetçilik, milliyetçilik, ve rekabettir.

Türkiye'deki Türkler (TT) ile Hollanda'daki Hollandalı (HH) küçük işletme sahipleri arasında yirmi bir tane çalışma değeri anlamlı derecede farklı bulunmuştur. Bunlar iş görürken buyruğa uymak, yazılı/yazısız kurallara uymak, otoriteleri sorgulamak, mevcut düzeni korumaya çalışmak, tevazu göstermek, uyuşma siyaseti gütmek, yetkinliklere göre karar vermek, kanaatkarlık, insanların amaçlarından şüphe etmek, gerektiğinde zarara uğrama tehlikesini göze almak, baskıcılık, günlük konulara yoğunlaşmak, insanlarla kolaylıkla ilişki kurabilmek, çıkarıcılık, dostluk, yeni işlere girişmekten kaçınmamak, güven, çevredeki kişi/kurumları korumak, hizipçilik, özü sözü bir olmamak ve işleri düzgün yapmaktır.

Türkiye'deki Türkler (TT) ile Hollanda'daki Türk Göçmenlerin (HTG) küçük işletme sahipleri arasında altı tane çalışma değeri anlamlı derecede farklı

bulunmuştur. Bunlar iş görürken belli ilkelere sıkı sıkıya bağlı olmak, insanların amaçlarından şüphe etmek, güvenilir olma çabası içinde olmak, günlük konulara yoğunlaşmak, dini öğeleri dikkate almak ve kuşku duymadan inanarak iş görmektir.

Türkiye'deki Türkler (TT) ile Almanya'daki Türk Göçmenlerin (ATG) küçük işletme sahipleri arasında altı tane çalışma değeri anlamlı derecede farklı bulunmuştur. Bunlar iş görürken sezgilere önem vermek, insanların amaçlarından şüphe etmek, kişi/grup/kurumlarla yarış halinde olmak, tek başına hareket edememek, duyguların etkisi altında karar vermek, kültürel alışkanlıkları dikkate almaktır.

Türk Göçmenlerin (TG) Türkiye'deki Türk (TT) küçük işletme sahiplerinden ortak olarak farklılaştıkları tek değer insanların amaçlarından şüphe etmektir.

Almanya'daki Türk Göçmenler (ATG) Almanlarla (AA) on altı değerde farklılaşırken, Hollanda'daki Türk Göçmenler (HTG) Hollandalılarla (HH) on sekiz değerde farklılaşmışlardır. Dikkatli bir şekilde incelendiğinde Türk Göçmenlerin (TG) hem Almanlarla (AA) hem de Hollandalılarla (HH) farklılaştıkları 6 tane ortak değeri vardır: iş görürken aile isteklerini göz önüne almak, yazılı/yazısız kurallara uymak, güvenilir olma çabası içinde olmak, mevcut düzeni korumaya çalışmak, gerektiğinde zarara uğrama tehlikesini göze almak ve kanaatkarlıktır.

### **SONUÇ**

Türkiye'deki Türkler (TT) ile Alman (AA) ve Hollandalı (HH) küçük işletme sahipleri karşılaştırıldığında, on dokuz ve yirmi bir tane çalışma değerinin farklılaştığı anlaşılmaktadır. Türk göçmenlerin (TG) çalışma değerleri Almanlar (AA) ve Hollandalılar'la (HH) karşılaştırıldığında ise on altı ve on sekiz tane farklılaşmış değer dikkatimizi çekmektedir.

Türk Göçmenlerin yaş profilleri incelendiğinde ve ortalama çalışma süresi düşünüldüğünde, küçük işletme sahibi göçmenlerin bulunduğu kültür ile etkileşimi sonucunda birleşme (convergence) yaşanılacağı düşünülmüştü. Fakat veriler analiz edildiğinde, çalışma değerleri Türk göçmenlerin (TG) Türkiye'deki Türkler'den (TT) sadece altı değerde farklılaştığını göstermektedir. Türk göçmenlerin çalışma değerlerinin başka ülkelerle olan etkileşimi incelenmeye devam edildiğinde, göçmenlerin iş görme davranışlarını sergilediği ülkelerde (Almanya ve Hollanda) on altı ve on sekiz tane değer anlamlı şekilde farklılık göstermiştir. Bu da hala Türk Göçmenlerin birleşmeden çok göçmenlik psikolojisini muhafaza ettiğini ve ayrışmayanın (divergence) yaşadığıdır göstermiştir.

Türk Göçmenlerin (TG) Almanlar'dan (AA), Hollandalılar'dan (HH) ve Türkiye'deki Türkler'den (TT) farklılaşma miktarı hemen hemen aynıdır. Bu süreç ilk bakışta Almanya ve Hollanda kültürlerinin birbirine benzemesi şeklinde yorumlanabileceği gibi, aslında ortak değerlere bakıldığında durumun böyle olmadığı anlaşılmaktadır. Türkiye'deki Türkler (TT) Almanya'ya göç etmiş kişiler (ATG) ve Hollanda'ya göç etmiş kişilerle (HTG) kıyaslandığında sadece bir tane ortak değer bulunmaktadır, geriye kalan beşer değer de birbirinden



farklıdır. Dolayısıyla, Türk göçmenlerin etkileşimde bulunduğu kültürler farklı olduğu için içerikte farklı değerler ortaya çıkmıştır. Bunun diğer bir kanıtı, Türk Göçmenler (TG) Almanlar'la (AA) ve Hollandalılar'la (HH) karşılaştırıldığında sadece altı değer ortak olup geriye kalan bütün değerlerin birbirinden farklı olmasıdır.

Yaş profili ve o ülkede edinilen iş tecrübesi incelendiğinde, örneklem grubunun birinci ve ikinci kuşağa daha yakın bir olduğu gözlenmektedir. Keza, bu veriler Türk Göçmenlerin çalışma değerlerinde birleşmeden (convergence) çok ayrışmanın (divergence) olması ile desteklenmektedir. Birleşme yerine ayrışma olmasının nedenleri arasında göçmenlerin buldukları yerlerdeki sosyalizasyon sürecinin yeterli olmaması, dil öğrenmedeki ve eğitim süreçlerindeki yetersizlikler, göçmen ailelerinin gettolarda yaşamaları ve dışarıdaki sosyal yaşama karşı kapalı olması sayılabilir (Türkdoğan, 1973; Genç, 1986; Turan 1997).

#### KAYNAKÇA

Aldemir, M. C., Arbak, Y., & Özmen Ö. N. T. (2003), "Türkiye'de İşgörmeye Anlayışı: Tanımı ve Boyutları", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (1): 5-28.

Calori, R. ve Woot, P. (1994), *A European Management Model: Beyond Diversity*, United Kingdom: Prentice Hall.

Genç, M. (1986), "İkinci Kuşak Türklerin F. Almanya ve Türkiye'de Mesleki Uyumları" [(eds.) N. Akçaylı; (1986), *F. Almanya'da İkinci Kuşak Türk Gençlerinin Mesleki Eğitim İmkanları*, Uludağ Üniversitesi Basımevi: Bursa.] içinde: 71-79.

Globokar, T. (1997), "Eastern Europe Meets West; An Empirical Study on French Management in a Slovenian Plant"[(eds.) S.A. Sackman, *Cultural Complexity in Organizations; Inherit Contrasts and Contradictions*: London: Sage Publications] içinde: 73-87.

Güvenç, B. (2003), *Türk Kimliği; Kültür Tarihinin Kaynakları*, İstanbul; Remzi Kitapevi

Hofstede, G. (2001), *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hills: Sage Publications.

House, R., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004), *Culture, Leadership, and Organizations; the GLOBE Study of 62 Societies*, London: Sage Publications.

Kakabadse, A., Myers, A., McMahan, T., Spony G., (1995), "Top Management Styles in Europe Implications for Business and Cross-National Teams", *European Business Journal*, , 17-27

Sackmann, S., Phillips, M.E., Kleinberg, M.J., Boyacigiller, N.A. (1997), "Single and Multiple Cultures in International Cross Cultural Management Research: Overview" [(eds.) S.A. Sackman), *Cultural Complexity in Organizations; Inherit Contrasts and Contradictions*, London: Sage Publications.] içinde: 14-37.

Schwartz, S. H. (1999), "A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work", *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1): 23-47.

Trompenaars, F. (1993), *Riding the Waves of Culture*, London: Nicholas Brealey Publishing.

Turan, K. (1997), *Almanya'da Türk Olmak*, T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu, Ankara: Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başbakanlık Yayınları.

Türkdoğan, O. (1973), "Batı Almanya'nın Bir Kentinde Türk İşçilerin Sosyo-Ekonomik Yapısı", *Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları*, 41 (30): 1-43.

Wilderom, C., Glunk, U., Inzerilli, G. (1997), "European Management as a Construct", *International Studies of Management & Organization*, 26 (3): 3-12.

## KURUM KÜLTÜRÜNÜ ANALİZ ETMEDE QUINN VE CAMERON'UN REKABETÇİ DEĞERLER ANALİZİ

Yrd. Doç. Dr. ERCAN ERGÜN  
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı, farklı tipte örgüt kültürü ölçüm yöntemleri arasındaki farklılığı anlamaktır. Bu çalışmada Cameron ve Quinn'in (1999) geliştirmiş olduğu ve rekabetçi değerler olarak adlandırılan kültür tipleri kullanılmıştır. Bunlar ; İnsan ilişkileri ve gelişimi (klan) kültürü, dış çevreye uyum (adhokrası) kültürü ve bürokrasi (hiyerarşi) kültürü ve piyasa (market) kültürüdür. Bu çalışmada bu kültürel özellikler iki farklı tipte ölçülmüştür. İlk kullanılan yöntemde (farklı kültürleri temsil eden) sorular beşli likert tipi ölçek kullanarak sorulmuş. İkinci olarak kullanılan yöntemde ise (yine aynı sorular ile) dört kültürel özelliği temsil eden sorular arasında on puanın dağıtılması şeklinde olmuştur. Kamu kurumu olan bu organizasyonun 161 çalışanından elde edilen sonuçlar analize tabi tutulmuştur. Her iki yöntemde uygulanan çalışma sonuçlarında bazı farklılıkların olduğu görülmüştür. Beşli likert tipi ölçeğe göre yapılan çalışmada adhokrası ile klan kültürü arasında pozitif ve yüksek ilişki görülürken, on puanın her bir kültürel özelliğe dağıtılması sonucu oluşan analizlerde kültürel yapılar arasında pozitif bir ilişki görülmezken, adhokrası ile hiyerarşi (bürokrasi) kültürü arasında yüksek düzeyde negatif ilişki görülmüştür.

### ABSTRACT

The purpose of this study is to understand differenties about some method of organization culture measurement skills. In this research used one of organizational culture scale which has been developed by Cameron and Quinn. It is named the Competing Values Framework. Cameron and Quinn's (1999) four Competing Values Framework organizational culture types are clan, (consensual), adhocracy (entrepreneurial), hierarchy (bureaucratic), and Market (competitive). In this study that cultural types measured two differenties method . First method that is measured organization culture is five likert scale. Second method is distributing ten points among the four organizational culture types. Data obtained from 161 employees from public organizations.

The correlation analysis revealed that when used five licert scale clan and adhocracy positive and strong related. On the otherhand, when used distributing ten points among the four organization cultural types method, there isn't any positive relation about cultural values. Also, adhocracy (entrepreneurial) and hierarchy (bureaucratic) are mostly negative related.

### GİRİŞ

“1970-80’li yıllarda Batı dünyasının özellikle Japon firmaları karşısında yaşadıkları rekabet güçlükleri, sosyal alanda toplumsal ve bireysel düzeylerde; ekonomik alanlarda mikro ve makro düzeylerde ortaya çıkan dönüşüm ve farklılaşmalar birçok sosyal birim gibi işletmeler için de oyunun kurallarını değiştirmiş ve yeni sorunlar için yepyeni çözümler yaratmayı zorunlu kılmıştır.

İşletmeler pazar, rekabet koşulları ve müşteri beklentilerindeki hızlı değişimlere uyum sağlayabilmek için yeni örgüt dizaynları ve yönetim yaklaşımları arayışı içine düşmüşlerdir. Bu aşamada kültür, sosyal alanda ortaya çıkan sorunların çözümünde başvurulacak yeni bir kavramsal çerçeveyi ortaya koymaktadır.

Deal ve Kennedy (1982), Peters ve Waterman (1982), W. Ouchi (1981) örgüt kültürünün stratejik önemi üzerinde yoğunlaşmış ve halen günümüzde ilgilenilen bir konu yaratmışlardır. Birçok çalışmada çalışanların inançlarının ve örgütün değer ve normlarının örgütün performansını arttırdığı belirtilmiştir.

Kurum kültürü, işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili bir kurumdaki temel inanışlar, varsayımlar, normlar, değerler, davranış kalıpları, işin ve işyerini dizaynı ile ilgili şeyleri belirleyen böylece örgütü tümüyle çevreleyen şemsiyedir. Schein,1997) . Deshpande ve Webster (1989) yüzden fazla incelemiş oldukları organizasyonda kültürü, insanların kurumda normları anlayarak nasıl davranması ve hareket etmesi gerektiğine yardımcı olan paylaşılan değerler ve inançlar kalıbı olduğunu ifade etmektedir. Nasıl hepimizi benzersiz kılan davranışlarımız, inançlarımız, amaçlarımız ve huylarımız varsa, bir organizasyonunda da zamanla kendine has karakteristikleri oluşur (Schein,1997) . Organizasyonun kendine has bu karakteristiğine kurum kültürü denmektedir. Bir yandan liderlik ve kurumsal planlama bu kültürel zemin üzerinde gelişirken diğer yandan da gelecekteki kültürel zemini de yavaş yavaş şekillendirmektedir.

Bu çerçevede literatürde kurum kültürünü analiz etmede çeşitli modeller kullanılmaktadır (Harrison and Stokes, 1993, Quinn and Cameron, 1999, Goffee and Jones, 1998, Denison 1997, Kotter and Hoskett, 1992). Hem bilimsel araştırmalar da hem de yönetim danışmalarında Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler analizi oldukça sık kullanılan bir modeldir. İster özel ister kamu örgütleri, kendine has şartlarının yanı sıra değişen dış çevre şartlarına ayak uydurabilmek yada onu yönlendirebilmek için kendi kurumsal yapısını bilmek istemektedir.

Bu çalışmanın iki amacı vardır. Bunların birincisi; 1'den 5'e likert tipi psikometrik tutum ölçeği ile kurumun mevcut kültürünün yanı sıra olması gereken kültürünün belirlenmesidir. Quinn ve Cameron'un (1999) belirlediği dört farklı kültürel özelliğe göre puanlanmanın bölünmesidir. Bu 4 farklı kültür; İnsan İlişkileri ve Gelişimi (klan) kültürü, Bürokrasi (hiyerarşi) Kültürü, Piyasa (Market) Kültürü ve Dış çevreye uyum (adhokrasi) kültürüdür. Bu dört kültürel boyuta ait alt kriterler vardır (Ör. Liderlik tarzı, Stratejik yaklaşım, Başarı kriteri, vb.). ikincisi ise; likert tipi ölçekten farklı olarak çalışanlara bu dört kültürü her bir kritere göre toplamı 10 puan olacak şekilde mevcut kurum kültürünün belirleyerek farklı tür puanlamaların kurum kültürünü analiz etmede farklılıkları, sakıncalı ve faydalı yönleri belirlenip tartışılacaktır. Quinn ve Cameron (1999) modeli farklı sektörde 10.000 den fazla kurumda uygulama yapılarak oluşturulmuştur. Kurum kültürü analizinde her iki yöntemin de kullanıldığını fakat 10'lu yada 100'lü puanlama yönteminin kullanılması gerektiğini belirtmektedirler. Her iki yöntemde aynı anda uygulandığı bir çalışmanın olmaması bizi bu çalışmayı yapmaya yöneltmiştir. Bu çerçevede bir

kurumun 240 çalışanı üzerinde çalışma yürütülmüştür. Belirtilen ölçme yöntemleri arasındaki farklılıklar incelenmiş ve önemli bulgulara varılmıştır.

#### **Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Modeli**

Cameron ve Quinn'in (1999) dört farklı kültürel yapı ile kurumlardaki kültürel yapıyı açıklamaktadır. Bu 4 farklı kültür; İnsan ilişkileri ve gelişimi (klan) kültürü, bürokrasi (hiyerarşi) kültürü, piyasa (pazar) kültürü ve dış çevreye uyum (adhokrazi) kültürüdür. Onlar her bir örgütün kültürel yapısının bu sınıflamalardan birine yatkın olacağını belirtmekle beraber. Örgütlerin yaşam döngüsü içinde farklı kültürel yaklaşımlar içinde de olacağını söylemektedirler. Bazı yazarlar örgütsel yaşam döngüsünü ifade ederken bir insan yaşamı gibi örgütün doğup büyüme ve sonra düşüş aşamalarından geçeneğini söylemektedirler. Cameron ve Quinn'in (1999) ise örgütlerin yaşam döngüsünü açıklarken, örgütsel yaşam döngüsünü en erken basamaklarında, örgütlerin Adhokrazi kültürü yani girişimcilikle nitelenen ve resmi olmayan (bürokratik yapı ve ilişkilerin az olduğu) biçimdedir. Organizasyonlar geliştikçe Klan (insan ilişkileri, Grup) kültürüne yönelirler. Bu tip kültürlerde çile hissi, güçlü aitlik duygusu ve örgüt ile kişisel kimlik ve aidiyet duygusu gelişir. Bölümlerde işler bürokrasinin getireceği hantallığa ve resmiyete sokulmadan halledilir. Örgüt büyüdükçe yetki ve sorumluluklarda karmaşa büyüyen ve karmaşıklaşan işlerin ve kişilerin kontrol edilmemesi, kendini sonunda artan sorumlulukları kontrol etmek için standart işlemler ve yapıya olan vurgu ihtiyacı ile yüz yüze bulur, işlerin belirli bir düzen içinde biçimsel yapılara, emirlere ve tahmin edilebilirliğe ihtiyaç duyulur. Böylece hiyerarşi kültürüne bir kayma oluşur. Hiyerarşi yönü sonunda piyasa (amaç) kültürüne – rekabetçilik, sonuçlar elde etme ve dışsal ilişkiler üzerindeki vurguya odaklanarak örgüt gelişimini tamamlar.

Dört kültürel sınıflamanın genel özelliklerine kısaca bakacak olursak: Dış Çevreye Uyum (Adhokrazi) Kültürü; Bu kültürel yapı, dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma iklimini tarif eder. İnsanlar elini taşın altına koyar ve risk alır. Liderlerin yenilikçi olduğu ve risk aldıkları kabul edilir. Örgütü bir arada tutan unsur deneyseleliğe ve yenilikçiliğe bağlılıktır. Önemli olan en önde yer almaktır. Kurum uzun dönemde hizmetlerini büyötmeye ve yeni kaynaklar edinmeye önem verir.

İnsan İlişkileri ve Gelişimi (klan) kültürü; Bu tip kültür, insanların kendilerinden çok şey kattığı sıcak bir ortamdır. Bu tip kültürde çalışanlar birbirine çok fazla bağlarla bağlı olduğu için kurumu bir tür klan olarak tanımlanmaktadır. Ailenin yada havasının bir uzantısı gibidir. Örgütün liderleri veya yöneticiler akıl hocasıymış ve hatta ebeveynmiş gibi kabul edilir. Örgüt sadakat veya gelenekler ile bir arada tutulur. Bağlılık ve güven son derece önemlidir. Örgüt insan kaynaklarını geliştirmenin uzun dönemde sağlayacağı fayda üzerinde durur ve çalışanlar birbirine destek olmaya ve morale büyük önem verir.

Bürokrasi (hiyerarşi) Kültürü; Mantık ve rasyonellelikle çalışan hiyerarşik yapılanması olan bir örgüt kültürü tipidir. Kurum içindeki roller, bu pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir ve kurumda çalışanlar belirlenen bu rollerle tanımlanmaktadır. Kurum, tanımlanan rollere uygun kişileri işe almakta ve böylece kişiselliğin ötesinde varlığını muhafaza etmektedir. Bireyden önceden

tanımlanmış görevleri yerine getirmesi, kendinde fazla bir şeyler katması pekte beklenmemektedir.

Piyasa (Pazar) Kültürü; Bu kültürel yapının başlıca kaygısı işin bitirilmesine yani sonuca yönelik olmasıdır. Kişiler sıkı rekabetçi ve amaca ulaşma odaklıdır. Bu tip yapılarda çalışanlar gözünü budaktan sakınmazlar. Bu kültürlerdeki Liderler, üretici ve rekabetçi rol üstlenir. Liderler işlerin yürütülmesi konusunda katı ve talep kırırlar. Örgütü bir arada tutan unsur kazanmaya verilen önemdir. Örgüt tarzı, sıkı ve sürdürülebilir rekabetçiliği içerir. Bu tür örgüt yapıları daha çok dış çevredeki faktörlere odaklanır.

### Araştırma Metodolojisi Ve Bulgular

Bu çalışmanın örneklem kümesini, bir kamu kuruluşundaki kadrolu çalışanlar oluşturmaktadır. Dağıtılan 240 anketten 161 (%67 dönüş oranı) adedi geri dönmüş ve elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur. 5'li Likert tipinde hazırlanan soruların analizlerinde şu işlemler yürütülmüştür. Varimax dönüşümlü keşifsel faktör analizlerinin bulgularına göre dört farklı kültür; dış çevreye uyum (adhokrasi) kültürü, insan ilişkileri ve gelişimi (klan) kültürü, bürokrasi (hijerarşi) kültürü ve piyasa (market) kültürü ölçekleri faktör analizine tabi tutulmuştur. Hesaplanan içsel güvenilirlik katsayıları ise (Cronbach's Alpha Reliability) sırasıyla 0.76, 0.78, 0.67 ve 0.61 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 1'de araştırmaya ait değişkenlerin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma (S.Sapma) ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 1 araştırmadaki değişkenlerin 5'li likert tipi yöntemle sorulması sonucu elde edilen verilere göre oluşturulmuştur. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,63 ile 0,79 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir. Tablo 1'deki korelasyon katsayılarına bakılacak olunursa, ikili seviyedeki incelenen değişkenler arasında  $p < 0,01$  düzeyine göre anlamlılık seviyesinde olduğu görülmektedir. Bu tabloya göre; en yüksek ilişki 0,01 düzeyinde ( $r: 0,743^{**}$ ) dış çevreye uyum (adhokrasi) kültürü ile insan ilişkileri ve gelişimi (klan) kültürü arasındaki ve pozitif yönde anlamlıdır.

**Tablo 1:** 5'li likert tipi yöntemle oluşturulmuş Korelasyon Tablosu

Değişkenler	Ortalama	S.Sapma	1	2	3	4
(1) Dış Çevreye Uyum (adhokrasi) kültürü	3,0574	,69608	1,000			
(2) İnsan İlişkileri ve Gelişimi (klan) kültürü,	3,1096	,79512	,743**	1,000		
(3) Bürokrasi (hijerarşi) Kültürü	3,3581	,68892	,561**	,565**	1,000	
(4) Piyasa (Pazar) Kültürü	3,0085	,63564	,630**	,542**	,496**	1,000

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü) \* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

Tablo 2’de araştırmaya ait değişkenlerin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma (S.Sapma) ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 2’de 5 li likert tipi ölçekten farklı olarak çalışanlara bu dört kültürü her bir kritere göre (Ör. Liderlik tarzı, Stratejik yaklaşım, Başarı kriteri, vb.) toplamı 10 puan olacak şekilde mevcut kurum kültürünün belirlenmesi istenmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,59 ile 0,66 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir. Tablo 2’deki korelasyon katsayılarına bakılacak olunursa, ikili seviyedeki incelenen değişkenler arasında  $\rho < 0,01$  ve  $\rho < 0,05$  düzeyine göre anlamlılık seviyesinde ilişkilerin olduğu görülmektedir. Bu tabloya göre; en yüksek ilişki 0,01 düzeyinde ( $r: -,478^{**}$ ) dış çevreye uyum (adhokrasi) kültürü ile bürokrasi (hiyerarşi) kültürü arasında ve negatif yönde anlamlıdır.

**Tablo 2:** On puanın Kültürel Özelliklere Göre Sınıflanması Sonucu Oluşan Korelasyon Tablosu

Değişkenler	Ortalama	S.Sapma	1	2	3	4
(1) Dış Çevreye Uyum	2,3546	,60059	1,000			
(2) İnsan İlişkileri ve Gelişimi (klan) kültürü	2,4841	,59899	-,113	1,000		
(3) Bürokrasi (hiyerarşi) Kültürü	2,9393	,66147	-,478**	-,437**	1,000	
(4) Piyasa (Pazar) Kültürü	2,2295	,59470	-,369**	-,414**	-,177*	1,000

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü) \* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

Her iki ölçme yönteminde bazı benzerlik ve farklılıklar görülmüştür. Her iki yöntemde de kurumun bürokratik bir kültürel yapısı olduğu görülmekle beraber likert tipi ölçümde bu kültürel özelliğin güçlü olup olmadığı görülmektedir. Fakat toplamın on(10) olduğu ölçümde kurumun esas kültürü daha belirgin gibi görülmekle beraber bürokratik yapının güçlü yada zayıf olduğu görülmemektedir. Beşli likert tipi ölçüğe göre yapılan çalışmada adhokrasi ile klan kültürü arasında pozitif ve yüksek ilişki görülürken, on puanın her bir kültürel özelliğe dağıtılması sonucu oluşan analizlerde kültürel yapılar arasında pozitif bir ilişki görülmezken, adhokrasi ile hiyerarşi (bürokrasi) kültürü arasında yüksek düzeyde negatif ilişki görülmüştür.

#### KAYNAKLAR

Cameron, K. S. and R. D. Quinn, (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Pub. Addison-wesley Publishing Company Inc., Massachusetts,

Deal, T.E. and A.A. Kenndey, (1982). *Organization cultures the rites and rituals of organization life*, Newyork-USA, Addison-Wesley, 1982

Deshpande, R. and Frederick E. Webster (1989). "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda," *Journal of Marketing*, Vol: 53 (Jan.)

Denison, D. R. (1997). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, Michigan, USA .

Harrison, R., H. Stokes, (1993). *Diagnosing Organizational Culture Instrument* San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Goffee, R. and G. Jones, (1998). *Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business* Harper Business, New-York,

Kotter, J.P. & Heskett, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*, Newyork, Free pres.

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Peters, T., J. and JR. H..Waterman, (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York, Harper and Row, 1982.

Schein, H.E. (1997). *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Boss Publishers,



**10.Oturum Liderlik**

*TAKIMLARDA YARATICILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER:  
KİŞİSEL ÖZELLİKLER, LİDER DAVRANIŞI VE İKLİM*

*Behice Ertenü*

*YARIŞAN DEĞERLER MODELİ'NE GÖRE LİDERLİK VE  
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ İNCELEYEN BİR ALAN ARAŞTIRMASI*

*Fatma Pakdil*

*LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM TEORİSİ ÇERÇEVESİNDE,  
YÖNETİCİ-AST ETKİLEŞİMİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
BOYUTLARI VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
AMPİRİK BİR İNCELEME*

*Hatice Özutku*

*Veysel Ağca*

*Esin Cevrioğlu*

*ÖRGÜTSEL ADALET, LİDER-ÜYE DEĞİŞİMİ VE ÖRGÜTE  
BAĞLILIK KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ*

*Gülce Gürpınar*

*Mehmet Y. Yahyagil*

## TAKIMLARDA YARATICILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER: KİŞİSEL ÖZELLİKLER, LİDER DAVRANIŞI VE İKLİM

**Behice ERTENÜ**

Marmara Üniversitesi, İng. İşletme Bölümü  
Organizational Behaviour  
bertenu@superonline.com

### ANAHTAR KELİMELER:

Takımlarda yaratıcılık, yaratıcı performans, algılanan lider desteği, takım iklimi, kişisel özellikler.

### GİRİŞ

Hızla değişen ve rekabetin gittikçe arttığı bir dünyada örgütlerin veya şirketlerin başarıları büyük ölçüde yenilikçi olmalarına bağlıdır (Mumford ve Licuanan, 2004; Basadur ve Robinson, 1993). O halde örgütler nasıl yapılanmalılar; liderler nasıl bir ortam hazırlamalılar ki şirketler gerekli değişimi gerçekleştirebilsinler? Değişim, yenilikçilik ve yaratıcılık başlıkları altında yapılan çalışmaların çoğunda yöneticinin problem çözme ve yaratıcılığı geliştirme konularındaki önemli rolü vurgulanmaktadır (Amabile vd. 2004; Oldham ve Cummings, 1996).

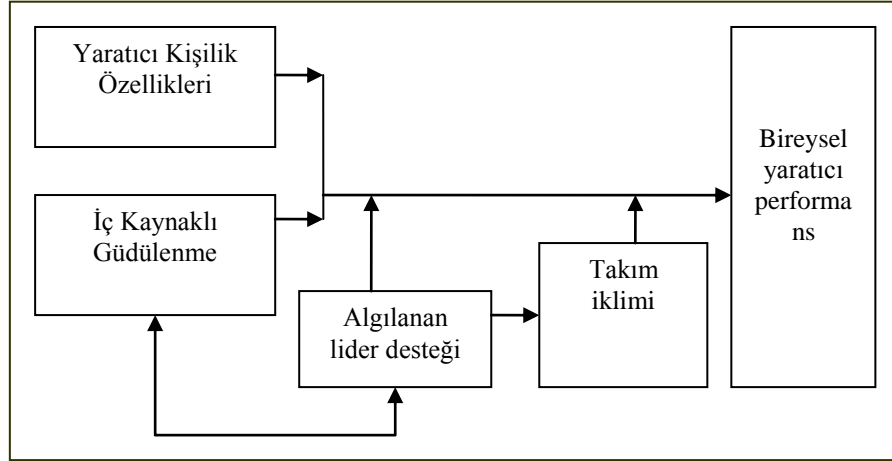
Yaratıcılık alanında yapılan ilk çalışmalar kişinin yaratıcılığı, yani kişilik, bilişsel stil, bilgi ve beceri, iç kaynaklı güdülenme gibi bireysel özellikler üzerinde durmuştur (Shalley, 1991; Mumford, 2003). Ancak bu özelliklerin grup içinde nasıl değiştiği, veya çevresel faktörlerin bireyin yaratıcılığını nasıl etkilediği daha yakın zamanların araştırma konusu olmuştur. Kişisel özellikler yadsınmamakla birlikte, çalışanın sosyal çevresinin yaratıcı performans için belirleyici olduğu kabul edilmektedir (Amabile, vd. 1996; Scott ve Bruce, 1994, Woodman vd. 1993).

### ÇALIŞMANIN AMACI ve ARAŞTIRMA MODELİ

Bu araştırmanın amacı takımlardaki çalışanların yaratıcı performanslarını etkileyen temel faktörleri test etmektir. Diğer bir hedef ise yaratıcılık ile ilgili yurtdışında yapılan çalışmaların ortaya koydukları temel kuramları ufak bir ölçekte Türkiye’de araştırmak, bu alanda yapılan sınırlı sayıdaki çalışmalara bir yenisini eklemektir.

Araştırmada kişisel özellikler arasında yaratıcı kişilik ve iç kaynaklı güdülenme bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır. Kişisel özelliklerin ya da potansiyelin yaratıcı performansa dönüşebilmesi için takımdaki çalışma ikliminin moderatör etkisi üzerinde durulmaktadır. Ancak, yapılan çalışmalarda takım liderinin takım ortamını belirleyici rolü üzerinde durulduğundan hem lider etkisi hem de ortam ayrı ayrı ve beraber ele alınmış; aralarındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca, lider desteğinin iç kaynaklı güdülenme ile ilişkisi test edilmiştir.

**Tablo 1:** Takım elemanlarının yaratıcı performansları araştırma modeli



## TEORİK ÇERÇEVE

### Bireysel yaratıcı performans

Yaratıcılık, “bireyin tek veya bir çalışma grubu olarak yeni ve işe yarar şeyleri üretmesi” olarak tanımlanmıştır (Amabile,1983; Woodman vd. 1993). Bu araştırmada “yaratıcı performans”, takım elemanlarının takımdaki görevlerini yerine getirirken orijinal olarak kabul edilen ve işe yarayan katkıları olarak tanımlanmıştır. Bu katkı çok farklı olabilir.

Yeni bir ürün geliştirme, öneri ortaya atmak, yeni bir süreç geliştirme, deneme veya herhangi bir zaman diliminde ortaya çıkan bir problemi çözmek olarak irdelenebilir. Bir başka deyişle yaratıcı performans, takım elemanlarının takım içindeki görevleri ile ilgili olarak problem çözme kapasiteleri ve hedefe yönelik yapıcı ve yenilikçi davranışları olarak tanımlanabilir.

### Kişisel özellikler

Yaratıcılık alanındaki ilk çalışmalarda yaratıcılığın kişisel bir özellik olduğu ve yaşa kişiliğe, bilişsel yeteneğe göre farklılık gösterdiği vurgulanmıştır(Gough, 1979; McCrea, 1987). Bireysel olarak yaratıcılığı belirleyen üç temel faktör bulunmaktadır. Bunlar, belli bir alanda bilgi ve beceri, yaratıcı öz ve güdülenme olarak sıralanmaktadır (Amabile, 1983).

Bilgi, beceri hatta tecrübe sahibi olmayan bir kişiden o alanda yaratıcı olması beklenemez. Yaratıcı öz kavramı kişinin bilişsel stili ve kişilik özelliklerini kapsamaktadır. Güdüleme ise iç kaynaklı güdülenme anlamında ele alınmaktadır (Amabile, 1983; Kirton, 1976; Deci ve Ryan, 1987; Koestner vd. 1984).

Ancak aşağıdaki paragraflarda da görüleceği gibi bu kişisel özellikler sadece kişinin yaratıcı potansiyelini açıklamaya yetmektedir. Bu potansiyelin kullanılması ve kişinin yaratıcılık sergilemesi büyük ölçüde çevresel faktörlere bağlıdır (West, 2002; Amabile vd. 1996).

*H1: Yaratıcı kişilik yaratıcı performansı pozitif etkiler.*

*H2: İç kaynaklı güdülenme yaratıcı performans ile ilişkilidir.*

### **Takım iklimi**

Takımların etkin çalışabilmeleri için belli şartların oluşması gerekir. Andersen ve West'in (1998) geliştirmiş oldukları TCI- Team Climate for Innovation Inventory- veya Yenilikçiliği destekleyen takım İklimi Envanteri, dört alt faktör içermektedir: Vizyon, güvenli katılım, işe odaklılık ve yenilikçiliğe destek'tir. İster bireysel ister takım seviyesinde ele alınsın, yaratıcı potansiyelin kullanılması ve yaratıcılığın yeşermesi ortamın müsait olmasına bağlıdır. Bu ortamın en etkin belirleyicisi olarak çalışanların algıladıkları lider desteği vurgulanmaktadır. Ayrıca, örgütsel destek, sağlanan kaynaklar, işte verilen otonomi ve çalışma arkadaşlarının desteği de önemli bulunmuştur (Amabile vd. 1996).

### **Algılanan lider desteği**

Yönetici davranışlarının astların davranış ve tutumlarına etki ettiği bilinmektedir (Yukl ve Van Fleet, 1992). Dolayısıyla çalışanın yaratıcılık için uygun zemin bulması liderin davranışı ile yakından alakalıdır (Amabile ve Gyskiewicz, 1989; Isaksen vd. 2001; Mumford vd. 2003; Mumford vd. 1997). Liderin destekleyici davranışlarının kontrol edici davranışlarının çok olması çalışanların iç kaynaklı güdülenmelerini; dolayısıyla, yaratıcılıklarını pozitif etkilemektedir (Oldham & Cummings, 1996; Amabile vd. 2004; Scott ve Bruce, 1994). Liderin destekleyici davranışları arasında hatayı hoşgörmek, risk almayı özendirmek, çalışanların rahatça fikirlerini söyleyebilecekleri güven ortamını sağlamak ilk aşamada sıralanabilir (Mumford vd. 2002).

*H3: İç kaynaklı güdülenme ile algılanan lider desteği arasında pozitif bir ilişki vardır.*

*H4: Kişilik özellikleri liderin desteği ile birleştiğinde kişilerin yaratıcı performansları artar.*

*H5: Algılanan lider desteği takım iklimini etkiler.*

## **METOD**

### **Katılımcılar**

Uygulama kağıt ve sağlık sektöründe faaliyet gösteren büyük bir firmada yapılmıştır. Toplam 27 takımı oluşturan 108 takım elemanına ve takım elemanlarını değerlendirmek üzere 27 takım liderine ayrı ayrı kapalı zarfta soru formları verilmiştir. Cevaplama oranı sırasıyla % 94,5 ve %96,3'dür. Katılımcıların sadece %4 'ü kadın olup gerisi erkektir. 23-56 arası değişen yaşların ortalaması 35,21 'dir. Bu oran şirketteki üretim grubunun yaş ortalaması ile uyumludur. %78'nin evli olduğu grupta eğitim seviyesi olarak %48 üniversite, %26,5 lise mezunudur. Katılımcıların %45,1'ni 5-10 yıl arası kıdem sahibi olanlar oluşturmuştur.

### Ölçme araçları

**Yaratıcı kişilik özellikleri ölçümü:** Yaratıcı kişilik testleri olarak Gough'nun (1979) CPS (Creative Personality Scale) kullanılmıştır. Bu modele göre kişiler 30 sıfatın yer aldığı bir listede (18'i yaratıcılık ile doğru orantılı, 12'si ise ters orantılı) 1: Hiç uymuyor; 7: Tam uyuyor, şeklinde 7'li bir ölçeğe göre cevaplarını verirler.(Cronbach  $\alpha = .7723$ )

**İç Kaynaklı Güdülenme ölçümü:** 45 ifadeden oluşan Intrinsic Motivation Inventory (Deci vd. 1989)den bazı maddelerin yaratıcılıkla ilgili olan maddelerin Türkçeye adapte edilmesi ile 12 madde oluşturulmuştur. Değerlendirme için 5'li Likert ölçeği (1: Hiç Katılmıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum) kullanılmıştır. (Cronbach  $\alpha = .785$ )

**Algılanan Lider Desteği Ölçümü:** Cummings ve Oldham'ın (1996)makalesinden ve Yaratıcılık için iklim envanterinin kısa adı "KEYS" (Amabile vd. 1996) in liderle ilgili kısmından esinlenerek bu araştırma için 20 maddelik bir soru formu geliştirilmiştir. Liderin veya takım liderinin destekleyici veya köstekleyici davranışlarından kaynaklanarak geliştirilen ifadelere 1: Hiç Katılmıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum şeklinde gelişen 5 'li bir ölçüm uygulanmıştır. (Cronbach  $\alpha = .9404$ )

**Takım İklimi :** Anderson ve West tarafından geliştirilen (1998) TCI- Takımda Yenilikçilik İklimi envanterinin Türkçeye adapte edilen versiyonundan (Yaghobi, 1998) esinlenerek 20 maddelik bir soru formu geliştirilmiştir. 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.(Cronbach  $\alpha = .9189$ )

**Yaratıcı Performans Ölçümü.** İki türlü ölçüm yapılmıştır.Birincisi, takım elemanına tek soru sorulmuş; "Takım çalışmalarında kendinizi yaratıcı buluyor musunuz?" 1: Hiç; 5: Çok şeklinde 5'li ölçek üzerinde cevap vermeleri istenmiştir. İkinci bir yöntem ise takım liderinin takım elemanlarını değerlendirmesidir. 12 ifadeden oluşan soru formu George&Zhou'dan (2001) fikir alarak bu araştırma için geliştirilmiştir. Cevaplar, 1: Hiçbir zaman; 6: Her zaman şeklinde 6'lı bir ölçeğe göre istenmiştir. (Cronbach  $\alpha = .9359$ ) Her iki değerlendirme ortalaması alınarak bir değer bulunmuş ve araştırma modeli buna göre test edilmiştir.

### BULGULAR

**Faktör Analizi:** Uygulanan ölçekler güvenilirlik testi sonrası faktör analizine tabi tutulmuştur. Kullanılan ölçümlerin örnekleme uygunluğu (Kaiser-Maier ve Bartlett's test) kontrol edildikten sonra Varimaks rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analizde yüklemesi .50'nin altında kalan sorular açıklayıcılık değeri düşük olarak değerlendirilmiş ve tek tek elenmiştir. Neticede, faktör analizi uygulanan üç ölçümde (iç kaynaklı güdülenme, takım iklimi, algılanan lider desteği) %60 ve üstü "açıklanan varyans" değerleri elde edilmiştir. İç kaynaklı güdülenmenin iki alt boyutu çıkmıştır: İşe sarılma, Proaktif Davranış. Takım İkliminin alt boyutları ise şunlardır: İşe Odaklılık/Verim iklimi ve Duygusal Ortam. Algılanan Lider desteğinin alt boyutları ise, Liderin Yönetim Becerisi ve Şeffaf Davranışı olarak belirlenmiştir.

### Değişkenler arasındaki ilişkiler

Pearson korrelasyon verilerine göre oluşan matriksten de görüldüğü gibi, bağımlı değişken olan yaratıcı performans ile proaktif davranış haricindeki tüm bağımsız değişkenler arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur.

#### Tüm Faktörler Arası Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8
(1) Yaratıcı Performans	1.000							
(2) CPS	.391(**)	1.000						
(3) İşe Sarılma	.206(*)	.356(**)	1.000					
(4) Proaktif Davranış	.201	.276(**)	.436(**)	1.000				
(5) Liderin Yönetim ve verimi	.530(**)	.328(**)	.459(**)	.511(**)	1.000			
(6) Liderin Şeffaf davranışı	.413(**)	.337(**)	.300(**)	.397(**)	.724(**)	1.000		
(7) İşe odaklılık ve verim iklimi	.333(**)	.335(**)	.470(**)	.363(**)	.685(**)	.707(**)	1.000	
(8) Duygusal ortam	.459(**)	.335(**)	.421(**)	.463(**)	.721(**)	.655(**)	.763(**)	1.000

\*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$

Kişisel özellikler ve takım ortamının alt boyutları ile iki aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. 1. Aşamada kişisel özellikler, yani kişilik ve iç kaynaklı güdülenme ile yaratıcı performans arasındaki ilişkiye bakılmış; daha sonra takım ortamı ile aynı model denenmiştir. En son olarak da takım ortamını ciddi etkileyen lider faktörü devreye sokulmuştur.

#### Kişilik özellikleri ve yaratıcı performans ilişkisi

Yaratıcı kişiliğin (CPS) Yaratıcı Performansı anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir.

CPS-Yaratıcı Performans tekli regresyon sonuçları

R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	P	Beta	T	P	
.153	.143	16,222	.000	CPS	.391	4,028	.000**

Bağımsız Değişken: CPS yaratıcı kişilik

Bağımlı Değişken: Yaratıcı performans

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

#### İç Kaynaklı Güdülenme ve Yaratıcı Performans arasındaki İlişki

İç Kaynaklı Güdülenme ile Yaratıcı Performans arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır ve Hipotez 2 doğrulanmamıştır. Bu bulgu iç kaynaklı güdülenmede liderin rolüne işaret edebilir. Nitekim, Pearson korelasyon tablosunun neticelerine göre, algılanan lider desteği kişilerin hem işe daha sarılmaları, hem de daha çok inisiyatif kullanmalarını anlamlı ve oldukça iyi bir seviyede etkilemektedir ( $r=.459$ ;  $p<.01$ ;  $r=.300$ ;  $p<.01$ ;  $r=.311$   $p<.01$ ;  $r=.397$ ;  $p<.01$ ). Böylelikle Hipotez 3 doğrulanmıştır.

### Algılanan lider desteği ve takım ortamı arasındaki ilişkiler

Takım iklimi ve lider desteği farklı alt faktörlerde incelendiğinden çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analizde lider desteği bağımsız değişken, takım iklimi ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Liderin Davranışları ile Çalışma ortamı arasındaki ilişkinin sonuçları

R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	P	Beta	T	P	
.563	.554	63,139	.000	Liderin yönetim becerisi	.363	3,754	.000*
				Liderin şeffaf yaklaşımı	.445	4,595	.000*
Bağımsız Değişken: Liderin yönetim becerisi; liderin şeffaf yaklaşımı; Bağımlı Değişken: İşe odaklılık ve verim iklimi							
R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	P	Beta	T	P	
.558	.549	61,745	.000	Liderin yönetim becerisi	.519	5,338	.000*
				Liderin şeffaf yaklaşımı	.279	2,868	.005*
Bağımsız Değişken: Liderin yönetim becerisi, liderin şeffaf yaklaşımı. Bağımlı Değişken: Duygusal ortam.							

\*  $p<0,01$  \*\*  $p<0,01$

Tablolardan görüldüğü gibi algılanan lider desteği, gerek liderin yönetim anlayışı ve yaklaşımı, gerek gösterdiği açık tavır veya şeffaflık çalışma iklimini her iki boyutunda da anlamlı ve önemli ölçüde etkilemektedir ( $R^2 = .563$ ,  $p < .001$ ;  $R^2 = .558$ ,  $p < .001$ ). Böylelikle Hipotez 5 kanıtlanmıştır.

### Kişisel Özellikler- Algılanan Lider Desteği ve Yaratıcı Performans İlişkisi

Yaratıcı performansın Kişisel özelliklere ve Algılanan Lider Desteğine ilişkin Sonuçları

MODEL	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	P		Beta	T	P
1. model	.245	.236	28,810	.000	Liderin Yönetim becerisi	.495	5,367	.000*
2. model	.340	.325	22,653	.000	Liderin Yönetim becerisi	.453	5,183	.000*
					CPS	.312	3,565	.001*

Bağımsız Değişken: Kişilik ölçümleri , Algılanan Lider Desteği alt grupları (Yönetim becerisi ve şeffaf davranış)

Bağımlı Değişken: Yaratıcı Performans

\*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$

Tabloda da görüldüğü gibi kişilik özellikleri liderin algılanan desteği ile birleştiğinde yaratıcı performansı oldukça anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. Bu bulgu Hipotez 4'ü kanıtlamıştır.

### DEĞERLENDİRME VE YORUM

Bu çalışmada kişilerin, özellikle takım ortamında çalışanların hangi şartlar altında özlerinde olan yaratıcı gücü ortaya çıkardıkları sorgulanmıştır. Test edilen modelde kişinin yaratıcı kişiliği ve motivasyonu bağımsız değişken olarak ele alınmış; algılanan lider desteği ve takım ikliminin moderator değişken olarak yaratıcı performansı nasıl etkilediği incelenmiştir. Ancak bağımsız değişkenlerin modeli açıklama gücü beklendiğinden az çıkmıştır. Buna karşın lider desteğinin hem takım iklimini belirlemedeki gücü, hem de yaratıcı performansı açıklayıcı gücü oldukça yüksek bulunmuştur.



Modeldeki bağımsız değişkenleri ölçmekte kullanılan ölçeklerin (CPS ve İç Kaynaklı Güdülenme) Türkçeye tercümelerinin geçerliliklerinin test edilmemiş olması sonuçları etkilemiş olabilir. Literatürde iç kaynaklı güdülenme ile yaratıcılık arasındaki güçlü ilişki bu araştırmada kanıtlanamamıştır; ancak liderin mediator etkisi görülmüştür. Böylelikle, güdülenmenin sadece kişisel bir olgu olmayıp, liderin etkisinin altında canlanan veya sindirilen bir özellik olduğu düşünülebilir.

Aslında liderin yaratıcılık üzerindeki etkisi son zamanlarda yapılan çalışmalarda kanıtlanmıştır (Amabile vd. 2004). Nitekim, şimdi yapılan bu araştırmada liderin en belirleyici öge olarak yaratıcı performansı tek başına % 28 oranında açıklaması ( $R^2 = .280$ ;  $p < .001$ ) normal kabul edilebilir. Hatta, yapılan regresyon analizinde liderliğin şeffaflık boyutundan ziyade yönetim kabiliyeti boyutunun öne çıkması liderin yapılandırıcı ve ilişki kurucu öneminin göstergesi olarak yorumlanabilir.

Liderin etkisi takım ikliminde de doğrudan etkilemektedir. Ancak, takımdaki duygusal boyutun verimli çalışma ortamı boyutundan önemli ve anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Modele bu açıdan bakıldığında, yönetim kabiliyeti olan liderin takım ortamındaki duygusal havayı iyi kontrol edebildiği; bunun da yaratıcı performansı pozitif etkilediği sonucuna varılabilir. Böyle değerlendirildiğinde, liderin algılanan desteğini, kişilik özellikleri ile bağımsız değişken olarak düşünmek takım ortamını ise lidere bağlı olarak ara değişken olarak almak mümkün olabilir. Kurumlarda ve özellikle takımlarda yaratıcı performansı arttırmak için liderin, yani takım liderinin ne ölçüde önemli olduğu bu araştırmanın en önemli sonucudur. Lider hem takım ortamını pozitif tutmakta , hem de bireylerin kişisel özelliklerini etkili bir biçimde ortaya koymalarına olanak sağlamaktadır.

Araştırmadaki eksiklikler arasında sıralanabilecek en belirgin konu kurum kültürü hakkında hiçbir ölçüm yapılmamış olmasıdır. Takımdaki çalışma ikliminin belirlenmesinde liderin rolü önemlidir; ancak sağlanan ortam veya iklim kurum kültüründen çok farklı olamaz. Böylelikle, takımdaki iklim ile kurum kültürü arasındaki birleşme veya çatışmalar hakkında bir fikir sahibi değiliz. Ayrıca, her kültür kendi liderini yaratmakta ve doğal olarak yaratıcılığı etkileyen lider davranışları da farklılaşmaktadır. Jung ve Avolio 1999'da yaptıkları bir çalışma sonucunda toplulukçu karakteri baskın olan toplumlarda dönüştürücü lider (transformational leader) altında çalışanların daha çok fikir ürettikleri, veya daha fazla yaratıcılık sergiledikleri; buna karşın bireyseli topluluklarda işgördürücü liderin (transactional leader) yaratıcılığı daha körüklediğini iddia etmektedirler. Dolayısıyla, sadece kurumun yapısı ve kültürü değil, liderin etkisinin daha iyi anlaşılması için ulusal kültür boyutlarını da anlamak daha sağlıklı neticeler verebilir. Hatta bireysellik, belirsizliğe tahammül gibi yaratıcılık için belirleyici olan ulusal kültürel boyutların irdelenmesi anlamlı olabilir (Hofstede, 2001). Örneğin, bireysellik, kendine dönüklük, çizgi dışı olmak, yaratıcı kişilik özelliklerinden bazılarıdır. Bunlar Türk kültüründe desteklenmeyen, hatta tam tersine bastırılan özellikler olduğundan katılımcıların daha az yaratıcı özellikler taşımaları doğal karşılanabilir. Dolayısıyla, ülkelerin

kendi kültürel özelliklerini irdeleyen emik bir çalışma ile yaratıcılığa etki eden lider davranışlarını belirlemeleri anlamlı ve tutarlı sonuçlar verebilir.

Araştırma sadece bir firmada yapıldığı için sektörel veya iş kolları arasındaki farklar incelenmemiştir. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise modelin uygulandığı kurumdaki takımların sürekli olmayan, çoğu mavi yakalı çalışanların oluşturduğu paralel takımlar olmasıdır. Katılımcılar, genelde süreç iyileştirme veya maliyet indirgeme gibi mevcut yapıyı çok değiştirmeden düzeltmeyi hedefleyen, yani kendilerinden öncelikle ve özellikle yaratıcılık beklenmeyen takımlardır. İleride yapılacak çalışmalarda proje takımları, ürün geliştirme takımları gibi kendilerinden daha fazla yaratıcılık beklenen farklı görev tanımları olan takımlar ele alınabilir. Ayrıca örnekleme daha geniş olabilir ve sektörler arasındaki farklar ortaya çıkarılabilir.

Bu çalışmada yaratıcılık için önemli olan bazı kişisel öğeler dahil edilmemiştir. Bunlar arasında, kişinin kendi alandaki bilgi ve tecrübesi; kişinin bilişsel stili sıralanabilir. Ayrıca, işin nitelikleri ve karmaşıklık derecesi de yaratıcılık ile ilgili olduğundan modele dahil edilebilir. Daha önce yapılan çalışmalara göre, iş ne kadar zor ve karmaşık ise rutin ve düz işlere göre daha fazla iç kaynaklı güdülenmeyi ve yaratıcılığı tetikleyecektir (Hackman ve Oldham, 1980; Amabile vd. 1996; Oldham ve Cummings, 1996).

Netice olarak, kurumların rekabet güçlerini arttırmaları değişime, yeniliklere açık olmaları ve vizyon geliştirebilmelerine bağlıdır. Kişisel özellikleri ne olursa olsun, çalışanların kurum vizyonuna hizmet eder olmalarında liderin yaklaşımı ve becerileri önemlidir. Bu çalışmanın neticesinde bu husus bir kere daha vurgulanmış olmaktadır.

#### KAYNAKÇA

Amabile. T.M. (1983), “The social psychology of creativity: A componential conceptualization”, *Journal of Personality & Social Psychology* 45: 357–376.

Amabile. T.M., Conti. R., Coon. H., Lazenby. J. ve Herron. M.. (1996), “Assessing the work environment for creativity”, *Academy of Management Journal* 39 (5) : 1154–1184.

Amabile. T.M. & Gryskiewicz. N.D.. (1989), “The creative environment scales: Work environment inventory”, *Creativity Research Journal* 2: 231–253.

Amabile. T.M., Schatzel. E. A., Moneta.G.B., Kramer. S.J. (2004),” Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support”, *Leadership Quarterly* 15.(1): 5-32

Anderson. N.R. & West. M.A. (1998), “Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory”, *Journal of Organizational Behavior* 19: 235-258.

Basadur.M.S.. & Robinson. S.A. (1993), “The creative thinking skills needed for total quality management to become fact. not just philosophy”, *American Behavioral Scientist*. 37(1) : 121-138

- Deci. E. L., Connell. J. P. & Ryan. R. M.(1989), “ Self-determination in a work organization”, *Journal of Applied Psychology* 74: 580-590.
- Deci. E. L.. & Ryan. R. M. (1987), “ The support of autonomy and the control of behavior”, *Journal of Personality and Social Psychology* 5: 1024-1037.
- George. J.M., Zhou.J. (2001), “ When Openness to Experience and Conscientiousness are related to creative behavior: An interactional Approach”, *Journal of Applied Psychology* 86 (3): 513-524
- Gough. H.G.(1979), “ A creative personality scale for the adjective Check list“, *Journal of Personality and Social Psychology* 37: 1398-1405
- Hackman. J. R.. & Oldham. G. R. (1980), *Work redesign*. Reading. MA: Addison-Wesley.
- Hofstede G (2001), *Culture’s Consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousands Oaks. CA. Sage
- Isaksen. S.G., Lauer. K.J., Ekvall. G. & Britz. A. (2001), “ Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for the situational outlook”, *Creativity Research Journal* 13: 171–184
- Jung,D.I. &Avolio, B.J. (1999), “ Effects of leadership style and followers’ cultural orientation on performance in group and individual task conditions”,*Academy of Management Journal* 42: 208-218
- Kirton. M. (1976), “ Adaptors and innovators: A description and measure”, *Journal of Applied Psychology* 6: 622–629.
- Koestner. R., Ryan. R. M., Bernieri. F.. & Holt. K. (1984), “ Setting limits on children's behavior: The differential effects of controlling vs. informational styles on intrinsic motivation and creativity”, *Journal of Personality*, 52: 233-248.
- McCrae. R. R. (1987),” Creativity. divergent thinking. and openness to experience”, *Journal of Personality and Social Psychology* 52: 1258-1265.
- Mumford. M.D. (2003), “ Where Have We Been, Where Are We Going? Taking Stock in Creativity Research”, *Creativity Research Journal* 15 (2 ve 3): 107–120
- Mumford. M.D., Licuanan. B. (2004), “ Leading for innovation: Conclusions. issues. and directions “, *The Leadership Quarterly*, 15: 163-171
- Mumford. M.D., Whetzel. D.L. & Reiter-Palmon. R. (1997), “ Thinking creatively at work: Organization influences on creative problem solving”, *Journal of Creative Behavior*, 31: 7–17.
- Oldham. G.R. & Cummings. A. (1996), “ Employee creativity: Personal and contextual factors at work”, *Academy of Management Journal* 39, (3) : 607–634.

Shalley. C. E. (1991), “ Effects of productivity goals, creativity goals.and personal discretion on individual creativity”, *Journal of Applied Psychology* 76: 179-185.

Scott. S.G. & Bruce. R.A. (1994), “ Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace”, *Academy of Management Journal* 37 (3) :580–607.

West.M.A.(2002), “ Sparkling fountains or stagnant ponds:An integrative model of creativity and innovation in work groups”, *Applied Psychology: An International Review* 51: 335-386

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993), “ Toward a theory of organizational creativity”, *Academy of Management Review* 18(2): 293–321.

Yaghobi. A. (1998), *Measuring Climate for Innovation in Teamwork: Adaptation and Validation of Team Climate Inventory (TCI) into Turkish* ( yayınlamamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme Organizational Behavior Bilim Dalı

## YARIŞAN DEĞERLER MODELİ'NE GÖRE LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ İNCELEYEN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Yrd.Doç.Dr. Fatma Pakdil  
Başkent Üniversitesi  
Endüstri Mühendisliği Bölümü

**Anahtar Kelimeler:** Yarışan Değerler Modeli, Liderlik, Örgüt Kültürü

### ÖZET

Bu çalışmada farklı “örgüt kültürü” modellerinde hangi tür “liderlik” yaklaşımlarının etkili olabileceği üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda Yarışan Değerler Modeli (Competing Values Framework-CVF) kullanılarak bir kamu kurumunun örgüt kültürü yapısı ile liderlik özelliklerini ortaya çıkaran bir alan araştırması yapılmıştır.

### AMAÇ

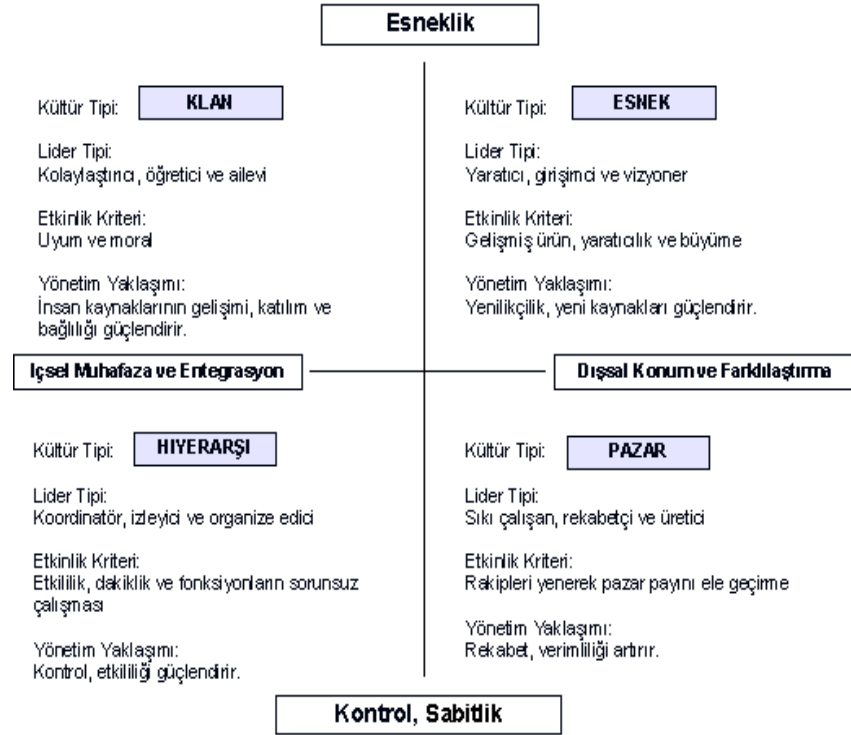
Günümüzde örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için ulaşmaları gereken iki temel hedef göze çarpmaktadır. İçsel boyutta organizasyonel performansı geliştirmek ve dışsal boyutta sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmak. Yönetim yazınında yer alan alt disiplinlerin uğraş alanları ve hedef noktalarının bu amaçlara ulaşma adına yapılması gereken faaliyetler etrafında geliştiği açıktır. Bu çalışmada “örgütsel davranış” alt disiplini kapsamında kalınarak farklı “örgüt kültürü” modellerinde hangi tür “liderlik” yaklaşımlarının etkili olabileceği üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda Yarışan Değerler Modeli (Competing Values Framework-CVF) kullanılarak bir kamu kurumunun örgüt kültürü yapısı ile liderlik özelliklerini ortaya çıkaran bir alan araştırması yapılmıştır. Çalışma, teorik bölümde liderlik ve örgüt kültürü kavramlarının ardından CVF'nin özelliklerini ortaya koymakta, uygulama bölümünde ise araştırma yöntemi ve elde edilen bulgulara yer vermektedir.

### LİDERLİK, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YARIŞAN DEĞERLER MODELİ

Liderlik kavramı, liderliği davranışsal yönüyle inceleyen ilk bilimsel araştırmalardan günümüze kadar geçen dönemde organizasyonel etkililiğe katkıda bulunan önemli faktörler arasında yer almıştır. Robbins ve Coulter (2005) lideri, başkalarını etkileyen ve yönetsel otoritesi olan kişiler olarak tanımlar. Diğer bir tanımlamada lider, belirli şartlar altında, kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, başkalarını etkileme ve yönlendirme sürecini işleten kişidir (Deitzer vd. 1979).

Organizasyonel etkililik üzerinde etkili olan bir diğer faktör olarak örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından benimsenen, paylaşılan inanç, değer, sembol ve kurallar bütünüdür (Schein, 1985). Siehl ve Martin (1981) örgüt kültürünü, örgütü bir arada tutan sosyal ve normatif bir bağ olarak görür. CVF ise, örgüt kültürü tiplerini “içsel/dışsal odaklılık” ile “durağan/esnek yapı” değişkenlerine göre sınıflandıran bir modeldir. İçsel/dışsal odaklılık değişkeni bir yandan *iç muhafaza ve entegrasyon*, diğer yandan ise *dışsal konum ve farklılaştırma*

boyutlarını içerir. Durağan/esnek yapı değişkeni ise *esneklik* ve *sabitlik* boyutları arasında ölçeklendirilir (Cameron ve Quinn, 1998). Söz konusu temel iki değişken bir koordinat düzlemi üzerinde ele alındığında, karşılıklı olarak rekabet eden *klan*, *esnek*, *hiyerarşi* ve *pazar kültürü* olmak üzere dört farklı örgüt kültürü tipi ortaya çıkmaktadır (Şekil 1).



Şekil 1: CFV’de yer alan örgüt kültürü tipleri ve özellikleri (Cameron ve Quinn, 1998)

### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın örneklem uzayını Savunma Bakanlığı Müsteşarlığı’nda görev yapan 30’u yönetici olmak üzere toplam 70 kişinin cevapları oluşturmuştur. Araştırmada CVF’nin ölçülebilir duruma gelmesini sağlayan, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış iki ölçek kullanılmıştır. Bunlar; yönetici davranışlarını ve etkinliğini ölçen “Yönetim Becerileri Değerlendirme Ölçeği” (MSAI) ile örgüt kültürü türünü belirlemeye yönelik “Organizasyonel Kültür Değerlendirme Ölçeği” (OCAI) dır. MSAI’da 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. OCAI’da mevcut ve beklenen durum 6 temel kriter -*baskın karakteristikler, örgütsel liderlik, çalışanların yönetimi, örgütsel bağlılık, stratejik vurgular ve başarı kriterleri*- etrafında tanımlanır.

## BULGULAR

SPSS 11.5’da yapılan analizlerde MSAI’ya ait Cronbach Alfa değeri 0.98’dir. OCAI’da oranların kullanılması nedeniyle güvenilirlik analizi yapılmamıştır. Araştırmaya katılanların %43’ünü bayanlar, %44.3’ünü 31-40 yaş arası çalışanlar, %98.6’sını ise yüksek eğitime sahip olanlar oluşturur. Ayrıca cevaplayıcıların %78.6’sının çalışma süresi 5 yıldan daha fazladır. OCAI sonuçlarına göre örgütün mevcut durumunda baskın olan kültür tipi *hiyerarşi kültürü* (28.29) iken, beklenen kültür tipinin *klan kültürü* (30.36) olduğu görülmektedir (Tablo 1). Buna göre mevcut durumda örgüt kültüründe kontrole dayalı bir yönetim anlayışı hakimdir. Ayrıca görevlerin zamanında ve etkili bir şekilde yerine getirilmesiyle birlikte fonksiyonların, izleyici ve organize edici bir liderlik altında sorunsuz çalışması önemsenmektedir.

Örgüt kültürü tipi	Mevcut durum puanı	Beklenen durum puanı
	24.21	30.36
Esnek	23.36	24.90
Pazar	24.08	20.94
Hiyerarşi	28.29	23.88
Toplam	100	100

**Tablo 1:** OCAI ölçeğinde elde edilen puanlar

Beklenen durumda ise, liderin bir koordinatörden çok öğreten ve kolaylaştırıcı olması, yönetim yaklaşımında ise çalışanların, insana odaklı olma yönündeki istekleri görülmektedir. Diğer bir deyişle çalışanlar daha fazla yetki, daha çok katılım ve paylaşım, çapraz iş bölümü ve yatay iletişim ve kişilerarası ilişkilere daha fazla önem veren bir ortam beklemektedirler. Araştırmanın bir kamu kurumunda yapılması nedeniyle ve bürokrasi yaklaşımı ışığında mevcut durum hakkındaki bulguların gerçeği yansıttığı düşünülebilir. Bununla birlikte, liderlik profili ve örgüt kültürü beklentilerinin mevcut durumdan farklı olması, örgütsel değişim çalışmalarının hangi yönde geliştirilmesi gerektiği konusunda ipuçları vermektedir. MSAI sonuçları incelendiğinde ise yöneticilerin kendi yönetim yaklaşımlarını mevcut durumda *klan kültürü* (3.93) ile tanımladıkları görülür. Bununla birlikte, klan kültüründe ele alınan boyutlardan “kişilerarası ilişkileri yönetme” 4.02 puan ile ilk sırayı alır. Bu aşamada, yöneticilerin astlarını önemsedikleri, astlarıyla güvene dayalı ilişkilere sahip oldukları ve moral ve bağlılığı destekledikleri yorumu yapılabilir. Kurumda en düşük puanlı MSAI boyutunun 3.29 ile “rekabetçiliği yönetme”de olması dikkat çeken diğer bir sonuçtur. Diğer MSAI boyutlarının aldığı puanlar Tablo 2’de verilmiştir.

Örgüt kültürü tipi ve puanı	Klan (3.93)	Esnek (3.69)	Pazar (3.64)	Hiyerarşi (3.58)				
	Kişilerarası ilişkileri yönetme	4.02	Yenilikçiliği yönetme	3.82	Rekabetçiliği yönetme	3.29	Koordinasyonu yönetme	3.62
MSAI boyutları ve aldıkları puanlar	Takımları yönetme	3.90	Geleceği yönetme	3.53	Çalışanları güçlendirme	3.86	Kontrol sistemini yönetme	3.59
	Diğer kişilerin gelişimini yönetme	3.88	Sürekli iyileşmeyi yönetmek	3.72	Müşteri hizmetlerini yönetme	3.76	Kültür değişimini yönetme	3.54

**Tablo 2:** MSAI ölçeğinde örgüt kültürü tiplerine göre elde edilen puanlar

## SONUÇ

Bu çalışma ile kamu hizmeti veren bir kurumun üst yönetim kademelerinde yer alan çalışanların ve yöneticilerin görüşleri çerçevesinde CVF modeli temel alınarak kurumda görülen örgüt kültürü ve liderlik profillerinin belirlenmesi üzerinde çalışılmıştır. OCAI ölçeğinde kurumun hiyerarşi kültürüne sahip olduğu, ancak çalışanlar tarafından klan kültürünün arzu edildiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte yöneticilerin yönetim yaklaşımları hakkında klan kültürünü yansıttıkları yönünde fikir beyan ettikleri görülmektedir. Bu aşamada örgütte çalışanlar tarafından algılanan kültür profili ile yöneticilerin sergilediklerini düşündükleri örgüt kültürü profili arasında fark olduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle ilerleyen araştırmalarda kültür değişimi çalışmalarına ışık tutabilme potansiyeli nedeniyle algılanan, beklenen ve yaşanan örgüt kültürü kavramlarının ayrımlarını yapmanın faydalı olacağı göz ardı edilmemelidir.

## KAYNAKLAR

Cameron, K.S. and R.E. Quinn (1996), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework*, Massachusetts: Addison-Wesley.

Deitzer, B.A. vd. (1979), *Contemporary Management Concepts*, New York: Grid Publishing, Inc.

Robbins, S.P. and M. Coulter (2005), *Management*, New Jersey: Prentice Hall.

Schein, E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco: Jossey-Bass.

Siehl, C, and J. Martin (1981), *Learning Organizational Culture*, Working paper, Graduate School of Business, Stanford University



**LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM TEORİSİ ÇERÇEVESİNDE,  
YÖNETİCİ-AST ETKİLEŞİMİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
BOYUTLARI VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
AMPİRİK BİR İNCELEME**

**Yrd. Doç. Dr. Hatice ÖZUTKU**

Afyonkarahisar Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
hozutku@aku.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr. Veysel AĞCA**

Afyonkarahisar Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
agca@aku.edu.tr

**Öğr. Grv. Dr. Esin CEVRİOĞLU**

Afyonkarahisar Üniversitesi, Afyon M.Y.O.  
ecevrioglu@aku.edu.tr

**ANAHTAR KELİMELELER**

Lider-Üye Etkileşim Teorisi, Örgütsel Bağlılık, İş Performansı

**GİRİŞ**

Liderlikle ilgili teori ve yaklaşımların bir çoğu liderin izleyicilerine yönelik olarak, çeşitli durumsal faktörlerle karşılaştığında hangi davranış biçimini sergilemesi gerektiği üzerinde durmakta, lider ile izleyiciler arasındaki etkileşimin üzerinde durmamakta ve liderlerin tüm izleyicilere benzer şekilde, aynı tarzda davrandığı varsayımı ile hareket etmektedirler (Liden ve Graen, 1980: 451). Oysa ki Lider-Üye Etkileşim (Leader-Member Exchange) teorisi, liderlerin çalışma grubu içindeki tüm grup üyeleriyle, benzer bir liderlik tarzı çerçevesinde etkileşimde bulunmadığı varsayımını açıkça ortaya koyarak liderlik konusunu etkileşimsel bir çerçeve içinde ele almaktadır (Scandura v.d., 1986: 580; Liden ve Masly, 1998: 43). Lider-Üye Etkileşim teorisi ile ilgili çalışmalarda, yöneticinin kendisine bağlı olan astların her birisiyle düşük nitelik düzeyinden yüksek nitelik düzeyine doğru farklılaşan çeşitlilikte etkileşim geliştirdiği ortaya konularak, etkileşimin niteliğinin izleyicilerin iş tatmini, örgüte bağlılığı, iş performansı, işgören devir hızı gibi sonuçlar üzerindeki etkisi olduğu ileri sürülmüştür.

**I. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM TEORİSİ**

Lider-üye etkileşim teorisi, örgütsel liderlik alanında liderlik süreci ile bu sürecin sonuçları arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik en ilgi çekici ve yararlı teorilerden biri olarak kabul edilmektedir (Gerstner ve Day, 1997: 827). Dansereau, Graen ve Haga tarafından 1975 yılında ileri sürülen ve önceleri Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırılan liderlik teorisi, lider ve izleyiciler arasındaki etkileşimi dikey ikili bir yaklaşım çerçevesinde ele alarak geliştirilmiş ve İngilizce literatürde “Leader-Member Exchange Theory (LMX)” olarak yeniden adlandırılmıştır (Dansereau vd., 1975). Graen ve Uhl-Bien, lider-üye etkileşim teorisinin gelişimini dört evreye ayırmışlardır. Birinci evre, grup içi ve grup dışı biçiminde farklılaşan ikililerin tanımlanması üzerine odaklanılan evredir. Bu evrede dikey ikili ilişkilere ağırlık

verilmiştir. Liderlerin astları ile farklı ilişkiler geliştirdikleri saptanmıştır. İkinci evrede, lider-üye ilişkilerinin niteliğine ve bununla ilgili sonuçlara odaklanılmıştır. Üçüncü evrede, yüksek nitelikli lider-üye ilişkilerinin gelişiminin araştırılması ve tanımlanması dikkati çekmektedir. Böylece dikey ikili işbirliği oluşturmaya yönelik tavsiye edici bir yaklaşım ön plana çıkmıştır. Dördüncü evrede lider-üye etkileşiminin analizi, dikey ikiliden grup ve örgüt düzeylerine doğru kayarak sistem düzeyinde analiz bakış açısı ortaya çıkmıştır. Bu evrede, önceki aşamalardan elde edilen bulguların bütünleştirilmesi ile örgütsel sistem içinde ikili ilişkilerin nasıl organize edilebileceği araştırılmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 226; House ve Aditya, 1997: 431). Lider-üye etkileşim teorisinin gelişimini temsil eden son iki evre yakın dönemde olan gelişmelerdir ve bu evrelerle ilişkili çalışmaların çoğu teoriktir. Yüksek nitelikteki etkileşimlere katkıda bulunduğu düşünülen faktörlerin değerlendirildiği ve lider-üye etkileşimi ile işle ilgili sonuçlar arasındaki bağlantıların analiz edildiği ampirik çalışmaların büyük çoğunluğu ikinci gelişim evresinde yapılmıştır (Gerstner ve Day, 1997: 828).

Dikey-ikili bağlantı modeli çerçevesinde yapılan erken dönem çalışmaları analiz seviyesi olarak bir çalışma grubu içinde grup-içi ve grup-dışı üye olarak ayrılmış ikili grupları ele almıştır. Daha sonraki çalışmalarda, lider-üye etkileşim teorisi bağlamında ana değişken olarak lider-üye etkileşimi değerlendirmesi kullanılmış ve analiz seviyesi açık veya tanımlanmamış biçimde bırakılmıştır (Wayne ve Ferris, 1990: 487; Dansereau vd., 1995: 260).

Lider-üye etkileşimi ile ilgili çalışmalar yüksek nitelikli lider-üye ilişkilerinin organizasyonlar için önemini ortaya koymaktadır. Lider-üye etkileşimi ile ilgili en fazla araştırmanın yapıldığı Kuzey Amerika kökenli çalışmalarda yüksek düzeydeki ast-üst etkileşiminin astın üstünden daha fazla destek görmesi, astın daha fazla iş tatmini duyması ve daha yüksek iş performansı sergilemesi, astın üstün verdiği kararları daha fazla etkilemesi ve daha düşük işgören devri ile ilişkili olduğu saptanmıştır (Gerstner ve Day, 1997; Liden vd., 1997; Liden ve Graen, 1980 ; Vecchio ve Gobdel, 1984). Buna karşın, üstleriyle düşük düzeyde ilişki içinde olan üyeler üste daha az ulaşmakta, daha az kaynağa sahip olmakta, daha kısıtlı bilgi edinmekte ve bu durum potansiyel olarak iş tatminsizliğine yol açmakta, örgüte bağlılığı azaltmakta ve işten ayrılma düşüncelerini arttırmaktadır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 697).

### **Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılık**

Lider-üye etkileşiminin niteliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, Lider-Üye Etkileşim teorisi çerçevesinde ilgi görmüştür. Lider-üye etkileşimi ile örgüte genel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır (Sherony ve Green, 2002; Nystrom, 1990). Ancak lider-üye etkileşimi ile Allen ve Meyer (1990) tarafından ileri sürülen örgüte bağlılık boyutları (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) arasındaki ilişkiler yeterince araştırılmamıştır.

Bu çalışmada lider-üye etkileşim düzeyi ile örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki olması beklenmektedir.

H1: Lider-Üye etkileşim düzeyinin örgüte duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2: Lider-Üye etkileşim düzeyinin örgüte devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H3: Lider-Üye etkileşim düzeyinin örgüte normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

### **Lider-Üye Etkileşimi ve İş Performansı**

Lider-üye etkileşimi ile astların iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu çeşitli araştırmalar tarafından ortaya konulmuştur (Vecchio ve Gobdel, 1984; Wayne vd., 1997; Bauer vd., 2006). Lider-üye etkileşimi ve iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların çoğunda astların iş performansını ortaya koymak için üstlerin değerlendirmeleri kullanılmıştır. Ancak bu yaklaşımın lider-üye etkileşimi ile iş performansı arasındaki ilişkinin güvenilirliğini sınırladığı ileri sürülmüştür (Dienesch ve Liden, 1986: 631; Liden ve Graen, 1980).

Diğer taraftan bazı araştırmacılar da astların performansının lider-üye etkileşimi ile ilişkisini ortaya koymak açısından objektif performans ölçümlerinin daha yararlı olacağını ileri sürmüşlerdir. Örneğin, Vecchio ve Gobdel (1984) lider-üye etkileşimi ile objektif performans ölçümleri arasında bir miktar korelasyon bulmuşlardır. Lider-üye etkileşimi ve astların iş performansının değerlendirilmesinin çoklu eğilimler tarafından etkilendiği yukarıda bahsedilen açıklamalardan çıkartılabilir. Diğer bir çıkarımda, lider-üye ilişkilerinin, üstlerin tutumu kadar astların tutum ve özelliklerinin ortaya koyduğu bir fonksiyon olmasıdır. Dolayısıyla, lider-üye etkileşimi ile iş performansı arasındaki ilişkinin araştırılmasında bağımlı değişken olarak astların algılamalarına dayanan performans değerlendirmesi sınanabilir.

H4: Lider-Üye etkileşim düzeyinin üyelerin algıladıkları iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

### **ARAŞTIRMANIN AMACI**

Literatürde, lider-üye etkileşiminin niteliği ile örgüte bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda, söz edilen değişkenler arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Ancak, lider-üye etkileşimi ile örgüte bağlılık boyutları ve üyelerin algılamalarına dayanan iş performansı arasındaki ilişkilerin ne yönde olduğu incelenmemiştir. Bu çalışma, söz edilen eksikliği gidermeye katkı sağlamak amacıyla, yöneticiler ile astları arasındaki etkileşimin nitelik düzeyi ile astların örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişkiyi Türkiye'deki bir askeri kurumda incelemeye yöneliktir.

### **ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ**

Araştırma, Türk Silahlı Kuvvetleri'ne ait 8. Ana Bakım Merkezi Komutanlığı'nda yer alan Ana Tamir Fabrika Müdürlüğü'nde gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında, söz konusu fabrikada çalışan 250 örgüt üyesi yer almaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden ve toplam 40 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili dört soru yer almaktadır. İkinci bölümde Scandura ve Graen (1984: 430) tarafından geliştirilen ve lider-üye etkileşiminin niteliğini ortaya koymak açısından temel ölçüm aracı olan Lider-Üye Etkileşim-7 (Leader-Member Exchange-7) üye ölçeği ve Lider-Üye Etkileşim-7 lider ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde, astların örgütsel bağlılık boyutlarını değerlendirmeye yönelik olarak Allen ve Meyer'in (1990) üç boyutlu örgüte bağlılık ölçeğinden uyarlanan 18 ifade yer almaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert tipi bir ölçekle ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı alfa 0.723 olarak hesaplanmıştır. Dördüncü bölümde ise astların iş performansını belirlemeye yönelik olarak daha önce Stevens vd., (1978) ile Darwish (2000) tarafından kullanılan ve kendi kendini değerlendirme yaklaşımını (the self-appraisal approach) esas alan dört ifade yer almaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert tipi bir ölçekle ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirlik düzeyi alfa 0.705 olarak bulunmuştur. Anket formunda yer alan tüm ölçeklerin değerlendirilmesinde " $\bar{X}$  =0.00-1.00, Çok Düşük"; " $\bar{X}$  =1.01-2.00, Düşük"; " $\bar{X}$  =2.01-3.00, Orta"; " $\bar{X}$  =3.01-4.00, Yüksek"; " $\bar{X}$  =4.01-5.00, Çok Yüksek" olarak dikkate alınmıştır.

#### **BULGULAR VE DEĞERLENDİRME**

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS 11.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

#### **Örnekleme İlişkin Bilgi**

Anket uygulanan 250 kişiden 29 kişi anket formunu eksik cevaplandırdıkları için analiz kapsamında 200'ü ast 21'i yönetici olmak üzere toplam 221 kişi yer almaktadır.

#### **Yönetici-Ast Etkileşim Düzeyi İle İlgili Soruların Değerlendirilmesi**

Yönetici-ast etkileşim düzeyine ilişkin olarak yöneticilerin ifadelere verdikleri cevapların ortalaması ( $\bar{X}$  = 3,26) ile astların verdikleri cevapların ortalaması ( $\bar{X}$  =3,47) yüksek sayılabilecek bir düzeydedir. Yönetici-ast etkileşim düzeyine yönelik olarak astlarla üstlerin görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek için ilişkisiz örneklemler t-testi uygulanmıştır. Test sonucuna göre ast-üst etkileşim düzeyine ilişkin olarak üstlerin verdikleri cevapların ortalaması ile astların cevaplarının ortalaması arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır ( $t=0.224$ ,  $p>0.05$ ). Ast-üst etkileşim düzeyi açısından üstlerin ve astların görüşlerinin örtüştüğü görülmektedir.

#### **Örgütsel Bağlılık Düzeyi İle İlgili Soruların Değerlendirilmesi**

Çalışanların örgüte bağlılık puanları incelendiğinde; normatif bağlılığın ( $\bar{X}$  =3.90) ilk sırada, devamlılık bağlılığının ( $\bar{X}$  =3.52) ikinci sırada ve duygusal bağlılığının ( $\bar{X}$  =3.48) ise üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir. Buna göre her üç bağlılık türünün yüksek ve birbirlerine oldukça yakın düzeyde

olduğu, genel olarak çalışanların örgüte bağlılık düzeyinin ( $\bar{X}$  =3.64) yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

### İş Performansı İle İlgili Soruların Değerlendirilmesi

Astların iş performansı ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde astların işte göstermiş oldukları performans düzeyinin oldukça yüksek ( $\bar{X}$  =4.57) olduğu anlaşılmaktadır.

### Hipotez Testleri

Lider-Üye etkileşim düzeyinin örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olup olmadığını belirlemeye yönelik olan H1, H2, H3 ve H4 hipotezlerini test etmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Analiz sonuçları incelendiğinde ast-üst etkileşim düzeyinin örgüte duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmıştır ( $R= 0.060$ ,  $R^2=0.004$ ,  $F=0.776$ ,  $p= 0.379$ ,  $p>0.05$ ). Buna göre H1 hipotezinin desteklenmediği görülmektedir. Benzer biçimde ast-üst etkileşim düzeyinin örgüte devamlılık bağlılığı üzerinde de anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır ( $R= 0.058$ ,  $R^2=0.003$ ,  $F=0.737$ ,  $p= 0.391$ ,  $p>0.05$ ). Analiz sonucuna göre H2 hipotezinin desteklenmediği ifade edilebilir. Diğer taraftan ast-üst etkileşim düzeyinin örgüte normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır ( $R= 0.134$ ,  $R^2=0.01$ ,  $F=4.007$ ,  $p= 0.047$ ,  $p<0.05$ ). Böylece H3 hipotezinin desteklendiği ifade edilebilir.

Lider-üye etkileşimi ile örgüte bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik olan H1, H2, H3 hipotezlerinin test edilmesi sonucu US'de elde edilen bulgulardan farklı bulgulara ulaşılmıştır. Lider-üye etkileşim düzeyi ile örgüte duygusal ve devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, normatif bağlılık ile çok düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Lider-üye etkileşiminin niteliğinin izleyicilerin örgüte bağlılık duyguları açısından önemli olduğu (Schyns vd., 2005: 17) ileri sürülmekle birlikte bu çalışmadan elde edilen bulguların bu konuda yapılan çalışmalarını destekleyici nitelikte olmaması ilgi çekicidir.

Kültürel değerlerin örgütsel davranış üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir. Hofstede, ulusal kültür farklılıklarını ortaya koymaya yönelik olarak dört boyut tespit etmiştir. Bu boyutlar; belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, ortaklaşa davranış ve kültürdeki dişi-erkek değerler olarak tanımlanmıştır. Türk kültürel sistemi, US kültürel boyutları ile karşılaştırıldığında Türk kültürünün yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi özelliklerine sahip olduğu saptanmıştır. Türkiye'de (özellikle askeri örgütlerde) organizasyon şemaları hiyerarşik bir yapıya sahiptir ve işgörenler arasındaki biçimsel yatay iletişim yok denecek kadar azdır. Bu örgütlerde belirsizlik, yüksek güç mesafesi vasıtasıyla azaltılmıştır ve örgüt üyeleri otoriteyi sorgulamadan kabullenme eğilimindedirler. Belirsizlikten kaçınma davranışı örgüt üyelerinin üstlerinin emirlerini sorgulamadan kabullenmesi olarak yansımaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2006: 266). Hiyerarşik yapıya sahip

örgütlerde uygulamaların kesin prosedürlere dayanması ve ilişkilerin büyük ölçüde biçimsel olması, örgüte bağlılığın açıklanmasında ilişki temelli bir liderlik yaklaşımının işleyişine engel olarak gösterilebilir.

Lider-üye etkileşim düzeyi ve örgüte bağlılık boyutları açısından dikkate alınabilecek bir diğer kültürel boyut ise ortaklaşa davranış özelliği olabilir. US'in bireysel Türkiye'nin ise ortaklaşa davranış özelliğine sahip olduğu ortaya konulmuştur. Ortaklaşa davranışın hakim olduğu bir ortamda zorunluluğa ve bağlılığa daha fazla vurgu yapılmaktadır. Ortaklaşa davranış kültürel boyutu için karşılıklı ilişki normatif bir unsurken, bireyselci kültür boyutu için etkileşim ilkeleri daha işlemseldir (Pellegrini ve Scandura, 2006: 266). Dolayısıyla, bu çalışmada lider-üye etkileşim düzeyi ile örgüte bağlılık boyutlarından yalnızca normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olması Türk iş kültürünün toplulukçu niteliği ile ilişkilendirilebilir. Astlar kapsamlı bir örgütsel sosyalizasyon süreci içerisinde karşılıklı ilişkileri normatif bir unsur olarak görüp bu yönde örgüte bağlılık geliştirebileceklerdir. Askeri örgütlerde hakim olan bürokratik yapı, ast-üst ilişkilerinde büyük ölçüde görev tanımlarının dışına çıkmaya olanak tanımadığı gibi, çalışanların devamlılık bağlılığını üzerinde de etkili olmamaktadır.

Ast-üst etkileşim düzeyinin astların algılanan iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır ( $R= 0.148$ ,  $R^2=0.02$ ,  $F=4.888$ ,  $p= 0.028$ ,  $p<0.05$ ). Elde edilen bulgular H4 hipotezini ve önceki çalışmalardan elde edilen bulguları destekler niteliktedir. Önceki çalışmalarda lider-üye etkileşimi ile hem üstlerin görüşlerine dayanan performans değerlemesi hem de objektif performans değerlemesi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Bu çalışmada ise astların algılamalarına dayanan performans değerlemesi ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif bir ilişki olduğu yönünde yeni bir bulguya ulaşılmıştır.

## **SONUÇ**

Liderler ile izleyiciler ya da yöneticiler ile astlar arasında oluşan ve zaman içinde gelişen ilişkileri inceleyen lider-üye etkileşim teorisine göre, liderler ve izleyiciler arasında yüksek düzeyde karşılıklı güven, saygı ve yükümlülük ile nitelenen yüksek nitelikli bir etkileşimin olması ve devam etmesi durumunda etkin liderlik söz konusu olacaktır.

Bu çalışmada, lider-üye etkileşim teorisi ile ilgili temel konulardan birisi olan ast-üst etkileşiminin niteliği ile örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişki, bu teorinin en fazla incelenmiş olduğu US'deki önceki çalışmalardan farklı olarak örgütsel bağlılık boyutları ve algılanan iş performansı yaklaşımı ile farklı bir kültürel ortamda ve askeri bir örgütte test edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre, lider-üye etkileşim düzeyine ilişkin olarak astların görüşleri ile üstlerin görüşleri arasında farklılık olmadığı anlaşılmıştır. Hem astların hem de üstlerin bakış açısından, lider-üye etkileşim düzeyinin yüksek sayılabilecek bir düzeyde olduğu saptanmıştır. Lider-üye etkileşim düzeyi ile örgüte duygusal ve devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı buna karşın normatif bağlılık ile düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu

anlaşılmıştır. Ayrıca lider-üye etkileşim düzeyi ile iş performansı arasında da düşük düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Bu çalışmada örgütsel bağlılıkla ilişkisi açısından etkileşim temelli liderlik sürecine yönelik farklı bulgular elde edilmiştir. Farklı kültürel ortamlarda gerçekleştirilen liderlik araştırmalarında kültürel durumun tanımlanması gerekmektedir. Bu nedenle lider-üye etkileşimi ile örgüte bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişkinin Türkiye’de ve askeri örgütlerde kültürel boyutlar bağlamında daha detaylı test edilmesine ihtiyaç vardır.

#### KAYNAKÇA

Allen, Natalie J. ve Meyer, John P., (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol: 63, s. 1-18.

Bauer, Tayla N., Erdoğan, Berrin, Liden, Robert C., Wayne, Sandy J., (2006), “A Longitudinal Study of the Moderating Role of Extraversion: Leader-Member Exchange, Performance and Turnover during New Executive Development”, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 91, No. 2, s.298-310.

Dansereau, Fred-Graen, George-J. Haga, William (1975), “A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol: 13, s. 46-78.

Darwish, A.Yousef, (2000), “Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 15, No: 1, s. 6-28.

Dienesch, Richard M. ve Liden, Robert C. (1986), “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”, *Academy of Management Review*, Vol: 11, No. 3, s. 618-634.

Gerstner, Charlotte R.ve Day, David V. (1997), “Meta Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No: 6, s. 827-844.

Graen, George B., ve Uhl-Bien, Mary (1995), “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective”, *Leadership Quarterly*, Vol: 6, s. 219-247.

House, Robert J. ve Aditya, Ram N., (1997), “The Social Scientific Study of Leadership; Qua Vadis?”, *Journal of Management*, 23 (3), s. 409-473.

Liden, Robert C. ve George, Graen (1980), “Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership”, *Academy of Management Journal*, Vol: 23, No. 3, s. 451-465.

Liden, Robert C. ve Maslyn, John M. (1998), “Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development”, *Journal of Management*, Vol: 24, No. 1, s. 43-72.

Liden, Robert C., Sparrowe, Raymond T. ve Wayne, Sandy J. (1997), “Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol: 15, s. 47-119.

- Liden, Robert ve Graen, George (1980), "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", *Academy of Management Journal*, Vol: 23, No. 3, s. 451- 465.
- Masllyn, John M. ve Uhl-Bien, Mary (2001), "Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 86, No. 4, s. 697-708.
- Nystrom, Paul C. (1990), "Vertical Exchanges and Organizational Commitments of American Business Managers", *Group and Organization Studies*, Vol: 15, No. 3, s. 296-312.
- Pelligrini, Ekin K. ve Scandura, Terri A, (2006), "Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation", *Journal of International Business Studies*, Vol: 37, s. 264-279.
- Scandura, Terri A. ve Graen, George (1984), "Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 69, s. 428-436.
- Scandura, Terri A.-Graen, George-Novak, M.A. (1986), "When Managers Decide not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, s. 579-584.
- Schyns, Birgit; Paul, Tina; Mohr, Gisela; Blank, Hartmut (2005), "Comparing Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange in a German Working Context to Finding in the US", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol: 14, No. 1, s.1-22.
- Sherony, K. M., ve Green, S. G. (2002), "Coworker Exchange: Relationships between Coworkers, Leader-Member Exchange, and Work Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 87, s. 542-548.
- Stevens, John M., Beyer, Janice M. ve Trice, Harrison M., (1978), "Assessing Personel Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment", *Academy of Management Journal*, Vol: 21, No. 3, s.380-396.
- Vecchio, Robert P., (1985), "Predicting Employee Turnover from Leader Member Exchange: A Failure to Replicate", *Academy of Management Journal*, Vol: 28, No. 2, s.478-485.
- Vecchio, Robert ve Gobdel, Bruce (1984), "The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol: 34, s. 5-20.
- Wayne, Sandy J. ve Ferris, Gerald R. (1990), "Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No: 5, s. 487-499.
- Wayne, Sandy J., Shore, Lynn M. ve Liden, Robert C., (1997), "Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol: 40, No. 1, s. 82-111.



## ÖRGÜTSEL ADALET, LİDER-ÜYE DEĞİŞİMİ VE ÖRGÜTE BAĞLILIK KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Gülce GÜRPINAR

Devlet Planlama Örgütü, KKTC  
nice\_8\_1982@yahoo.com

Doç. Dr. Mehmet Y. YAHYAGİL

Yeditepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü  
yahyagil@yeditepe.edu.tr

### ANAHTAR SÖZCÜKLER

Lider-üye değişimi, örgütsel adalet, örgüte bağlılık

### GİRİŞ ve TEORİK ÇERÇEVE

Bu çalışmanın amacı, bir işyeri çalışanlarının algılamalarına göre örgütsel adalet, lider- üye (üst-ast) değişim ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkilerin niteliğini incelemektir. Literatürde vurgulandığı üzere, dağıtım ve uygulama (prosedür) adalet algılaması olarak iki alt-kavramla incelenen örgütsel adalet, yüksek düzeyde bir örgüt performansına erişilmesi ve çalışanların işle ilgili tutumları üzerinde (Ball, Trevino ve Sims, 1994; Greenberg, 1990; Konovsky ve Cropanzano, 1991; Ertürk, 2003) etkili olmaktadır. Dağıtım adaleti, örgütsel faaliyetlere bağlı olarak çalışanların elde ettikleri karşılığın (sonucun) haklılık derecesini, uygulama adaleti ise genel olarak bu sonuçların, karşılıklarının alınmasına yol açan uygulamalardaki sağduyu ve hoşgörünün algılanmasıyla (McFarlin ve Sweeney, 1992) ilgilidir. Adam'ın (1965) eşitlik teorisi, çalışanların karşılaştıkları haksızlıklar ve eşitsizlikleri beş kategoride topladıklarını ve eşitsizlikle karşılaştıklarını düşündükleri andan itibaren daha az üretken olduklarını belirtmekte ve dağıtım adaletini tek boyutlu, haksızlığı simgeleyen temel unsur olarak almaktadır. Leventhal (1980) da uygulama adaletinin 'doğru, haklı olması' durumunu tutarlık, etik nitelik gibi altı farklı koşulun yerine gelmesiyle açıklamıştır.

Bu çalışmanın amacı doğrultusunda günümüz işletmeleri açısından önem kazanan lider ve üyeler arasındaki karşılıklı ilişki değişimi (leader-member exchange / LMX) teorisinin temeli hakkında Graen ve Uhl –Bien' nin (1995) açıklamaları literatürde benimsenmiş olup, bu ilişki süreci dört ana aşamayla açıklanmıştır. Buna göre lider ve üyeler arasında önce bir ilişki kalıbı oluşmakta, sonra bu ilişki-kalıbı sistemleşmekte, üçüncü aşamada üyeler arasındaki ilişkiler yoğunlaşmakta ve son aşamada çiftli (dyadic), özel bir ilişki tarzı gelişmektedir. Sosyal değişim ve rol teorileri üzerine kurulan lider-üye değişimine ilişkin araştırmalar (Liden ve Graen, 1980; Scandura ve Graen, 1984; Nystrom, 1990; Pellegrini ve Scandura, 2006), ast-üst arasında gelişen ilişkilerinin, çalışanların işle ilgili tutumlarına etkileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Lider-üye ilişkilerinin kalitesi ve etkinliğinin incelenmesi öncelikle değişim teorisinin (Liden ve diğ., 1997) ve rol teorisinin temel açıklamalarını (Biddle, 1986) dikkate almayı gerektirmektedir. Bu doğrultuda yapılan çalışmalar (Scandura & Graen, 1984; Liden ve Maslyn, 1998) günümüzde lider-üye değişim kavramını duygusallık, sadakat, katılım ve profesyonel saygı olarak çok boyutlu olarak açıklamaktadır.

Çalışmanın üçüncü temel kavramı olan örgütsel bağlılık; çalışanlarla, ilgili işletme arasında oluşan duygusal bağının doğası ve kalitesi olarak tanımlanabilir. Başlangıçta tek boyutlu olarak açıklanan kavram, daha sonra iki ve üç boyutlu olarak kabul görmüş olmakla birlikte, bu alanda yapılan katkılardan önde geleni Meyer ve Allen'nin (1984) çalışmalarıdır. Araştırmacılar, 'üç unsurlu model' olarak adlandırdıkları yaklaşımda çalışanların örgüte bağlılıklarının doğasını incelemiş ve örgütsel bağlılığın üç alt-kavramsal boyutunu duygusallık, süreklilik ve zorunlu bağlılık olarak açıklamışlardır. Ko, Price ve Mueller (1997) ise duygusal bağlılık boyutunun belirleyici elemanı olarak, 'ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmasının sonuçlarının'; süreklilik boyutu için 'genel eğitim, sosyal destek, liderlik ve iş yaşamındaki olanakların' ve normatif boyutun belirleyici özelliğinin ise 'sosyalizasyon' olduğunu ifade etmişlerdir (s.962). Türkiye'deki çalışmalarda Wasti'nin (2003) kültürlerarası bir yaklaşımla, örgütsel bağlılık kavramının irdelenmesinde farklı yöntemlerin uygulanması açısından yaptığı katkılar önemlidir.

Bu çalışmanın merkezindeki temel üç kavramın aralarındaki ilişkilerin açıklanmasına yönelik çok sayıda ampirik çalışmadan (Scandura ve diğ., 1999; Masterson ve diğ., 2000; Pellegrini ve Scandura, 2006) söz etmek mümkündür. Tüm bu çalışmaların ortak noktası, adalet algılamasının çalışanlarca çok önemsendiği, örgütsel faaliyet ve uygulamalarda haklılık/doğruluk anlayışına yer verilmesinin iş tatmini gibi, işle ilgili tutumları olumlu olarak etkilediği yönündedir. Ayrıca söz konusu bağtıda lider-üye arasındaki ilişkinin kalitesinin ve kültürel karakteristiklerin fonksiyonel önem taşıdığı da vurgulanmaktadır.

## YÖNTEM

Çalışmanın üç temel araştırma sorunsalı, bir işletme çalışanların algılamalarına bağlı olarak örgütsel adalet ile lider-üye değişimi ve örgüte bağlılık kavramları arasındaki karşılıklı ilişkilerin temel niteliklerinin belirlenmesine ilişkindir. Çalışmada sayısal (kantitatif) yöntem kullanılmış olup, açıklayıcı bir araştırma tasarımı planlanmıştır. Uygulama, iletişim sektöründeki bir işletmenin tüm çalışanlarını (100 kişi) kapsamış ancak yanıt oranı düşük (%65) olmuştur. Bir alan çalışması olan çalışmada sosyo-demografik bilgiler dışında, toplam 41 maddeden oluşan Likert tipi, 5 basamaklı, 4 ayrı ölçme aracı kullanılmıştır. Lider-üye değişimi ölçme aracı, Liden ve Mesley'in (1998) 12 maddelik soru formudur. Dağıtım adaleti, Price ve Mueller tarafından geliştirilen ve Moorman (1991) tarafından geçerlik testleri yapılan 5 maddelik, uygulama adaleti de Niehoff & Moorman' ait (1993) 15 maddelik soru formudur. Örgütsel-bağlılık da özgün olarak Meyer ve diğerlerine (1993) ait olan ve Wasti tarafından (Bkz. Etc, 2003) geliştirilen ve 3 kavramsal boyutu 3 madde ile ölçen, toplam 9 maddelik ölçme aracıyla ölçülmüştür.

## ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışanların %61'i kadın, % 39'u erkek olup, yaş ortalaması 34.5 ve işletmede ortalama çalışma süresi 10.4 yıl olarak saptanmıştır. Tüm çalışanların yaklaşık 2/3'ünün üniversite düzeyinde bir eğitimi vardır. Ölçme araçlarının içsel güvenilirlik testleri sonucunda lider-üye değişim aracı için güvenilirlik (C. Alpha)

katsayısı (.92); örgütsel bağlılık için (.75) ve örgütsel adalet aracı için de (.96) olarak hesaplanmış olup, istatistiksel anlamda tatminkardır.

### Hipotez Testleri

Çalışmanın 1. hipotezinin (Lider-üye değişimi ilişkisinin kalitesinin algılanması yükseldikçe, örgütsel adalet algılamasının düzeyi de olumlu yönde artacaktır.) testi için bir korelasyon analizi uygulanmış ve yüksek istatistiksel anlamlılık ( $p < .001$ ) düzeyinde, öngörülen doğrultuda, dağıtım adaleti ile (.76) ve uygulama adaleti ile de (.78); örgütsel adalet ile de (.81) düzeyinde olumlu yönde, güçlü bir ilişki saptanmış; dolayısıyla bu hipotez desteklenmiştir. Bu sonuç, lider-üye değişimi kalitesinin örgüt adaleti kavramındaki değişkenliğin önemli bölümünü (%66'sının) açıkladığı anlamına da gelmektedir.

2.hipotez (Dağıtım adaleti, örgüte bağlılıktaki değişkenliği, uygulama adaletine kıyasla daha yüksek düzeyde açıklayacaktır.) testi için regresyon analizi yapılmış ve öngörüldüğü şekilde, ancak düşük düzeyde (.08) oranında dağıtım adaleti, örgüte bağlılığı açıklamıştır. ( $F = 4.979$ ,  $p = .03$ ) olması modelin geçerliğinin göstergesidir. Aynı analiz, ölçekte yer alan maddeler bazında örgüte bağlılığın üç temel kavramsal boyutu için ayrı ayrı tekrarlanmış ve uygulama adaleti kavramına ilişkin 'yapılan işle ilgili ek bilgi sağlanması' örgüte bağlılığın duygusal boyutunu (.15) oranında açıkladığı belirlenmiştir ( $F = 9.656$ ,  $p = .003$ ). Beta değeri (.39), ilgili maddenin modele etki gücünün göstergesi olup, t değeri de ( $t = 3.107$ ,  $p = 0.003$ ) elde edilen bu sonucun, hipotezi minimal düzeyde desteklediğini göstermektedir.

Çalışmanın 3. hipotezi (Dağıtım ve uygulama adaleti algılamaları, örgüte bağlılık ile olumlu yönde ilişkilidir.) şeklindedir. Pearson korelasyon analizi sonuçları örgüte bağlılıkla dağıtım adaleti arasında (.28) ve uygulama adaleti ile de (.27) oranında, orta düzeyde ve anlamlı ( $p < .05$ ) bir bağıntıyı doğrulamıştır. Bu sonuç, örgüte bağlılıktaki değişkenliğin yaklaşık 1/10'nun bu iki adalet kavramı tarafından açıklandığını göstermekte olup, bir önceki hipotez testi sonucu ile de uyumludur.

4.Hipotezi (Çalışanların örgütsel adalet algılamaları, lider-üye değişimi ile örgüte bağlılık ilişkisini olumlu yönde etkilemektedir.) test etmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Adalet algısının, diğer iki temel kavram arasındaki ilişkisi üzerindeki etkisini saptamak için, adalet algılaması için kullanılan ölçekte (20 madde ve 5 basamaklı olduğundan, 80-100 arası sayısal değer alanlar) yüksek düzeyde algılama yapanlar modele dahil edilerek, hem kavramlar ve hem de kavramları oluşturan (ana boyutlar) maddeler bazında analiz yapılmıştır. Kavramsal bazda, çalışanların örgütsel adaleti algılamaları yüksek düzeyde olduğunda, lider-üye değişiminin kalitesi, örgüte bağlılıktaki değişkenliğin yaklaşık 1/5' ini açıklamakta olup, ( $F = 4.865$ ,  $p < .05$ ) ve beta değeri de (.46) bu maddenin (değişkenin) etki gücünü ( $t = 2.206$ ,  $p < .05$ ) göstermektedir. Maddeler bazındaki analizde ise, adalet algılaması yüksek düzeyde olduğunda, lider-üye değişimi kavramına ilişkin tek madde (üstüm diğer çalışanlara karşı beni savunur), örgüte bağlılığın yaklaşık 1/4'ünü açıklamıştır. Regresyon modelinin açıklama gücü yüksek ( $F = 5.290$ ,  $p = .034$ ) olup, beta değeri (.49) ve ( $t = 2.300$ ,  $p =$

.034)'tür. Durbin-Watson test değeri (1.994) de, sonucun rastlantısal olmadığına göstergesidir.

Çalışmanın odak noktasını oluşturan örgütsel adalet kavramına ilişkin olarak keşifsel faktör analizi de yapılmış ve bu amaçla dağıtım ve uygulama adalet kavramlarını oluşturan 20 madde analize dahil edilerek, teorik çerçevede belirtildiği üzere her iki alt-adalet kavramının uygulamada da ayrılıp, ayrılmadığı araştırılmıştır. Bunun için faktör analiz yöntemi olarak temel unsurlar (principal components) ve (varimax) rotasyon yöntemi ile yapılan analizde Eigen değerleri, 1'den büyük olan faktörlerin elde edilmesi amaçlanmıştır. İstatistiksel açıdan analiz sonucu oluşan faktörlerin her birisinin içindeki değişkenlerden faktör yük değerleri .45'den büyük olanları alınmış ve birden çok faktörde oluşan maddeler arasındaki fark .40'dan küçük olanlar ise analizden çıkarılarak (Kline, 2002), işlem tekrarlanmıştır. Yapılan 4. analiz sonucunda istatistiksel anlamlılığı yüksek bir sonuç elde edilmiştir.

Buna göre KMO değeri .892 olup, Bartlett test değeri de yüksek düzeyde ( $p < .001$ ) anlamlılık taşımaktadır. Bu sonuç, araştırma verisinin faktör analizine uygunluğunun göstergesi olup, daha önce analiz dışı bırakılmış olan 6 madde dışında kalan ve örgütsel adaleti ölçen toplam 14 madde, 3 ana faktör oluşturmuş olup, toplam (varyansın) değişkenliğin çok önemli bölümünü (%79) açıklayabilmektedir. Tüm değişkenlerin faktör yük değerleri .60'dan büyüktür. Dolayısıyla sonuçlar anlamlı olup; birinci faktör, kavramsal yapıya uygun bir şekilde dağıtım adaletinin 5 maddesini de kapsamaktadır. Uygulama adaletinden yalnız bir madde (kararlar için tüm bilgiyi toplayabilmek) birinci faktöre girmiştir. İkinci faktör ise uygulama adaletinden 6, üçüncü faktör de uygulama adaletinden 3 maddeyi (kararlara itiraz hakkı, geniş bilgi toplama hakkı, sonuçları tartışabilme hakkı) kapsamakta olup (Bkz. Tablo 1), önemli bir ampirik bulgu niteliğindedir.

Tablo 1. Örgütsel Adalet Kavramına İlişkin Faktör Analizi			
	Faktörler		
	1	2	3
Örgütsel adalet kavramı maddeleri (değişkenler):			
Eğitim derecesine göre adil değerlendirme (Dağ. Adaleti 1)	,864		
Gösterilen çabaya göre adil değerlendirme (Dağ. Adaleti 2)	,817	,487	
Sorumluluğa göre adil değerlendirme (Dağ. Adaleti 3)	,810		
İşteki başarıya göre adil değerlendirme (Dağ. Adaleti 4)	,697	,550	
Amirim işle ilgili kararlar için tüm bilgiyi toplar	,668		,587
İşte algıladığım stres düzeyine göre adil değerlendirme (Dağ. Adaleti 5)	,663	,565	

Bireysel ihtiyaçlara duyarlı amir		,810	
Tarafsız davranan bir amir		,775	
Mantıksal açıklamalar yapabilen bir amir		,767	,428
İşle ilgili kararlarda gerçekçidir	,424	,738	
Kararların nedenlerini net olarak açıklar	,419	,668	
İtiraz etme hakkına sahip olmak			,837
Ek bilgi toplama hakkına sahip olmak	,490		,657
Kararların sonuçlarını tartışma hakkına sahip olmak		,450	,599
<b>KMO= .892; Bartlett test değeri= 758,089; p = .000</b>			
<b>Açıklanan değişkenlik: 1.Faktör: %31.11; 2.Faktör: %61.82; 3.Faktör: % 17.33</b>			

Yapılan bu analizlere ek olarak, çalışmada t-testler de uygulanmış ve cinsiyete göre lider-üye değişimi ve örgüte bağlılık açısından anlamlı bir fark bulunmazken, adalet kavramının algılanmasında erkeklerin, kadınlara göre -daha duyarlı- oldukları saptanmış olup, dikkate değer bir bulgu olarak nitelendirilebilir. Söz konusu temel kavramlara ilişkin ANOVA analizlerinde ise sosyo-demografik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık saptanamamıştır.

### SONUÇ VE TARTIŞMA

Öncelikle araştırma sorunsalının odaklandığı üzere, çalışanların örgütsel adaleti, hakkaniyet duygusunu algılamaları üzerinde liderle çalışanlar arasındaki ilişkinin niteliğinin (kalitesinin) belirleyici olduğu yönünde ampirik bulgu elde edildiği gibi; bu sonuç, Folger ve diğ. (1989) ve Mc Farlin ve diğerlerinin (1992) çalışmalarıyla da örtüşmektedir. Buna paralel olarak literatürde olduğu gibi dağıtım ve uygulama adaletinin, örgüte bağlılık üzerindeki etkisi açık olmakla birlikte, hangi değişkenin daha açıklayıcı olduğu hakkında istatistiksel anlamda belirgin bir sonuca ulaşılamamıştır. Öne çıkan bulgulardan bir diğeri, işletmelerde sağlıklı çalışan bir ödüllendirme mekanizmasının, dolayısıyla -hakkaniyet anlayışının- çalışanlar tarafından olumlu olarak algılanması durumunda, liderle olan ilişkilerin kalitesinde belirleyici olduğudur. Bu bulgu da (Greenberg (2000), Wayne ve diğerlerinin (2002) sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Bu sonuçlar adalet anlayışının, işletmelerdeki önemini ve hakkaniyet algılamasındaki artış oranında örgüte bağlılığın da olumlu yönde etkilendiğini işaret etmektedir. Bunun içindir ki çalışmanın temel kavramlarından, lider-üye ilişkilerinde sergilenen yönetim tarzı ve lider ile izleyiciler arasındaki ilişkilerin kalitesi, güven ve hakkaniyete dayanmasının fonksiyonel önemi (Bkz. Sparks ve diğ., 2001; Joseph ve Winston, 2005), günümüz işletmelerinde yöneticilerin artan sorumluluk alanına da açıklık kazandırmaktadır. Dolayısıyla, bu alandaki çalışmalarda örgüte bağlılık, lider-üye değişimi ve adalet kavramları ile birlikte örgütsel güven kavramının da araştırma sorunsalına katılması, konuya daha da açıklık kazandırabilecektir. Bunun da temel nedeni hakkaniyet, güven

anlayışının ancak karşılıklı ilişkilerle geliştirilebileceği ve bu durumun çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılığını olumlu yönde (Kanter, 1993) etkilemesindedir.

Özetle, iş dünyasında, faaliyet amacı ve faaliyet alanını oluşturan ekonomik kesim dikkate alınmaksızın, tüm işletmelerin organizasyonel etkinliği sağlanması esas olduğundan, çalışanların yaptıkları işle ilgili tutumlarının niteliği, yönetsel organların temel sorumluluğudur. Bu bağlamda hakkaniyet, adalet algılamalarının önemi (Colquitt ve diğ., 2001) ve bunun gerçekleşmesinde de yalnız tepe yönetimin değil orta düzeyde ve bölümler bazındaki tüm yönetim kademelerinin sorumlu olduğu yadsınamaz bir sonuçtur. Bu çerçevede, lider ve yöneticilerin çalışanlarla zorunlu ve iş yaşamının sosyal bir gereği olarak kuracağı karşılıklı ilişki ağının öneminin yalnız bu çalışma değil, yukarıda atıfta bulunulan pek çok araştırma ile de desteklenmiş olması, uygulamaya yönelik olarak işletme yöneticilerinin dikkate alması gereken bir husustur. İleride yapılacak çalışmalarda, lider-üye arasındaki karşılıklı ilişki sistematiği ve örgütsel adalet algılamalarına bağlı olarak çalışanların işle ilgili tutumlarına yönelik bilimsel bir incelemede, deneklerin ve uygulamanın yapıldığı toplumdaki kültürel değer ve normların da önem taşıdığını (Paşa, 2000; Wasti, 2003) ve gerek konunun incelenmesinde, gerekse varılacak yorumlarda bu hususa dikkat edilmesini önermekte de ayrıca yarar vardır.

#### KAYNAKÇA

Adams, J. S., (1965). "Inequity in social exchange." [(Ed.) L.Berkowitz, *Advances in experimental social psychology*, 2, New York. Academic Press,] içinde 267-299.

Ball, G.A., Trevino, L.K. ve Sims, H.P. Jr. (1994). "Just and unjust punishment: influences on subordinate performance and citizenship", *Academy of Management Journal*, (37), 299-322.

Biddle, B. J. 1986 , "Recent developments in role theory", *Annual Review of Sociology*, 12: 67- 92.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. Y., ve Porter, C. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445

Ertürk, A. (2003). "Örgütsel iletişim ve adalet algılarının örgütsel kimlik üzerindeki etkileri." *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Eylül, 3 (2): 147-170.

Etcı, C. (2003). " *Organizational Justice: The key to job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior and turnover intention* ",Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doğu Akdeniz Üniversitesi, KKTC.

Folger, R., ve Konovsky, M. A, (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management of Journal* , 32, (1), 115-130.

Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). "Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective." *Leadership Quarterly*, 6: 219- 247.

Greenberg, J. (1990). "Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow." *Journal of Management*, 16(2): 399- 432.

Joseph, E. E.,ve Winston, B. E. (2005). "A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust". *Leadership & Organizational Development Journal*, 26 ½,ABI/Inform Global, Alıntı: Mart 23, 2007.

Kanter, R. M. (1993) *Men and women of the corporation*. (2nd.ed.) New York: Basic Boks.

Kline, P. (2002). *An easy guide to factor analysis*. London, Routledge.

Ko, J.W., Price, J.L. ve Mueller, C.W. (1997). "Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea." *Review of Annual Psychology*, 82 (6), 961-973.

Konovsky, M. A. ve Cropanzano, R. 1991, "Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance", *Journal of Applied Psychology*, 76( 5) : 698-707.

Leventhal, G. S., (1980). "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships." [(eds.) K. J. Gergen, M. S. Greenberg, ve R. H. Willis, *Social Exchange: Advances in Theory and Research* içinde: Plenum Press, New York.

Liden, R. C. ve Graen, G. (1980). "Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership", *Academy of Management Journal*, 23: 451- 465.

Liden, R C., ve Maslyn, J. M. (1998). "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development" , *Journal of Management*, 24: 43-72.

Liden, R. C., ve Sparrowe, R. T , Wayne, S. J, 1997 "Leader-Member Exchange Theory. The past and potential for the Future". [(ed.) Gerald Ferris) *Research in Personnel and Human Resources Management*, Jai Press, Greenwich Ct ] içinde 47-119.

Masterson, S. Lewis, K., Goldman, B.M. ve Taylor, M.S. (2000). "Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships", *Academy of Management Journal*, 43(4): 738-748.

McFarlin, D.B. ve Sweeney, P.D. (1992). "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes", *Academy of Management Journal*, 35 (3): 626-637.

Meyer, J.P., ve Allen, N. J. (1984). "Testing the "side bet theory of organizational commitment: some methodological considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69: 372-378.

Meyer, J.P., Allen, N.J., ve Smith, C. A. (1993). "Commitment to organizations and occupations :Extension and test of three component of conceptualisation", *Journal of Applied Psychology*, 78 : 538- 551.

Moorman, R. H. (1991). "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76( 6) : 845- 855.

Niehoff, R.T., ve Moorman, R. H. (1993). "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, 36: 527-556.

Nystrom, P. C, (1990). "Vertical exchanges and organizational commitments of American business managers", *Group & Organizational Studies*, 15, 296-312.

Paşa, S. F. (2000). "Türkiye ortamında liderlik özellikleri" [ (Ed. Z. Aycan, 1990), *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayını] içinde: 225-241.

Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2006). "Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation." *Journal of International Business Studies*, 37, 264-279.

Scandura, T. A. ve Graen, G.B. (1984). "Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention", *Journal of Applied Psychology*, 69: 428-436.

Scaundra, T. A., Von Glinow, M.A. ve Lowe, K.B. (1999) "When East Meets West: Leadership "Best Practices" in the United States and the Middle East", [(ed.) W. Mobley, *Advances in Global Leadership*, JAI Press, Stamford, CN.] içinde 235-248.

Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21<sup>st</sup> century workplace. *Occupational and Organizational Psychology*, 74, 489-509.

Wasti, A. ve Önder, Ç. (2003). "Kültürlerarası çalışmalarda yöntem: Örgütsel bağlılık yazınından dersler." *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (2), 125-145.

Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H. ve 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, 590-598.



**11. Oturum: Kariyer Yönetimi**

*TÜRKİYE'DE ZABİTAN SINIFI GEMİADAMLARININ KARIYER YOLU ANALİZİ*

*Adnan Şakiroğlu*

*Ender Asyalı*

*OTEL İŞLETMELERİNDE KADINLARIN ÜST VE TEPE YÖNETİME YÜKSELTİLMESİNDE CAM TAVAN ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA*

*Şule Aydın*

*Emrah Özkul*

*Gülnur K. Tandoğan*

*Nilüfer Şahin*

*AKADEMİK PERSONELİN MESLEKİ TÜKENMİŞLİK DÜZEYİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: SELÇUK ÜNİVERSİTESİ İİBF ÖRNEĞİ*

*Tahir Akgemci*

*Adem Öğüt*

*M. Tahir Demirsel*

*BİLGİ İŞÇİSİ OLARAK DOKTORLARIN ÖRGÜTSEL VE MESLEKİ ÖZDEŞLEŞMELERİNİN İŞ VE KARIYER DOYUMLARI İLE İLİŞKİSİ*

*Pınar SÜRAL ÖZER*

*Ömür N. T. ÖZMEN*

*Engin Deniz ERİŞ*

## TÜRKİYE'DE ZABİTAN SINIFI GEMİADAMLARININ KARİYER YOLU ANALİZİ

**Adnan ŞAKİROĞLU**

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencisi

adnansakiroglu@hotmail.com

**Yrd. Doç. Dr. Ender ASYALI**

Dokuz Eylül Üniversitesi

Deniz İşletmeciliği ve Yönetimi Yüksekokulu

ender.asyali@deu.edu.tr

### ANAHTAR KELİMELER

İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yolu, Zabitan Sınıfı Gemiadamları,

### ÖZET

Kariyer ve kariyer yönetimi, insan kaynakları yönetimi alanında son yıllarda giderek önem kazanan konular haline gelmiştir. Günümüzde çalışma hayatı ve işgücünde yaşanan hızlı değişimler çalışanların kariyer hareketliliğini arttırmış, kariyer yollarını çok daha karmaşık ve değişken hale getirmiştir. Literatürde kariyer ve kariyer gelişimi alanında çok sayıda çalışma olmasına rağmen, kariyer yolları ve kariyer yollarının belirlenmesi alanlarında yeterli sayıda çalışma bulunmamaktadır (Cochran vd. 2003:3; Kao vd. 1997). Kariyer, bireyin yaşam boyunca işgal ettiği bireysel olarak algılanmış pozisyonlar zinciri (Bingöl, 2003:245), bir kişinin tüm iş yaşamı boyunca yüklendiği bütün işler (Werther ve Davis, 1996: 311 ) veya bir kişinin iş yaşamı boyunca sürdürmeyi seçtiği genel hareket rotası olarak tanımlanabilir. Bir kariyere sahip olmak olanakları, gücü, mesleki saygınlığı, psikolojik ödülleri ve daha iyi bir yaşam biçimini açıklamaları nedeniyle bir işe sahip olmaktan çok daha fazla bir anlam taşımakta ve daha uzun vadeli bir içeriği bulunmaktadır (Aldemir vd. 2001: 199; Sabuncuoğlu, 2005: 169 ). Kariyer, aynı zamanda, iş yaşamındaki gelişme ve ilerlemeleri içermesi, bireyin sosyal kabul görmesini sağlayacak, bilgi ve yeteneklerini kullanarak kendini gerçekleştirebileceği örgütsel ortamları sağlamasına imkan vermesi sebebi ile önemli bir güdüleme aracıdır. Ladkin ve Juwaheer (2000) kariyerin bireyin kabiliyet ve isteklerinin olduğu kadar sağlanan fırsatların da bir sonucu olduğunu savunmaktadırlar. Literatürde kariyer aşamalarının gruplanması ve tanımlanmasının farklılıklar gösterdiği ve yaşa bağlı olarak oluşturulan kariyer aşamalarının yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Barush (2004:54) günümüzün dinamik çevresinde ve insanların birçok (çoklu) kariyere sahip olması durumunda kesin, açık bir yaş grupları sınıflaması kullanmayı yetersiz bulmakta ve çok çeşitli kariyer aşama modellerini içeren, kesin ve kronolojik yaş sınırları olmayan bütünleştirilmiş bir model önermektedir. Bu model altyapı-kuruluş, kariyer girişi, ilerleme-gelişme, yeniden değerlendirme, güçlendirme-destekleme, iniş-gerileme, emekliliği içeren yedi aşamadan oluşmaktadır. Araştırmalar çalışanların içinde buldukları kariyer aşamasının onların ihtiyaçlarını, tavırlarını ve mesleki davranışlarını etkilediğini ortaya koymaktadır (Noe,1999:336).

Bireyi kariyer hedeflerine yönelik arzuladığı amaçlara götüren iş pozisyonları dizisi kariyer yolları olarak adlandırılmaktadır (Bingöl, 2003:247). Bireysel bir görünümle kariyer yolu; bireyin kişisel amaçlarına ulaşmak için geçtiği yollardır. Başka bir deyişle kişinin kariyerini şekillendiren ardışık işler dizisidir (Aytaç, 2005: 175; Werther ve Davis, 1996: 311) ve işgörenin daha çok bilgi ve tecrübe edindikçe firmadan firmaya veya bir pozisyondan başka bir pozisyona geçişlerini içermektedir (Mondy vd. 2002: 251 ). Kariyer yolları, çalışanlara tatmin edici ve başarılı çalışma hayatlarına ulaşmaları için gerekli olası kariyer yönlerini tespit etmelerine yardımcı olacak yol haritası sağlamakta olup kariyer yollarının belirlenmesi çalışanların bireysel kariyer planlamaları ve gelecekteki iş fırsatları hakkında ihtiyaç duyacakları bilgilerin sağlanması bakımından önemlidir (Benardin ve Russel, 1998:216).

Kariyer yollarının belirlenmesi konusundaki çalışmalar incelendiğinde belirli meslek alanları için yapılmış çalışmalara ulaşılmaktadır. Kao vd. (1997) Tayvan'da endüstriyel yönetim alanında bulunan veya bu alana girmek isteyen kişilerin yaş, eğitim durumları ve mezun oldukları bölümleri göz önüne alarak kariyer gelişimlerini ve yollarını belirlemiştir. Londe ve Ginter, (2003) üst düzey lojistik ve tedarik zinciri yöneticilerinin kariyer yollarını ve değişen eğitim gereksinim ve taleplerini incelemiştir. Tremblay vd. (1998), çalışmalarında Kanadalı mühendisler için teknik, proje tabanlı, yönetici, girişimci ve hibrit kariyer yollarını incelemiş ve yönetici kariyer yolunun seçilme nedenlerini tespit etmeye çalışmışlardır. Mooney vd. (2006) pazarlama ve işletme eğitimi mezunlarının kariyer yollarını uzamsal bir araştırma ile tespit etmişlerdir. Connor ve Pollard (1996) Sussex Üniversitesi 1991-1993 yılları arasındaki mezunlarının çalışma hayatlarının ilk yıllarındaki kariyer yollarını ve yaşadıkları iş tecrübelerini tespit etmişlerdir. Ladkin (2002) gerçekleştirdiği kariyer analizi sonucunda otel yöneticilerinin kariyer sürelerini, kariyer gelişimlerinde mesleki eğitimin rolünü, kariyer hareketliliklerini ve kariyer beklentilerini belirlemiştir. Hunter (1996), kamu sektöründe görev alan kütüphanecilerin kariyer yollarını belirlemek için yaptığı çalışmada kütüphanecilerin kariyer seçimleri, mesleki özellikler, kariyer geçmişleri, buldukları görevleri ve geleceğe yönelik planları hakkında detaylı bilgi toplamıştır. Avrupa Birliği üyesi on ülkenin deniz işgücü kariyer yollarının belirlenmesi ve tanımlanması, gemiadamlarına karada ve denizde olan talebin ve gemiadamlarının sektörler arasındaki hareketliliğinin önündeki engellerin tespiti amacıyla gerçekleştirilmiş olan çalışmada, üye ülkelerin gemiadamlarının denizcilik sektöründeki kariyer yolu haritaları çıkarılmıştır. Bu çalışmada güç mesafesi, bireysellik, çoğulculuk ve belirsizlikten kaçınma gibi kültürel özelliklerin kariyer yollarının oluşturulması üzerindeki etkilerine yer verilmiştir (ECSA-ETF,2005).

Denizcilik mesleği; Uluslararası Denizcilik Örgütü (IMO), Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), Uluslararası Taşımacılık İşçileri Federasyonu (ITF) gibi uluslararası örgütler ve Denizde Can Güvenliği Uluslararası Sözleşmesi (SOLAS), Uluslararası Emniyet Yönetimi Kuralları (ISM Code), Gemiadamlarının Eğitimi, Belgelendirilmesi ve Vardiya Tutma Standartları Uluslararası Sözleşmesi (STCW 78/95), gibi uluslararası sözleşmelerle düzenlenen bir meslek alanıdır. Bu nedenle Denizcilik mesleği öteden beri gerek mesleğe giriş, gerekse mesleğin uygulanması bakımından sıkı düzenlemelere tabi

olan, farklı ve çaba gerektiren bir meslek olmuştur. Gemiadamları zabitan ve tayfa sınıfı olarak iki gruba ayrılmaktadır. Güverte ve makine sınıfı zabitanların yeterlik dereceleri, yetki, sorumlulukları ve yeterlik sınırlarına göre sınıflandırılmaları, Gemiadamı Yönetmeliği'nde belirtilmiştir (Gemiadamı Yönetmeliği;2002). Tüm dünyada zabitan sınıfı gemiadamlarının arz ve talepleri değerlendirildiğinde 2005 yılı için 10.000 olan zabitan açığının 2015 yılında 27.000'i bulacağı hesaplanmaktadır (BIMCO/ISF; 3). Türkiye, zabitan sınıfı gemiadamı arz eden ülkeler arasında 7. sırada bulunmaktadır (Sağ, 2005). Buna karşın ülkemizde son yıllarda hızlı bir şekilde artan deniz ticaret filosu, Türk gemiadamlarının yabancı bayraklı gemilerde çalışmaya başlamaları ve karadaki iş imkanlarının artması dolayısıyla çok ciddi zabitan sıkıntısı yaşanmaktadır. Gemi ve deniz hayatının doğurduğu özel çalışma ve yaşam şartları, çok uzun sürelerde ve düzensiz çalışılması, yetersiz sosyal hayat, tüm görevlerin belli standart prosedürlere bağlanmış olması, aşırı yorgunluk ve stres, artan otomasyon ve farklı görevlerin entegrasyonu, gemiadamlarının mesleki tatminini ve motivasyonunu azaltmaktadır. Tüm bu faktörler gemiadamlarının denizden karaya doğru olan kariyer hareketliliklerini arttırmaktadır.

#### **ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE AMACI**

Bu araştırmada, denizcilik sektöründe, zabitan sınıfı Türk gemiadamları için denizde ve denizden karaya doğru olası ve mevcut kariyer yollarının tespit edilmesi ve kariyer yolu haritasının oluşturulması amaçlanmıştır. Araştırmanın bulguları hem deniz kariyerinin başlangıcında bulunan zabitanların bireysel kariyer planlamalarında ve hem de denizcilik sektörünün insan kaynakları planlaması çalışmalarında kullanılabilir.

#### **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

##### **Araştırmanın Tasarımı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak benzer çalışmalardan faydalanılarak bir anket formu geliştirilmiştir. (OECD, 2003; ECSA-ETF 2005; NUMAST,2003, ILO 2006; Connor ve Pollard,1996 ).Anketin ön testi 4 kişiye uygulanmıştır. Ankette ilk bölüm 8 sorudan oluşmaktadır ve katılımcıların demografik verilerini elde etmeye yöneliktir. İkinci bölüm çoktan seçmeli 21 sorudan oluşmaktadır. Anket, zabitan sınıfı gemiadamlarının denizcilik mesleğini seçmelerindeki nedenler, iş arama yöntemleri, firma tercih ölçütleri, tercih edilen gemi tipleri ve sefer bölgeleri, iş kontratı süreleri, deniz kariyerinin süresini etkileyen faktörler, denizi bırakma kararını verdikleri dönem, denizi bırakmada temel nedenler, karadaki iş hedefleri, şu anda görev aldıkları alan ve ünvanları hakkında sorular içermektedir.

##### **Veri Toplama**

Araştırmada yirmi yıllık kariyer gelişimleri tespit edilmesi amacıyla, İ.T.Ü. Denizcilik Fakültesi Güverte ve Makine bölümlerinden 1987 yılında mezun olan toplam 109 kişiyi kapsayan bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yargısal örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Anılan grubun örneklem olarak seçilmesinin nedenleri, söz konusu okulun 1987 yılı göz önüne alındığında, o dönem için doğrudan Uzakyol Güverte ve Makine Zabiti yetiştiren tek sivil

yükseköğrenim kurumu oluşu ve bu zabitlerin mezuniyetlerinden bu yana geçen sürenin kariyer yolu analizi için yeterli olduğunun varsayılmasıdır. Örnekleme yer alan kişilere anket formu e-posta, faks ve elden iletilmiştir. Anket uygulaması 15 Kasım -15 Aralık 2006 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Bu süre sonunda 84 adet geri dönüş sağlanmış olup 79 adedi değerlendirmeye alınmış ve anket geri dönüş oranı % 72,5 olarak gerçekleşmiştir.

### **Bulgular**

Ankette elde edilen veriler frekans dağılımı kullanarak yorumlanmıştır. Uzakyol zabitlerinden denizcilik mesleğini bilinçli olarak seçenlerin oranı %42 olup, ortalama deniz kariyeri süresi 10 yıldır. Makine Zabitleri (8,33 yıl), Güverte Zabitlerine (10,91 yıl) oranla deniz kariyerlerini daha erken sonlandırmaktadırlar. Türk Uzakyol Zabitleri, bireyde, başarı-saygınlık-özerklik gibi ihtiyaçların karşılanmasının ön plana çıktığı yaş aralığında iken deniz kariyerlerine devam etme veya karaya geçme kararını vermektedirler. Yeniden değerlendirme aşaması olarak adlandırılan bu dönemde yapılmakta olanla, istek ve tutkular arasında uygunluk varlığı sorgulanmakta, iş/rol/kariyer konusunda yeniden düşünülmektedir. Bu aşama, aynı yolda kalmaya veya kariyer istikametini tekrar değiştirme kararı ile sonuçlanabilir (Barush 2004:54). Güverte Zabitleri'nin %82'si, Makine Zabitleri'nin %71'i deniz kariyerlerinde ulaşabilecek en üst nokta olan Kaptanlık ve Baş mühendislik seviyesine ulaşmışlardır.

Karaya geçen Güverte Zabitlerinin % 39'u kamu sektöründe, % 61'i özel sektörde çalışmaktadırlar. Kamu sektöründe çalışanlar; İstanbul Deniz Otobüsleri, Kıyı Emniyeti ve Gemi Kurtarma İşletmeleri, Denizcilik Müsteşarlığı ve Türkiye Denizcilik İşletmelerinde kılavuz kaptanlık, kaptanlık, İstanbul ve Çanakkale Boğazlarında Gemi Trafik Hizmetleri operatörlüğü, enspektörlük, sörveyörlük, yöneticilik gibi görevlerde bulunmaktadırlar. Özel sektörde çalışan Güverte Zabitlerinin % 38'i kendi firmasını kurmuş veya bir firmaya ortak bulunmakta, % 62'si ise bir firmanın çalışanı pozisyonunda yer almaktadır. Kendi firmasının sahibi/ortağı olanların kurdukları/ortak oldukları firmaların faaliyet konuları; denizcilik eğitimi, deniz malzemeleri üretim ve satışı, deniz sigorta işleri, acentelik, brokerlik ve denizcilik dışı faaliyetlerdir. Bir firmanın çalışanı pozisyonunda olanlar ise; denizcilikle ilgili firmalarda kılavuz kaptanlık, filo müdürlüğü, gemi kiralama müdürlüğü, enspektörlük, yöneticilik gibi pozisyonlarda görevler yapmaktadırlar.

Uzakyol Zabitleri mezun olduktan sonra en çok “İşletme” ve “Deniz İşletmeciliği” konularında eksiklik hissetmişlerdir. Yakın sefer bölgeleri ile karşılaştırıldığında okyanus aşırı seferler, Uzakyol Zabitlerinin sefer bölgesi tercihlerini oluşturmaktadır. Deniz kariyeri süresinin belirlenmesinde maaş (%65) ve iş tatmini (%57) arttırıcı, aile ve yakın çevresi ile yeterli iletişim imkânlarının olmaması (%84) ve yoğun iş stresi (%75) azaltıcı yönde etkili olmaktadır. Deniz kariyerlerini sonlandırmalarında ailevi nedenler (%52) ve karadaki daha cazip iş imkanları (%18) etkili olmaktadır. Uzakyol Zabitlerinin karada üst yönetimde görev alma oranları henüz oldukça düşüktür. Bunun yanında, alt ve orta kademe yönetici pozisyonunda yer alan Uzakyol Zabitleri ise

oldukça yüksek bir oranda (%84) bir gün üst yönetim kademelerinde görev alacaklarına inanmaktadırlar. Uzakyol Zabitlerinin yarısından fazlası (%54) denizden ayrıldıktan sonra karada ilk denedikleri işte başarılı olmaktadır.

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Türk Uzakyol Zabitlerinin denizde çalışacakları firma seçimlerinde, firmaya sadakat ve belirsizlikten kaçınma özelliği ön plana çıkmaktadır. Denizi daha önceden bırakmaya karar verdikleri halde Kaptanlık ve Baş Mühendislik, Uzakyol Zabitleri için bir kariyer hedefi oluşturmaktadır. Bu durumun sonuçları ise bir süreliğine deniz kariyerini zorla devam ettiren, verimsiz ve motivasyonu düşük bir kıdemli işgören kitlesinin varlığı anlamına gelmektedir. Son yıllarda erken terfi olanaklarının arttırılması deniz kariyer süresinin uzamasını değil, tam tersine daha da erken ayrılışları körükleyebilecek bir unsurdur. Bu açıdan Zabitlerin denizde terfi sürelerinin yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir.

Uzakyol Zabitlerinin yaklaşık 20 yıllık bir kariyer süresinin sonunda karada tutunmayı başardıkları işlerinin denizcilik sektörü ile ilgi derecelerine bakıldığında; zabitler denizcilik ile yakından ilgili işlerde görev almaktadırlar. Makine zabitleri, güverte zabitlerine oranla denizcilik sektörü ile ilgisi olmayan işlerde daha çok görev almaktadırlar. Uzakyol Zabitleri mesleklerinin 5-10 yıl aralığında denizi bırakmaya karar vermekte ve bu çözülme 10 yılın sonrasında da hızla devam etmektedir. Meslekteki 5-10 yıl aralığı, Uzakyol Zabitlerinin kıdemli zabitler (Kaptan/Baş Mühendis ve 2. Kaptan/2. Mühendis) konumuna eriştiği ve bir süre bu konumlarını devam ettirdikleri bir döneme karşılık gelmektedir. Dolayısıyla Türk Uzakyol Zabitlerinin kıdemli zabitler yeterliğine eriştikleri dönem aralığında, denizde yaşadıkları mesleki sorunları ve denizden ayrılma kararlarını detaylı biçimde ortaya koyan bir araştırma, denizde kariyer süresinin uzatılmasında alınacak önlemlerin tespitinde yararlı olacaktır.

### KAYNAKÇA

- Aldemir, C. vd. (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi.
- Aytaç, S. (2005), *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması ve Sorunları*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Baruch, Y. (2004), *Managing Careers Theory and Practice*, London: FT Prentice Hall.
- Benardin, H, J., ve J.E.A Russel (1998), *Human Resources Management, An Experimental Approach*, Irwin McGraw-Hill.
- Bingöl, D. (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.
- BIMCO/ISF (2005), *Manpower 2005 Update Summary*, Institute for Employment Research University of Warwick, Coventry, Team Impression Ltd. Institute for Employment Research.

Cochran, C. C., Carter, G. W., ve, D. W. Dorsey (2003), Identifying Career Paths: A Review Of The Literature, **Personnel Decisions Research Institutes, and Inc.**

Committee on Advances in Navigation and Piloting (1994), **Minding the Helm, Marine Navigation and Piloting** Washington D.C, National Academy Press.

Connor H. ve E. Pollard (1996), **What do Graduates Really Do?** Brighton, The Institute For Employment Studies.

ECSCA-ETF (2005), "**The Mapping of Career Paths in the Maritime Industries**", A project by Southampton Solent University for the European Community Shipowners' Associations (ECSCA) and the European Transport Workers Federation (ETF) with the support of the European Commission, No 05/4 16 Nov 2005, <http://www.ecsa.be/publications/054.pdf> Erişim Tarihi:12.7.2006

Gemiyadamı Yönetmeliği (31.07.2002) 24832 Sayılı Resmi Gazete, Ankara.

Hunter, Catriona (1996), "Career Patterns of Librarians in Government Libraries", **Librarian Career Development**, MCB University Press, Volume 4 · Number 1, 1996: 5–12.

ILO (2006), "**Report of the Director-General on Developments in the Maritime Sector**", International Labour Office, International Labour Conference, 94th (Maritime) Session, Geneva

<http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc94/rep-ii.pdf>, Erişim tarihi:15.6.2006

Kao, Chiang., Lee T., ve Kuo S. (1997), "Career paths in industrial management: a survey of Taiwan's manufacturing industries", **Career Development International** 2/4,1997:189–194.

Ladkin, Adele (2002), "Career Analysis: A Case Study Of Hotel General Managers an Australia", **Tourism Management** 23, 2002: 379–388.

Ladkin, A., ve T.D. Juwaheer (2000), "The Career Paths of Hotel General Managers in Mauritius", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 12/2, 2000: 119-125.

Londe, L. B. J. ve J. L. Ginter (2003), "Career Patterns in Logistics", **Material Handling Management** Nov, Vol. 58/11 2003:54.

Mooney, C., Haltinner, U. ve D. Stanislawski(2006), "Tracking the Career Paths of Marketing and Business Education Graduates" , **Techniques: Connecting Education & Careers**, Vol. 81 Issue 3, March 2006: 48-51.

Mondy, R.W. vd (2002), **Human Resource Management**, Eight Edition, New Jersey, Prentice Hall.

Noe, A. R.(1999), **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, (Çeviri: Canan Çetin), İstanbul: Beta Yayınları.

NUMAST, (2003), “*Conditions for Change*” - A Numast Survey And Report On Working Conditions in Today's Shipping Industry, <http://www.numast.net/docimages/375.pdf> Erişim tarihi:10.8.2006

OECD, (2003), “*Availability and Training of Seafarers – Future Impact.*” Project-Directorate For Science Technology and Industry, Maritime Transport Committee, Precious Associates Limited.

Sabuncuoğlu, Z. ( 2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım.

Sağ, O.Kamil( 2005),“Gemiadamı Arz Talep Dengesinde Son Durum”, *Deniz Ticareti*, Ekim:2005:62-65.

Tremblay, M., Wils, T. ve C. Proulx (1998), “Determinants of Desired Career Paths among Canadian Engineers”, CIRANO, Montréal, <https://depot.erudit.org/retrieve/392/98s-15.pdf> Erişim tarihi:9.12.2006

Werther, W. B. Jr. ve K. Davis (1996),*Human Resources and Personnel Management*, Fifth Edition, Irwin McGraw-Hill



## OTEL İŞLETMELERİNDE KADINLARIN ÜST VE TEPE YÖNETİME YÜKSELTİLMESİNDE CAM TAVAN ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Yrd. Doç. Dr. Şule AYDIN**

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi  
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu  
suleaydin2002@hotmail.com

**Dr. Emrah ÖZKUL**

Düzce Üniversitesi  
Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu  
emrahozkul@hotmail.com

**Araş. Gör. Gülnur KARAKAŞ TANDOĞAN**

D. E.Ü. İzmir Meslek Yüksek Okulu  
gulnurkarakas@hotmail.com

**Araş. Gör. Nilüfer ŞAHİN**

D.E.Ü İşletme Fakültesi  
nilufer\_21@hotmail.com

### ANAHTAR KELİMELELER

Cam Tavan, Kariyer Engelleri, Kadın Çalışanlar, Otel İşletmeleri

### GİRİŞ

Tüm endüstrilerde çalışan kadınların sayısı ile paralel olarak, turizm endüstrisinde de kadın çalışanların sayısı giderek artmaktadır. Ancak kadınların iş yaşamına geç girmeleri, yönetici konumundaki kadınların sayısının erkeklere oranla daha az olmasına yol açan nedenlerden biridir. Bunun yanında, özellikle toplumun kadına yüklediği ailevi sorumluluklar, kadınların işleri ve aileleri arasında bir denge kurmalarında zorluklar yaşamalarına yol açmaktadır. Ayrıca, kadınların yönetici olarak algılanmalarını zorlaştıran olumsuz önyargılar, üst ve tepe yönetim kadrolarındaki varlıklarını etkilemektedir. Böyle bir durumu en iyi biçimde özetleyen kavram ise “cam tavan”dır. Kadınların stratejik yönetim kadrolarından uzak tutulmaları, üst ve tepe yönetime çıkmada karşılaştıkları engeller, cam tavanın temelini oluşturmaktadır. Otel işletmelerinde orta ve üst kademe kadın yöneticilerin, üst ve tepe yönetime çıkarken karşılaştıkları engeller ve bu engellerin nedenlerinin ortaya konulması, araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Cinsiyet ayrımcılığı, iş-aile dengesini kurmada kadınların yaşadıkları zorluklar gibi konular da araştırmada ele alınmıştır.

### CAM TAVAN KAVRAMI VE TURİZM SEKTÖRÜNDE CAM TAVAN ETKİSİ

“Cam tavan” benzetmesi, ilk olarak 1986 yılında Wall Street gazetesinde, Hymowitz ve Schehlhardt tarafından kullanılmış (Jackson, 2001) ve daha çok kadınları işletme içerisinde daha yüksek yönetim düzeylerine çıkmaktan alıkoyan şeffaf bir engel olarak tanımlanmıştır (Simon, 1995: 19). Cam tavan, kadınların yetenek ve başarılarının göz ardı edilerek kadınları işletme içerisinde daha üst basamaklara çıkmaktan alıkoyan, görünmez ve kırılmaz bir engeldir

(Cotter vd. 2001). Cam tavan kavramı, tutumla bağlantılı örgütsel önyargılar veya kalıplar tarafından oluşturulan, kadınların üst yönetim pozisyonlarına gelmelerini önleyen yapay engelleri ifade etmektedir (ILO, 2000). Bu tanımlardan hareketle cam tavanın, kadın çalışanların ancak belli bir kademeye kadar gelip, tam olarak adlandırılmayan sebeplerden ve önyargılardan ötürü, üst ya da tepe yönetime terfilerinin engellenmeleri, bir anlamda yönetim kadrolarından uzak tutulmaları anlamına geldiği söylenebilir.

Türkiye’de hizmet sektöründe çalışan kadınların oranı %42,4, erkeklerin oranı %57,6 iken, yönetici olarak görev yapan kadınların oranının %29,8 ve erkek yöneticilerin oranının %70,2 olduğu görülmektedir (D.İ.E., 2006). Özet olarak, Türkiye’de de kadın çalışanlar açısından camdan bir tavanın söz konusu olduğu, bu istatistiksel verilerden de anlaşılabilir.

“Cam tavan” konusunda yapılan bazı araştırmalar, değişik sektörlerde kadının yönetici pozisyonuna getirilmelerinde yaşadıkları güçlükler üzerinde durmuştur. Örneğin Jackson (2000), orta kademe kadın yöneticilerin cam tavan algılamaları konusunda yaptığı araştırmada örgütlerdeki kariyer engellerini, bu engelleri kaldırmada üstlendikleri inisiyatifleri ve kariyer gelişimlerinde kendilerine sunulan fırsatları incelemiştir. Matis (2004) ise, kadın girişimcilerle ilgili Amerika’da yapmış olduğu araştırmada, kadınların hangi nedenlerden dolayı çalıştıkları işletmelerden ayrılıp kendi işletmelerini kurmayı tercih ettikleri üzerinde durmuştur. Araştırma sonucunda ise, kadınların 1/3’ünün bu kararı almalarında etken olan faktörün, kariyer gelişimleri açısından olumsuz olarak algıladıkları çeşitli durumlarla karşılaşmaları olduğu görülmektedir.

Turizm endüstrisi ile ilgili göstergelere bakıldığında ise, dünyada turizm sektöründe çalışan kadınların oranı %46’dır. Birçok ülkede de turizmin gelişimi ile doğru orantılı olarak, bu endüstride çalışan kadınların oranı %2 ile %80 arasında değişmektedir (Hemmati, 2000). D.İ.E’nün 2001 verilerine göre ise, ülkemizde otelcilik endüstrisinde çalışan kadınların oranı %23 civarındadır (D.İ.E., 2006). Hizmet sektörü içinde yer alan diğer iş alanlarında (hemşirelik, sekreterlik, öğretmenlik vb.) olduğu gibi, turizm endüstrisinde de yapılan işlerin önemli bir bölümü “kadınsı” olarak kabul edildiğinden, (örn; yemek pişirme, karşılama, yatak yapımı, temizlik, servis yapmak vb.) çalışan işgücünün kadın olması tercih edilmektedir. Bu nedenle endüstri, emek-yoğun olduğu kadar “kadın-yoğun” iş alanı özelliği de göstermektedir. (Kozak, 1996). Ancak, bu yoğunluk daha çok alt seviyelerde görülmektedir (Burgess, 2003).

Turizm sektöründe kadınların üst düzey yöneticiliğe gelmelerinde karşılaştıkları engelleri inceleyen, özellikle yurt dışında yapılmış birçok araştırma mevcuttur. Örneğin Brownell (1994), otel genel müdürleri arasında kişisel gelişim ve kariyer gelişiminde cinsiyet farklılıklarını çalışmıştır. Bu araştırmanın bulguları doğrultusunda, kadın yöneticilerin kariyer gelişimine, kararlı bir duruş, hırs, olumlu davranışlar, kişisel beceriler ve sıkı çalışma gibi faktörlerin etki edebileceği sonucu elde edilmiştir. Kattara (2005), Mısır’da bulunan 5 yıldızlı otellerde çalışan kadın yöneticilerin profilini incelediği araştırmasında, kadınların kat hizmetleri, pazarlama ve insan kaynakları gibi departmanlarda yönetici olarak yoğunlaştıkları; genel müdürlük, finans ve muhasebe müdürlüğü,

yiyecek-içecek müdürlüğü gibi pozisyonlarda sayılarının az olduğu sonucunu elde etmiştir. Ancak, Woods ve Viehland'in(2000) yapmış oldukları araştırmaya göre ise, toplam yöneticilerin sadece %13,9'unun kadınlardan oluştuğu anlaşılmaktadır. Li ve Leung'un (2001), Asya otellerinde çalışan kadın yöneticilerin profillerini ve kariyerlerinde karşılaştıkları engelleri inceledikleri araştırmalarında, Singapur'da 77 otelde yalnızca 2 kadının genel müdürlük pozisyonunda olması, kadınların orta kademe yönetim düzeyinden daha üst seviyelere çıkmalarını, daha doğrusu cam tavanı kırmalarını engelleyen faktörlerin neler olduğu sorusunun cevabını bulmaya yöneltmiştir. Araştırmada bu nedenleri, iş-aile dengesinin kurulabilme zorluğu, örgüt içinde etkin olabilme sorunu ve ailenin desteği şeklinde gruplandırmışlardır. Knutson ve Schmidgall'ın 1999'da Amerika'da yaptıkları araştırma sonucunda, kadınların otel işletmelerinde genel müdür seviyesine ulaşabilmek için erkeklerden daha fazla çalışmak ve daha deneyimli olmak zorunda kalmaları, işte ve aile içerisinde meslekleri konusunda destek aramaları, birçok konuda kişisel fedakârlıklarda bulunmaları gerektiği gibi konular ön plana çıkmıştır.

#### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi otel işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin, üst ve tepe yönetimine çıkmakta karşılaştıkları engellerin tespiti; ikincisi ise bu engellerin nedenlerinin belirlenmesidir. Literatür taramasında yer alan cinsiyet ayrımcılığı ve iş-aile dengesinin kurulması gibi faktörlerin turizm endüstrisinin zorluklarıyla birleşerek kadınların kariyer gelişimini etkilediği varsayılmış ve bu varsayıma yönelik oluşturulan hipotezler sınanmıştır. Bu çalışma, ankete katılan kadın çalışanların konuya ilişkin bakış açılarının belirlenmesi ve böylelikle somut öneriler sunulması bakımından önemlidir.

Çalışmanın önceki bölümlerinde de belirtildiği gibi ülkemizde turizm sektöründe kadın işgörenlerin sayısının oldukça fazla olduğu görülmektedir. Ancak, sektörde çalışan kadınların yönetici pozisyonunda bulunma oranları çok düşüktür. Kadın yönetici sayısının az oluşu sektörde bir cam tavan engelini varlığının olup olmadığı sorusunu da beraberinde getirmektedir. Mevcut bir cam tavan var ise de, bunun nedenlerinin ortaya konulması ve diğer ülkelerde ki durumlarla karşılaştırılması önem taşımaktadır. Bu durumda, konunun araştırmaya değer olduğu ve araştırma sonuçlarının katkı sağlayacağı varsayımına ulaşılmaktadır. Bunun yanında, yerli literatürde konuyla ilgili kaynakların sınırlı olması, özellikle de kadın çalışan yoğunluğuna sahip bir sektör olan turizm sektörüyle ilgili literatüre ve araştırmalara katkı sağlaması, bu çalışmanın önemini artırmaktadır.

#### **Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma için veri toplama, anket tekniğinden yararlanılarak gerçekleştirilmiştir. Anket ölçeği geliştirilirken, Knutson ve Schmidgall (1999), Li ve Leung (2001) ile Ergeneli ve Akçamete'nin (2004) anket çalışmaları temel alınmıştır. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcıların demografik özelliklerini ortaya koyan sorular; ikinci bölümde ise, kadınların kariyer gelişimlerinde karşılaştıkları zorluklar ve kariyer gelişimine katkıda bulunan faktörlerin

belirlenmesine yönelik iki açık uçlu soru yer almaktadır. Üçüncü ve son bölümde ise; cinsiyet ayrımcılığı ve kadınların iş-aile dengesini kurmaları ile ilgili 25 ifadeden oluşan 5'li likert tutum ölçeği bulunmaktadır. Bu bölümdeki ilk 13 ifade, kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve sonraki 8 ifade kadınların iş-aile dengesini kurmaları, daha sonraki iki ifade kişisel cam tavanla ilgili son iki ifade ise, üstlerden kaynaklanan cam tavanın varlığının ortaya konmasına yöneliktir.

#### **Araştırmanın Bulguları**

Araştırmanın bulguları üç aşamada özetlenmiştir. Birinci aşamada araştırmaya katılan otel işletmelerinde çalışan kadın yöneticilere ilişkin demografik bilgiler verilmiştir. İkinci aşamada kadın yöneticilerin araştırma değişkenleri olan cinsiyet ayrımcılığı, iş-aile dengesi, kişisel cam tavan ve üstlerden kaynaklanan cam tavan içinde yer alan ifadeler, bu ifadelere katılım oranları ve aritmetik ortalamalar gösterilmiş ve gerekli değerlendirmeler yapılmıştır. Üçüncü ve son aşamada ise; yukarıda belirtilen değişkenler bağımsız olarak kabul edilerek bağımlı değişkenlere göre (eğitim durumu, çocuk sayısı, medeni durum, işletmede ve sektörde çalışma süresi) istatistiksel anlamda farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Oluşturulan hipotezlerin testi aynı aşamada gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, otel işletmelerinde çalışan kadın yöneticiler için bir cam tavanın mevcut olup olmadığı ve mevcut cam tavanın oluşma nedenlerinin tespiti için oluşturulmuş değişkenler dört ifade grubu atında açıklanmaktadır. Bu değişkenler “cinsiyet ayrımcılığı”, “ iş-aile dengesi”, “ kişisel cam tavan” ve “üstlerden kaynaklanan cam tavan” olarak belirlenmiştir. 5'li likert tutum ölçeği ile elde edilen bulgular değerlendirildiğinde ise, cinsiyet ayrımcılığı değişkeninin boyutlarını oluşturan, “otel işletmelerinde üst düzey yöneticilikler, kadınlardan çok erkeklere verilmektedir” ifadesine katılanların oranı %67,2 ile oldukça yüksektir. Yine %61,8'lik bir katılım ile “erkekler kadınlar tarafından yönetilmek istemez” şeklindeki ifade, kadınlara karşı bir cam tavanın varlığına işaret eden bulgulardır. Bunların yanında kadınların üst kademelere çıkabilmek için daha fazla çalışmaları gerektiği(%73,4) ve kadınların yeteneklerine göre daha düşük pozisyonlarda çalıştırılıyor olmaları (%50) şeklindeki yüksek oranda ki katılım ve “terfi için kadınlara daha fazla fırsat tanındığı” fikrini taşımayanların oranının %85,5 gibi yüksek oluşu, yine bir cam tavanın varlığına olan inancı yansıtmaktadır. Aynı bölümde ki, kadın ve erkelere eşit eğitim imkânı veriliyor olduğuna olan inancın (%66,4) ve kadınların maaş, prim ve statü gibi açılardan ayrımcılığa maruz kaldıkları fikrine olan düşük katılım (%28,2), kadınlara mesleklerini yürütmelerinde neredeyse eşit imkânlar tanınıyor olmasına karşın, yöneticilik konumuna getirilmelerinde bazı engellerin var olduğu fikrini desteklemektedir.

İş-aile dengesi değişkenine göre ise; “kadınların çok fazla ailevi sorumluluk üstlenmesi” %87,2, “kariyer gelişimi için sosyal hayatından fedakârlık yapmak” %81,9, “kariyer gelişimi için aile hayatından fedakârlık yapmak” %70 ve “tatil dönemlerinde ve uzun saatler çalışıyor olmayı ailenin hoş karşılamaması” %68,2 gibi yüksek oranlarda katılım sağlayan değişkenlerdir. Tüm bu veriler, kadınlar için çalışma hayatının iş-aile dengesini oluşturmak için çok fazla zorlanmalarına

ve çaba sarf etmelerine mecburiyet yaratan unsurlardır. Ancak, bu unsurların yönetici kademesine gelmelerinde sorun teşkil edip etmediğinin sorgulanması açısından, “ailem kariyer gelişimi destekliyor” ifadesine olan %72.7lik bir katılım ve “aile yaşantımı olumsuz etkilemesine rağmen teklif edilen bir üst pozisyonu kabul ederdim” ifadesine olan % 63,6’lık bir katılım ve %11,9’luk bir onaylamama, iş-aile dengesini kurmanın tüm zorluklarına rağmen kadınların bir üst pozisyona gelmeye istekli olduklarını göstermektedir. Bu da kadınların kişisel bir cam tavana sahip olmadıklarını, yani yükselmelerine engel olanın kendileri dışında ki faktörlerden kaynaklandığını göstermektedir.

Dördüncü ve son değişken grubu olan üstlerden kaynaklanan cam tavana göre kadın yöneticiler genel olarak üstlerinin kariyer gelişimlerini desteklediğini ifade etmektedirler (toplam katılım: %54,5). Bununla birlikte “yöneticilerin daha üst yönetime gelmelerinde kendilerini engelleyen bir cam tavanın olduğu düşünceleri konusunda” toplam %40,2’lik bir katılım; % 27,3’lük bir kararsızlık oranı bulunmaktadır. Bu durumu ise, genel olarak yükselmeleri üzerinde görünmez bir engelin olduğunu düşünenlerin sayısının bir hayli çok olduğunu göstermektedir.

Çalışmada, otel işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin araştırma değişkenlerine bakış açılarının demografik değişkenlere göre 0.05 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterip göstermediği de analiz edilmiştir. Analizler yapılırken verilerin gerekli yeterliliği sağlaması ve normal dağılıma uygun olduğu görüldüğünden parametrik testler uygulanmasına karar verilmiştir. İki grubun karşılaştırılması için t-testi, ikiden fazla grubun karşılaştırılması içinse ANOVA kullanılmıştır. Anlamlı farklılıkların açıklanması için t-testi için ortalamalar göz önüne alınmış; ANOVA içinse Tukey testine başvurulmuştur. Konuyla ilgili genel bir hipotez aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur;

**H<sub>0</sub>:** Otel işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin demografik özellikleri ile bağımsız değişkenlere ilişkin ifadelerle bakış açıları arasında fark yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Otel işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin demografik özellikleri ile bağımsız değişkenlere ilişkin ifadelerle bakış açıları arasında fark vardır.

Çalışmada yalnızca demografik değişkenler ile araştırma değişkenleri arasında anlamlı farklılık bulunan ifadelerle yer verilmiştir.

Yaşa göre analizde 49 ve üzeri yaş grubu düşük sayıda veriyi içerdiğinden 39–48 yaş grubu ile birleştirilmiş; “39 ve üzeri” olarak yeni grup belirlenmiştir. “Kadınların çok fazla ailevi sorumluluk üstlenmesi”, “kariyer gelişimi için aile hayatından fedakârlık edilmesi” ve “daha üst yönetime düzeyine gelmede cam tavan engeli olduğunun düşünülmesi” konularına yaş ilerledikçe katılım oranının arttığı görülmüştür. Bu sonuçları, kadın çalışanların yaşlarının ilerlemesi ile çocuk sahibi olma vb gibi nedenlerle daha fazla ailevi sorumluluk almaları, buna bağlı olarak da daha fazla fedakârlık yapmaları gerektiğini ve sonuç olarak da bu durumun da yükselmelerine engel olan bir cam tavanı yarattığını düşündükleri şeklinde yorumlamak mümkündür.

Eğitim durumuna göre “otel işletmelerinde kadın ve erkeklere terfi konusunda eşitlik sağlanmaktadır” ifadesine lise eğitim seviyesinde olanların lisans ve lisansüstü eğitim seviyesinde olanlara göre daha fazla katılım gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bu durumu, eğitim düzeyi yüksek olan kadın çalışanların, eğitim düzeylerine paralel olan üst kademelerde ki yöneticilik pozisyonlarına getirilmeleri beklentilerine cevap verilmediği şeklinde yorumlamak mümkündür.

Diğer bir bağımlı değişken olan “otelcilik sektöründe çalışma süresi”ne göre “kadınların çok fazla ailevi sorumluluk üstlenmesi”, “üst düzey yöneticilik için kadınlara erkeklerden daha çok fırsat verilmesi”, “aile ile yeterli zaman geçiremediği için kendini suçlu hissetme”, “ailenin kariyer gelişimi konusunda desteği” konularına 8 yıl ve üzeri zamandır otelcilik sektöründe çalışanların 1–3 yıldır çalışanlara göre daha fazla katılım sağlanmasından kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu durumu da, kadınların sektörde uzun süredir çalışıyor olmaları halinde, erkelere daha fazla kariyer olanağı sağlandığını düşünmelerine neden olacak deneyimlere sahip oldukları şeklinde değerlendirilebilir. Yine bulgulardan yola çıkarak, ailelerinin kariyerlerini destekliyor olmaları onların sektörde uzun süredir çalışabiliyor olmalarına katkı sağladığını gösterdiğini söylemek mümkündür. Otel işletmesinde çalışma süresine göre ise “otel işletmelerinde kadın ve erkeklere terfi konusunda eşitlik sağlanmaktadır” ifadesine 8 yıl ve üzeri zamandır işletmede çalışanların daha az katılım göstermesi; yine bu konudaki yaratılan cam tavanı daha iyi analiz edebilecek kadar işletmeleri gözlemlene fırsatına sahip olmalarının verdiği bir yaklaşımdan kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Yine bu kişilerin aile hayatından fedakârlık yapmak zorunda olmaları ifadesine daha fazla katılım göstermeleri de, turizm sektörünün zor çalışma koşullarının kadınlar için bu anlamda büyük çaba göstermelerine neden olduğu şeklinde kabul edilebilir.

## SONUÇ

İşinde ilerlemek isteyip de kendilerini görünmeyen bir engel ya da engeller tarafından önlendiklerinin farkına varan iş kadınlarının düş kırıklıklarını özetlemekte kullanılan cam tavan kavramı, bir anlamda, iş dünyasında yer alan kadınların yönetim kadrolarından uzak tutulmaları şeklinde de tanımlanabilmektedir. Cam tavan, kadınların özellikle terfileri konusunda karşılaştıkları birtakım engeller sonucunda oluşmaktadır. Kadınların ilerlemesinde etkili olan bu engeller ise; aile sorumluluğu, zayıf kariyer planlaması, üstlerin desteklerinin eksikliği, kadınların örgütsel normlara uyma konusundaki isteksizliği şeklinde sıralanabilir.

Emek-yoğun bir sektör olduğu kadar, kadın çalışan-yoğun bir sektör de olan turizm sektöründe, kadın yönetici sayısının, çalışan kadınlara oranla çok düşük olması, bu sektörde çalışan kadınların bir cam tavanla engellendikleri düşüncesini doğurabilmektedir. Sektörde çalışan kadınların böyle bir cam tavanla karşı karşıya olup olmadıklarını, eğer böyle bir tavan mevcut ise de, hangi nedenlerden kaynaklandığını araştırmaya yönelik yapılmış olan araştırmanın sonuçlarına göre ise, otel işletmelerinde çalışmakta olan kadınların gerçekte bir cam tavanla karşı karşıya oldukları ortaya çıkmıştır. Bu cam tavanın, cinsiyet ayrımcılığı, iş-aile hayatı dengesizliği, kişisel veya yönetimin tutumundan kaynaklanıp kaynaklamadığına yönelik bulguların sonucuna göre

ise, kadınların iş-aile hayatı dengesi kurmakta gerçekten çok zorlandıkları, ancak buna rağmen hem kendilerinin hem de ailelerinin kariyerlerinde ilerlemelerini istediklerini, ancak bu dengeyi kurmakta zorluk çekilmesinden kaynaklanabilecek nedenlerden dolayı, aile hayatları ve bu hayat içinde ki rollerinden kaynaklanan bir cam tavanın varlığından bahsetmek mümkündür. Bunun yanında, otel işletmelerinde çalışan kadınların erkeklere oranla üst kademelere getirilmede yönetim tarafından da eşit fırsatlar tanınmadığı ve bu konuda cinsiyet ayrımcılığı yapıldığına inanınca da yaygın olduğu görülmektedir. Özellikle, sektörde ve işletmede çalışma süresi daha uzun olan kadınların, bir cam tavanın mevcudiyetini yüksek oranlı bir katılım ile ifade etmiş olmalarını, yapılan ayrımcılığı gözlemleyecek daha fazla fırsatları olduğu şeklinde değerlendirmek mümkündür. Yine özellikle eğitim düzeyleri yüksek olan kadınların, kariyer beklentilerine yeterince cevap vermeyen pozisyonlarda olmalarından kaynaklanabilecek şekilde yüksek oranda cam tavanın varlığı ifade ettikleri gözlenmektedir.

Otel işletmelerinin, kadın çalışanların, kariyer gelişmelerinin engellendiğini düşünmelerinden kaynaklanan ve işletmeye zarar verebilecek olan; işten ayrılmalar, iş tatminsizliği, işyerine bağlılık duymama, verimde düşüş gibi sonuçları olan cam tavan sorununu çözmeleri önem taşımaktadır. Bu amaçla da, kadın çalışanlara esnek çalışma saatleri gibi aile yaşantısına zarar vermeyecek bir çalışma düzeni kurmalarına yardımcı olacak düzenlemeler getirmek, tüm çalışanlara kariyer basamaklarını planlamakta eşit imkânlar sunmak, kadın çalışanların başarılarının ödüllendirilmesini sağlamak gibi tedbirler alınması yararlı olacaktır.

#### KAYNAKÇA

- Brownell, J. (1994), Women in Hospitality Management: General Managers' Perceptions of Factors Related to Career Development, *International Journal of Hospitality Management*, June 13(2): 101-117.
- Burgess, C. (2003), "Gender And Salaries In Hotel Financial Management", *Women In Management Review*, 18(1/2): 50-59.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., Vanneman, R. (2001), "The Glass Ceiling Effect", *Social Forces*, December 80(2): 655-682.
- D.İ.E. (2006), "Türkiye'de Kadın Bilgi Ağı", [www.die.gov.tr/tkba/tkba\\_tr.htm](http://www.die.gov.tr/tkba/tkba_tr.htm). Erişim: 30/03/2006.
- Ergeneli, A. ve Akçamete, C. (2004), "Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltmelerine Yönelik Tutumları", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 22, Sayı 2: 85-109.
- Hemmati, M.(2000), "Women's Employment and Participation in Tourism", *Sustainable Travel&Tourism*: 17-20.
- Jackson, J. C. (2001), "Women Middle Managers' Perception of the Glass Ceiling", *Women in Management Review*, 16(1): 30-41.

- Kattara, H. (2005), "Career Challenges for Female Managers in Egyptian Hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(3): 238–251.
- Knutson, B. J. ve Schmidgall, R. S. (1999), "Dimensions of the Glass Ceiling in the Hospitality Industry", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, December: 64–75.
- Kozak, M. A. (1996), "Konaklama Endüstrisinde Kadının Konumu", *Anatolia*, Eylül- Aralık: 16–23.
- Li, L. ve Leung, W. R. (2001), "Female Managers in Asian Hotels: Profile and Career Challenges", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(4): 189-196.
- Mattis, M.C. (2004), "Women Entrepreneurs: Out From Under the Glass Ceiling", *Women in Management Review*, 19(3): 154–163.
- Simon, J. (1995), "The Double-Glazed Glass Ceiling In Australian Libraries", *Women in Management Review*, 10(8): 19–29.
- Woods, H. ve Viehland, D. (2000), "Women in Hotel Management", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(5): 51–54.



**AKADEMİK PERSONELİN MESLEKİ TÜKENİMLİK  
DÜZEYİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA:SELÇUK ÜNİVERSİTESİ İİBF ÖRNEĞİ**

**Doç. Dr. Tahir AKGEMCİ**

Selçuk Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü  
takgemci@selcuk.edu.tr

**Doç. Dr. Adem ÖĞÜT**

Selçuk Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü  
ademogut@selcuk.edu.tr

**Arş. Gör. M. Tahir DEMİRSEL**

Selçuk Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü  
mtdemirsel@selcuk.edu.tr

**ANAHTAR KELİMELER**

Akademik Personel, Tükenmişlik Sendromu, Eğitsel Kalite, Selçuk Üniversitesi, Stres Yönetimi

**GİRİŞ**

Dijital ekonomi dünyasında iş koşullarının çoğu beyaz yakalı çalışan üzerinde gerginlik ve çatışma yarattığı bilinen ve yadsınamaz bir gerçektir. Yöneticiyle çatışma, yönetici ve alt kademeler arasında kalarak rol çatışmasına maruz kalma, rolde belirsizlik yaşama, sorumluluk sınırlarının iyi çizilmemiş olması, çok fazla sorumluluk yüklenmesi, kişilerin sınırlarını aşacak şekilde iş verilmesi gibi ruhsal ve bedensel sağlığı bozan çalışma koşulları sonucunda bireyde stres ve iş doyumsuzluğu gibi olumsuzluklar oluşabilmektedir. Bu sürecin sonunda ortaya çıkması en olası durum ise “tükenmişlik sendromu”dur.

Yoğunlukla doğrudan bireylere hizmet sunan ve hizmet kalitesinin yanı sıra ilişki kalitesinin de önemsendiği iş kolları ya da mesleklerde çalışan işgörenlerin yaşadıkları ve hem fiziksel, hem duygusal hem de zihinsel olarak bir yıpranma sürecini içeren “tükenmişlik sendromu” (burnout syndrome), gerek bireyler gerekse organizasyonlar üzerindeki negatif etkilerinden dolayı üzerinde titizlikle durulması gereken bir konu haline gelmiştir. Bireysel, grupsal ve örgütsel performansı doğrudan etkileyen tükenmişlik sendromu, gerekli önlemlerin alınmaması durumunda birey, grup ve örgüt amaçlarının entegrasyonunu etkilemek suretiyle kısa vadede örgütsel, uzun vadede ise toplumsal gelişmeyi yavaşlatabilecek olumsuz bir döngü biçiminde karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzde özellikle Türkiye’de, kişisel kariyer haritasının en önemli aşamalarından biri olarak niteleyebileceğimiz yüksek öğrenim, bireylerin yaşamlarının geriye kalan kısmındaki olası etkileri nedeniyle eğitsel kalitenin çok önemli olduğu bir aşama durumundadır. Bu nedenle akademik personelin etkinliği ve verimliliğini etkileyebilecek her türlü faktörün üzerinde durulması eğitsel kalitenin sürdürülebilirliği açısından son derece önemlidir. Bu bağlamda, performans düşürücü bir faktör olarak nitelendirilen tükenmişlik sendromu ve olası etkilerinin araştırılması ve bu durumla ilgili önlemlerin alınarak proaktif bir strateji geliştirilmesi stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları için

gereklidir. Çünkü tükenmişlik yaşandıktan sonra bu sendromun negatif etkilerinin giderilmesi, ortaya çıkmadan önce önlenmesinden daha güç ve pahalı olacaktır.

Gerek ağır ders yükleri, gerek kadro beklentileri ve gerekse kaliteli yayın yapma endişesinin bir sonucu olarak akademik personelin tükenmişlik olgusuyla yüz yüze olan bir meslek grubu olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmada, akademik personel tarafından “bir kariyer engeli” biçiminde değerlendirilen tükenmişlik sendromunun düzeyi ölçülmeye çalışılmıştır.

### **TÜKENMİŞLİK “FENOMENİ” YA DA TÜKENMİŞLİK “SENDROMU”**

Post-endüstriyel iş dünyasında birey, iş yaşamı ve özel yaşamın yüklediği farklı roller, toplumsal ve ekonomik koşulların baskıları, işverenlerinin yüksek verim ve hız beklentileri ve rekabetçi baskıların başı çektiği pek çok nedenden dolayı yüksek düzeyde stres altında çalışmaktadır. Bu koşullar altında bireyin iş dünyasında sürekli sorunlarla karşılaşması da kaçınılmaz olmaktadır. Yüksek stres ve sorunlarla yeterince baş edemeyen çalışanlar, sonuçta kendilerini “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu” ile yüz yüze bulmaktadırlar.

Tükenmişlik fenomeni, fiziksel rahatsızlıklarla karakterize edilen ve genellikle yapılan işe ilişkin stresin kronikleşmesi sonucunda ortaya çıkan ruhsal ve fiziksel enerji azalması durumunu ifade eden bir kavramdır. Bu bağlamda tükenmişlik sendromu, kendisine büyük hedefler koyan kişinin istediklerini elde edemeyip hayal kırıklığına uğraması sonucu, yorulduğunu ve enerjisinin tükendiğini hissetmesi ve bu durumun artık olağanlaşması biçiminde açıklanabilir. Tükenmişlik kişinin bedensel ve duygusal olarak işinin gereklerini yerine getiremeyecek duruma gelmiş olmasıdır. Bu sorun, işe ilişkin çok yönlü ve şiddetli olumsuzlukların kronik bir şekilde sürmesi sonucunda bireyin duygularının ve işe karşı tutumunun etkilenmesi ile ortaya çıkan bir durumdur (Akçamete vd., 2001: 2).

Tükenmişlik, önceleri hizmet sektöründe çalışan işgörenler arasında gözlemlenen ve duygusal tükenme halini tanımlayan bir terimken, psikoloji literatürüne 1974’te Herbert Freudenberger’in yayınladığı bir makaleyle girmiştir (Leiter, 1991). Başka bir deyişle, literatürde tükenmişlik kavramı ilk defa, örgütsel stres üzerinde uzun yıllar çalışmış olan klinik psikolog Freudenberger tarafından ortaya atılmıştır. Freudenberger (1974), insanlarla etkileşim içerisinde olan kişilerde gördüğü bu durumu “başarısızlık, yıpranma veya enerji, güç ve potansiyel üzerindeki aşırı zorlanma sonucunda ortaya çıkan bir tükenme” şeklinde tanımlamış ve olguya “tükenmişlik” adını vermiştir. Freudenberger (1974), tükenme durumunun kişiyi sebebi ne olursa olsun etkisiz hale getirdiğini belirtmekte ve tükenmişliğin en önemli semptomlarını ise depresyon, yorgunluk, aşırı sinirlilik, uykusuzluk ve rahat olamama olarak karakterize etmiştir.

Cherniss (1980: 17-18) ise tükenmeyi; kaynaklar ve talepler arasındaki dengesizlikten kaynaklanan işlemsel bir süreç olarak tanımlamıştır. Dengesizliğe karşı endişe, gerginlik ve yorgunluk hisleriyle başlayan sürecin, hızlı ve duygusal tepki verilmesi ile devam ettiğini, bunu da sırasıyla, şüphecilik ve robot hareketler dahil olmak üzere davranışlarda ve hareketlerde bir dizi değişikliğin

izlediğini bildirmiştir. Cherniss, tükenmişlik araştırmalarını hem aşırı iş yükü hem de değer çatışmalarını temel alarak devam ettirmiştir (Leiter, 1991). Ona göre tükenmişlik, hizmet sektöründe çalışan profesyonelin rolünde gizli olan tutarsızlıklardan kaynaklanmaktadır. Bunu fark eden Cherniss, günlük çalışma hayatında her gün karşılaşılan sorunlar ile iş hayatının gerçekleri ve çalışanların beklentileri arasındaki uçuruma dikkat çekmiştir. Başka bir deyişle, tükenmişliğin çalışanın beklentileri ile iş hayatının gerçekleri arasındaki uçurumdan kaynaklandığını ilk ortaya koyan Cherniss olmuştur (Cherniss,1980: 18). Freudenberger tükenmeyi bireyin perspektiften ele alırken, Cherniss; çalışma ortamındaki, bireysel farklılıklardan kaynaklanan örgütsel unsurlara odaklanmıştır.

Tükenmenin, en yaygın ve genel kabul görmüş tanımı Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach (1982: 12), tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olarak kavramsallaştırmıştır. Bu noktada, duygusal tükenme; yaptığı iş nedeniyle kişiye aşırı yüklenilmesi ve tüketilmiş olma duyguları olarak tanımlanır. Tükenmişliğin bu boyutu daha çok insanlarla yoğun ve yüz yüze ilişkinin kaçınılmaz olduğu meslek çalışanlarında görülmektedir. Duygusal tükenme, tükenmişlik durumunun başlangıcı, merkezi ve en önemli bileşenidir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunan birey, kendini zorlamakta ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilmektedir. Duygusal tükenme bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981).

Duyarsızlaşma; kişinin bakım ve hizmet verdiklerine karşı, duygudan yoksun biçimde tutum ve davranışlar sergilemesini içermektedir. Bu davranış katı, soğuk ve ilgisiz şekillerde somutlaşmaktadır. Duygusal tükenme yasayan kişi, kendisini diğer insanların sorunlarını çözmede güçsüz hisseder ve duyarsızlaşmayı bir kaçış yolu olarak kullanmakta ve insanlarla ilişkilerini işin yapılabilmesi için gerekli olan en alt düzeye indirgemektedir (Maslach ve Jackson, 1981).

Kişisel başarı boyutu; sorunun üstesinden başarı ile gelme ve kendini yeterli bulma biçiminde tanımlanmaktadır. Kişisel başarısızlık ise, kişinin kendini işinde yetersiz ve başarısız olarak algılamasıdır. Diğer insanlar hakkında geliştirilen olumsuz düşünceler sonucunda birey, kendisi hakkında da olumsuz düşünceler geliştirir. Suçluluk, sevilme hissi ve başarısızlık duyguları, kendine saygıyı azaltarak kişiyi depresyona sokabilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981).

Farklı boyutlarda ortaya çıkan semptomları içeren bir sendrom olarak ele alan ve onu salt yorgunluk, yıpranma ve iş doyumsuzluğundan farklı olarak değerlendiren Maslach (1982: 15) tükenmişliği; fiziksel bitkinlik, kronik yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik duyguları, olumsuz benlik kavramı gelişimi, işe, yaşama ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumları içeren fiziksel, duygusal ve mental bir bitkinlik sendromu olarak tanımlamıştır.

## **AKADEMİK PERSONEL AÇISINDAN TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BOYUTLARI**

Tükenmişliğin temelinde, stresli durumlarla başa çıkmada başarısız olunması bulunmaktadır (Farber, 1984). Diğer bir deyişle, yoğun iş kaynaklı stresin tükenmişliğe sebebiyet vermesi oldukça olasıdır (Turnipseed ve Turnipseed, 1991). Bu bağlamda, insanlarla birebir ilişkinin kaçınılmaz olduğu sektörlerdeki çalışanlarda yüksek stres düzeyinden dolayı, tükenmişlik sendromunun etkilerini yoğun bir şekilde gözlemleyebilmek olanaklıdır (Acker, 2003). Çünkü tükenmişliğe yol açan stres, olumsuz kişilik özellikleriyle birlikte olumsuz çevre koşullarından kaynaklanmaktadır. Her ne kadar bütün çalışma grupları yoğun baskı ve stres altında çalışsalar da, özellikle sağlık ve eğitim sektöründe çalışanlar stres faktörünü daha yoğun şekilde yaşamaktadır (Aslan vd., 1996: 36-45).

Eğitim sektörü gibi insanlarla birebir ilişkinin kaçınılmaz olduğu sektörlerde çalışma koşulları güçse ve çalışanlar birçok yönden zorlanıyorsa, sıkıntı ve sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Birey işyerinde yoğun duygusal beklentilerle karşı karşıya kaldığında; bir süre sonra hizmet sunduğu kişilere karşı duyarlılığını ve ilgisini yitirmekte, kendisine ve hizmet sunduğu kişilere karşı olumsuz duygulara sahip olmaktadır. Bu olumsuz duygular bireyin verimini azaltmakta, iş doyumunu ve sunduğu hizmetin kalitesini düşürmektedir. Bugün sağlık ve eğitim hizmetleri başta olmak üzere; güvenlik, bankacılık gibi sektörlerde de bu sendromun sıklıkla ortaya çıktığı görülmektedir (Maslach, 1982: 17).

Yorgunluk ve yıpranma gibi kavramlardan farklı olarak nitelendirilen tükenmişlik sendromu; gerek öğretim elemanları, gerekse yüksek öğrenim kurumları açısından büyük önem taşımaktadır. Bu önemin nedeni, tükenmişliğin yapılan işin niteliğinden ya da çalışılan ortamdan kaynaklanan çok boyutlu (multi-dimensional) bir sendrom olarak ortaya çıkmasıdır (Maraşlı, 2003: 3).

## **SELÇUK ÜNİVERSİTESİ İİBF AKADEMİK PERSONELİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada, demografik değişkenler, akademik unvan, çalışmaların takdiri ve ekonomik durumların algılanışı gibi etkenler açısından akademik personelin tükenmişlik düzeylerinde ortaya çıkan farklılaşmaların belirlenmesi amaçlanmaktadır.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma amaçları doğrultusunda katılımcıların tükenmişlik düzeylerini belirlemek için Christina Maslach ve Susan Jackson tarafından geliştirilen ve “duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı” olmak üzere üç alt ölçekten ve 22 maddeden oluşan “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” ve diğer bilgiler için de “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Tükenmişlik ölçeği; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç alt ölçekten oluşmaktadır. Tükenmişlik tek bir puanla değil, her bir alt ölçekten alınan üç ayrı puanla

değerlendirilir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları olumsuz, kişisel başarı boyutu olumlu ifadelerden oluşmaktadır. Bu nedenle her alt boyutun puanı ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinden alınan puanların yüksek olması, kişisel başarı alt ölçeğinden alınan puanın ise düşük olması tükenmişliği göstermektedir. Elde edilen anket formlarındaki cevaplar kodlanarak “SPSS (10.0)” programı ile analiz edilmiştir.

#### **Araştırma Ölçeğinin Güvenilirliği**

Araştırmada kullanılan Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin alt ölçeklerinin güvenilirlik analizleri, iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanması suretiyle gerçekleştirilmiştir. Tükenmişlik alt ölçeklerinin güvenilirlik değerleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Tükenmişlik Alt Ölçeklerinin Güvenilirlik Değerleri

<b>Konu</b>	<b>Madde sayısı</b>	<b>Cronbach Alpha Değeri</b>
Duygusal tükenmişlik	9	0,8550
Duyarsızlaşma	5	0,6345
Kişisel Başarı	8	0,7376

#### **Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi**

Tükenmişlik ölçeğinin 3 alt ölçeğinden alınan puanların ortalama ve standart sapmaları Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Tükenmişlik Alt Ölçeklerinin Puanları

<b>Alt Ölçekler</b>	<b>Sayı (n)</b>	<b>Ortalama (X)</b>	<b>Standart Sapma (s)</b>
Duygusal Tükenme	68	1,54	0,97
Duyarsızlaşma	68	1,05	0,96
Kişisel Başarı	68	2,75	0,81

Sonuçlar değerlendirildiğinde, araştırmaya katılanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük, kişisel başarı düzeylerinin ise yüksek olduğu açıkça görülmektedir.

Araştırmaya katılanların cinsiyet değişkenine göre tükenmişlik alt boyutlarından yalnızca duygusal tükenme boyutunda farklılaştığı görülmüştür. Buna göre, kadınların duygusal tükenme puan ortalamasının (n=14; X=1,82; s=0,99), erkeklerin duygusal tükenme puan ortalamasından (n=54; X=1,48; s=0,96) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır (p<0,05). Bu bulgular, kadınların “duygusal tükenme düzeyi”nin erkeklere oranla daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutlarında farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre, bekâr olanların duygusal tükenme puan ortalamasının (n=14; X=1,88; s=0,86), evli olanların duygusal tükenme puan ortalamasından (n=54; X=1,46; s=0,98) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu ve evli olanların kişisel başarı puan ortalamasının (X=2,86; s=0,77), bekârların kişisel başarı puan ortalamasından (X=2,36; s=0,88) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek

olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Bu bulgular, evli olanların tükenmişlik düzeylerinin genel olarak bekârlara oranla daha düşük olduğunu göstermektedir.

Akademik unvan değişkeni, istatistiksel karşılaştırmaya olanak tanınması açısından; “Prof. Dr., Doç. Dr., Yrd. Doç. Dr. ve Arş. Gör.” şeklinde dört grupta değerlendirmeye alınmıştır. Gruplar arasında duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutlarına ilişkin istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğu gözlenmiştir. Sonuçlar; hem duygusal tükenme hem de kişisel başarı puan ortalamaları için, akademik unvanlardaki anlamlı farklılaşmanın Prof. Dr., Doç. Dr. ve Yrd. Doç. Dr grubu, başka bir deyişle öğretim üyeleri ile Arş. Gör. grubu arasında olduğunu göstermektedir. Buna göre, öğretim üyeleri grubunun duygusal tükenme düzeyleri ( $n=28$ ;  $X=1,27$ ;  $s=0,88$ ), araştırma görevlileri grubunun duygusal tükenme düzeylerinden ( $n=40$ ;  $X=1,76$ ;  $s=0,99$ ) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde daha düşüktür ( $p<0,05$ ). Benzer şekilde, öğretim üyeleri grubunun kişisel başarı düzeyleri ( $X=3,05$ ;  $s=0,60$ ), araştırma görevlileri grubunun kişisel başarı düzeylerinden ( $X=2,58$ ;  $s=0,85$ ) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde daha yüksektir ( $p<0,05$ ).

Takdir edilme durumu değişkeni; “hiçbir zaman, bazen ve sıklıkla” biçiminde üç grupta değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya katılanların yapılan işler sonucunda takdir edilme durumuna göre tükenmişlik alt boyutlarından yalnızca duygusal tükenme boyutunda farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre, hiçbir zaman takdir edilmeyenlerin duygusal tükenme puan ortalamasının ( $n=14$ ;  $X=1,94$ ;  $s=0,99$ ), bazen ya da sıklıkla takdir görenlerin duygusal tükenme puan ortalamasından ( $n=54$ ;  $X=1,45$ ;  $s=0,94$ ) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Bu bulgular, az ya da çok takdir gören personelin duygusal tükenme düzeyinin takdir edilmeyenlere oranla daha düşük olduğunu göstermektedir.

Ekonomik tatmin sağlama değişkeni ise; dörtlü bir ayrıma gidilerek “tatmin etmiyor, az tatmin ediyor, orta düzeyde tatmin ediyor ve çok tatmin ediyor” şeklinde değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılanların ekonomik tatmin durumuna göre tükenmişlik alt boyutlarından yine yalnızca duygusal tükenme boyutunda farklılaştığı gözlemlenmiştir. Sonuçlara göre, tatmin olmayan ve az tatmin olan grubun duygusal tükenme puan ortalamasının ( $n=30$ ;  $X=1,84$ ;  $s=0,97$ ), orta derecede ve çok tatmin duyanların duygusal tükenme puan ortalamasından ( $n=38$ ;  $X=1,22$ ;  $s=0,82$ ) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ). Elde edilen sonuçlar, tatmin olmayan ve az tatmin olanların duygusal tükenme düzeyinin orta derecede ve çok tatmin duyanlara oranla daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmalardan elde edilen bulgular; yaş, sahibi olunan çocuk sayısı, meslekte çalışma süresi ve mensubu olunan bölüm değişkenlerinin tükenmişliğin hiçbir boyutunda anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığını göstermektedir.

#### **SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Çalışmanın başlığından da anlaşılacağı gibi araştırmanın amacı; akademik personelde tükenmişlik olup olmadığının belirlenmesi değil, belirli bir düzeyde tükenmişliğin olduğu varsayımına dayanarak kimin ne kadar tükenmişlik

yaşadığını tespit etmektir. Bu bağlamda, araştırma sonuçları incelendiğinde genel olarak, duygusal tükenme (1,54) ve duyarsızlaşma (1,05) alt ölçeklerinin ortalama değerlerinin düşük ve kişisel başarı (2,75) alt ölçeğinin ortalama değerinin yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Bu bağlamda, araştırmaya katılan örneklem tükenmişlik düzeyinin oldukça düşük olduğu söylenebilir.

Cinsiyete göre yapılan kıyaslama sonucunda, duygusal tükenme düzeyi daha yüksek olan grubun bayan akademisyenler olduğu tespit edilmiştir. Bayan akademisyenlerden özellikle evli ve çocuk sahibi olanların evdeki ve işteki farklı rollerinden doğan sorumluluklarının oldukça fazla olması bu durumun temel nedeni olarak düşünülebilir.

Medeni duruma göre duygusal tükenme ve kişisel başarı düzeyi açısından istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark çıkmış olması, tükenmişlik düzeyi daha yüksek olan grubun bekar akademisyenler olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle fakülteadaki bekar akademisyenlerin yalnız yaşamaları ve işteki sorumluluklarına evdeki sorumluluklarının eklenmesi ya da eklenmesi bu sonucun ortaya çıkmasının en önemli sebeplerinden biri olarak görülebilir.

Akademik unvana göre yapılan karşılaştırma sonucunda, yine duygusal tükenme ve kişisel başarı düzeyi açısından istatistiksel bakımdan anlamlı bir sonuç çıkmıştır. Elde edilen bulgulara göre, tükenmişlik düzeyi daha yüksek olan grubun araştırma görevlileri olduğu söylenebilir. Bu durum diğer değişkenlerde çıkan sonuçlara da koşutluk göstermektedir. Özellikle doçent ve profesör olan akademisyenlerin kariyerlerinde olumlu bir noktada olmaları ve meslekte ilerleme kaygılarının daha düşük olması, kişisel başarı düzeylerinin yüksek çıkmasının en önemli nedeni durumundadır. Bu konudaki kuramsal çalışmalarda da hiyerarşik yapı içerisinde ast durumunda olanların üst konumunda olanlara göre stres düzeylerinin daha yüksek olduğu ve daha az doyum yaşadıkları, bu nedenle de tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu üzerinde algılama birliği sağlandığı görülmektedir.

Hem takdir edilme durumu değişkeni hem de ekonomik tatmin durumu değişkenine göre yapılan karşılaştırma sonucunda, gruplar arasında salt duygusal tükenme alt ölçeği açısından anlamlı bir fark belirlenmiştir. Gerçekleştirilen işler sonucunda takdir edilen personelin duygusal tükenme düzeyinin edilmeyenlere oranla düşük çıkması son derece doğaldır. Çünkü, takdir edilen çalışanların bu durumdan olumlu biçimde etkilenmesi ve motivasyon düzeyinin artması en olası sonuç olarak değerlendirilebilir.

Ekonomik tatmin açısından tükenmişlik düzeyi daha yüksek olan grubun ekonomik olarak tatmin olmayanlar olduğu belirlenmiştir. Özellikle ülkemiz koşullarında akademisyenlerin ücret düzeyinin oldukça düşük olması ve mesleki sorumluluk ve saygınlığa karşılık gelen ücretin gerçekleşmemesi bu durumun temel nedenleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Alınan ücret, iş doyumunu doğrudan etkilemektedir. Parasal kazanç, insanların gereksinimlerini gidermede önemli bir araç olduğu gibi, başarı ve saygınlık için de geçerli bir ölçüt niteliğini korumaktadır. Bu bağlamda, gelir düzeyi artışıyla birlikte iş doyumunun arttığı ve bağlantılı olarak tükenmenin azaldığı ve yapılan birçok araştırma bulgularında ortaya çıkan ortak sonuçlardan biridir.

Tükenmişlik sendromu, mikro ölçekte bireysel (akademisyen doyumu), mezo ölçekte kurumsal (üniversite - yüksek teknoloji enstitüsü etkinliği) ve makro ölçekte ise ulusal (bütünsel kalkınma) amaçları zedeleyici etkilere sahiptir. Bir ülkede yüksek öğretimin kalitesini belirleyen en önemli etkenlerden biri kuşkusuz akademik personelin performansıdır. Akademik personelin performansının tükenmişlik sendromu gibi negatif etkenlerden dolayı düşeceği açıktır. Bu nedenle, zihinsel, duygusal ve özdeksel motivatörlerin kullanılması suretiyle bu sendromun etkilerinin giderilmesi ve olası ise hiç yaşanmamasının sağlanması son derece önemlidir. Bu bağlamda, gerek bireylerin gerekse kurumların proaktif davranarak bireysel ve örgütsel düzeyde önlem almaları hem bireysel ve hem de örgütsel amaçların çatışmadan gerçekleştirebilmesi açısından kaçınılmazdır.

#### KAYNAKÇA

- Acker, G. M. (2003), "Role Conflict and Ambiguity: Do They Predict Burnout Among Mental Health Service Providers?", *Social Work in Mental Health*, 1, 63-80.
- Akçamete, G., S. Kaner ve B. Sucuoğlu (2001), *Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aslan, S. H., S. B. Gürkan ve Z. N. Alpaslan (1996), "Tıpta Uzmanlık Öğrencisi Hekimlerde Tükenme Düzeyleri", *Türk Psikiyatri Dergisi*, 7, 39-45.
- Cherniss, A. (1980), *Professional Burnout in Human Service Organizations*, New York: Praeger Publishers.
- Farber, B. (1984), "Teacher Burnout: Assumptions, Myths and Issues", *Teachers College Record*, 86:2, 321-338.
- Freudenberger, H. J. (1974), "Staff Burn-Out", *Journal of Social Issues*, 30:1, 159-165.
- Kohler, H. (1994), *Statistics for Business and Economics*, New York: Harper Collins College Publishers.
- Leiter, M. (1991), "The Dreams Denied: Professional Burnout and the Constraints of Human Service Organizations", *Canadian Psychology*, 32:4, 546-557.
- Maraşlı, M. (2003), *Lise Öğretmenlerinin Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Tükenmişlik Düzeyleri* (yayınlanmamış doktora tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Maslach, C. ve S. E. Jackson (1981), "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behavior*, 2, 73-81.
- Maslach, C. (1982), *The Cost of Caring*, New York: Prentice Hall.
- Turnipseed, D. L. ve P. H. Turnipseed (1991), "Personal Coping Resources and the Burnout Syndrome", *Journal of Social Behavior and Personality*, 6:3, 184-199.



## BİLGİ İŞÇİSİ OLARAK DOKTORLARIN ÖRGÜTSEL VE MESLEKİ ÖZDEŞLEŞMELERİNİN İŞ VE KARIYER DOYUMLARI İLE İLİŞKİSİ

**Yrd. Doç. Dr. Pınar Süral OZER**

Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
pinar.ozler@deu.edu.tr

**Prof. Dr. Ömür N. Timurcanday ÖZMEN**

Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi  
omur.ozmen@deu.edu.tr

**Öğr. Gör. Engin Deniz ERİŞ**

Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir Meslek Yüksekokulu  
engindeniz.eris@deu.edu.tr

### ANAHTAR KELİMELER

Örgütsel Özdeşleşme, Mesleki Özdeşleşme, Bilgi İşçisi

### GİRİŞ

Bilgi çağının yol açtığı dönüşümle birlikte, yönetim yazınında ‘bilgi işçileri’ tartışılan kavramlardan biri olmuştur. Drucker (1969) bilgi işçisini; ‘işine, el becerileri ve kas gücü yerine eğitimi sırasında öğrendiği kavramları, fikirleri, kuramları katan kişiler’ olarak tanımlamaktadır. Bu tanımından sonra bilgi işçisi pek çok farklı biçimde ele alınmış, bazı yazarlarca tüm beyaz yakalı çalışanlar bu sınıfa dahil edilirken, bazı çalışmalarda kavram doktorlar, avukatlar, mühendisler gibi gruplarla sınırlandırılmıştır (Elliman ve Hayman, 1999, 163).

Bilgi işçileri örgütlerin kilit elemanları konumuna gelmişlerdir ancak bu grubun yönetimi ile ilgili çalışmalar henüz yenidir ve bu konuda daha fazla bilgiye gereksinim vardır (Wickramasinghe ve Ginzberg, 2001, 245). Yazın taraması yapıldığında, bilgi işçilerinin güdülenmesi (Tampoe, 1993), örgüte bağlılıkları (Alvesson, 2000; Kinnear ve Sutherland, 2000), örgütte tutulmaları (Lason-Daughterty, 2000) ve mesleklerine bağlılıkları (May vd., 2002) ile ilgili alanlarda çalışmaların hızla çoğaldığı görülmektedir.

### ÖRGÜTSEL VE MESLEKİ ÖZDEŞLEŞME

Örgütlerin dış çevrelerindeki değişimler, yalnızca yeni çalışan sınıflarının ortaya çıkması ile sınırlı kalmamakta, çalışanlar ve örgüt arasındaki ‘psikolojik ilişkinin’ önemi de her geçen gün artmaktadır. Psikolojik ilişkiyi güçlendirmeye yönelik çalışmalar arasında incelenen konulardan biri, çalışanlar için yaptıkları işi daha anlamlı kılan, güdülenmelerini ve örgütte kalma isteklerini artıran, yabancılaşmalarını azaltan ‘örgütsel özdeşleşme’dir (İşcan, 2006, 161). Örgüt, bireyin kendini tanımlamasının (self definition) ve değerlendirmesinin (self evaluation) önemli bir kaynağı olduğundan, örgütsel özdeşleşme sebat, başarı ve iyi olma hali gibi çıktılarla da ilişkilendirilen (Haris ve Cameron, 2005, 159) önemli bir olgudur. Örgütsel özdeşleşme pek çok farklı biçimde tanımlanmıştır. Dutton ve çalışma arkadaşları (1994) örgütsel özdeşleşmenin, çalışanın örgütle bilişsel bağının gücüne işaret ettiğini vurgulamışlardır. Mael ve Asforth (1995)

örgütsel özdeşleşmeyi; 'örgüt amaçlarıyla birey amaçlarının bütünleşmesi ve uyumlaşması süreci' olarak tanımlamaktadırlar.

Sosyal kimlik kuramı (Tajfel vd., 1971; Billig ve Tajfel, 1973) bireylerin kendilerini cinsiyet, din, örgüt veya mesleki sosyal gruplara üyelikleri bağlamında sınıflandırdıklarını açıklamaktadır. Dolayısıyla özdeşleşme de temelde bireyin örgüt, meslek veya çalışma takımları gibi referans gruplarına bağlılığını açıklamaya çalışmaktadır. Meslekle ve işle özdeşleşme, örgütsel özdeşleşmeden ayrı bir kavramdır. Meslekle özdeşleşme kişinin kendini mesleği ile tanımlama derecesini ve bireylere yaptıkları meslek dolayısıyla atfedilen prototip özellikleri açıklamaktadır (Mael ve Asforth, 1992, 106 içinde, van Manen ve Barley, 1984). Özdeşleşme tanımlarından yola çıkıldığında, kişinin psikolojik olarak mesleğini kendisinin bir parçası olarak hissediyor olması mesleği ile özdeşleştiği anlamına gelmektedir. Bu durumda Dutton ve çalışma arkadaşlarının (1994) özdeşleşme ile ilgili öngördükleri biçimde mesleği ile özdeşleşmiş kişilerin mesleki bakış açısıyla hareket etme ve düşünme düzeylerinin de artacağı öngörülebilmektedir.

Yazında, meslekle özdeşleşmenin de iş doyumu, örgütsel bağlılık, kariyer doyumu gibi iş tutumları üzerinde olumlu etkileri olduğunu gösteren çalışmalar vardır (Loi vd., 2004, 112-113). Mael ve Asforth yazında örgütsel ve mesleki özdeşleşme arasındaki ilişkiler ile ilgili çelişkili sonuçları değerlendirmiş, pozitif ilişkinin, kimlik çatışmaları ile çatışmadan kaçınmak, kimlik talepleri ile birer birer başa çıkmak ve öne çıkan kimliğe uyum sağlamak gibi yöntemler aracılığıyla olanaklı olabildiğini vurgulamışlardır (Mael ve Asforth, 1992, 106 içinde Mael ve Asforth, 1989).

Örgütsel ve mesleki özdeşleşmenin algılanan prestijle ilgili olduğu bilinmektedir. Algılanan prestij, kişinin dışarıdakilerin örgütü veya mesleği nasıl gördükleri hakkındaki düşünceleri ya da algılamasıdır. Mael ve Asforth (1992), Bhattacharya vd. (1995), Fisher ve Wakefield (1995) ve Smidts vd. (2000), algılanan örgütsel prestij ile örgütsel özdeşleşme ilişkisini; wan Huggins vd. (1998), Iyer vd. (1997), Bamber ve Iyer (2002) algılanan mesleki prestij ile meslekle özdeşleşme ilişkisini doğrulamışlardır.

Bilgi işçileriyle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu grup için mesleki gelişimin özellikle önemli olduğuna işaret etmektedirler (Tampoe, 1993). Bilgi işçilerinin bağlılıkları ile ilgili yapılan çalışmalar da olduğu gibi (Lason-Daughterty, 2000, May vd., 2002), özdeşleşmeyle ilgili çalışmalarda da Apker ve Fox'un (2002) hemşireler üzerine yaptıkları araştırmanın sonuçlarının gösterdiği gibi bağlılık veya özdeşleşme örgütten çok mesleğe yönelik olmaktadır.

#### **ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Bu çalışmanın amacı bilgi işçisi olan doktorların özdeşleşmelerini örgütsel ve mesleki boyutları ile incelemek örgütsel ve mesleki özdeşleşmenin iş ve kariyer doyumları üzerindeki etkilerini, algılanan örgütsel ve mesleki prestijinin özdeşleşme ile iş ve kariyer doyumu arasındaki ilişkideki yerini sorgulamaktır. Özdeşleşme örgütsel ve mesleki olarak ölçülecek. İş ve kariyer doyumu sonuç

değişkenleri olarak ele alınacaktır. Araştırmada survey (benzer denekler örnekleme) yöntemi ve yazılı soru sorma tekniği kullanılmıştır.

Araştırmanın ana kütesini İzmir metropol alanındaki birinci, ikinci, üçüncü basamak sağlık kuruluşlarında çalışan doktorlar oluşturmaktadır. Tabakalı örnekleme ile öncelikle her basamaktaki sağlık kuruluşları tespit edilmiştir. Tespit edilen sağlık kuruluşlarının buldukları toplam içerisindeki oranları dahilinde kotalı örnekleme ile her bir basamakta örnekleme dahil olacak kuruluşlar seçilmiş ve araştırmanın örnekleme belirlenmiştir. Buna göre birinci basamak sağlık kuruluşlarından metropol alanında Balçova, Bornova, Buca, Çiğli, Gazimir, Güzelbahçe, Karşıyaka, Konak, Narlıdere semtlerindeki sağlık ocakları örnekleme dahil edilmiştir. İkinci basamak sağlık kuruluşları olan hastaneler kamu ve özel olarak ayrılandırılmış özel dal hastaneleri örnekleme dışı tutulmuştur. Üçüncü basamak sağlık kuruluşları olarak eğitim ve araştırma hastanelerinden hem devlet hem de üniversite hastaneleri araştırmanın örnekleme içerisinde yer almıştır.

Örgütsel ve mesleki özdeşleşmeyi ölçmek için van Dick vd. (2004)'nin, algılanan örgütsel ve mesleki prestiji ölçmek üzere Mael ve Asforth'un (1992) kariyer doyumunu ölçmek için Greenhaus vd.'nin (1990) ve genel iş doyumunu ölçmek üzere ise Tak ve Aydemir (2006) çalışmasında kullanılan biçimiyle Spector'un (1997) Michigan Örgütsel Değerlendirme Ölçeği'nin genel iş doyumunu alt ölçeklerinden yararlanılmıştır. Demografik değişkenler olarak yaş, cinsiyet, çalışma süresi ve uzmanlık alanı araştırma modeline dahil edilmişlerdir.

#### KAYNAKÇA

- Alvesson, M. (2000). "Social Identity an The Problem of Loyalty in Knowledge-Intensive Companies". *Journal of Management Studies*, 37 (8): 1101-1123.
- Apker, J., Fox, D. H. (2002). "Communication Improving RN's Organizational and Professional Identification in Managed Care Hospitals", *Journal of Nursing Administration*, (32): 106-114.
- Bamber, M.E., Iyer, V. M. (2002). "Big 5 Auditors' Professional and Organizational Identification: Consistency or Conflict?", *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 21(2): 21-38.
- Bhattacharya, C. B., Hayagreeva, R., Glynn, M. A. (1995), "Understanding The Bond of Identification", *Journal of Marketing*, (59) October 1995: 46-57.
- Billig, M., Tajfel, H. (1973), "Social Categorization and Similarity in Intergroup Behavior". *European Journal of Social Psychology*, 1973, 3(1): 27-52.
- Elliman, A. D., Hayman, A. (1999), "A Comment on Kidd's Characterisation of Knowledge Worker", *Cognition Technology & Work*, (1): 162-168.
- Fischer, R. C., Wakefield, K. (1998), "Factors Leading to Group Identification: A Field Study of Winners and Losers", *Psychology & Marketing*, (15) January 1998: 23-40.
- Drucker, P. F. (1969). *The Age of Discontinuity: Guidelines to Pure Changing Society*. London: Heinman.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., Harquail, C. V. (1994), "Organizational Images and Member Identification", *Administrative Science Quarterly*, (39): 239-263.

Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., Wormley, W. M. (1990), "Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes", *Academy of Management Journal*, (33): 64-86.

Harris, G. E., Cameron, J. E. (2005), "Multiple Dimensions of Organizational Identification and Commitment as Predictors of Turnover Intentions and Psychological Well-Being", *Canadian Journal of Behavioral Science*, 37(3): 159-169.

Iyer, V. M., Bamber, M. E., Barefield, R. (1997), 'Identification of Accounting Firm Alumni with Their Former Firm: Antecedents and Outcome, Accounting, *Organizations and Society*, (22): 315-336.

İşcan, Ö. F. (2006). "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü", *Akdeniz İİBF Dergisi*, (11): 160-177.

Kinnear, L., Sutherland, M. (2000), "Determinants of Organizational Commitment Amongst Knowledge Workers", *South African Journal of Business Management*, (31): 106-112.

Lasson-Daughterty, C. (2000), *The Employer-Employee Relationship: A Phenomenological Study of Retention and the Information Technology Worker*, (unpublished PhD dissertation), The George Washington University.

Loi, R., Hang-Yue, N ve Foley, S. (2004). The Effects of Professional Identification on Job Attitudes: A Study of Lawyers in Hong Kong'. *Organizational Analyses*, 12 (2): 109-128.

Mael, F. A., Ashforth, B. E. (1992), "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behaviour*, (13): 103-123.

Mael, F. A., Ashforth, B. E. (1995), "Loyal From Day One: Biodata, Organizational Identification, and Turnover Among Newcomers", *Personnel Psychology*, (48): 309-333.

May, T. Y., Korczynski, M. ve Frenkel, S. J. (2002). "Organizational and Occupational Commitment: Knowledge Workers In Large Corporations". *Journal of Management Studies*, 36 (9): 775-801.

Tajfel, Henri., Billig, M., Bundy, R., Flament, C. (1971). "Social Categorization and Intergroup Behavior". *European Journal of Social Psychology*, 1(2): 149-178.

Tak, B., Aydemir, B.A. (2006), "Algılanan Örgütsel Prestij ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İrdelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *XIV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs, Erzurum, 215-216.

Tampoe, M. (1993), "Motivating Knowledge Workers: The Challenge for the

1990's", *Long Range Planning*, 26: 49-55.

Smidts, A., van Riel, C. B. M., Pruyn A. T. H. (2000), The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification", *ERIM Report Series Research in Management*, Erasmus Research Institute of Management, Netherlands.

van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J ve Christ, O. (2004). "The Utility of a Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspect Really Matter?", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77: 171-191.

wan-Huggins, V. N., Riordan, C. M., Griffeth, R. W. (1998), "The Development and Longitudinal Test of a Model of Organizational Identification", *Journal of Applied Social Psychology*, 28: 724-749.

Wicramasinghe, N., Ginzberg, M. J. (2001), "Integrating Knowledge Workers and Organization: The Role of It", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 14: 245-253.

**12. Oturum: Fark Yaratan Stratejiler**

*ÇOK-SEGMENTLİ FİRMALARDA KAYNAK DAĞITIM VERİMLİLİĞİ: SEGMENTLER ARASI YATIRIM FIRSATLARININ FARKLILIĞI VE SEGMENT YÖNETİCİLERİNE SUNULAN TEŞVİKLERİN ETKİSİ*

*Mehmet Nasih Tağ*

*ENDÜSTRİYEL TASARIM: DEĞİŞEN KÜRESEL KOŞULLARDA “ÇOK DAHA FARKLI OLMA” ARAYIŞLARI*

*Aykut Berber*

*MUĞLA ULAŞTIRMA SEKTÖRÜNDE GÜNLÜK ÇARKIN DIŞINA ÇIKMAK*

*Tuncer Asunakutlu*

*Barış Safran*

*İŞLETMELERDE REKABETÇİ ZEKA NASIL YARATILABİLİR?  
TÜRKİYE TEKSTİL SEKTÖRÜNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRME  
VE BİR MODEL ÇALIŞMASI*

*Nurhan Papatya*

*Gürcan Papatya*

## ÇOK-SEGMENTLİ FİRMALARDA KAYNAK DAĞITIM VERİMLİLİĞİ: SEGMENTLER ARASI YATIRIM FIRSATLARININ FARKLILIĞI VE SEGMENT YÖNETİCİLERİNE SUNULAN TEŞVİKLERİN ETKİSİ

Dr. Mehmet N. Tağ

Mersin Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
mntag@mersin.edu.tr

### ANAHTAR KELİMELER

Kaynak dağıtım verimliliği, yatırım fırsatları farklılığı, yönetici teşvikleri.

### GİRİŞ

Dünyanın pek çok yerinde mal ve hizmetlerin önemli bir bölümü çok segmentli firmalar (ÇSF)<sup>1</sup> tarafından üretilmektedir. Bu firmaların önemli bir özelliği, segmentler arası kaynak<sup>2</sup> dağıtım işlevi gören bir tür firma içi sermaye piyasasına sahip olmalarıdır. Bir ÇSF'nin farklı endüstrilerde ya da iş alanlarında faaliyet gösteren segmentleri yatırım için ihtiyaç duydukları kaynakları iç sermaye piyasası aracılığı ile sağladıklarında bu piyasa, firma dışı sermaye piyasalarına bir alternatif olarak ortaya çıkmaktadır. Williamson'a göre (1975) iç sermaye piyasaları aracılığıyla gerçekleşen segmentler arası kaynak dağıtımı firma dışı sermaye piyasaları aracılığı ile gerçekleşen kaynak dağıtımından daha verimlidir.<sup>3</sup> Bunun nedeni ÇSF'lerin yönetim ve örgütsel yapılarından (governance) kaynaklanan etkinlik nitelikleri tepe yönetimine daha verimli kaynak dağıtım kararları almaları imkanı vermesidir. Daha açık bir ifadeyle, bir firmanın yatırımları konusunda iç sermaye piyasasındaki karar vericiler dış sermaye piyasasındaki karar vericilerden daha sağlıklı bilgiye ulaşma imkanına sahiptirler.

Öte yandan, ampirik çalışmalar iç sermaye piyasaları aracılığı ile gerçekleşen segmentler arası kaynak dağıtımının (ortalama olarak) verimli olmadığına dair deliller sunmaktadır (Berger ve Ofek, 1995; Rajan, Servaes ve Zingales, 2000; Shin ve Stulz, 1998). İç sermaye piyasalarında kaynak dağıtımı bir tür "sosyalist" karakter içermekte; karlı yatırım fırsatlarına daha fazla kaynak aktarmak yerine eşitlikçi bir karakter ile daha az karlı yatırım fırsatlarına ekonomik açıdan gerektiğinden daha fazla kaynak aktarılmaktadır. Örneğin Rajan vd.'nin (2000:57) araştırması iç sermaye piyasaları aracılığı ile yapılan kaynak dağıtımının ortalama olarak örneklerindeki firma varlıklarının % 0,12'si oranında (dış sermaye piyasalarına görece) değer kaybına neden olduğunu gösteriyor. Öte yandan bu sonuç sadece ortalama bir firmanın davranışını yansıtmakta, ve dolayısıyla iç sermaye piyasalarının evrensel olarak verimsiz

<sup>1</sup> Çok segmentli firma (ÇSF) birden fazla endüstri kolu içinde faaliyet gösteren firma olarak tanımlanabilir. Daha spesifik ve operasyonel bir tanımla data ve metod bölümünde sunacağım.

<sup>2</sup> Bu makalede kaynak(lar) sözcüğünden finansal kaynak(lar) anlaşılmalıdır.

<sup>3</sup> Bir iç sermaye piyasasında daha fazla kaynak daha karlı ya da daha parlak yatırım fırsatlarına sahip iş alanlarına kanallı oluyorsa bu piyasadaki kaynak dağıtımı verimlidir. Daha açık bir ifadeyle kaynaklar daha az karlı yatırım fırsatlarına sahip segmentlerden daha çok karlı yatırım fırsatlarına sahip segmentlere akıyorsa kaynak dağıtımı verimlidir.

oldukları anlamına gelmez. Örneğin aynı araştırma örnek içindeki firmaların % 40'ına yakınının kaynakları verimli bir şekilde dağıttıklarını gösteriyor.

Bu veriler ışığında sorulması gereken soru şudur: Hangi şartlar altında çok segmentli firmalar kaynakları daha az ya da daha çok verimli dağıtırlar? Bu soruyu uygun bir perspektife oturtmak için öncelikle iç sermaye piyasalarında kaynak dağıtım sürecini kısaca tasvir etmek gerekiyor. İç sermaye piyasalarında orta (segment yöneticileri) ve alt kademe yöneticiler kendi iş alanlarındaki yatırım fırsatlarını belirleyip bir yatırım projesi olarak üst yönetime kaynak tahsisi için sunarlar. Üst yönetim de bu yatırım projelerini karlılık düzeylerine göre değerlendirip kaynak tahsisi yapar. Kaynak tahsisi çoğu zaman bir segmentten başka bir segmente kaynak aktarımı ile gerçekleştiriliyor. Ayrıca, vurgulamak gerekir ki kaynaklar kıt olduğundan segment yöneticileri arasında kaynaklar için bir rekabet söz konusudur.

Pek çok teorik çalışma segment yöneticileri ve tepe yönetim arasındaki yatırım projelerinin karlılığı ile ilgili bilgi asimetrisinin iç sermaye piyasalarının çalışmasıyla ve dolayısıyla verimliliği ile çok yakından ilişkili olduğunu ileri sürüyor (Haris ve Raviv, 1982; 1996; Stein, 2002). Bu ilişki segment yöneticilerinin daha yüksek bir kaynak tahsisini tercih ettikleri ve kaynak tahsisini maksimize etmek için yatırım projeleri ile ilgili bilgileri seçici bir şekilde aktardıkları varsayımlarına dayanıyor. Dolayısıyla bilgi asimetrisi ile beraber segment yöneticilerinin saikleri iç sermaye piyasalarının verimliliğini belirleyen temel faktörlerdir.

Özetlenen bu teorik çerçeveyi temel alan kaynak dağıtım verimliliği ile ilgili çok az sayıda ampirik çalışma vardır. Yapılan ampirik çalışmalar (Rajan vd. 2000; Lamont ve Polk, 2002) yatırım fırsatları açısından segmentler arası fırsat farklılığı (bundan sonra kısaca, fırsat farklılığı) ve kaynak dağıtım verimliliği (bundan sonra kısaca, verimlilik) arasında negatif bir bağ olduğunu gösteriyor. Bir başka çalışmada, çok segmentli işletmelerde segmentlerin yaptıkları yatırımları inceleyen Wulf (2002), segment yöneticilerinin daha fazla kaynak tahsisi elde edebilmek için üst yönetime yatırım projeleri ile ilgili bilgiyi seçici ve abartılı bir şekilde aktardıklarını saptıyor. Wulf (2002), ayrıca, uygun saikler yaratmak için firmaların, segment yöneticilerine yönelik segment performansı yerine firmanın bütün performansına dayalı teşvikler sunduklarını belirliyor.

Başka makaleler odaklanmış firmalarda kaynak dağıtımının daha verimli olabileceğine dair deliller sunuyor. Berger ve Ofek (1995) çeşitlilik stratejisi izleyen (çok segmentli) firmaların tek segmentli firmalara görece hissedarlar için %13 ile %15 arasında daha az değer yarattıklarını tespit ediyorlar ve bunun nedenlerinden biri olarak da çok segmentli firmalarda kaynakları verimli bir şekilde dağıtmanın zorluğunu gösteriyorlar. Ayrıca Gertner vd. (2002) satılan segmentlerin satıştan önceki ve satıştan sonraki yatırımlarını inceliyorlar ve satılan segmentlerde yatırımların yatırım fırsatlarından beklenen karlılık ile daha ilişkili hale geldiğini tespit ediyorlar. Öte yandan, Wulf (2002) kaynak dağıtım verimsizliğine neden olan seçici ve abartılı bilgi aktarımının daha çok benzer iş alanlarında faaliyet gösteren çok segmentli firmalarda gözlemlendiğini tespit ediyor.



Bu makalede Rajan vd.'nin (2000) modelini temel alarak çok segmentli firmalarda verimlilik ve fırsat farklılığı arasındaki ilişki ile segment yöneticilerine sunulan finansal teşviklerin etkisini inceleyeceğim. Spesifik olarak bu makalede, Rajan vd.'nin (2000) testinden farklı olarak verimlilik ve fırsat farklılığı arasında ters-U şeklinde bir ilişkiyi test ediyorum. Ayrıca segment yöneticisine sunulan finansal teşviklerin bu ilişki ile etkileşim içinde olduğu ve fırsat farklılığının negatif etkisini zayıflattığı beklentisi ile finansal teşviklerin etkisini modelleyerek test ediyorum. Pek çok teorik çalışma segment yöneticilerine sunulan finansal ödüllerin iç sermaye piyasalarının verimliliğini artırdığını ileri sürmesine karşın bugüne kadar bir Wulf (2002) dışında bu ilişkiyi test eden bir çalışma ile karşılaşmadım. Dolayısıyla bu çalışma test ettiği ilişkiler açısından bir ilk olduğu söylenebilir.

Makalenin geri kalanı şu şekilde organize edilmiştir: İlk olarak, kaynak dağıtım verimliliği ile ilgili literatürü tartıştı hipotezlerimi sunacağım. İkinci olarak, hipotezlerimi test etmek için kullandığım verileri ve metodolojiyi açıklayacağım. Daha sonra bulguları, ve son olarak da sonuçları sunacağım.

## TEORİ VE HİPOTEZLER

ÇSF'lerde kaynak dağıtım süreci örgütsel hiyerarşinin alt kademelerinden başlar ve yatırım projesi şeklinde üst kademelere doğru ilerler (Bower, 1970). Alt ve orta kademe yöneticiler yatırım alternatiflerini belirliyorlar ve bu alternatiflerin karlılıklarını belirleyen faktörlerle ilgili bilgi topluyorlar. Bu bilgiler orta kademe yöneticileri (segment yöneticileri) aracılığı ile tepe yönetime ulaşır. Tepe yöneticiler, projeleri çeşitli karar kurallarına göre değerlendirip kaynak tahsisi yaparlar.<sup>4</sup> Bu süreç içinde segment yöneticilerinin önemli bir rolü vardır. Segment yöneticileri herhangi bir projeye kaynak tahsisi için yoğun lobi yaparak projenin kabul olasılığını ve tahsis edilen kaynak miktarını maksimize edebilirler. Bir örgüt içindeki herhangi bir yöneticinin daha büyük bir yapıyı yönetmeyi tercih ettiği varsayımı altında, segment yöneticilerinin sundukları projelerin kabul edilmelerini sağlamak ve kaynak tahsis miktarını artırmaya çalışmak için uygun saikleri olduğu söylenebilir.<sup>5</sup>

Bu saiklerin varlığı başlı başına bir problem değildir. Ama kaynakların kıt olduğunu, bütün segment yöneticilerinin kıt kaynaklardan pay elde etmek için rekabete girdiklerini ve kaynak dağıtım sürecinin doğası gereği segment yöneticileri ve tepe yönetim arasında bilgi asimetrisi olduğunu varsayarsak, kaynak tahsis olasılığını ya da miktarını artırmak için yapılan yoğun lobi faaliyetinin bazen seçici veya abartılı bir şekilde bilgi aktarımı içereceği beklenebilir (Meyer, vd., 1992). Böylece kaynak dağıtım verimliliği olumsuz bir şekilde etkilenmiş olur. Pekala, hangi şartlar altında segment yöneticilerinin lobi faaliyetleri abartılı ve seçici bilgi aktarımı içerir?

<sup>4</sup> Tepe yönetimi kaynak tahsisi yaparken firmanın değerini artıracak projelere kaynak tahsisi yapmayı tercih ettiğini varsayıyorum.

<sup>5</sup> Herhangi bir yönetici daha "büyük" bir organizasyonu yönetmeyi tercih eder, çünkü kişisel fayda genelde yönetilen organizasyonun büyüklüğü ile doğru orantılı olarak artar (Gertner, vd. 1994; Scharfstein ve Stein, 2000).

Rajan vd.'ne (2000) göre yatırım fırsatlarının çekiciliği açısından segmentler arası farklılık artıkça segment yöneticilerinin lobi faaliyetleri daha abartılı ve seçici bilgi içerir. Bilindiği gibi çok segmentli firmaların segmentleri genelde farklı nakit yaratma ve yatırım fırsatı sunma potansiyellerine sahiptirler. Mesela, Boston Consulting Group'un portföy planlama modeli jargonuyla ifade edersek bazı segmentler "yıldız" karakteri taşıırken bazıları da "nakit sağmallar" karakteri göstermektedir. Nakit sağmallar önemli ölçüde nakit kaynak sağlarken karşı karşıya oldukları gelişme fırsatları yok denecek kadar az olur. Öte yandan, yıldız segmentler büyük gelişme potansiyeline sahiptirler. Dolayısıyla fırsat çekiciliği açısından farklılık tepe yönetime kaynakları yeniden organize etme ve segmentler arasında dağıtma yoluyla değer yaratma opsiyonu vermektedir.

Nakit kaynakların sınırlı olduğu varsayımı altında, tepe yönetimi yatırım projelerine kaynak tahsisi yaparken seçici davranmak zorundadır.<sup>6</sup> Örneğin finansman için iki projenin yarıştığını varsayalım. Her bir projenin ihtiyacı 1,5 ünite, ama mevcut kaynakların 2 üniteden ibaret olduğunu düşünelim. Projelerin çekicilik düzeyleri (değer yaratma potansiyelleri) farklı ise tepe yönetim, eşit paylaşmak yerine, kaynakların büyük kısmını daha çekici olan projeye aktararak firmanın değerini artırabilir. Bu şekilde kaynak dağıtımı yaparken, aslında, tepe yönetim bir açıdan Robin Hood rolü oynamış oluyor. Bu durumda, nakit sağmallardan yıldızlara doğru bir nakit transferi potansiyel olarak değer artıran bir stratejidir. Dolayısıyla, yatırım fırsatlarının çekiciliği açısından segmentler arası farklılık artıkça segmentler arası kaynak aktarımının değer yaratma potansiyeli de artmış olur. Bu durumda yüksek düzeyde fırsat farklılığı kaynak aktarımı için en yararlı ortamı oluşturur.

Öte yandan, segment yöneticilerinin kontrol ettikleri varlıkları artırmak veya en azından korumak için saikleri olduğunu biliyoruz. Bu yüzden fırsat farklılığı artıkça segment yöneticilerinin yoğun lobi yapmaları ve dolayısıyla seçici ve abartılı bilgi aktarmaları beklenebilir. Bu türdeki lobi faaliyetlerine özellikle geleceği belirsiz ve umutsuz segment yöneticileri tarafından sıkça başvurulur (Meyer vd. 1992; Özbaş, 2006; Stein, 2000). Bunun nedeni ise, bu tür segmentlerin gerçek manada çekici projeler önermek yoluyla kaynak sağlama potansiyellerinin az olmasıdır.

Dolayısıyla fırsat farklılığı iki etki yaratmaktadır. Birincisi, kaynak dağıtımı yoluyla ekonomik değer yaratma imkanı veriyor. İkincisi, fırsat farklılığı sonucu segmentler arası kaynak aktarımı ihtimali artınca segment yöneticilerinin segment kaynaklarını korumak veya artırmak için lobi yapma saiklerini de artırıyor.

Fırsat farklılığının belli bir noktaya kadar artması segmentler arasında aşırı miktarda kaynak transferine neden olmadığından ve düşük düzeyde fırsat farklılığı daha kolay yönetilir olduğundan düşük ve orta düzey fırsat farklılığı için birinci etkinin daha baskın olacağı söylenebilir. Ama belli bir noktadan sonra artan lobi faaliyetinin karanlık yüzü sürece hakim olmaya başlar. Sonuç olarak tepe yönetimi tam ve doğru bir şekilde bilgilendirilmemiş olur ve bu yüzden de

<sup>6</sup> Kaynakların sınırlı olduğunu söylerken aslında kullanıma hazır bütün iç ve dış kaynakların bütün yatırım fırsatlarını finanse etmek için yetmeyeceğini kastediyorum.

kaynak tahsis kararları verimsiz olur. Bu mantığa göre yatırım fırsatlarının çekiciliği açısından segmentler arası farklılık artıkça kaynak dağıtım sonucu yaratılan ekonomik değer belli bir noktaya kadar artar daha sonra azalmaya başlar.

*Hipotez 1: Yatırım fırsatlarının çekiciliği açısından segmentler arası farklılık ile kaynak dağıtım verimliliği arasında ters-U ilişkisi vardır.*

Segment yöneticilerinin yatırım fırsatları ile ilgili bilgiyi abartmaları veya seçici bir şekilde tepe yönetime aktarmaları sahipleri tarafından kontrol edilmeyen firmaların karşılaştığı vekalet probleminin bir sonucudur (Jensen ve Meckling, 1976). Makul düzeyde efor ve akıllı kararlar ödüllendirilerek bu problem prensipte çözülebilir. Ancak efor ve akıllı karar gibi yönetsel aktiviteleri doğru bir şekilde ölçmek çoğu zaman oldukça maliyetlidir. Bu yüzden eforun ve akıllı kararların gözlemlenebilen sonuçları ödüllendirilmek suretiyle vekalet problemi giderilmeye çalışılır. Bu amaçla, firmalar yöneticilerine parasal teşvikler sunarlar.<sup>7</sup>

Herhangi bir teşvikin etkisi teşvikin sağladığı “özendirme yoğunluğuna” bağlıdır. Genelde yöneticilere sunulan herhangi bir teşvik kontratı sabit (örneğin, aylık maaş) ve değişken teşvikler (örneğin, prim ve hisse opsiyonları) içermektedir. Değişken teşvikler firmanın performansına bağlı olarak artan ya da azalan teşviklerdir. Bu teşviklerin toplam teşvikler içindeki payı ne kadar yüksek ise bir yöneticiye sunulan toplam teşvikin sağladığı özendirme yoğunluğu da o kadar yüksek olur. Öte yandan değişkenlik, teşviki aynı zamanda riskli hale getirmektedir. Yöneticiler riskli teşviklerden kaçınmayı tercih ettiklerinden dolayı teşvikteki değişkenlik oranı ve sağladığı özendirme arasında azalarak artan pozitif bir ilişki vardır. Diğer bir ifadeyle yöneticilere sunulan teşvikleri tamamen değişken hale getirerek sağladıkları özendirme yoğunluğu maksimize edilemez.

Yöneticilere sunulan tipik teşvik kontratları maaş, yıllık prim, uzun vadeli ve şartlı primler, hisse opsiyonları ve mülkiyeti gibi unsurlar içermektedir. Bu makalede segment yöneticilerine sunulan iki değişken teşvikin etkisini inceleyeceğim: yıllık nakit prim ve hisse opsiyonları.

Hemen bütün firmalar segment yöneticilerine yıllık prim (bonus) planları sunmaktadır. Bu planlar üç temel unsur içermektedir: performans ölçütleri, performans standartları, ve performans-prim ilişkisi. Prim planlarının pek çoğu sadece bir ya da iki performans ölçütüne dayanmaktadır ve bu ölçüt de genelde muhasebe rakamlarına dayanan kardır. Ağırlıklar firmadan firmaya değişmekle beraber primin bir kısmı firmanın toplam karına bir kısmı da segment karına dayanıyor. Performans standartları yılın başında belirlenmiş yıllık kazançları ya da satışlardaki artışı gerçekleştirme derecesi gibi firma-içi faktörlere veya segmentin performansını akran firmaların veya segmentlerin performansı ile karşılaştırmaya dayanabilir. Son olarak, planlar prim ve performans ilişkisini belirlerler. Çoğu plan prim ödemesi için minimum performans gerektiriyor.

<sup>7</sup> Vekalet problemini gidermek için firmalar yöneticilerine ayrıca promosyon gibi parasal olmayan teşvikler de sunarlar. Bu makalede sadece parasal teşviklerin etkisini inceliyorum.

Mesela pek çok plan hedeflenen performansın %80'i gerçekleştirilmeden ödeme öngörmüyor. Ayrıca planlar belli bir rakamın üzerindeki performans gerçekleştirmeleri için de prim miktarında aynı oranda artış öngörmüyor. Mesela beklenen performansın %120'sinden fazlası gerçekleştiğinde fazla gerçekleştirmeler için ek prim ödenmiyor. Dolayısıyla prim ödemesi genelde performans ile beraber doğrusal olmayan bir şekilde artıyor. Prim planları, özellikle hedeflere ulaşmak yöneticiler tarafından mümkün görüldüğünde, çok güçlü bir teşvik aracı olabilirler (Murphy, 1998). Segment yöneticileri gibi üst kademe yöneticilere sunulan primlerin performans etkilerini inceleyen çok az sayıda ampirik çalışma mevcuttur. Bu çalışmalardan birinde Tehranian ve Waegelin (1985), hisse senedi piyasalarının prim planlarını uygulamaya koyan şirketlerin hisselerini pozitif yönde yeniden değerlendirdiğini belirlemiştir. Ayrıca, Gerhard ve Milkovic (1990) prim miktarının maaşa oranı ile varlıkların karlılık oranı arasında pozitif bir ilişki belirlemiştir. Dolayısıyla aşağıdaki hipotezi öne sürüyorum.

*Hipotez 2a: Segment yöneticilerine sunulan yıllık prim miktarının yıllık toplam nakit ödemesine oranı (nakit prim oranı) arttıkça kaynak dağıtım sonucu yaratılan ekonomik değer artar.*

Prim ödemelerinin yöneticileri ekonomik değer yaratan yönetsel kararlar almaya özendirilmesi beklendiği için, prim ödemesin sağlanması beklenen uygun saikler ve yatırım fırsatları açısından segmentler arasındaki farklılık arasında bir etkileşim olduğu söylenebilir. Bu etkileşim sonucu aşırı fırsat farklılıklarının neden olduğu abartılı ve seçici bilgi içeren lobi faaliyetlerinin azalması beklenebilir. Abartılı ve seçici bilgi içeren lobi faaliyeti azaldığında tepe yönetimin kullandığı bilgi kalitesi artacağından kaynak dağıtım verimliliği de artar. Bu durumda, aşağıdaki hipotezi öne sürüyorum.

*Hipotez 2b: Segment yöneticilerine sunulan yıllık prim miktarının yıllık toplam nakit ödemesine oranı (nakit prim oranı) arttıkça yatırım fırsatlarının çekiciliği açısından segmentler arası farklılığın kaynak dağıtım verimliliğine olan negatif etkisi azalır.*

Firmanın performansına bağlı olan bir diğer teşvik aracı yöneticilere sunulan hisse senedi opsiyonlarıdır. Hisse senedi opsiyonları yöneticiye belli bir süre sonra önceden belirlenmiş bir fiyat üzerinden bir miktar firma hissesi satın alma hakkı veriyor. Bu opsiyonlar devredilemez, ve hak sahibi yönetici opsiyonların vadesi dolmadan firmadan ayrılacak olursa hakkını kaybeder. Hisse opsiyonların yönetici teşvikleri arasındaki ağırlığı son yıllarda önemli bir artış göstermiştir (Murphy, 1998). Bunun nedeni, opsiyonların hisse senetlerindeki değer artışı ve yönetici kazançları arasında direkt bir ilişki oluşturarak hisse sahiplerinin amaçlarına uygun yönde yönetici için güçlü bir teşvik sağlamalarıdır. Ampirik araştırmalar bu ilişkiyi desteklemektedir (Mehran, 1995; Yermack, 1998)<sup>8</sup>. Bu ilişkinin varlığına rağmen bazı araştırmacılar firmaların yöneticilerine sağladıkları hisse temelli teşviklerin yeterince yüksek olmadığı kanısındalar. Bu

<sup>8</sup> Bazı araştırmalar hisse senedi sahipliği ile performans arasındaki ilişkinin doğrusal olmadığını gösteriyor. Bu konuda daha fazla detay için Morck, Shleifer ve Vishny (1988), McConnell ve Servaes (1990) ve Hermalin ve Weisbach'a (1991) bakınız.

alandaki yapılan ilk araştırmalardan birinde Jensen ve Murph (1990) performansa dayalı yönetici teşviklerinin önemli bir kısmının hisse temelli teşviklerle sağlandığını ama bu teşviklerin vekalet problemini çözecek kadar yüksek olmadıklarını belirtiyorlar. Son yıllarda yapılan çalışmalar ise hisse temelli teşviklerin miktarında önemli bir artış olduğunu gösteriyor (Hall ve Liebman, 1997; Murphy, 1998; Aggarwal ve Samwick, 2003). Bu deliller ışığında hisse opsiyonlarının segment yöneticilerinin amaçları ile firma amaçları arasında bir paralellik oluşturarak kaynak dağıtım yoluyla yaratılan ekonomik değer ile pozitif bir ilişkisi olacağı beklenebilir.

*Hipotez 3a: Segment yöneticilerine sunulan hisse senedi opsiyonları-performans ilişkisi (esnekliği) arttıkça kaynak dağıtım verimliliği artar.*

Yıllık prim ödemesinin fırsat farklılıkları ile ilişkisinde olduğu gibi hisse opsiyonlarının da fırsat farklılıkların kaynak dağıtım sonucu yaratılan ekonomik değer (verimlilik) üzerindeki negatif etkisini azaltacağı beklenebilir. Dolayısıyla, aşağıdaki hipotezi ileri sürüyorum.

*Hipotez 3b: Segment yöneticilerine sunulan hisse senedi opsiyonları-performans esnekliği arttıkça yatırım fırsatlarının çekiciliği açısından segmentler arası farklılığın kaynak dağıtım verimliliğine negatif etkisi azalır.*

#### DATA VE METODOLOJİ

Yukarıda ortaya attığım hipotezleri segment yöneticilerine yönelik finansal teşvik verisi rapor eden, halka açık, çok segmentli (birden çok iş alanında faaliyet gösteren) ve ABD merkezli firmalar üzerinde test ediyorum. Çok segmentli firma dört rakam düzeyinde birden fazla NAICS<sup>9</sup> kodu rapor eden firma olarak tanımlanmıştır. Hipotezleri test etmek için veriler 2002 ve 2003 yılları için üç ayrı veri tabanından toplanmıştır. Firma ve segment düzeyinde finansal veriler COMPUSTAT veritabanından, segment yöneticilerine sunulan teşvikler ile ilgili veriler ExeComp veritabanından ve firmaların hisse senedi getirisinin varyansı da CRSP<sup>10</sup> veritabanından elde edilmiştir. 2002 ve 2003 yıllarında COMPUSTAT veritabanından elde edilen verilerden oluşturulan çok segmentli firma popülasyonu 1563 firma içermektedir. Bu firmalar aynı zamanda şirket içinde en yüksek düzeyde finansal teşvik alan ilk beş yöneticiye ait teşvik verilerini yayımlıyorlar. Çok segmentli firmaların önemli bir bölümünde segment yöneticileri en yüksek teşvik alan ilk beş yönetici arasında yer almıyorlar. ExeComp veritabanından elde edilen veriler 1563 firmadan sadece 248'i, 2002 ve 2003 yıllarında en az bir segment yöneticisi için teşvik verisi yayımladığı belirlenmiştir. Ayrıca bazı ölçütleri hesaplamak için gereken verilerin olmamasından dolayı 101 firma daha popülasyondan çıkarılınca çok segmentli firma örneği 147 firmaya düşmüştür.

*Hipotez 1, Hipotez 2a ve Hipotez 3a'yı test etmek için aşağıdaki (1) numaralı regresyon eşitliğini tahmin ediyorum.*

<sup>9</sup> NAICS (North American Industry Classification System) ABD'de kullanılan endüstri sınıflama sistemidir.

<sup>10</sup> The Center for Research in Security Prices

$$KDV_{iz} = \beta_0 + \beta_1 QF_{iz-1} + \beta_2 (QF)_{iz-1}^2 + \beta_3 Teşvik_{iz-1} + \beta_4 LogVarHG_{iz-1} + \beta_5 CEOÇY_{iz-1} + \beta_6 SS_{iz-1} + \beta_7 TersH_{iz-1}. \quad (1)$$

Hipotez 2b ve Hipotez 3b'yi test etmek için aşağıdaki (2) numaralı regresyon eşitliğini tahmin ediyorum.

$$KDV_{iz} = \beta_0 + \beta_1 QF_{iz-1} + \beta_2 (QF)_{iz-1}^2 + \beta_3 Teşvik_{iz-1} + \beta_4 [Teşvik \times (QF)^2]_{iz-1} + \beta_5 LogVarHG_{iz-1} + \beta_6 CEOÇY_{iz-1} + \beta_7 SS_{iz-1} + \beta_8 TersH_{iz-1}. \quad (2)$$

Yukarıdaki her iki eşitlikte *KDV* kaynak dağıtım verimliliğini, *QF* fırsat farklılığını, *Teşvik* nakit prim oranı veya hisse opsiyonları performans esnekliğini belirtmektedir. Eşitlikteki diğer değişkenler kontrol değişkenleridir. Firma performansı riskli olduğu için değişken teşviklerden elde edilen fayda gittikçe azalacağından firmanın sermaye piyasasına dayalı performans riskinin etkisi için kontrol (*LogVarHG*) uyguluyorum. Ayrıca, firma genel müdürü tecrübeli olduğunda segment yöneticilerinden daha az etkileneceği beklenebilir. Bu yüzden bir tür tecrübe ölçüsü olan genel müdürün firmada çalışmaya başladığından beri geçen yıl sayısının (*CEOÇY*) etkisi için kontrol uyguluyorum. Büyük firmalarda kaynak dağıtım süreci daha karmaşık olacağından, *ceteris paribus*, büyük firmalarda verimlilik daha düşük olur. Bu yüzden firma büyüklüğünün bir ölçüsü olan segment sayısının (*SS*) etkisi için kontrol uyguluyorum. Son olarak, odaklanma stratejisinin kaynak dağıtım verimliliği ile ilişkili olabileceğinden dair bulguları dikkate alarak odaklanma derecesinin (*TersH*) etkisi için kontrol uyguluyorum. (2) numaralı eşitlikte  $[Teşvik \times (QF)^2]_{iz-1}$  değişkeni teşvikler ve fırsat farklılığı arasındaki etkileşimi ölçmektedir. Dikkat edilirse, bağımlı değişken dışındaki tüm değişkenler bir önceki yıl sonuna (ya da yıl başına) ait verilere dayanıyorlar. Verileri yıl başına ait verilerle ölçmemin nedeni, kaynak dağıtım kararlarının genelde faaliyet yılı başında verilmesinden kaynaklanıyor. Bu kararı etkileyen karar çevresi faktörler de faaliyet yılı başındaki durumu yansıtmaları gerekiyor. Ama bu kararların sonuçları genelde ancak yıl sonunda ölçülebiliyor. Dolayısıyla, bağımlı değişken yıl sonu (ya da z yılında) ölçülüyorken, bağımsız değişkenler yıl başında (ya da z-1 yılında) ölçülüyor. Bu değişkenlerin ölçütleri aşağıda tarif edilmiştir.

Bağımlı değişken, *kaynak dağıtım verimliliğini*, Rajan vd.'nin (2000) geliştirdiği ölçütü kullanarak aşağıdaki formülde gösterildiği gibi ölçüyorum. Rajan vd. (2000) bu ölçütü kaynak dağıtımını ile yaratılan mutlak (finansal) değer olarak adlandırmaktalar.

$$KDV_{it} = \frac{\sum_{j=1}^n V_{ijz-1} (Q_{ijz-1} - 1) \left[ \frac{Y_{ijz}}{V_{ijz-1}} - \left( \frac{Y_{ijz}}{V_{ijz-1}} \right)_{ts} \right]}{V_{iz-1}}$$

Formülde  $i$  çok segmentli firmayı,  $z$  yılı,  $j$  segmenti,  $n$  segment sayısını, ve  $ts$  tek segmentli firmayı,  $KDV$  kaynak dağıtım verimliliğini,  $V$  toplam aktif varlıkları,  $Y$  sermaye harcamalarını<sup>11</sup> ve  $Q$  segment Tobin's  $q$ 'yu belirtmektedir.<sup>12</sup>

Formüldeki  $Y_{ijz}/V_{ijz-1}$   $j$  segmentinin yıllık sermaye harcamalarının segment varlıklarına oranını veriyor. Bu oran  $j$  segmentinin tek segmentli akranlarının sermaye harcamalarının ortalaması ile—  $Y_{ijz}/V_{ijz-1}_{ts}$  — ile karşılaştırılarak  $j$  segmentine aktarılan ya da  $j$  segmentinden başka segmentlere aktarılan kaynak miktarı hesaplanmış oluyor. Bu karşılaştırma şu mantığa dayanıyor: Eğer  $j$  segmenti tek başına bir firma olarak faaliyet gösterseydi ancak endüstri ortalaması kadar sermaye harcaması yapabilecekti. Bu varsayım ile, çok segmentli bir firmanın bir parçası iken  $j$  segmentinin yaptığı sermaye harcamalarının endüstri ortalamasından fazlası  $j$  segmentine kaynak aktarımı, endüstri ortalamasından azı ise  $j$  segmentinden başka segmentlere kaynak aktarımı olarak kabul ediliyor.

Kaynak aktarımı doğru yönde (yatırım fırsatları az çekici olan segmentlerden çok çekici olan segmentlere doğru yönde) ise ekonomik değer yaratır. Segmentlerin yatırım fırsatlarının çekiciliğini Tobin's  $q$  ile ölçüyorum (Lamont ve Polk, 2002; Peyer, 2002; Rajan vd. 2000; Shin ve Stulz, 1998). Tobin's  $q$  firmanın aktif varlıklarının sermaye piyasasındaki değerinin bu varlıkların ayrı ayrı satın almanın maliyeti (replacement cost) oranına eşittir (Tobin, 1969). Bu şekilde tanımlanmasına rağmen ampirik literatürde Tobin's  $q$ , çoğunlukla firmanın aktif varlıklarının sermaye piyasası değerinin bu varlıkların defter değerine oranı ile ölçülmektedir. Tobin's  $q$  1'den büyük ise firmanın varlıkları bu varlıkların maliyetinden daha değerli, 1'den küçük ise firmanın varlıkları bu varlıkların maliyetinden daha az değerlidir. Tobin's  $q$ 'yu literatürde yaygın olarak kullanılan metot ile aşağıdaki formülde olduğu gibi hesaplıyorum.

$$Q_{iz-1} = \left( \frac{V_{iz-1} + F_{iz-1} \times HS_{iz-1} - \overset{\circ}{S}_{iz-1} + EV_{it-1}}{V_{iz-1}} \right)$$

Formülde  $i$  firmayı,  $z$  yılı,  $Q$  Tobin's  $q$ 'yu,  $V$  firmanın aktif varlıklarını,  $F$  hisse senedinin yıl sonu kapanış fiyatını,  $HS$  hisse senedi sayısını,  $\overset{\circ}{S}$  öz sermayeyi ve  $EV$  ertelenmiş vergileri belirtmektedir. Genelde, segmentler kamuya açık ayrı birer şirket olmadıklarından segment için Tobin's  $q$  hesaplanamaz. Ama

<sup>11</sup> Herhangi bir segmente tahsis edilen toplam kaynak miktarını segmentin yaptığı toplam sermaye harcaması ile ölçüyorum (Lamont ve Polk, 2002; Peyer, 2001; Rajan, vd. 2000; Shin ve Stulz, 1998; Wulf, 2002). Sermaye harcamaları bir yıl içinde yapılan toplam tesis, makine ve teçhizat harcamasıdır.

<sup>12</sup> Segment Tobin's  $q$ 'ların nasıl hesaplandığı aşağıda açıklanacaktır.

segmentin faaliyet gösterdiği endüstride faaliyet gösteren tek segmentli firmaların karşı karşıya olduğu yatırım fırsatları ile segmentin yatırım fırsatları benzer olduğu varsayımıyla, endüstri ortalama Tobin' q'su bir segmentin yatırım fırsatlarının çekiciliğinin ölçütü olarak kabul edilebilir (Lamont ve Polk, 2002; Peyer, 2002; Rajan vd. 2000; Shin ve Stulz, 1998).

KDV formülüne dönecek olursak,  $(q_{ijz-1} - 1)$  terimi pozitif ise  $j$  segmentinin yatırım fırsatları çekici, negatif ise  $j$  segmentinin yatırım fırsatları çekici değildir. Dolayısıyla kaynak aktarım oranı ve bu terim çarpıldıklarında elde edilen değer segmentin aktif varlık büyüklüğü ile çarpıldığında kaynak aktarımı sonucu yaratılan ya da kaybedilen finansal değer hesaplanmış oluyor.<sup>13</sup>

Yatırımların çekiciliği açısından segmentler arasındaki farklılığı aşağıdaki gibi hesaplıyorum (Rajan vd. 2000).

$$QF_{iz-1} = \left[ \frac{\sqrt{\sum_{j=1}^n \frac{(Q_{ijz-1} - \bar{Q}_{iz-1})^2}{n-1}}}{\frac{\sum_{j=1}^n Q_{ijz-1}}{n}} \right] \text{Teşviklerle ilgili}$$

ölçütleri şu şekilde hesaplıyorum. Öncelikle segment yöneticileri için teşvik verisi yayımlayan firmaları ve ilgili segment yöneticilerini belirliyorum. Bu yöneticilerle ilgili veriler her iki teşvik ölçütünü hesaplamak için yeterlidir. Bir firma birden çok segment yöneticisine ait veri yayımlamış ise ilgili ölçütü hesapladıktan sonra firma düzeyinde ölçütü hesaplamak için ortalamayı alıyorum.

Yıllık prim ve yıllık maaş miktarı bir yöneticinin elde ettiği toplam nakit teşvikini veriyor. *Nakit prim oranı* yıllık prim miktarının yıllık toplam nakit teşvikine bölünmesi ile elde ediliyor. Hisse opsiyonlarından sağlanan teşvikleri ise hisse opsiyonları-performans esnekliği ile ölçüyorum (Jensen ve Murphy, 1990). *Hisse opsiyonları-performans esnekliği* ise bekleme vadesi dolmuş ve bekleme vadesi dolmamış kazançlı (in the money) hisse opsiyonlarının değerindeki değişim ile yıl içinde uygulanan hisse opsiyonları haklarının sağladığı kazançların toplamı olarak hesaplanıyor (Shi, 2003).<sup>14</sup>

*Odaklanma derecesi* (TersH) segmentlerinin satışları baz alınarak hesaplanan Herfindahl indeksinin tersi (1/Herfindahl) ile ölçülmüştür. Genel müdür kıdemi (tenure) ExeComp veritabanından işe girilen yıl ile 2003 arasındaki fark hesaplanarak ölçülmüştür. Segment sayısı dört rakam düzeyinde rapor edilen

<sup>13</sup> Yer darlığı nedeniyle ölçütün detaylarının anlaşılmasını okuyucuya bırakıyoruz. Her halükarda, ölçüt ile ilgili bir soru olması durumunda yazar ile kontak kurulabilir.

<sup>14</sup> Opsiyonların değerindeki değişim 2002 ile 2003 yılları arasında hisse senetlerinin değerindeki artış ya da azalıştan kaynaklanan değişimdir. Opsiyonların değerlendirilmesi Black-Scholes yöntemi ile ExeComp tarafından yapıldığı rapor edilmektedir.



NAICS kodları sayısı olarak alınmıştır. Belirsizlik firmanın aylık hisse fiyatlarının varyansı ile ölçülmüştür. Varyans 1998 ile 2002 yıllarının aylık veri serileri baz alınarak hesaplanmıştır.

### AMPİRİK BULGULAR

Tablo 1 tanımlayıcı istatistikleri ve korelasyonları veriyor. Tablodan görülüşü gibi örnekteki çok segmentli firmaların ortalama kaynak dağıtım verimliliği negatif %2 olarak gözükmemektedir. Bunun anlamı şudur: Çok segmentli firmaların segmentleri tek başına faaliyet gösteren birer firma olsalardı kaynak dağıtım sonucu yaratacakları değer çok segmentli firmaların birer parçası iken yarattıkları değerden ortalama olarak şu anki aktif varlık değerlerinin %2'si kadar daha fazla olacaktı. Tablo ayrıca ortalama bir firmada segment yöneticilerinin bir yılda kazandıkları nakit teşviklerin %40'ına yakınının prim şeklinde olduğunu gösteriyor. Öte yandan hisse opsiyonları-performans esnekliği ortalaması, firma değerinde her 1000 dolarlık artış için segment yöneticilerinin hisse opsiyonları sayesinde elde ettikleri kazancın 2,4 dolar arttığını gösteriyor. Son olarak segmentler arası yatırım çekiciliğindeki ortalama farklılık da 0.88 olarak ölçülmüştür.

Tablo 1'de görüleceği gibi kaynak dağıtım verimliliği ve fırsat farklılığı arasında anlamlı ve negatif bir korelasyon bulunuyor. Öte yandan dağıtım verimliliği ve prim oranı arasında negatif ve anlamlı bir korelasyon gözükmemektedir. Son olarak, verimlilik ve hisse opsiyonları-performans esnekliği arasındaki korelasyon pozitif olmasına rağmen yeterince anlamlı gözükmemektedir.

Tablo 2'deki Model 1'den Model 4'e kadar olan tahminler yukarıda formüle edilen Regresyon eşitliklerinin tahminlerini vermektedir. Nakit prim ve hisse opsiyonları için ayrı tahminler rapor ediyorum. Model 0 ise bağımlı değişken ile kontrol değişkenleri arasındaki ilişkinin regresyon tahminini veriyor. Normal OLS tahmini ile elde edilen hata teriminin varyansına uygulanan heteroskedasticity testleri hata terimi varyansının sabit olmadığını gösterdiğinden, Huber/White/Sandwich yöntemini kullanarak heteroskedasticity robust OLS yöntemleri ile regresyon tahminlerini elde ediyorum. Dikkat edilirse bağımsız değişkenlerin ikisi ( $QF^2$  ve  $TeşvikX QF^2$ ) iki bağımsız değişkenin çarpımından elde edilmişlerdir. Bu durum tahmin edilen eşitlikte multicolinearity sorunu yaratmaktadır. Bu sorunun etkilerini minimize etmek için,  $QF$ ,  $(QF)^2$  ve  $Teşvik$  değişkenlerinin merkezleştirilmiş (centered) hallerini regresyon tahmininde kullanıyorum. Her bir model tahminine bir bütün olarak bakıldığında bütün modeller anlamlı gözükmemektedir.<sup>15</sup>

Tablo 2'deki Model 1 yukarıda verilen (1) numaralı eşitliğin teşvik olarak nakit prim oranı kullanıldığında elde edilen tahmini vermektedir. Model 1'e göre fırsat farklılığı ile verimlilik arasında anlamlı ters-U ilişkisi gözükmemektedir: Bu sonuç verimlilik ile fırsat farklılığı arasında anlamlı pozitif bir ilişkiye (p-value < 0.037) ve verimlilik ile fırsat farklılığının karesi arasında anlamlı negatif ilişkiye

<sup>15</sup> Heteroskedasticity robust OLS yöntemi ile elde edilen R-kare OLS yöntemi ile elde edilen R-kare ile aynı olmakla beraber OLS yöntemindeki anlamını yitirmektedir. Ayrıca F testi Wald testine dönüşmektedir (STATA Documentation, Version 9).

(p-value < 0.024) dayanmaktadır. Ayrıca fırsat farklılığı ve fırsat farklılığının karesine uygulanan birleşik test de ters-U ilişkisini desteklemektedir (  $F_{(1, 139)} = 4,76$ ; Prob > F = 0.03). Model bulgularına dayanarak elde edilen grafiksel ilişki Şekil 1 verilmektedir. Öte yandan Model 1'e göre nakit teşviklerin prim oranı ve dağıtım verimliliği arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (p-value < 0.06). Prim oranında bir standart sapmalı artış bağımlı değişken (verimlilik) standart sapmasının 5'te 1'i kadar azalış yaratmaktadır. Dolayısıyla, veriler Hipotez 2a'yı desteklememektedir.

Tablo 2'deki Model 2 yukarıda verilen (2) numaralı eşitliğin teşvik olarak nakit prim oranı kullanıldığında elde edilen tahminini vermektedir. Bu model spesifik olarak fırsat farklılığı ve prim teşvikleri arasındaki etkileşim ilişkisini (Hipotez 2b'yi) test etmektedir. Model 2'de görüldüğü gibi etkileşim katsayısı negatif ve p-value < 0,02 düzeyinde anlamlı gözükmemektedir. Daha spesifik bir ifadeyle prim miktarında bir standart sapmalı artış fırsat farklılığının karesi katsayısında (0,20 x 0,49 =) 0,1 kadar artışa neden olmaktadır. Dolayısıyla, veriler Hipotez 2b'yi de desteklememektedir.<sup>16</sup> Model 2 bulgularına dayanarak elde edilen bu etkileşim ilişkisi Şekil 2 de grafiksel olarak görülebilir.

Tablo 2'deki Model 3 (1) nolu eşitliğin teşvik olarak hisse opsiyonları-performans esnekliği kullanıldığında elde edilen tahminini vermektedir. Fırsat farklılığı ve verimlilik arasındaki ters-U ilişkisi Model 3 ile de desteklenmektedir. Ayrıca Model 3 ile elde edilen katsayılardan Model 2 ile elde edilen katsayılara istatistiksel olarak farklı gözükmemektedir. Aynı Model'e göre hisse opsiyonları-performans esnekliği arasında anlamlı (p-value < 0,035) ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulgu Hipotez 3a'yı desteklemektedir. Aynı tabloda Model 4, (2) numaralı eşitliğinin teşvik olarak hisse opsiyonları-performans esnekliği kullanıldığında elde edilen tahminini vermektedir. Bu model fırsat farklılığının karesi ile hisse opsiyonları-performans esnekliği arasındaki etkileşimi test etmektedir. Bu modele göre etkileşim katsayısı pozitif ve anlamlı (p-value < 0,047) görülmektedir. Hisse opsiyonları performans esnekliğinde bir standart sapmalı artış fırsat farklılığın karesi katsayısında 0,05 kadar düşmeye neden olmaktadır. Bu bulgulara dayanarak elde edilen grafiksel etkileşim etkisi Şekil 3'te görülmektedir. Açıkçası bu etki istatistiksel olarak anlamlı olsa da ekonomik açıdan çok anlamlı gözükmemektedir. Bir başka deyişle fırsat farklılığının negatif etkisini azaltmak için hisse opsiyonlarının performans esnekliğini oldukça artırmak gerekecektir.

## SONUÇ

Bu araştırmada yatırımlar açısından segmentler arası fırsat farklılığı ve segment yöneticilerine sunulan değişken teşviklerden nakit primler ve hisse senedi opsiyonlarının segmentler arası kaynak aktarım ve dağıtım verimliliğine etkisini inceliyorum. Segment yöneticileri ve tepe yönetim arasında bir vekalet problemi

<sup>16</sup> Aynı Model'de fırsat farklılığı karesinin ve prim oranı katsayıları istatistiksel olarak anlamlı oldukları görülüyor. Bu modelde etkileşim değişkeni bulunduğundan bu katsayılara verilen anlam Model 1'deki aynı katsayılara verilen anlamdan farklıdır. Bir başka deyişle Model 1'deki bu değişkenlerin katsayıları model içinde bulunun değişkenlerin bütün değerleri için sabit iken, Model 2'deki fırsat farklılığı karesinin ve prim oranının katsayıları, etkileşim içindeki her bir değişken örnekteki ortalama değerini alırken elde edilecek katsayıları vermektedir.

olduğu varsayımıyla, fırsat farklılığı ile kaynak dağıtım verimliliği arasında ters-U ilişki öngörüp test ediyorum. Ayrıca, segment yöneticilerine sunulan değişken teşviklerin vekalet probleminin etkisini azaltmak suretiyle direkt ve pozitif bir şekilde, ve fırsat farklılığının negatif etkisini azaltmak suretiyle de dolaylı bir şekilde kaynak dağıtım verimliliğini etkileyeceğini ileri sürüp test ediyorum.

Regresyon analizi fırsat farklılığı ve dağıtım verimliliği arasında ters-U ilişkisinin varlığını desteklemektedir. Düşükten orta düzeye kadar fırsat farklılığı için kaynak dağıtım verimliliği artmakta ama orta düzey ve üstü fırsat farklılığı için kaynak dağıtım verimliliği düşmektedir. Öte yandan, beklentimin aksine segment yöneticilerine sunulan nakit primler ve kaynak dağıtım verimliliği arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca, nakit primler fırsat farklılığının negatif etkisini artırmaktadır. Bunun nedeni, büyük olasılıkla segment yöneticilerine ödenen nakit primlerin firmanın tüm performansına dayalı olmak yerine büyük oranda segment performansına dayalı olmasıdır. Segment yöneticileri nakit primlerini maksimize etmek için kaynak dağıtım süreci içinde segment performansını artıracak şekilde davranmaları kaynak dağıtım verimliliğini olumsuz etkileyebilir. Bu açıklama, yukarıda tartışılan Wulf'un (2002) bulguları ile uyumaktadır. Ayrıca yıllık ödenen nakit primler genelde muhasebe karını veya rakamlarını temel almaktadırlar. Öte yandan, muhasebe rakamlarını temel alan performans ölçütleri ile piyasa temelli bir performans ölçütü olan ve ayrıca uzun vadeli implikasyonları olan kaynak dağıtım verimliliği çelişebilmektedir.

Diğer yandan, hisse opsiyonları-performans esnekliği ve kaynak dağıtım verimliliği arasında pozitif bir ilişki görülüyor. Ayrıca hisse opsiyonları fırsat farklılığının negatif etkisini azaltmak suretiyle de kaynak dağıtım verimliliğini pozitif bir şekilde etkilemektedir. Nakit primlerin aksine hisse opsiyonlarına dayalı teşviklerin beklentiler doğrultusunda etkisinin olması bu teşviklerin firmanın tüm performansına (bütün segmentlerin kombine performansına) ve ayrıca uzun vadeli performansa dayalı olmaları ile açıklanabilir. Bulgular, hisse opsiyonlarına dayalı teşviklerin önemli bir teşvik aracı olduğunu göstermektedir. Ayrıca, kaynak dağıtım sürecinde firma performansını temel alan teşviklerin kaynak dağıtım sürecindeki rekabetin yıkıcı etkilerini azalttığını görüyoruz. Ancak bu teşviklerin daha etkili olmaları için opsiyonların performans esnekliği örneğimizdeki ortalama düzeyinden daha yüksek olmalıdır.

#### KAYNAKÇA

- Aggarwal, R. K. & Samwick, A. A. 2003. Performance incentives within firms: The effect of managerial responsibility. *Journal of Finance*. 58:1613-1650.
- Berger, P., & Ofek, E. 1995. Diversification effect on firm value. *Journal of Financial Economics*. 37: 39-65.
- Bower, J. L. 1970. *Managing the Resource Allocation Process. A Study of Corporate Planning and Investment*. Boston: Harvard University Press.
- Gerhard, B ve Milkovich, G. T. 1990. Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*. 33: 663-691.

- Gertner, R., Powers, E. ve Scharfstein, D. 2002. Learning about internal capital markets from corporate spin-offs. *Journal of Finance*. 57: 2479-2506.
- Gertner, R. H., Scharfstein, D. S., & Stein, J. C., 1994. Internal versus external capital markets. *Quarterly Journal of Economics*. 109: 1211-30.
- Hall, B. J. & Liebman, J. B. 1998. Are CEOs really paid like bureaucrats? *The Quarterly Journal of Economics*. 113: 653-692.
- Harris, M. & Raviv, A. 1982. Asymmetric information, incentives and intra-firm resource allocation. *Management Science*. 28: 604-621
- Harris, M. & Raviv, A. 1996. The capital budgeting process: Incentives and information. *The Journal of Finance*. 51: 1119-1155.
- Hermalin, B. ve Weisbach, M. 1991. The effects of board composition and direct incentives on firm performance. *Financial Management*. 20: 101-112.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. 3: 305-60.
- Jensen, M. C. & Murphy, K. J. 1990. Performance pay and top management incentives. *Journal of Political Economy*. 98:225-284.
- Lamont O. & Polk, C. 2002. Does diversification destroy value? Evidence from industry shocks. *Journal of Financial Economics*. 63: 51-77.
- McConnell, J. ve Servaes, H. 1990. Additional evidence on equity ownership and corporate value. *Journal of Financial Economics*. 27: 595-612.
- Mehran, H. 1995. Executive compensation structure, ownership and firm performance. *Journal of Financial Economics*. 27: 595-612.
- Meyer, M., Milgrom, P., & Roberts, J. 1992. Organizational prospects, influence costs, and ownership changes, *Journal of Economics and Management Strategy*. 1: 9-35.
- Mork, R., Shleifer, A. & Vishny, R. 1990. Do managerial objectives drive bad acquisitions? *Journal of Finance*. 45: 31-48.
- Murphy, K. 1999. Executive compensations. [(eds.) O. Ashenfelter ve D. Card. (1999), *Handbook of Labor Economics*, Amsterdam: North-Holland] içinde: 3: 2485-2563.
- Özbaş, O. 2003. Integration, organizational processes and allocation of resources. *Journal of Financial Economics*. 75:201-242.
- Peyer, U. C. 2002. Internal and External Capital Markets. *University of North Carolina at Chapel Hill Working Paper*.
- Rajan, R. Servaes, H., & Zingales, L. 2000. The cost of diversity: The diversification discount and inefficient investment. *Journal of Finance*. 55: 35-80.

Scharfstein, D. S., ve Stein, J. C. 2000. The dark side of internal capital markets: divisional rent-seeking and inefficient investment. *Journal of Finance*. 55: 2537-64.

Shi, L. 2003. Responsible risk and incentives: evidence from executive compensations. *University of Chicago Manuscript*.

Shin, H. & Stulz, R. M. 1998. Are internal capital markets inefficient? *Quarterly Journal of Economics*. 113: 531-52.

Stein, J. 2001. Agency, Information and Corporate Investment. [(eds.) G. Constantinides, M. Harris, and R. Stulz, *Handbook of the Economics of Finance*, Amsterdam: North-Holland] içinde:

Tobin, J. 1969. A General Equilibrium Approach to Monetary Theory. *Journal of Money, Credit, and Banking*. 1:15-29.

Tehraniyan, H. ve Waegelin, J. 1985. Market reaction to short term executive compensation plan adoption. *Journal of Accounting and Economics*. 7:131-144.

Williamson, O. E., 1975. *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*. Free Press: New York.

Wulf, J. 2002. Internal capital markets and firm-level compensation incentives for division managers. *Journal of Labor Economics*. 20: 219-262.

Yermack, D. 1998. Companies' modest claims about the value of ceo stock option awards. *Review of Quantitative Finance and Accounting*. 10: 207-226.

**Tablo 1. Korelasyonlar**

	Ort.	Std. Sap.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. Kaynak dağıtım verimliliği	-0.020	0.122	1.00										
2. Fırsat farklılığı	0.880	0.218	-0.35	1.00									
3. Fırsat farklılığı karesi (FF Kare)	0.822	0.387	-0.45	0.96	1.00								
4. Nakit prim oranı (NPO)	0.389	0.203	-0.26	0.09	0.12	1.00							
5. H. opsiyonu-performans esnekliği (HOPE)	0.002	0.004	0.10	-0.13	-0.09	0.02	1.00						
6. NPO x FF Kare	0.009	0.097	-0.53	0.25	0.32	0.15	-0.10	1.00					
7. HOPE x FF Kare	0.000	0.002	0.11	0.15	0.07	-0.09	-0.62	0.00	1.00				
8. Ln (Hisse senedi getiri varyansı)	-4.329	0.740	0.08	-0.06	-0.09	-0.32	0.14	0.03	-0.01	1.00			
9. CEO çalışma yılı	5.466	5.854	-0.03	-0.18	-0.13	0.02	0.07	0.10	-0.04	0.09	1.00		
10. Segment sayısı	3.231	1.217	-0.08	0.22	0.19	0.17	-0.20	-0.07	0.07	-0.08	-0.09	1.00	
11. Odaklanma derecesi	2.163	0.927	0.03	0.15	0.10	0.14	-0.19	-0.01	0.08	-0.05	-0.12	0.74	1.00

**Tablo 2. Heteroskedasticity robust OLS tahminleri**

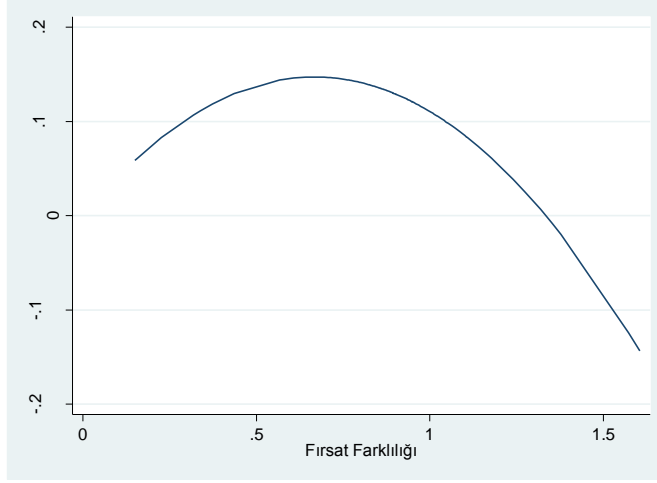
Bağımsız değişkenler	Model 0		Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Coeff	P> t	Coeff	P> t	Coeff	P> t	Coeff	P> t	Coeff	P> t
Fırsat farklılığı			0.605	0.04	0.441	0.04	0.685	0.03	0.597	0.04
Fırsat farklılığı karesi (FF Kare)			-0.463	0.02	-0.331	0.02	-0.509	0.02	-0.464	0.03
Nakit prim oranı (NPO)			-0.115	0.06	-0.083	0.07				
H. opsiyonu-performans esnekliği (HOPE)							3.763	0.04	7.869	0.03
NPO x FF Kare					-0.486	0.02				
HOPE x FF Kare									12.495	0.05
Ln (Hisse senedi getiri varyansı)	0.013	0.19	-0.009	0.53	-0.002	0.89	-0.003	0.82	-0.005	0.68
CEO çalışma yılı	-0.001	0.59	-0.001	0.69	0.000	0.88	-0.001	0.56	-0.001	0.48

*XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi      Sakarya Üniversitesi*

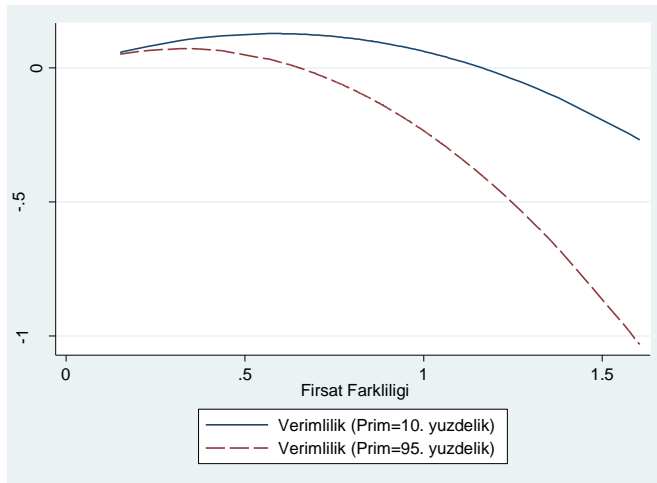
Segment sayısı	-0.024	0.10	-0.008	0.44	-0.018	0.09	-0.008	0.42	-0.007	0.47
Odaklanma derecesi	0.028	0.20	0.013	0.31	0.022	0.07	0.012	0.36	0.013	0.32
Konstant	0.055	0.34	-0.057	0.49	-0.012	0.84	-0.025	0.72	-0.037	0.59
Firma sayısı	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
Prob > F	0.2265	0.1097	0.0384	0.0879	0.0507	0.0384	0.0879	0.0507	0.0384	0.0879
R-kare	0.0329	0.3348	0.4516	0.3167	0.3439	0.4516	0.3167	0.3439	0.4516	0.3167

---

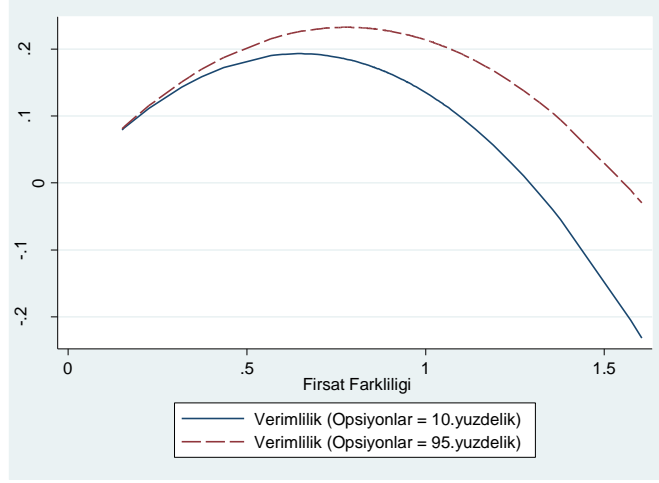




Şekil 1. Fırsat farklılığı ve Kaynak dağıtım verimliliği arasındaki ilişki



Şekil 2. Fırsat farklılığı ve Nakit prim oranı arasındaki etkileşim



Şekil 3. Fırsat farklılığı ve Hisse senedi opsiyonları-performans esnekliği arasındaki etkileşim

## ENDÜSTRİYEL TASARIM: DEĞİŞEN KÜRESEL KOŞULLARDA “ÇOK DAHA FARKLI OLMA” ARAYIŞLARI

Yrd.Doç.Dr. Aykut BERBER  
İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi  
berber@istanbul.edu.tr

### ANAHTAR SÖZCÜKLER

Endüstriyel tasarım, küreselleşme, farklılaşma, tasarım.

### GİRİŞ

1984 yılı başında liberalleşmeye geçiş sürecini yaşamaya başlayan Türkiye, birçok alanda olduğu gibi, ticaret ve işletmecilikte de çok yeni ve farklı koşullarla karşılaşmıştır. Dönemin hükümeti tarafından uygulanan serbest pazar ekonomisi, beraberinde Türk endüstrisinin yapısını da etkilemiş, işletmelerin küreselleşmeye ayak uydurabilmek için yeni arayışlara, işgücünün ise daha yüksek düzeyde beklenti içine girmelerine neden olmuştur (Caha, 2001). Ancak istikrarsız geçen 1990’lı yıllarda küreselleşme adına son derece yetersiz kalan yabancı sermaye girişi, imalat sektörünün özellikle iç pazara yönelik gelişmesine neden olmuş, bu bağlamda işletmelerin yenilik üretmek yerine, dış pazarlarda ilgi gören ürünlerin benzerini (ve kimi çevrelerde iddia edildiği üzere; taklitlerini) üretmeye yönlendirmiştir. Herşeye karşın gerek endüstriyel, gerekse toplumsal temelde yaşanan bu değişim sonucunda, küreselleşmeyle kaynaşmaya çalışan her ekonomide olduğu gibi, Türkiye’de de üretim, özellikle fason imalatçılığın yerleşmesi ile artış göstermiştir. Başka bir ifadeyle Türk işletmelerinin, özellikle tekstil sektörü başta olmak üzere, yaygın olarak dış pazarlarda yer alan marka ürünlere fason imalat yapan işletmeler olarak görüldüğü bir gerçektir. Serbest pazar ekonomisine geçmiş ve ekonomisini aynı zamanda Avrupa Birliği (AB) ülkeleri ile gümrük birliği politikasına uyarlama çabasına girmiş bir ülkede faaliyet gösterme avantajları ve dezavantajlarına sahip olan Türk işletmelerinin bugün AB ile üyelik müzakerelerinin yürütüldüğü bir dönemde karşılaştığı temel sorun ise uluslararası rekabet düzeyine gelmiştir. Dünyada Post-Fordizm akımı ile yaşanan yeni rekabet koşulları ve 2000’li yılları geçmişten ayırıcı niteliğe sahip yeni küreselleşme koşulları, AB’ne entegrasyonu sürecinde Türkiye’yi de ayrıca etkilemekte, yabancı sermayenin ülkeye olan ilgisinin artışına ek olarak, ülke endüstrisinde önemli yer tutan elektrikli ev aletleri, elektronik, telekomünikasyon ve otomotiv gibi katma değeri daha yüksek imalatın gerçekleştirildiği sektörlerde de Türk işletmelerinin ön plana çıkmaya başladığı görülmektedir. Bu bağlamda çeşitli Türk endüstri ürünlerinin dünya pazarlarında belli bir yer edinmeye henüz başladığı bu süreçte belirgin bir Türk imajının da yerleşmesinin yeni rekabet koşulları açısından önem ve gereklilik arz etmekte olduğu söylenebilir.

### STRATEJİK BAKIŞ: ÜRÜN GELİŞTİRME VE YENİLİK

Tasarım ve diğer ürün geliştirme faaliyetlerinin işletmelerde bir strateji aracı olarak görülmesi, kuşkusuz üst yönetimin ve bağlı departman yöneticilerinin olumlu yaklaşımıyla bütünlük kazanacaktır. Özellikle yoğun rekabet ortamında

yenilik gücünü göstererek farklı bir imaj sergilemek isteyen atılımcı işletmeler açısından uygun ve tutarlı bir stratejinin uygulanması son derece önemlidir (Sarkar ve d. 2006). Yapısal destek, beraberinde endüstriyi öngörmeyi ve müşteriye kavramayı da gerektirmektedir (Stjernholm, 2001). “Yönetimsel destek” çerçevesinde, kurulan ekiplerin yaratıcılığı ve yenilik girişimlerini destekleyen çapraz fonksiyonel yapılara sahip olmaları, kurumun misyon ve vizyonunun net ve açık biçimde faaliyetlere yansıtılabilmesi ve projelerin birbirleri ile tutarlı olmaları, dolayısıyla stratejik devamlılığın sağlanması gibi konular öncelikli gelmektedir (Miller, 2005; Berber ve Pekdemir, 2002; Dewett, 2004). Picasso'nun yaklaşımında da vurgulandığı üzere, yaratıcılığa ilişkin atılan her adımı, eski paradigmayı yıkmak yolunda atılan başka bir adım olarak değerlendirdiğimizde, stratejik anlamda da işletmeler, eski paradigmaları yıkmak ve onlara inananların fikirlerini değiştirmek uğruna, sundukları yenilik ile rekabet ortamı içerisinde ayrıcalık kazanacaklardır (De Witt ve Meyer, 2000). Bununla birlikte endüstriye odaklanmak, gelişmeleri takip etmek ve ayrıca müşterilerin herbirini farklı birer birey olarak tanıyabilmek de stratejik yeniliğin temel taşlarını oluşturmaktadır (Haake ve Oliver, 2002).

#### **GELİŞMEKTE OLAN REKABET GÜCÜ OLARAK ENDÜSTRİYEL TASARIM**

Post-Fordizm akımını karakterize eden boyutlar arasında önemli bir yere sahip olan esnek uzmanlaşma ve üretim yöntemi, Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde de ele alındığı üzere, müşteriye işletmelerin bir anlamda gerçek sahibi konumuna getirmiştir. Daha açık bir ifadeyle, organizasyonlarda “müşterilerimiz” bakış açısı yerini “müşterilerimizin herbiri” yaklaşımına bırakmıştır. Amaç, birbirinden farklı beğeniye, tercihe, anlayışa, kalite algısına, gereksinimlere ve isteklere sahip olan müşterilerin herbirine uygun ürünleri kendilerine arz edebilmek ve bu kadar çeşitlilik yelpazesine sahip ürünleri, rakiplere karşı zaman kaybetmeden en kısa zamanda üretmektir. Bununla birlikte gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren büyük işletmelerin de üretimlerini geliştirmekte olan ülkelere kaydırıldığı, kendi ülkelerinde araştırma ve geliştirme faaliyetlerini yürütürken, aynı zamanda daha ucuz işgücü, daha düşük vergiler gibi avantajlardan yararlanarak üretim maliyetlerini düşürdükleri de artık bilinen bir gerçektir. Bu büyük işletmeler, gittikleri ülkelerde işletme yönetimi ve organizasyonu konusunda buldukları coğrafyada kalkınmayı teşvik edici, yol gösterici, ya da en azından yeni bir işletme yönetimi anlayışı kazandırıcı rol oynamaktadır. Sözcüğü küreselleşme karşıtlarının protesto gösterilerine sıklıkla maruz kalan Nike spor malzemeleri firmasının Vietnam'daki sözleşmeli fabrikasının ülkede yaratmış olduğu işgücü rekabeti (ülke ortalamasına göre üç kat fazla ücret alabilme, temiz ve düzenli çalışma koşulları, yemekler, çalışma dışı saatlerde verilen eğitimler, vb), ülkede faaliyet gösteren diğer ayakkabı üreticisi işletmelerin kendi çalışma koşullarını yeniden düzenlemelerine, daha sağlıklı ve temiz fabrikalar kurmalarına ve çalışanın memnuniyeti ilkesini benimsemelerine yardımcı olmuştur. Kuşkusuz, yabancı sermayelerin geliştirmekte olan ülkelere kazandırdıkları bunların ötesinde olacaktır. Endüstriler, gelen yabancı rakipler ile birlikte yeniden şekillenecek, üretim kalitesi artacak, bunun da ötesinde, benzer teknolojilerin kullanılması, benzer kalitede ürünlerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Tam bu noktada, en yalın şekilde, sorulması gereken

soru şudur: Bir ürün artık dünyanın her yerinde aynı kalitede üretiliyorsa, söz konusu sektörde faaliyet gösteren bir işletme, diğer işletmeler ile nasıl rekabet edebilir? Nasıl “daha farklı” olabilir?

Günümüzde Polonya, Malezya, Tayvan, Brezilya, Meksika, Türkiye (ve bir ölçüde de Çin) gibi ülkeler, yaşamakta oldukları kalkınma süreci çerçevesinde küreselleşmeye entegre olmaya çalışarak imalat alanında önemli gelişmeler kaydetmekte, gelişmiş ülkelere giderek artan miktarlarda ihracat yapabilmektedir. Daha da önemlisi, bu ülkelerde faaliyet gösteren imalat işletmeleri dış pazarlardaki konumlarını koruyabilmek ve geliştirmek için önemli derecede çaba sarfetmektedir. Bu nedenle, endüstriyel gelişmelerin de yoğun olarak yaşandığı 21. yüzyıl rekabet koşullarında bu işletmeler müşteri istek ve gereksinimlerini en üst düzeyde karşılamaya çalışmakta, zaten benzer kalitede ürettikleri bu ürünleri temel alarak, rakiplerine göre “çok daha farklı olma” arayışı içine girmektedir. Endüstrileşmiş ve gelişmiş pazarlarda ise farklılık sağlayan ürün niteliklerinin başında *tasarım* gelmektedir.

Tasarım konusu, yalnız ürün geliştirme sürecinin bir parçası olarak düşünüldüğünde, sürecin önemli aşamalarından birisi gibi görülebilir. Tasarlanan ürünün, sürecin diğer aşamaları ve üretim için uygunluğu ve müşterinin beğenisi dikkate alınarak ortaya konması başlıca hareket noktasıdır. *Endüstriyel tasarım* ise bu çabalara daha geniş perspektiften bakılmasını, ürünün görünümünden fonksiyonlarına, maliyetinden üretim uygunluğuna çeşitli unsurların bir arada ele alınmasını gerektirmektedir. Başka bir ifadeyle, mühendislik tasarımının ürünün fonksiyonları ve bu fonksiyonların geliştirildiği mekanizmaların oluşturulmasına odaklanan mühendislik tasarımına karşılık endüstriyel tasarım, kullanıcıların ürün ile ilişkilerine, ergonomiye, fonksiyonlarının geliştirilmesine ve bir takım estetik konularına yoğunlaşmaktadır (Veryzer, 2005; Gemser ve Leenders, 2001; Giannini, Monti ve Podehl, 2006). Bu bağlamda endüstriyel tasarımın gerek müşteriye sunulan çekicilik, gerekse işletmenin ve tasarımcının gücü açısından bir çeşit “kendini farklı gösterme” aracı olduğunu söylemek mümkündür. Küreselleşmenin daha farklı bir boyut kazandığı ve teknolojinin artık her yerde benzer standartlarda kullanıldığı, dolayısıyla benzer kalitede ürünlerin üretildiği günümüz rekabet koşullarında ürünlerin çekiciliği pazarda farklılık sağlamak adına önemli bir avantaj olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun da ötesinde, gelişmiş ülkelerdeki örneklerinden yola çıkarak endüstriyel tasarımın, ekonomik gelişmeyi sağlayan başlıca güçlerden biri olma yolunda geliştiği de söylenebilir (Grzecznowska ve Mostowicz, 2004).

## ENDÜSTRİYEL TASARIMIN ETKİN KULLANIMI

Endüstriyel tasarımın geçmişini Taylorizm/Fordizm akımının giderek yaygınlaştığı ve bu felsefenin diğer endüstri dallarını da egemenliği altına aldığı yıllara kadar götürmek mümkündür. Özellikle ABD’nde yaşanan Büyük Buhranın ardından 1930’lu yıllarda endüstriyel tasarımın olgunlaştığı, N.B. Geddes, W.D. Teague, R. Loewy ve H. Dreyfus gibi öncülerin, üretilen ürünlere modern çizgiler kattığı, yalnızca üretmek yerine daha çekici ve nitelikli ürünlerin pazara sunulması için çaba gösterdikleri görülmektedir. Bu çabaların temelinde hem işletmeleri hem de müşterileri Büyük Buhran sonrasındaki karamsarlıktan

kurtarma eğilimi olduğu da ayrıca yorumlanabilir (Smith, 2006). Günümüzde de halen geçerli olan farklı görünme yaklaşımı çerçevesinde endüstriyel tasarımın sağladığı katkıyı çeşitli boyutlardan ele alabiliriz. Benzer teknoloji ile üretilmiş ürünler karşısında bir müşterinin dikkat edeceği unsurlar doğal olarak ürünün görünümünden duyduğu memnuniyet, üstün ergonomik özellikler ve kullanım kolaylığı olacaktır (Grzecznowska ve Mostowicz, 2004). Nitekim bu yönde farklılaşmak isteyen ve endüstriyel tasarımı uygulamak isteyen ancak yoğun rekabet koşulları karşısında güç durumda kalan orta ölçekli işletmelere, ortaklaşa rekabet çerçevesinde sunulan eğitim programları büyük yarar sağlamakta, ülkemizde de, örneğin İstanbul Sanayi Odasının girişimleri endüstri dallarının daha da güçlenmesine önemli katkıda bulunmaktadır. Yine yeni küreselleşme temelinde düşünüldüğünde, endüstriyel tasarım ile ön plana çıkmak isteyen işletmelerin bu güçlerini ticari fuarlar gibi endüstriyel buluşma etkinliklerinde sergilemeleri sonucunda diğer işletmelere örnek teşkil ettikleri, pazardaki imajlarını güçlendirdikleri, dolayısıyla içinde buldukları endüstri dalının gelişmesine de ayrıca katkıda buldukları bir gerçektir.

Endüstriyel tasarım uygulamalarında, işletmelerin bu konuyu rekabet gücü olarak kabul ederek ticari başarılarına katkı sağladığı görmeleri önemlidir. Ancak bununla birlikte endüstriyel tasarımın işletme içinde veya dışında kim ya da kimler tarafından uygulandığı da ayrıca üzerinde durulması gereken bir konudur. Kimi işletmeler bu uygulamaları kendi organizasyon yapıları içerisinde gerçekleştirirken, diğer bazı işletmeler ise bunu dış kaynaklardan temin ettikleri bir hizmet olarak görmektedirler. Etkin bir endüstriyel tasarım uygulaması, bu bağlamda çeşitli açılardan incelenebilir. Sözgelimi, müşterilerin duygularına hitap edebilmek, onları ölçümlendirerek bunları ürüne yansıtmak, basit bir müşteri istek ve gereksinimini ürüne uyarılmanın ötesinde bir yaklaşımdır (Crilly, Moultrie ve Clarkson, 2004). Dolayısıyla bu noktada “kalitenin de ötesinde” bir yaklaşımla karşılaşmaktayız. Üretim temelli kalitede uygunluk, ürün temelli kalitede performans ve ürün özellikleri ağırlık kazanırken, kullanıcı temelli kalite algılanan kaliteyle birlikte estetiği de ön plana çıkarmaktadır (Sebastianelli ve Tamimi, 2002). Müşteri algısı ile ürün özellikleri arasındaki duygusal bağı ölçümlendirmek, ilk bakışta algılamayı güçlendirmek ve dolayısıyla ürünün dış görünüşü için gerekli yatırımlara katlanmak da önemli bir etkidir. Endüstriyel tasarımın etkin kullanımı ile işletmelerin farklılık ortaya koymaları sonucunda genel beklentileri ise; “algılanan değerın yükselmesi”, “fiyat-maliyet dengesi”, “talep artışının sağlanması ve trend belirleme”, “uzun vadeli sözleşmeler yapabilme” olarak ifade edilebilir (Hertenstein, Platt ve Veryzer, 2005). Tüm bu düşüncelerin ışığında, etkin bir endüstriyel tasarım uygulaması, aşağıdaki koşulların varlığıyla ilişkilendirilebilir:

- Ürün estetiği
- Ergonomik uygunluk
- Kullanım kolaylığı
- Tasarım ile diğer ürün geliştirme faaliyetlerinin ve üretim departmanının koordinasyonu

- Tasarım ile dış çevre koşullarının uyumu
- Tasarım – kurumsal imaj bütünlüğü

#### **ENDÜSTRİYEL TASARIMI KISITLAYICI FAKTÖRLER**

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde küresel rekabet karşısında farklılık arayışı içinde bulunan işletmelerde endüstriyel tasarıma olan mesafeli duruş (ticari başarı aracı olarak görülmesine karşın), özünde birçok faktörü barındırmaktadır. Ülkenin ekonomik koşulları, müşterilerin alım gücü, endüstri dalında tasarıma olan ilginin düşük düzeyde olması, artan üretim maliyetleri, devlet desteğinin yetersiz kalması, ucuz ithal ürünlerin yarattığı haksız rekabet sorunu, yüksek imalat giderleri nedeniyle tasarıma yatırım yapılamaması ve müşterilerin tam olarak istediğini üreterek mevcut müşteri portföyünü elde tutma kaygısı gibi birçok faktör gösterilebilir (Grzeckowska ve Mostowicz, 2004).

#### **ENDÜSTRİYEL TASARIM: TÜRK İMALAT SEKTÖRÜ**

Bu çalışma kapsamında yürütülen araştırma çerçevesinde, ele alınan Türk imalat işletmelerinde endüstriyel tasarıma olan bakış açısı irdelenmiş, endüstriyel tasarımın etkinliği ve sunduğu farklılıklar, stratejik ürün geliştirme yönetimi çerçevesinde incelenmiştir. Ayrıca, söz konusu işletmelerin endüstriyel tasarım girişimlerini kısıtlayan faktörler de ele alınmıştır.

**Araştırmanın sorunsalı:** Endüstri ürünlerinin tasarımı ve geliştirilmesi daha çok gelişmiş ülkelerdeki kuruluşların rekabetçi gücünü sergilemekte ve diğer organizasyonlardan saklı tutarak paylaşmaktan kaçındığı kritik faaliyetlerden birisiydi. Post-Fordizm akımının da etkisiyle gelişmekte olan ülkelerde, dünya pazarında önemli yer edinmiş büyük kuruluşların üretim birimleri kurulmuş ve bu ülkelerde faaliyet gösteren ve fason veya taklit üretim yaparak küresel rekabete uyum sağlamaya çalışan işletmelerin sayısının hızla artmasına neden olmuştur. Ancak değişen küresel rekabet koşulları ve yasal, politik, ekonomik, teknolojik, vb koşullar gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin stratejilerinde de önemli değişimler yapmalarına yol açmakta, bu işletmelerde endüstriyel tasarım konusu giderek ilgi görmeye başlamakta ve farklılaşma çabaları görülmektedir. Bunun da ötesinde, bu ülkelerde yeni kurulan işletmeler de, yerel pazarla zaman kaybetmek yerine doğrudan küresel rekabete uyum sağlayıcı hedefler belirlemekte, uzun vadeli yaşamlarını sürdürmeye çalışırken endüstriyel tasarım ile maliyet arasında tercihler yapmak durumunda kalmaktadır. Küresel pazarda benzer standartlarda teknolojiyi kullanarak, benzer standartlarda üretim gerçekleştiren organizasyonlar açısından tasarım, pazarda farklılaşmayı sağlayan temel faktörlerden biri haline gelmiştir. Son yirmi yıldır serbest pazar ilkelerine uyum sağlama çabasında olan ve dış pazarlara açılma konusunda çeşitli atılımlarda bulunan ülkemiz işletmelerinde de özgün endüstriyel tasarım bilinci genel anlamda henüz gelişmekte, bu durum özellikle AB müzakerelerinde de sıkça karşılaştığımız tasarım-fason-taklit üçgeni (sorunu) içinde ele alınmaktadır. Endüstriyel tasarımı destekleyen kuruluşlar ve birlikler, akademik kurumlar ve büyük sanayi odaları bu bilincin gelişmesi ve organizasyonların özellikle rekabet stratejilerine adapte edilebilmesi için bazı girişimlerde bulunmaktadır. Bu araştırma çerçevesinde ele alınan temel sorunsal ise bu duruma odaklanmaktadır;

ülkemiz endüstri işletmelerinde tasarımın, küresel rekabette ne derece farklılaşma aracı olarak görüldüğü, bu işletmelerin yönetiminde yaşanan “etkin tasarım” ve “müşteri beklentisini karşılama/maliyet düşürme kaygısı” ve rekabet stratejilerinin geliştirilmesindeki yeri, bu çalışma kapsamında incelenmektedir.

**Araştırmanın içeriği:** İçerik olarak dört ana başlık uygun görülmüştür: Etkin endüstriyel tasarımı uygulama ilkeleri, ortaya konan farklılığa ilişkin olası sonuçlar, stratejik ürün geliştirme desteğinin katkısı ve kısıtlayıcı faktörler.

**Araştırmanın yöntemi:** İstanbul Sanayi Odasına bağlı olan ve endüstriyel tasarımın özellikle ön planda olduğu “ev aletleri” sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri konu alan tanımlayıcı bir araştırmadır. Bu sektörün tercih edilmesinin nedeni, yoğun rekabet koşulları dahilinde faaliyet gösteren işletmelerin bulunmasıdır. Karakteristik olarak üretim yapısı, sektörde faaliyet gösteren rakipler arasında teknolojik açıdan benzerlik göstermekte, müşterilere ise farklı markalarla birbirine benzer ürünler arz edilmektedir. Ayrıca dış ticaretin de önemli rol oynadığı sektörde son yıllarda tasarım da ön plana çıkmış, sektörde faaliyet gösteren işletmelerin pazarlama taktiklerinde de tasarıma ilişkin özellikler, yenilik ile birlikte yoğun biçimde kullanılmaya başlamıştır. Araştırma aracı olarak tasarlanan ankette, 5’li ölçek temelinde hazırlanmış (1=Kesinlikle katılmıyorum – 5=Kesinlikle katılıyorum) ve içerikte belirtilen dört ana başlık altında bir araya getirilmiş toplam 45 ifade yer almaktadır. Anket, İstanbul Sanayi Odasına üye ve ev aletleri sektöründe faaliyet gösteren 128 işletmeye gönderilmiş, geri dönüş sayısı ise 29 olmuştur. Geri dönen anketler arasından üç tanesi, çeşitli nedenlerden dolayı değerlendirme dışı bırakılmış, 26 anket geçerli sayılmıştır. Yanıtlanma oranını yükseltmek amacıyla sürecin Mayıs 2007’ye kadar devam ettirilmesi ve hızlandırıcı önlemlerin alınması uygun görülmüştür.

**Bulgular:** Elde edilen ilk bulgular, araştırmaya katılan işletmelerin kendi ticari başarılarında tasarımın rolünü kavramaya başladığını göstermektedir. Genel olarak işletmeler kalite için gerekli nitelikli işçiliğe sahip olduklarını ifade etmekle birlikte, endüstriyel tasarım konusunda halen çekingen davranmakta, özellikle müşterilerini farklı tasarımlara alıştırmada konusunda temkinli davranmaktadırlar. Endüstriyel tasarımın etkinliği konusunda katılımcı işletmelerin ağırlıklı olarak ergonomiye önem verdiği, bunu ise estetik ve kullanım kolaylığının izlediği görülmektedir. İmaj kapsamında ise tasarım henüz yeteri kadar ön plana çıkamamakta, maliyet avantajı sağlama ve kalitenin korunması ön plana çıkmaktadır. Stratejik açıdan söz konusu işletmeler, çapraz fonksiyonel yapıları yeterince desteklememekle birlikte rakipleri yoğun biçimde takip etmekte ve tasarım faaliyetleri için gerekli kaynakları da sağlamaya çalışmaktadır. Kısıtlayıcı faktörler olarak ise, yüksek imalat maliyetlerin tasarım yatırımlarını engellemesi ve dış ticarete yaşanan gelişmeler doğrultusunda katılımcı işletmelerin haksız rekabetle karşı karşıya kalmaları (özellikle Uzakdoğu menşeli ucuz mallar) ön plana çıkmıştır.

**Araştırmanın katkısı:** Özellikle AB’ne giriş sürecinde daha da önem kazanan ve farklılaşmaya dayanan yeni rekabet koşullarına uyum sağlamaya çalışan ülkemiz işletmelerinde endüstriyel tasarıma olan ilgi giderek artmakta, birlikler, üniversiteler ve işletmeler arasında dayanışmalar görülmektedir. Örnek olarak



İstanbul Sanayi Odası, akademik desteği de yanına alarak endüstriyel tasarım konusunda kuruluşlara katkı sağlayıcı projeler yürütmektedir. Araştırma çerçevesinde, işletmelerin stratejik planları ve hedeflerini belirlemelerinde endüstriyel tasarımın müşteri beklentisi ve maliyetlerin düşürülmesi kaygısı karşısında ne derece yer aldığı irdelenmekte, böylece genel anlamda ülkemiz işletmelerinin “geçici süre faaliyet gösteren” fason veya taklitçi üretici imajını ortadan kaldırarak, özgün tasarımlar ile farklı ürünler ortaya koyan ve küresel rekabete uyum sağlayarak uzun dönemde yaşamını sürdüren işletmeler olarak görülmesinde, dolayısıyla izlenecek stratejilerde endüstriyel tasarıma olan yönetsel bakış ortaya konmaktadır.

#### KAYNAKÇA

Berber, A. ve I. Pekdemir, (2002), “Performance of Product Development Teams for Innovativeness: A Study in Three Major Industries of Turkey”, **9<sup>th</sup> International Product Development Conference**, Sophia Antipolis, France: Ecole des Mines de Paris, May 27-28.

Caha, O. (2001), “The inevitable co-existence of civil society and liberalism: the case of Turkey”, **Journal of Economic and Social Research**, 3(2): 35-50.

Crilly, N., J. Moultrie ve P.J. Clarkson (2004), “Seeing Things: Consumer Response to the Visual Domain in Product Design”, **Design Studies**, 25(6): 547-577.

De Witt, B. ve R. Meyer (2000), “Strategy Synthesis”, International Thompson Business Press.

Dewett, T. (2004), “Creativity and Strategic Management: Individual and Group Considerations Concerning Decision Alternatives in the Top Management Teams”, **Journal of Managerial Psychology**, 19 (1/2): 157.

Gemser, G. ve M.A.A.M. Leenders (2001), “How Integrating Industrial Design in the Product Development Process Impacts on Company Performance”, **Journal of Product Innovation Management**, 18(1): 28–38.

Giannini, F., M. Monti ve G. Podehl (2006), “Aesthetic-Driven Tools for Industrial Design”, **Journal of Engineering Design**, 17(3): 193.

Grzeznowska, A. ve E. Mostowicz (2004), “Industrial Design: A Competitive Strategy”, **Design Management Review**, 15(4): 55-60.

Hake, S. ve N. Oliver, (2002), “Strategic Decision-Making, Product Development and the Problem of De-Coupling ”, **9<sup>th</sup> International Product Development Conference**, Sophia Antipolis, France: Ecole des Mines de Paris, May 27-28.

Hertenstein, J.H., M.B. Platt ve R.W. Veryzer (2005), “The Impact of Industrial Design Effectiveness on Corporate Financial Performance”, **Journal of Product Innovation Management**, (22): 3-21.

Miller, D. (2005), “Advantage By Design: Competing with Opportunity-based Organizations”, **Business Horizons**, 48(5): 393-497.

Sarkar, M.B. ve d. (2006), “The Effect of The Innovative Environment on Exit of Entrepreneurial Firms”, *Strategic Management Journal*, 27(6): 519-539.

Sebastianelli, R. ve N. Tamimi (2002), “How Product Quality Dimensions Relate to Defining Quality”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19(4): 442-453.

Smith, M.R. (2006), “Design in the USA”, *Business History Review*, 80(3): 579-582.

Stjernholm ,A. (2001), <http://www.strategic-innovation.dk/Engelsk/consult.html>, çevrimiçi, 1 Nisan 2007.

Veryzer, R. (2005), “The Roles of Marketing and Industrial Design in Discontinuous New Product Development”, *Journal of Product Innovation Management*, 22(1): 22-41

## MUĞLA ULAŞTIRMA SEKTÖRÜNDE GÜNLÜK ÇARKIN DIŞINA ÇIKMAK

**Doç. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU**

Muğla Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
atuncer@mu.edu.tr

**Araş. Gör. Barış SAFRAN**

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İngilizce İşletme Bölümü  
barissafuran@gmail.com

### ANAHTAR KELİMELER

Stratejik mimari, stratejik bilinç, vizyon, vizyoner liderlik, yenilikçilik

### GİRİŞ

Günümüz bilgi çağında, rekabet avantajı yakalamanın en etkili yollarından biri olan strateji oluşturmak, aynı şeyi daha iyi yapmayı seçip, farklı birşey yapmayı seçmektir. Farklı bir sonuç elde etmek için, işlerin farklı bir şekilde yapılması gerekmektedir. Strateji, işletmenin ne açıdan benzersiz olacağına dair bir seçim yapmasıdır. Stratejisi olan bir işletme, açık ve net sınırlar tayin edebilmektedir. Diğerlerinden farklı olan bir stratejiye sahip olmanın önemi günümüzde gittikçe artmaktadır ve bu, rakiplerle başabaş aynı şeylerle rekabet etmektense, seçimler yapmak, kendine sınırlar koymak ve böylece belli bir konuda benzersiz olmak anlamına gelmektedir.

Strateji bir kişi ve kuruluşun bir vizyona sahip olması ve buna ulaşmak için bütün kaynak ve enerjisini yoğunlaşmış bir irade ile harekete geçirmesidir. Stratejik vizyon ve stratejik karar kişi ve kuruluşun sonraki bütün karar ve davranışının bağımlı olacağı, öncesi olmayan temel başlangıç noktasıdır. Bu bağlamda liderlik; "Bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, istekli ve coşkulu olarak ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreç." olarak verilebilir. Liderler insanlara coşku ve heyecan veren aşkın bir vizyona sahip olmalı, stratejik tercihler yapabilmeli, ve amaca ulaşmayı sağlayacak bir organizasyonu tasarımılayıp, yapılandırabilmelidir.

Araştırma, Muğla ulaştırma sektörü örneğinde, firmaların günlük çarkın dışına çıkma çabaları ve liderlerinin vizyon sahibi olmaları ile rekabet üstünlükleri arasında bir ilişki olup olmadığı sorusuna yoğunlaşmaktadır. Günlük çarkın dışına çıkmak ile öncelikle işletmelerin kendilerini gözden geçirmeleri ve üst yönetimi ilgilendiren konuları incelemeleri kastedilmektedir. Bunun yanı sıra günlük çarkın dışına çıkmak, ilerlemeyi ölçmede kullanılan ölçüt ve kıstasları gözden geçirmek, yeni iş yaratmada elde edilen başarıları araştırmak, kısacası geleceğe bakmak ve firmanın geleceğini biçimlendirmeye ve gelecek yıllarda yeni yeni başarılar yaratmaya ne kadar yetenekli olduğu üzerinde kafa yormaktır.

### ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak görüşme ve anket teknikleri bir arada kullanılmıştır. Öncelikle, Muğla ulaştırma sektöründeki lider konumundaki beş firmanın belirlenmesi amacıyla, firmalardan alınan;

- toplam gelir,
- kar,
- çalışan sayısı,
- çalışılan hat sayısı,
- bu hatlardaki sefer sayıları,
- otobüslerin doluluk oranları bilgilerine ulaşılmıştır.

Bu bilgilere göre lider konumundaki firma (A) ve takipçileri (B, C, D, E) harfleriyle sırasıyla kodlanmıştır. Bunun yanı sıra, Muğla otogarında bir gün içerisinde rasgele örnekleme seçilen yüz yolcuyla yapılan görüşmelerle, müşterilere (yolcu) hangi firmayı lider olarak gördükleri ve bunun nedenleri (kalite, maliyet liderliği, odaklanma, yenilikçilik, ve diğer nedenler) konusunda veriler toplanarak sonuçların tutarlı olup olmadıkları karşılaştırılmıştır.

**Tablo 1.** Lider Firma ve Takipçileri

Sizce hangi firma lider?				
A firması	B firması	C firması	D firması	E firması
33	28	18	12	9
Bu firmayı lider firma olarak görmeyenizin sebebi nedir?				
A Firması				
Kalite	Maliyet liderliği	Odaklanma	Yenilikçilik	Diğer
%54	%1	%2	%32	%11
B Firması				
Kalite	Maliyet liderliği	Odaklanma	Yenilikçilik	Diğer
%61	%2	%2	%26	%9
C Firması				
Kalite	Maliyet liderliği	Odaklanma	Yenilikçilik	Diğer
%53	%2	%1	%25	%19

<b>D Firması</b>				
Kalite	Maliyet liderliği	Odaklanma	Yenilikçilik	Diğer
%20	%36	%34	%5	%5
<b>E Firması</b>				
Kalite	Maliyet liderliği	Odaklanma	Yenilikçilik	Diğer
%3	%69	%16	%2	%10

Sonraki aşamada, belirlenen lider firma ve diğer dört takipçisinin yöneticileriyle yapılan yapılandırılmış görüşmelerle, üst yönetimin ve firmalarının günlük çarkın dışına çıkma çabaları ile ilgili veriler toplanmıştır. Bu aşamada, aşağıdaki temel sorulara odaklanılmıştır (Hamel ve Prahalad, 1996: 13):

**Tablo 2.** Günlük Çarkın Dışına Çıkmak

Sorular	Firma Ortalamaları				
	A	B	C	D	E
Üst yönetimin geleceğe ilişkin görüşü alışılmış ve tepkici mi, farklı ve uzak görüşlü mü bir izlenim bırakıyor?	4,6	4,1	3,8	3,5	3,1
Hangi konu üst yönetimin ilgisini daha çok çekiyor? Temel süreçlerin yeniden düzenlenmesi mi, temel stratejilerin yeniden oluşturulması mı?	4,6	4,0	3,9	3,7	3,2
Sektördeki rakipler firmayı daha çok kural izleyici olarak mı, daha çok kural koruyucu olarak mı görüyor?	4,7	4,2	3,5	3,2	3,0
Firma operasyonel etkinliği artırmada mı yoksa yeni iş geliştirmede mi daha başarılı?	4,4	4,6	3,7	3,6	3,5
Avantaj yaratma çabaları ne kadar rakipleri yakalama, ne kadar (daha çok kendi vizyonu) sektörde yeni avantajlar yaratma çabaları üzerinde yoğunlaşıyor?	4,5	4,7	4,1	3,5	3,3
Üst yönetici ne kadar bugünle ilgili olarak çalışan bir bakım mühendisi, ne kadar da geleceği tasarlayan bir mimar?	4,5	4,6	3,8	3,4	2,9
İşgörenlerin bilincinde umutla kaygının dengesi nasıl? Daha çok umut yönünde mi yoksa daha çok kaygı yönünde mi ağır basıyor?	4,7	3,8	3,8	3,6	2,7

<b>Toplam</b>	32	30	26,6	24,5	21,7
<b>Genel Ortalama</b>	4,6	4,3	3,8	3,5	3,1

Görüşme notları çerçevesinde firmalar ve yöneticiler değerlendirilerek görüşme sonunda yöneticiye doldurtulan kontrol formuyla görüşmecinin notları arasında tutarlılık olup olmadığı karşılaştırılmıştır. Aynı kontrol formunun çalışanlar için düzenlenmiş bir versiyonu, beş lider firmanın çalışanlarına doldurtularak tekrar tutarlılık incelemesi yapılmıştır. Yapılan tüm incelemeler sonucunda elde edilen verilerin tutarlı oldukları saptanarak yukarıdaki Tablo 2’de özetlenmiştir. Bunun yanı sıra, yine firmaların çalışanlarının bilincinde umutla kaygının dengesinin nasıl olduğunun ölçülmesi için Beck Umutsuzluk Ölçeği (Beck ve diğerleri, 1974) ve Beck Anksiyete Envanteri (Beck ve diğerleri, 1988) uygulanmıştır.

Beş firmanın her birinden en az 30 çalışanca cevaplanan Beck Umutsuzluk Ölçeği, 20 maddeden oluşan, 0-1 arası puanlanan bir ölçektir. Bireyden kendisi için uygun gelen ifadeleri “evet”, uygun olmayanları ise “hayır” olarak işaretlemesi istenir. Maddelerin 11 tanesinde “evet” seçeneği, 9 tanesinde ise “hayır” seçeneği 1 puan alır. Puan ranjı 0-20’dir. Alınan puanlar yüksek olduğunda bireydeki umutsuzluğun yüksek olduğu varsayılır. Yine beş firmanın her birinden yine en az 30 çalışanca cevaplanan Beck Anksiyete (Kaygı) Envanteri, 21 maddeden oluşan, 0-3 arası puanlanan Likert tipi bir ölçektir. Her madde için “Hiç”, “Hafif derecede”, “Orta derecede” ve “Ciddi derecede” seçeneklerinden birinin seçilmesi ve işaretlenmesi istenir. Verilen cevaplara 0 ile 3 arasında değişen puanlar verilir. Puan ranjı 0-63’tür. Ölçekten alınan toplam puanların yüksekliği, bireyin yaşadığı anksiyetenin şiddetini gösterir (Savaşır ve Şahin, 1997). Bu bilgiler ışığında, araştırmada öncelikle, her bir çalışanın ayrı ayrı umutsuzluk ve kaygı puanları hesaplanmış, daha sonra yine her bir firma için, cevaplayan çalışan sayısına bölünerek firma umutsuzluk ve kaygı ortalamaları belirlenmiştir. Buna göre elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo 3’de özetlenmiştir.

**Tablo 3.** Firma Çalışanlarının Umutsuzluk ve Kaygı Düzeyleri

	<b>A firması</b>	<b>B firması</b>	<b>C firması</b>	<b>D firması</b>	<b>E firması</b>
Umutsuzluk	3,4	6,5	9,1	13,8	15,6
Anksiyete (Kaygı)	12,7	15,9	18,6	20,1	22,3

Elde edilen verilere göre, lider A firması, beklenebileceği gibi, umutsuzluk ve kaygı açısından en düşük puan ortalamalarına sahiptir. Bu bulgu, yöneticilerden elde edilen verilerle de uyumluluk göstermektedir.

Veri toplamanın son aşamasında, Doğan (2001) tarafından geliştirilen Vizyona Dayalı Liderlik anket formu aracılığıyla beş lider firma yöneticisi hakkında

veriler elde edilmiştir. Bu verilerin bir kısmı örnek olması açısından aşağıda Tablo 4’te özetlenmiştir.

**Tablo 4.** Çalışanlarca Vizyona Dayalı Liderlik

“Vizyona dayalı lider yöneticilik kavramı hakkında bilginiz var mı?”	A firması	B firması	C firması	D firması	E firması
Hiç yok	% 1,2	% 1,5	% 1,9	% 4,4	% 9,8
Kısmen	% 5,3	% 5,9	% 6,2	% 5,6	% 7,5
Yeterli	% 93,5	% 92,6	% 91,9	% 90	% 82,7
<b>Toplam Yüzde</b>	% 100	% 100	% 100	% 100	% 100

Beş firmanın her birinden en az 30 çalışanca cevaplanan bu formdan elde edilen enfomasyona göre, her firma yöneticisi için bir vizyoner liderlik puanı hesaplanmıştır. Hem niceliksel (otobüs sayısı, vs.), hem müşterinin (yolcu) hem de çalışanların vizyoner lider olarak algıladığı yöneticilerin firmaları da buldukları yakın pazarda lider pozisyonundalardır.

#### SONUÇ

Araştırma sonucunda firmaların Muğla seyahat işletmelerinden günlük çarkın dışına çıkma çabası içinde ve vizyon sahibi lidere sahip olanların rekabet üstünlüğüne sahip oldukları hipotezinin incelenmesi sağlanmıştır. Çalışma, vizyon, liderlik, çalışanların umut ve kaygı düzeyleri gibi davranışsal ve işletmenin yumuşak (soft) unsurları olarak nitelendirilebilecek kavramların (Ülgen ve Mirze, 2004) rekabet üstünlüğü üzerindeki etkilerine odaklanmasıyla önem kazanmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre toplam gelir, kar, çalışan sayısı, çalışılan hat sayısı, bu hatlardaki sefer sayıları, otobüslerin doluluk oranları gibi nicel kriterlere göre lider olarak belirlenen firmaların aynı zamanda müşteri (yolcu) ve çalışanlarınca da lider olarak algılandıkları gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra, müşterilerce lider olmanın en önemli koşulunun kalite ve yenilikçilik olarak algılandığı görülmektedir. Zira B firması kalite puanı %61’le en yüksek ve A (lider) firması daha yüksek olan (%32) yenilikçilik puanıyla lider firma olarak algılanmaktadır. Maliyet liderliği ve odaklanma stratejilerini bir arada kullanan D ve E firmaları ise liderlik yarışında gerilere düşmüşlerdir.

Günlük çarkın dışına çıkma çabaları açısından da incelendiğinde, araştırmacı, yönetici ve çalışanlarca doldurulan formların incelenmesi sonucu elde edilen sonuçlara göre, geleceğe ilişkin görüşü farklı ve uzak görüşlü, temel süreçlerin yeniden düzenlenmesinden daha çok temel stratejilerin yeniden oluşturulmasıyla

ilgilenen, sektördeki rakiplerince kural koyucu olarak algılanan, operasyonel etkinliğin yanı sıra yeni iş geliştirmeye odaklanan, avantaj yaratma çabalarını kendi vizyonuyla gerçekleştiren yönetimlerin liderlik yarışında avantajlı oldukları gözlemlenmiştir.

#### **KAYNAKÇA**

Beck, A.T., Lesker, D., ve Trexler, L. (1974). The Hopelessness Scale, **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, 42, 861-874

Beck, A.T., Epstein, N., Brown, G., ve Seer, R. A. (1988). An Inventory for Measuring Clinical Anxiety: Psychometric Properties, **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, 56, 893-897

Doğan, Selen. (2001). *Vizyona Dayalı Liderlik*, İstanbul: Philip&Richard's İnsan Kaynakları Danışmanlığı Yayını.

Hamel, Gary ve C.K. Prahalad. (1996). **Geleceği Kazanmak**. (Çev: Zülfü Dicleli) İstanbul: İnkılap Kitabevi.

Hamel, Gary ve C.K. Prahalad. (1989). **Strategic Intent**. Harvard Business Review.

Hamel, Gary ve C.K. Prahalad. (1993). **Strategy As Stretch and Leverage**. Harvard Business Review

Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand ve Joseph Lampel. (1998). **Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management**. New York: The Free Press.

Montgomery, Cynthia A. ve Collis David J. (1995). **Competeing on Resources**. Harvard Business Review. July-August

Peteraf, Margaret. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**. Vol.14.

Quinn, Brain James ve Henry Mintzberg. (1996). **The Strategy Process**. New Jersey: Prentence Hall.

Savaşır, Işık ve Nesrin H. Şahin (Editörler). (1997). **Bilişsel Davranışçı Terapilerde Sık Kullanılan Ölçekler**, Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları.

Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze. (2004). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayıncılık.



## İŞLETMELERDE REKABETÇİ ZEKA NASIL YARATILABİLİR? TÜRKİYE TEKSTİL SEKTÖRÜNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRME VE BİR MODEL ÇALIŞMASI

**Doç.Dr. Nurhan Papatya**  
Süleyman Demirel Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
npapatya@iibf.sdu.edu.tr  
**Yrd.Doç.Dr. Gürcan Papatya**  
Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF  
İşletme Bölümü  
-gpapatya@iibf.sdu.edu.tr

### ANAHTAR KAVRAMLAR

Rekabetçi Zeka, Bilgi Yönetimi, Kuantum Örgüt ve Organik Ağlar, Tekstil Sektörü, Kuantum Beceriler Modeli.

### ÖZET

Bu bildiriye işletmelerin rekabetçi zeka için mekanik yapının organik ağlara dönüşerek, nasıl yeni zihinsel modeller/stratejiler geliştirebileceğinin araştırılması ve örgütün yeni kuantum becerileri nasıl oluşturabileceklerine yönelik kuantum örgüt yapısı irdelenmeye çalışılacaktır. Buna bağlantılı Türkiye Tekstil sektörüne ilişkin bir değerlendirme ve bir model tartışması amaçlanmaktadır. Dolayısıyla çalışma kuramsal temelde analitik bir çalışma olarak değerlendirilmiştir.

### GİRİŞ: YENİ REKABETÇİ BASKI VE REKABETÇİ ZEKA

Yeni rekabetçi baskılarla gittikçe karmaşıklaşan ve belirsizleşen ekonomi, salt bilişimin paylaşılmasından öte, rekabetçi zekanın ve onun kullanımının oluşturulmasıyla ilgilidir. İşlemsel bir çevrede işletmelerin başarılı olabilmesi için rekabetçi üstünlüğü yaratması ve sürdürmesi ancak bu şekilde mümkün görülmektedir. Bu açıdan işletmelerin geleneksel örgüt yapısından daha ilerde konumlandırılmış bir örgüt yapısı, rekabetçi zekayı geliştirmede ve geleceği belirlemede en önemli/stratejik “bilgi yönetimi” aracı olarak görülmektedir. Diğer bir deyişle, rekabetçi ortamda işletme için bilgi yönetimi lüks bir çalışma olmaktan çıkmış, önceden düşünülmesi ve ele alınması gereken stratejik ve zorunlu bir faaliyet olarak görülmeye başlanmıştır. (Barney, 1991) Bu doğal olarak, rekabetçi üstünlüğü yaratma ve sürdürme konusunda işletmeler için yeni bir baskı yaratmış ve rekabetçi yönelim temellerinin yeniden düşünülmesini gerektirmiştir. (Bkz. Papatya, 2002) Çünkü, bilgi yönetimi işletmenin hem dışsal, hem de içsel çevresiyle ilgilidir ve her ikisini de kapsayan süreç-yönlü stratejik bir yönelime sahiptir. (Nonaka, 1991: 98-99; Erdil, 1994) Bu yönelim son zamanlarda yenice gündeme getirilen “rekabetçi zeka”nın bir işlevi olarak görülmektedir. Rekabetçi zeka, işletmenin yapması gereken ve işletmeyi en etkin konuma getirecek stratejiyi de açıklama getirir. (Papatya, 2006b) Bu bağlamda rekabetçi zeka tüm çevresel bilginin yönetilmesi olarak karşımıza çıkar. (Desousa, 2001: 57-58) Ayrıca rekabetçi zeka daha çok rekabetçi olmak

amacıyla açıkça elde edilen yasal bilişim kaynaklarını keşfetme, eleme ve kullanma sürecini de anlamdır. Yani rekabetçi zeka, konu ile ilgili uyumsuz rakip zekaların ve rakiplerin konum, performans, yetenek ve niyetleri ile ilgili kullanılabilir bilginin stratejik olarak dönüştürüldüğü filtreleme sürecini niteler. Bu noktada rekabetçi zeka, çok önemli bir özellik olarak, işletme/örgüt ile ilgili tam zamanlı yaratılan “güçlendirilmiş bilişim” olmaktadır.

Rekabetçi zekanın amacı, rakiplerin entellektüel sermayelerini(-sözelimi ticari sırlarını ve diğer entellektüel mülkiyetini çalmak değil, geniş bir alana yayılmış açık/yasal bilişimi sistematik olarak toplamak ve rakip işletmelerin yapısının, davranışlarının, örgüt kültürünün, yeteneklerinin ve zayıflıklarının anlaşılmasına ya da işletmenin gelecek anlayışını yaratabilmesine yardımcı olmaktır. Böylece; (a) Rakipler ve sektörle ilgili daha çok bilişim toplanması ile zaman ve para kaybını önler. (b) Rakipler ile karşılaştırılan stratejinin en iyi resmi sağlar ve sektörde uygulanabilir stratejileri tanımlar. (c) Rakiplerden uzak kalabilmeyi ve işletmeyi daha iyi konuma getirebilmek için fırsatları görmeyi/yaratmayı sağlar. (d) İşletmenin bulunduğu yeri anlamaya ve rakipleri savunmasız konuma getirmeye ilişkin altyapı sağlar. (e) En iyi uygulamaları ortaya çıkarmayı ve işletme performansını geliştirmeyi vurgular.

#### **REKABETÇİ ZEKA NASIL YARATILABİLİR?: KUANTUM ÖRGÜTLER YA DA ORGANİK AĞLAR**

Gelecekteki olaylarla ilgili kararlara yardımcı olabilecek anlayışı yaratabilme konusunda rekabetçi zeka, farklı çalışmaları ve farklı bir örgütlemeyi gündeme getirmeyi gerekli kılmıştır. Son zamanlarda “kuantum örgütler” buna ilişkin değerlendirmede önemli ve gerekli bulunmuştur. (Zohar, 1998)

Kuantum örgütler, mekanik örgütlerden farklıdır. Kuantum örgütler sürekli değişen, uyumu gözeten, çevikliği ilke edinen, özgürce akışkanlık kazanan, yenilik ve bilişimle donanmış sınırsız ve sonsuz bütünler/örgütler olarak tanımlanmaktadır. (Bkz. Crocitto ve Youssef, 2003; Druhl, Langstaff, Monson, 2001; Erçetin, 2001) Bu doğal olarak bu örgütlerin enerjik, hareketli, sürekli değişen, tahmin edilemez, öznel ve her şeyin birbiriyle ilişkili bir sistemde iç-içe, kesinlik ifade etmeyen niteliklerini işaret eder.

Kuantum örgütler farklılıkları araştırır, farklılıklara saygı duyar, yaratıcı süreçleri ve çeşitli bakış açılarını zenginleştirmeyi olanaklı kılar. Böyle bir örgüt çok farklı düşüncelerin bile sonunda ortak bir anlayış zemininde buluşabileceğinin farkındadır. Süreçte kaos, sistem evriminin doğal bir parçası olarak tanımlanır. Güç ve kontrol yaşamın kendi kendini örgütleyebilirliğinde güven duygusunu derinlemesine değiştirmektedir. Bütün etkileşenlere saygıyla yaklaşım ve herkes bütünü etkileyen kararlarda girdi oluşturur. Buna göre kuantum örgüt sistemi, her değişken sistem içinde ve/veya dışında, bir diğeri ile ve tüm sistem içi ve/veya dışı değişken ve parametreler ile ilişki içindedir. Bu ilişkilerde “en iyi veya tek yönlü ilişki” yoktur. İlişkiler (-yatay, dikey, çapraz her yönlüdür. Örgüt açısından önemli olan bu ilişkilerden doğacak sürdürülebilir/ortak yaşar bütünü yaratmak ve yaşatmaktır.(Bkz. Koçel, 2003; Rosnay, 1998)

Kuantum örgütler hızlı, esnek ve güçlü ağ avantajlarının tümünü ençoklayacak şekilde tasarlanmaktadır. Kuantum örgütler geleneksel örgütlerin piramit yapısından çok, canlı organizmaların doğasında var olan ağ sistemler aracılığıyla modellenmiştir. Bu nedenle kuantum örgütler “rekabetçi ekonomide yaşama uyum sağlayan canlılardan (organiklerden) biri olarak yeni bir örgüt ve bir devrimci” şeklinde ele alınabilir. Kuantum örgüt çalışanlarının hepsi biçimsel sistem tasarımına (-strateji, yapı ve ödüllendirme sistemi gibi) enerjik olarak katılırlar. Bu katılıma başlıca dışsal etkileşenlerin (-tedarikçiler ve müşteriler gibi) etkin katılımlar da dahil edilebilir. Bu bağlamda bilgi yönetimi için biçimsel sistemlerin yeniden tasarlanmasında stratejik, pro-aktif, yaygın ve katılımcı bu yaklaşım, kuantum örgüt yapısının en önemli özelliği olarak karşımıza çıkar. Mekanik örgütlerde yöneticilerin çalışanların davranışlarını planlamaları, örgütlemeleri, yönlendirmeleri, eşgüdümlemeleri ve denetlemeleri gerekirken, kuantum örgüt üyeleri çalışmalarını kendi kendilerini örgütleyerek/yöneterek çalışmalarını gerçekleştirmektedir. (Kendi kendini örgütleyen/yöneten yapılarla ilişkin Bkz. Özalp, 2005: 593-596; Tüz, 2001)

Kuantum örgüt yapısı, çok yönlü iletişimi, paylaşılan komutayı/yetkiyi, çoklu becerilere ve entellektüel sermayeye sahip çalışanları ve en üst düzeyde güven ağını/ortamını kapsamaktadır. Aynı zamanda, rekabetçi üstünlük sağlamada/sürdürmede, diğer işlevsel çalışmaları (-teknolojik dezavantajları ve/veya finansal ya da insan kaynaklarındaki zayıflığı da dengelenebilmektedir. Böyle bir ortamın/ağın bileşenleri ise; bölümlenmişlik, çok merkezlilik ve ideolojik bütünleşmişlik şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu yarı özerk bileşenlerin varlığı, ne birbirlerine, ne de lidere bağlı değildir; enerjisini ağlardan alır ve burada en önemli varlık kaynağı “*ideolojik tutku*”dur. (Bkz. Furman ve Baysal, 1994: 218-225) Diğer bir deyişle ağ enerjisini liderin dışında, çok önemli bir varlık olan çalışanların ideolojik tutkularından alır. Yani, böyle bir ağın en önemli gücü üyelerin coşkusudur. Üyeler güçlü niyet duygusu yaratan ve derinden paylaşılan değerlerle birbirine bağlıdır/bağlanırlar. (Bkz. Howard, 2002: 230-242)

Yine kuantum örgütlerin yapılandırılması, hem örgütler arasında, hem de örgüt içinde (-ortamını, kültürünü yaratmak, karmaşık olduğu kadar zorluklarla dolu bir süreç olabilmektedir. Özellikle, işletmelerin rekabetçi zeka yaratmada kuantum örgüt sürecini sistemleştirememeleri, kendine özgü yaşama ve değerlere sahip olan stratejik yetenekleri oluşturamamaları, yeni alanlarda/biçimlerde önemli bir sorunsal oluşturabilir. Bu nedenle işletmelerin rekabetçi zeka olanakları içinde kuantum örgüt/organik ağlar oluşturabilmeleri, geleceğe yönelik tutarlı ve sistematik bir yaklaşımı izlemeleri, kullanılmayan fikirlerin, başarısızlıkların veya yeterince olgunlaşmamış fırsatların onlara tekrar dönmesini sağlayacak şekilde kayda geçirmeleri yaşamsal değer taşımaktadır. İşte, işletmelerde kuantum örgütler rekabetçi zekanın yaratılmasında, geleceğin gelişimini etkileyen araçlar ile birçok durağan (mekanik) değerlendirme yaklaşımlarını destekleyen yeni araçlar sağlamayı kolaylaştırır ve/veya yapılandırmada önemli bir stratejik bilgi yönetimi alanı oluşturur. (Bkz. Demarest, 1997: 374-384)

## TÜRKİYE TEKSTİL SEKTÖRÜNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRME VE BİR MODEL ÇALIŞMASI

Türkiye tekstil sektörü, yaşanan ulusal ekonomik, siyasi ve sosyal çalkantılara rağmen (-esas itibarıyla 1980’li yıllardan beri ekonomideki ağırlığını korumakta; ülke ihracat hacminde ve istihdamında önemli yer işgal etmektedir. (Bkz. <http://www.die.gov.tr>; Ayrıca Bkz. Doğan, 2007) Sektör, dış ticarete mevcut potansiyelin yanında, tüketim malları üretiminden aldığı % 28’lik pay ve toplam imalat sanayi çalışanlarının yaklaşık % 20’sine sağladığı istihdam olanağı ile ülke ekonomisinde önemli bir yere sahiptir. (Aras, 2006: 93-96; Ayrıca Bkz. DPT, 2001) Ayrıca dünyanın 10. ve Avrupa Birliği’nin 1. büyük tedarikçisi olarak sayılı tekstil tedarikçileri arasındadır. (<http://www.izto.org.tr>)

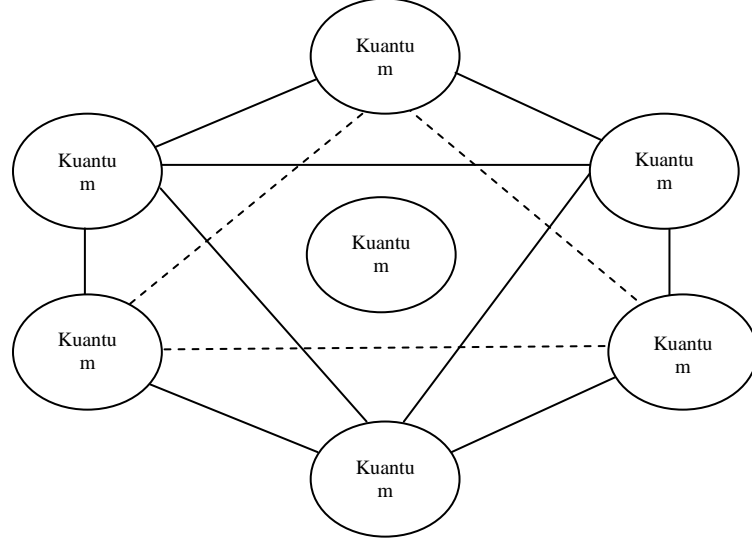
Sektörün toplam sanayi üretimindeki payı yaklaşık olarak % 9,5; toplam ihracattaki payı ise, % 28 civarındadır. (Bkz. Dış Ticaret Müsteşarlığı İstatistikleri, 2006) Göstergeler sektörün sahip olduğu yer ve Türkiye dış ticaretindeki rolü (-kaliteli üretim, verimli çalışma, marka yaratma ve sosyal sorumluluk ya da ekonomik azımsanmayacak katkısı nedeniyle, ulusal ekonominin lokomotifi olarak rekabet gücünü hâlâ koruduğunu işaret etmektedir. Özellikle sektöre yönelik mali politikalar, yatırım ve finansman politikaları, Ar-Ge politikaları ile alt yapı yatırımları, ithalat ve ihracat rejimleri birlikte ele alınarak sağlıklı ve eşgüdümlü bir şekilde yürütüldüğü ölçüde artacağı bilinen bir gerçektir. ( <http://www.kobiefor.org.tr>) Ancak, dış ticarete yönelik gelişme gösteren sektörün, rekabet üstünlüğüne sahip olması; ülke içindeki mevcut yapılanma, ekonomik durum ve sektöre yönelik olarak yapılacak düzenlemeler ile yakından ilişkilidir.

Son zamanlarda Çin’in tehdidine rağmen, tehdidin sektör için yeni bir güç yarattığı ve işletmeleri yeni pazar/pazarlama arayışlarına ittiği bir gerçektir. (Bkz. Demir, 2002; Öz İplik-İş Sendikası, 2005) Mevcut sorunları aşma yönündeki çalışmalar ise, sektörde rekabetçi zekanın yeniden yaratılması konusunda stratejik ve geniş kapsamlı bilgi yönetimi için yeni bağlamlar ile dışsal çevre bilgisinin yönetilmesi düşüncesine ivme kazandırmıştır. Sektör için bu durum kuantum örgüt düşüncesini haklı olarak değerlendirmesinin gündeme getirilmesi gerekçesi olmuştur. Çünkü, hız, çeviklik ve uyum yeteneği kuantum örgüt yapısının en önemli stratejik yetenekleridir. Öyle ki, kuantum örgütler sadece yeni stratejileri değil, aynı zamanda yeni becerileri de gerektirmektedir.

Bu bağlamda geliştirilen “*kuantum beceriler öneri modeli*”, sektörün sahip olması gereken beceriler arasındaki ilişkiyi göstermektedir. (Model için Bkz Shelton ve Diğerleri, 2002; Shelton ve Darling, 2001; Briggs ve Peat, 2001) Modelde kuantum dünya görüşü nesnel, tahmin edilebilir, durağan makine anlayışından çok, tahmin edilemez, kendini örgütleyen, öznel, dirik sistem/evren özellikleriyle modül öğeleri/kuantum beceriler için kavramsal bir çatı sağlar. Bu beceriler; (a) *Kuantum Görme*, (b) *Kuantum Düşünme*, (c) *Kuantum Hissetme*, (d) *Kuantum Bilgi*, (e) *Kuantum Ro/Hareket*, (f) *Kuantum Güven* ve (g) *Kuantum Olmak* olarak tanımlanmaktadır. Ters çevrilmiş üçgeni temsil eden kuantum görme, kuantum düşünme ve kuantum hissetme becerileri öncelikli olarak psikolojik özelliklerdir. Dik üçgenle bağlanan kuantum bilgi, kuantum

rol/hareket ve kuantum güven becerileri tinsel becerilerdir. Merkez/amaç beceri kuantum olmak, diğer kuantum becerilerin her biriyle karışık olarak bağlanmıştır. İlişkileri gösteren merkezi konum modelin kalbidir.

**Çizim: Kuantum Beceriler Modeli: Modül Öğelerinin Etkileşim Düzeyi**



**Kaynak:** Çizim Shelton ve Diğerleri, 2002: 28'den değerlendirilmiştir.

*Kuantum Görme:* "Algılama gerçektir" cümleciği basmakalıp söz olmasına karşın, çok az insan bu cümleciğin etkileyici önemini kavrayabilmektedir. Buna göre araştırmacıların niyeti araştırmanın nesnellliğini doğrudan etkileyebilmektedir. Nöro-psikoloji ile ilgili son yıllardaki araştırmalar gerçekliği yapılandıran süreçte insan niyetinin önemini yeniden güçlendirmiştir. Bu araştırmalar göre, dışsal görünenlerin en az % 80'i düşünceler tarafından/içsel yaratılmaktadır.(Capra, 19991) Dolayısıyla, niyet gerçeklikle kurulmuş psikolojik süreçtir ve "gerçek" olarak uyarılan şey dikkate odaklanmadır. (Bkz. Brown, Starkey, 2000: 102-120) Kuantum görme ağ üyelerinin "*paylaşılan vizyon*" etrafında niyetleri ortaklaştırmayı ya da düzene koymayı olanaklı kılan beceridir. (Bkz. Papatya, 1998; Covey, 1997) Paylaşılan vizyon ve ortak niyet olmaksızın gevşek bir şekilde ayarlanmış örgütsel yapının sıradan sonuçları elde etmesi mümkün olmayabilir. Yönetimi yönlendirmek için kuantum örgütte niyetin açıklığını ortaya çıkarmak gerekir. Kuantum örgüt sağlam ve etkili örgütsel yöntemlerden çok uzaktır. Bu yüzden, paylaşılan vizyonu/niyeti yaratmak kuantum örgütü yaratmak için önceliklidir/gereklidir.

Kuantum örgütler paylaşılan vizyonu ve açık niyeti yaratmak için çeşitli iletişim süreçlerini kullanırlar. Süreçler, gerçek zamanlı stratejik planlamayı, gelecek

yönlü araştırma konferanslarını ve belli aralıklarla yapılan içlemlerle toplantıları kapsar. Bu ve sayısız diğer planlama süreçleri ya yüz yüze görüşmelerle ya video konferanslarıyla ya da bağlantılı (on-line) tartışmalarla, örgütün içsel ve dışsal etkileşenlerinin tümü arasındaki iletişimi kolaylaştırmak için tasarlanmıştır. Bu toplantılarda kişisel vizyonlar, ortak bir zeminde buluşan bireysel gündemler ve paylaşılan vizyonlar içinde sentez yapılarak oluşturulmaktadır. Peter Senge'ye göre insan ilişkilerinde paylaşılan vizyon kadar güçlü pek az etken vardır. Paylaşılan vizyon bir fikir değil, daha çok bir grup içindeki çeşitli takım üyelerinin kalplerinde tutuşan etkili bir güçtür; ortak kimlik ve paylaşılan amaçlar yaratmaktır. Paylaşılan vizyon, örgüte nüfuz eden ve farklı türden faaliyetlere tutarlılık kazandıran bir ortaklık duygusu yaratarak, kişisel ustalığın ilkelerini ve içgörülerini, ortak özelemler ve paylaşılan bağlılık dünyasına yayar. (Senge, 1996: 227-231)

*Kuantum Düşünme:* Kuantum düşünme, paradoksal düşünebilmektir. Evrenin paradoksal nitelikleriyle ilgili kuantum fiziğinden çok şey öğrenilebilir. Kuantum paradoksunda görülebilen üç boyutlu dünya (-enerji hariç hiçbir şeyden oluşmuş değildir. Üstelik alt atomal enerji, dalga ve parçacık olmak üzere iki yüze sahip olmasına karşın, genellikle diğerinden daha az bilinen yüzlerden biriyle tanımlanmaktadır. Kuantum enerji dalgaları üst üste ya da kesintisiz eklenmiş olabilir. Paradoksal kuantum dünya/evren işlevleri tahmin edilemeyen, mantıksız ve paradoksal şekildedir. Dolayısıyla kuantum örgütler de paradoksaldir, hiyerarşik örgüt yapısından daha güçlü ve çok az insanla ya da çok az maliyetle daha hızlı sonuçlara ulaşabilmektedir. Bu düzen içerisindeki kuantum örgüt üyeleri sadece vizyonu değil, aynı zamanda niyetleri de paylaşmak ve çok yaratıcı düşünebilir olmak zorundadırlar. Öyle ki, kuantum örgüt üyeleri daha çok geleneksel yapılandırılmış rekabete dayanan olası engelleri etkisiz hale getirebilmek için paradoksal düşünce becerilerini kullanırlar.

İnsanlar eski yollarla her şeyi hissedemeyebilirler. Onun yerine düşüncelerle oynamalıdır. Maalesef birçok örgüt kısa dönemli sonuçlara odaklanma eğilimi birleştiğinden, yeni düşüncelerle oynamak için çok az zaman ve enerji ayırır. Geleneksel örgütlerde çalışan birçok kişi yüksek düzeyde gerilim altında çalışırken, gereğinden çok yenilikçi olmaya cesaretlendirilmektedir. Bu sadece onları yenilikçi fırsatlardan daha çok kısa dönemli sorunlara odaklanmaya yöneltmektedir. Aslında bu durum yüzeysel çekingenliklere neden olmakta, beynin işlevsel yeteneklerini sınırlandırmaktadır. İnsan yüksek düzeyde gerilim altında çok az paradoksal düşünür ya da yaratıcı düşünemeyebilir. Gerilim olumsuz sürüklenmeye de neden olmaktadır. Gerilim çalışanların sınırlandırılmış olumsuz görüşle düşünmesine ve öngörülerindeki karamsarlığa da yansımaktadır.

Kuantum örgütler anlık kriz için basit çözüm üretmekten çok, pro-aktif düşünmek için çalışanlara cesaret ve yansıma için zaman ve yer sağlar. Bu örgütler *“daha yavaş genellikle daha hızlıdır”* anlayışını benimsemektedirler. Üyelerin yarattıkları aynı düşüncelerle sorunların çözülmemeyeceğini bilirler; bu yüzden, onlar meşguliyeti ve cesaretlendirmeyi denerler. Kuantum örgütler akıllı hatalara karşı yüksek hoşgörülüdürler. Kuantum örgütler geleneksel anlayıştaki *en iyi tek yol ve tek doğru cevap* ötesinde, onun yerine, yaratıcılığa ve

yenilikçiliğe odaklanmaktadır. (Bkz. Papatya, 2006a) Ayrıca kuantum örgütlerde eş-sonuç anlayışı hakimdir. Örgüt üyeleri bir tek doğru yolu bulmakla etkilenmezler, bunun yerine, hedeflenen sonuçlara ulaşmanın farklı yollarını araştırırlar. (Drucker, 1998; Ichak, 1998) Böyle yapıldığında, örgüt üyeleri yaratıcı işbirlikleri ve sürekli araştırma ağları oluştururlar.

*Kuantum Hissetme:* Kuantum hissetme, mevcut görevler her ne olursa olsun, tam bir enerji ve en üst düzeyde yaşama sevincine bağlı hissedebilirliktir. Kuantum hissetme örgütsel koşullarda sürdürülebilir motivasyon için gerekli olan duygusal zeka becerisidir. Olumsuz duygular (-düş kırıklığı, korku, kızgınlık veya gerilim gibi, kalbin elektromagnetik dalgalarındaki dengeyi azaltmakta ve düşünce/vücut sisteminde enerji kaybına neden olmaktadır. Olumlu duygular (-aşk, şefkat, ilgi ve takdir gibi, bu dalgalarındaki dengeyi arttırmakta, kalp ve beyin dalgaları arasındaki eşleşme yaratmaktadır. Kalp-beyin eşleşmesi, hormonla ilgili işlevleri kontrol eden özerk sinir sisteminde önemli değişimler yaratır. Bu değişimler, huzur ve yaratıcılığı arttıran hislerle ilgilidir; aynı zamanda, enerji düzeyini de yükseltir. Kalp-beyin eşleşmesi bilişsel işlevlere de olumlu etkilemektedir.

Kuantum örgütler insan enerjisini ortaya çıkararak olumlu duyguların enerjik gücünü (sinerjistik etkisini) kullanır. Çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri ve terfi edebilmeleri için, işe kendileriyle birlikte kalplerini de getirmeleri cesaretlendirir. Günlük işlevsel uygulamalar, alışkanlıklar ve törenlerle bütünleşmiş neşeli kutlamalar örgütün amaçlarına ve değerlerine odaklanmış konumda çalışanlar için olumlu hisler yaratmaktadır. Kuantum örgütler dışsal ödüllendirme ve cezalandırma ötesinde ilerler ve insan kalbinin enerjisini kullanır.

*Kuantum Bilgi:* Dijital çağda elde edilen veri miktarının ezici gücü bilişim sürecinde yeni yolları gerekli kılmaktadır. Veri toplama, analiz etme teknikleri ve doğrusal öngörü modelleri karmaşık ve doğrusal olmayan örgütlerde yetersizdir. Yeni karar alıcı süreçler gereklidir. Kuantum bilgi kuantum alanında bilişimle duygusal olmayan yollarla bağlantı kurabilirliktir. Bu beceriler insanların içsel rehber sistemleriyle, sezgileriyle bağlantılıdır ve içten dışa öğrenmeyi olanaklı kılar. Ancak, örgütte en iyi karar almak için sadece bilişimin toplanması yeterli değildir. Bu yüzden birçok örgüt devasa miktardaki bilişimi toplayarak belirsizliği azaltmanın olanaksızlığına odaklanmıştır. Yani, sadece bilişimi toplamaya odaklanmaktan çok, haberdar kalmaya odaklanmak gerekmektedir. Ayrıca örgütler kesinliğin dezavantaj oluşturabileceği konusu üzerinde durulmalıdır. İnsan emin hissettiğinde genellikle tetikte olmaz. Kesinlik dikkatsizliği geliştirir. Diğer bir deyişle, belirsizlik insanı hem dışsal uyarılara, hem de kendi niyetlerine karşı dikkatli olmayı sağlar.

Kuantum örgütler sadece sezgisel bilginin değerini onaylamazlar; aynı zamanda, günlük çalışma içindeki dinginlik süresini de içine alırlar. Buna yönelik olarak kuantum örgütler çalışanları için meditasyon odaları (-Tai-Chi dersleri, yoga, feng-shui gibi uygulamalar sağlayabilirler. Kuantum örgütler unvan ya da işinde kalabilme hakkından çok, bilgi yeteneğinin olduğu yerlerdir.

*Kuantum Rol/Hareket:* Kuantum düzeyde evrenin işlevleri, çok yüksek karmaşıklığa sahip etkileşimli ağıdır. Kuantumun ayrılmazlık ilkesi göstermektedir ki, alt atomik parçalardan ikisi bir kez etkileştiğinde gelecekteki bireysel konumları ne olursa olsun bağlantıda kalırlar. Sonuç olarak, birbirini etkileyen parçalardan, birindeki herhangi bir değişim (kelebek etkisi) eşzamanlı bütünü etkileyerek, kendinden daha çok değişimi tetikler. Ayrılmazlık ilkesi teknolojik ilerlemede hayrete düşürmektedir; öyle ki, örneğin kuantum bilgisayarların ilk örnekleri hemen hemen düşünülemez kapasitededir. Bu ilke insan davranışları için de çok büyük etkiye sahiptir. Her şey büyük evrensel ağına iç-içe geçmiş bağlantısının bir parçasıdır. Bütün tarafından bilinen, parça tarafından da bilinmektedir ve parçanın bildiği şey bütünü bildiği şeydir. Evren, Newton'un metaforu gibi saat gibi bir makine değil, daha çok bir hologram gibidir. (Bkz. Pribram ve diğerleri, 1996; Marshall ve Zohar, 2002)

Kuantum rol, farkındalıklarla hareket edebilirliklerdir. Bu rol, bütün içinde kendi ve diğerleri ya da toplum ve gezegenler ile ilişkilendirerek hareket edebilirlik üzerinedir. Kuantum hareket becerilerini kullanan örgüt üyeleri tüm insanlık, örgüt ve kendileri için en iyi olanı seçmiş olurlar. Ayrılmazlık/bağlamsallık ilkesine göre, her sorumlu seçim diğerlerinin gelecekteki seçimini aynı derecede etkilemektedir. İnsan nazik, sevecen ya da dürüst davranmayı seçtiğinde, diğerlerinin hareketleri de büyük bir olasılıkla aynı şekilde etkilenmektedir/gelişmektedir. Bütünün bir bölümündeki etkinlikler bizden uzakta ortaya çıkan yerel olmayan nedenler yaratır. Kuantum ayrılmazlık ilkesi, stratejik önemin yeni düzeyi için sosyal sorumlulukla hareket eder. (Sosyal Sorumluluk için Bkz. Kotler ve Lee, 2006) Eğer evrendeki her şey karmaşık bir şekilde birbirleriyle bağlantılıysa; her eylem gerekli ve aynı şekilde belirliş içinde olmaktadır. Bu yüzden sosyal sorumluluk örgütte daha çok olumlu dönüşüm yaratmaya yönelik değerlendirilir. Örgütte eğer başarı yaratılmak isteniyorsa, cömertlik ilk sırada yer almalıdır. Etkileşenlere ne kadar çok değer yaratılırsa, o kadar çok geri dönüşüm kazanılabilir. Sosyal sorumluluk seçimleri (-vergilerin zamanında ödenmesi, çalışanların düşünülmesi, müşterilere ve tedarikçilere saygılı davranma, çevresel duyarlılık gibi, sözde gerçek bir durumdur; oysa sadece sağduyudur. Eşzamanlı bir evrende bu hareketler olumlu tepkiler için etki ajanı görevindedir. Uzun dönemli başarı için kuantum örgütler, tüm için uygun olanı seçmek, güvenilir seçimlerde bulunmak, büyük bir sistemle bağlantılı olduğunun farkında olmak zorundadır. Çünkü, bütün her şey birbiriyle bağlantılıdır. İnsan yaşam ağını dokuyan değil, ipliğin kendisidir.

*Kuantum Güven:* Kuantum alan süreklidir ve devinim içindedir. Alt atomal enerji bir başkasının enerji yörüngesinde kuantum sıçrama yaparak, dalga ve elektron parçacıklarını sürekli değiştirir. Bu değişimler (-her zaman tahmin edilemez ve asla hizaya sokulamaz. Kuantum düzeyde bireysel olayları tahmin edememek, doğal karmaşıklığın sonucu değildir. Evren sadece doğal bir düzen içinde değil aynı zamanda karmaşıklığın ve tutarlılığın düzeyini hep yüksek tutup, sürekli gelişen ve kendi kendini örgütleyen bir sistem olarak tasarlanmıştır. Eğer düzen özgürlük içinse, o zaman insanlar düzenleyici olmak, dünyayı tasarlamak, yaşamı planlamak zorunda da değildirler. İnsanlar kendileri olmadan da birçok şeyin olup bittiğine inanmaları gerekir.



Kuantum güven kendi kendini örgütleyen yaşam sürecine güvenebilirliktir. Bununla birlikte, kendi kendine örgütlenme sadece açık sistemde olup biter ve karşılıklı bilişimi gerektirir. Bilişim olmaksızın entropi sonuçta sistemin parçalanmasına neden olur. (Bkz. Rifkin ve Howard, 1997) Bilişim, etkinliği yüksek düzeyde yeniden örgütlemeyi olanaklı kılan, sistemin şu andaki konumunu bozan etki ajanıdır. Kendi kendini örgütleyen sistem stratejileri, yönetimin yönlendirmesinden ziyade sistem içinde ortaya çıkar. Böyle bir örgüt kaotik yapıdadır ve bu tür bir örgüt yapısında, örgüt amaçları için daha çok tutku oluşturmada tetikleyici olarak hem kaos, hem düzen hem de geçici kaosu kullanılmasına önem verilmektedir. (Bkz. Ruelle, 1995; Gleick, 1996)

Tablo: Kuantum Beceriler ve Beceri İçeriklerinin Bütünsel Değerlendirilmesi

<b>Beceriler</b>		<b>Becerilerin anlamı</b>		<b>Becerilerin içeriği</b>	
<b>Kuantum Olmak</b>	<i>Kuantum Görme</i>	<b>İlişki içinde olabirlik</b>	<i>Kastedileni görebilirlik</i>	<b>Ortak yaşar bütün, olumluluk ve holizm</b>	<i>Niyet, paylaşılan vizyon</i>
	<i>Kuantum Düşünme</i>		<i>Paradoksal düşünebilirlik</i>		<i>Yaratıcı gerilim, paradoksal düşünme, akıllı hatalar</i>
	<i>Kuantum Hissetme</i>		<i>En üst düzeyde yaşama sevincini hissedebilirlik</i>		<i>Duygusal zeka, sinerjistik etki</i>
	<i>Kuantum Bilgi</i>		<i>Sezgisel bilgiye ulaşabilirlik</i>		<i>Öngörü ve modelleri, sezgisel bilgi</i>
	<i>Kuantum Rol/Hareket</i>		<i>Sorumlu hareket edebilirlik</i>		<i>Ayrılmazlık/bağlamsallık, Kelebek etkisi, Sosyal sorumluluk</i>
	<i>Kuantum Güven</i>		<i>Yaşamın seyrine güvenebilirlik</i>		<i>Kuantum sıçrama, Kendi kendine örgütleme, Entropi</i>

**Kuantum Olmak:** Kuantum kuram ilişkilerin niteliğini anlamayı ilginç kılar. Ayırıştırılmış parçalar sadece matematiksel soyutlamalardır. Parçaların özellikleri ise, sadece diğer parçalarla etkileşime göre görülür ve tanımlanabilir. Parçalarla olacak olan ilişki olasılıkları, bizzat ilişkilerin olasılıklarıdır. Maddi evren ilişkiler olmadan var olamaz.

Bununla birlikte fizik daima ilişkilerle ilgili değildir. Newton parçaları kendilerinin dışında güçler tarafından, etrafında hareket ettirilen bilardo topları

gibi görür. Newton nesnelere sadece dışsal bağlantı aracılığıyla görür. Nesnelere birbirinin davranışlarından etkilenebilir; fakat, birbirinin içsel özelliklerini değiştiremezler.

Kuantum fizikçiler nesnelere oldukça farklı görürler. Aslına bakılırsa, kuantum fizikçiler kuantum ilişkileri yaratan sınırları ve kimliklerini paylaşabilen alt atomal parçaları keşfettiler. İki alt atomal parça çarpıştığında kişisel bölümün toplamından çok daha büyük yeni kuantum sistem içinde elektronlar karışıp kaybolurlar. Buna “*kuantum holisizm*” denir. Her parça etkileşimi alt atomal süreçlerin son derece karmaşık bir ağda öteki ilişkilere neden olur. (Bkz. Zohar, 1998; Marshall, Zohar, 2002)

Bu cümleler bağlamında örgütler tıpkı evren gibi pek çok ilişkilere bağlı değerlendirilir. Kuantum olmak ilişkilere (-kayıtsız şartsız olumlu bakışta olabilmeyi gerektirir. Bu becerileri kullanmaya başlayan örgüt üyeleri, sonuçların niteliğinin ilişkilerin niteliğinin bir işlevi olduğunun farkına varırlar. Kuantum örgütler içten iletişim için zaman yaratırlar. Bu içten iletişim zaman içerisinde tutkulu eylemlere dönüşecektir. Bu örgüt çalışanları sadece birlikte çalışmazlar, birlikte ortak yaşar bütünü yaşatırlar, birlikte öğrenirler. Birbirleriyle güçlü bağlarla bağlanmış arkadaş/aile gibidirler. Kuantum örgütler böyle ağlarla en az kaynakla sıradışı sonuçları yaratmak için ilişkilerin gücünü kullanırlar.

#### SONUÇ

21.yy’da hızlı adımlarla sürekli değişen, karmaşık ve birbirine bağlı/bağlantılı ekonomide, mekanik/hiyerarşik yapıdan çok, organik ve ağ yapıdaki örgütler meydan okumaktadırlar. Çünkü mekanik dünya görüşü, oldukça yetersiz kontrole ve tahmin edebilirliğe odaklıdır. Organik görüş, olasılık imajlarıyla ilgili olan yeni bir eğretilenme oluşturur. Ortaya çıkma ve kendi kendine örgütlenme gibi kuantum sözlükteki kelimeler, örgütlerin bir makineden çok, ortak yaşar/yaşatılan bir bütün/sistem olarak çalışma tarzını vurgular ve bütün/sistem, örgüt yapısının organik ağlara dönüşümü için yeni becerilerin geliştirilmesini gerekli kılar. Bu bildiride işletmelerin rekabetçi zeka için mekanik yapının/hiyerarşinin organik ağlara dönüşmesi konusunda, Türkiye Tekstil sektörüne ilişkin *kuantum beceriler modeli* kuramsal temelde, analitik olarak değerlendirilmiştir. Özellikle yedi temel becerinin bağlantıları değerlendirilmiş ve becerilerin işlevlerinin birbirinden bağımsız olmadığı vurgulanmıştır. Böylece aslında modele, örgütün ölçülebilir başarısı ve tüm etkileşen ilişkilerinin niteliği arasında pozitif ilişkinin olduğu varsayımı üzerinden, model kalbinin belirişi izlenmiştir. Bu bağlamda öneri kuantum beceriler modelinin işletme rekabetçi zekasını oluşturmada ve tutku/amaç ağlarıyla örgütün dönüşümüne yardımcı olacağı düşünülmektedir.

#### KAYNAKLAR

Aras, G. (2006). **Avrupa Birliği ve Dünya Pazarlarına Uyum Açısından Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün Rekabet Yeteneği**. İTHİB Ya., İstanbul, s. 93-95.

Barney, J. B. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.” **Journal of Management** 17 (1): 99-120.

- Briggs, J. Peat, D. F. (2001). **Kaos: Yedi Yaşam Dersi** (çev. Soner,S.). Ege Meta Ya. İzmir.
- Brown, A., Starkey, K. (2000). "Organisational Identity anda Learning: A Psychodynamic Perspective." **Academy of Management Review** 25 (1): 102-120.
- Capra Fritjof (1991), **Fiziğin Taosu** (çev. Ökten, H. Kaan). Arıtan Ya., İstanbul.
- Covey, S. R. (1997). "Paylaşılan Vizyon." **Executive Excellence** 1 (7 Ekim): 4-5.
- Crocitto, M., Youssef, M. (2003). "The Human Side of Organizational Agility." **Industrial Management&Data Systems** 103 (6): 388-397.
- Demarest, M. (1997). "Understanding Knowledge Management." **Long Range Planning** 30 (3): 374-384.
- Demir, M. (2002). **2005 Sonrası Dünya Tekstil Sektörü**. TC Dış Ticaret Müsteşarlığı, İhracat Genel Müdürlüğü Tekstil ve Konfeksiyon Dairesi Başkanlığı (Aralık).
- Desouza, K. C. (2001). **Intelligent Agents for Competitive Intelligence: Survey of Applications**. John Wiley & Sons, Inc.
- Doğan, Ö. [ed.] (2007). **Aylık Ekonomik Görünüm** (Mart).
- DPT (2001). **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı-Tekstil ve Giyim Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu**. Ankara.
- Drucker, P. (1998). "Management's New Paradigms." **Forbes** 162 (7) October: 152.
- Druhl, K., Langstaff, J., Monson, N. (2001). "Towards a Synthesis of the Classical and Quantum Paradigms." **Journal of Organizational Change Management** 14 (4): 379-407.
- Erçetin, Ş. (2001). **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**. Nobel Ya. No. 220, Ankara.
- Erdil, O. (1994). "Belirsizlik Dönemlerinde Stratejik Yönetim ve Çevre." **2. Yönetim Kongresi Bildirisi** Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Ya. No. 1: 213-217.
- Furman, O.F., Baysal, A. (1994). "Türkiye'de Şirket İdeolojisi." **2. Yönetim Kongresi Bildirisi** Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Ya. No. 1: 218-225.
- Gleick, J. (1996). **Kaos** (çev. Üçcan, F.). TÜBİTAK Ya. No. 15, Ankara.
- Howard, S. (2002). "A Spiritual Perspective on Learning in The Workplace." **Journal of Managerial Psychology** 17 (3): 230-242.
- <http://www.die.gov.tr>, <http://www.izto.org.tr>, <http://www.kobiefor.org.tr>
- Ichak, A. (1998). "Doğru Bildiğimiz Sekiz Yanlış." **Executive Excellence** (Haziran): 14.
- Koçel, T. (2003). **İşletme Yöneticiliği**. Beta Ya. No.1382/120, İstanbul.
- Kotler, P., Lee, N. (2006). **Kurumsal Sosyal Sorumluluk** (çev. Kaçamak, S.). MediaCat Ya., İstanbul.

- Marshall, I., Zohar, D. (2002). **Kim Korkar Schrödinger'in Kedisinden** (çev. Düz, O.). Gelenek Ya. No. 9/1, İstanbul.
- Nonaka, I. (1991). "The Knowledge Creating Company." **Harward Business Review** (November-December): 98-99.
- Öz İplik-İş Sendikası (2005). **Tekstil Sektörü: Sorunlar ve Çözüm Önerileri**. Ankara, (Mart).
- Özlap, İ. (2005). **İşletme Yönetimi**. Birlik Ofset, Eskişehir.
- Papatya, G. (1998). "Vizyon: Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim-Eleştirel Bir Yaklaşım Denemesi." **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi** 3(Güz): 123-134.
- Papatya, G. (2002). "İşletmelerde İstihbaratın Üretilmesi ve Yönetilmesi: Stratejik Yönetim Bilgisi için Kavramsal Bir Çatı Önerisi." **İnfomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi** 17 (Mart): 81-85.
- Papatya, N. (2006a). "Pazarlamada Değişimin Ötesi: Yaratıcı ve Yenilikçi Pazarlama Dönüşümü." **Pazarlama Dünyası Dergisi** 20 (2006-1 Ocak Şubat): 73-77.
- Papatya, N. (2006b), "İşletmelerde Rekabetçi Zekanın Değişen Yüzü: Girişimci Pazarlama." **Pİ-Pazarlama İletişim Kültür Dergisi-Medicat** 5, 16, (Nisan-Mayıs-Haziran 2006/2), s. 45-59.
- Pribram, K. ve Diğerleri (1996). **Holografik Evren I** (çev. Çakıroğlu, A.). Kuraldışı Ya., İstanbul.
- Rifkin, J., Howard, T. (1997) **Entropi** (çev. Okay, H.). İz Ya. No. 181/36, İstanbul.
- Rosnay, J. (1998). **Ortakyaşar İnsan** (çev. Birkan, İ). Telos Ya. No. 114/002, İstanbul.
- Ruelle, D. (1995). **Raslantı ve Kaos** (çev. Yurtören, D.). TÜBİTAK Ya. No. 7, Ankara.
- Senge, P. (1996). **Beşinci Disiplin** (çev. İldeniz, A., Doğukan, A.). YKY Ya. Cogito-31, İstanbul.
- Shelton, C. D. ve Diğerleri (2002). "Quantum Organizations: Creating Networks of Passion and Purpose." **Submitted to Managing the Complex IV 2002 Conference** August 30.
- Shelton, C., Darling, J. (2001). "The Quantum Skills Model in Management: A New Paradigm to Enhance Effective Leadership." **The Leadership&Organization Development Journal** 22 (6): 264-273.
- Tüz, M. V. (2001). **Kaos Ortamında Self Organizasyon Davranışı**. Alfa Ya. No. 957/32, İstanbul.
- Zohar, D. (1998). **Aklı Yediden Kurmak** (çev. Dicleli, Z.). Türk Henkel Ya. No. 9, İstanbul.

**13. Oturum: Örgütsel Bağlılık-1**

*KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARININ İŞ MÜZAKERELERİNİ ALGILAMASINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA*

*Ahmet Erkuş*

*Akif Tabak*

*DİNİ İNANÇLARI DAHA YOĞUN OLAN ÇALIŞANLAR YÖNETSEL VEYA ÖRGÜTSEL TALEPLERE DAHA FAZLA İTAATKÂRLAR MI?*

*Ali Sayılır*

*Serkan Dirlik*

*İŞGÖREN SESSİZLİĞİ: KONUŞMAK MI ZOR, SESSİZ KALMAK MI ZOR?*

*Ayşehan Çakıcı*

*Celil Çakıcı*

*ÖRGÜTE BAĞLILIK İLE İŞE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA*

*Esra Dinç Özcan*

*Erkan Taşkiran*

## KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARININ İŞ MÜZAKERELERİNİ ALGILAMASINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

**Dr.Ahmet ERKUŞ**

Kara Harp Okulu, Sis.Yön.Bil.Böl.Bşk.kğı  
aerkus@yahoo.com

**Dr. Akif TABAK**

Kara Harp Okulu, Sis.Yön.Bil.Böl.Bşk.kğı  
atabak@kho.edu.tr

### ANAHTAR KELİMELER

Müzakere, iş müzakereleri

### GİRİŞ

Müzakere, bireyler, kurumlar veya kurumlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümünde kullanılabilmesi gibi, bir çok konuda ortak bir karara varmak veya sonuca ulaşmak için de kullanılmaktadır. Ancak müzakere, sadece uluslar arası ilişkilerde değil, genel olarak bireylerin hem özel yaşantılarında hem de iş yaşantılarında kullandıkları kapsamlı iletişim sürecidir. Müzakere süreci içinde iletişim, psikoloji, sosyoloji, kültür, davranış gibi bir çok faktörün etkili olduğu düşünüldüğünde, anlaşılması ve kavranılmasının zor bir kavram olduğu söylenebilir. Bu nedenle, günümüz iş yaşamında yapılan müzakerelerin çokluğu ve önemi düşünüldüğünde, ülkemizde müzakere sürecine ilişkin hem kamusal alanda, hem de özel sektörde ayrıntılı olarak tanımlamaların yapılması gerekmektedir.

Müzakere; farklı ihtiyaçlar ya da fikirler konusunda ortak bir anlaşmaya varmak amacıyla ileri geri iletişim süreci olarak tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre müzakere, bireylerin veya grupların ihtiyaçlarını karşılamak veya başarmak istedikleri hedeflere ulaşmak amacıyla karşılıklı olarak anlaşmaya çalıştıkları bir etkileşim sürecidir (Mayer, 2000, 142).

Müzakere sürecine ilişkin ortak özellikler ise şöyle tanımlanabilir (Lewicki ve Saunders, 2004: 4-5):

Müzakerede iki veya ikiden fazla birey, grup veya organizasyon bulunmaktadır. Bu nedenle müzakere bireyler arası veya gruplar arası bir süreçtir.

İki veya ikiden fazla grup veya şahıs arasında çatışma yaratan bir durum vardır.

Bireyler veya gruplar aralarında müzakere yaparlar, çünkü birbirilerini etkileyerek karşı tarafın vereceklerinden daha fazlasını elde edeceklerini düşünürler. Ancak bu süreç çoğunlukla gönüllülük esasına dayanır.

Gruplar açıkça kavga etmekten veya yıkıcı bir mücadeleden ziyade uzlaşabilecekleri bir anlaşma üzerinde çalışırlar.

Müzakerelerde ödün almak ve vermek sürecin doğasında olan davranışlardır.

Başarılı müzakereler, sadece amaca yönelik olarak sorunların çözülmesinin yanında kızgınlık, duygular, değerler ve motivasyon gibi maddi olmayan konuların da etkili olarak yönetilmesini içermektedir.

Müzakerelerde çıkar, amaç veya düşünce farklılıklarının, güç kullanarak veya zorla değil uzlaşma, tartışma ve ikna yoluyla çözümlenmesi hedeflenmektedir. Özellikle günümüz iş dünyasında karar verme sürecinde, gerek resmi gerekse resmi olmayan müzakerelerin kullanıldığı düşünüldüğünde, yöneticilerin ve çalışanların müzakere yeteneklerinin geliştirilmesinin önemli olduğu söylenebilir (Çetin, 2002, 4).

Küreselleşme olgusu ile iş yaşamındaki müzakereler uluslar arası platformda kritik ve önemli bir işleve sahip olmuştur. Bu nedenle hem bireysel, hem de örgütsel açıdan müzakere yeteneklerinin etkili kullanılması profesyonel bir faaliyet olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Ancak iş yaşamındaki bir çok yöneticinin müzakere konusunda gerekli eğitimi almadıkları ve yeteneklerinin farkında olmadıkları, bu nedenle mevcut yeteneklerini etkili düzeyde kullanmadıkları görülmektedir. Bu konuda eğitim alanlar ise ya birkaç günlük eğitimlerle ya da çevrelerindeki tecrübeli insanlardan faydalanarak mevcut yeteneklerini geliştirmeyi çalışmaktadırlar (Ashcroft, 2004: 229).

Bunun yanında tek bir müzakere ve buna ilişkin sonuçlar bir örgütün geleceği üzerinde çok fazla etkileri olmayabilir, ancak iş yaşamında örgüt içinde ve dışında bir çok müzakerenin yapıldığı düşünüldüğünde, örgüt başarısını ve geleceğini ilgilendiren önemli sonuçların ortaya çıkması muhtemeldir (Ertel, 2000). Bu nedenle yöneticiler ve çalışanlar yanında, örgütler de müzakere sürecine ilişkin sistemli yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadır.

#### **ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, AMACI VE YÖNTEMİ**

Küreselleşen dünyada gerek uluslar arası alandaki gerekse iş dünyasındaki anlaşmalarda, işbirliklerinde, ortaklıklarda, sorunların ve uyuşmazlıkların çözülmesinde müzakerelerin baş rol oynadığı görülmektedir. Ancak müzakerelerde karmaşıklık ve kontrol yetersizliği en belirgin özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle sistemli ve planlı yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle günümüz organizasyonları, iş yaşamındaki müzakerelerde karmaşık durumlar ve ilişkilerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle müzakerelerde sistemli ve bilimsel yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Ülkemizde müzakere kavramına ilişkin özellikle iş yaşamında yapılan çalışmaların yetersizliği dikkate alındığında, ilk aşamada ülkemizde iş yaşantısında yer alan bireylerin müzakere kavramına ilişkin düşüncelerinin ve algılarının tanımlanmasının, gerek müzakere kavramının anlaşılması ve müzakere sürecinin öğretilmesinde, gerekse uygulamalardaki etkinlik açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışmada aşağıda belirtilen iki temel soruya cevap bulunmaya çalışılacaktır. Bunlar şöyledir;

“Ülkemiz çalışanlarının müzakere kavramına ilişkin düşünceleri ve algılamaları nelerdir?”

“Bu düşünceler ve algılamalar arasında kamu ve özel sektör çalışanları açısından farklılıklar var mıdır?” sorularıdır.

Araştırmanın evrenini Ankara ilindeki hizmet/imalat/elektronik alanlarında faaliyetlerini sürdüren kamu ve özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada anket uygulaması yapılmıştır. Bu maksatla daha önce müzakere kavramına ilişkin kültürler arası farklılıkları belirlemek amacıyla hazırlanmış olan anket formu (Çakıcı, 2003) kullanılmıştır. Ankette müzakere kavramıyla ilişkili altı boyutta toplam 40 soru bulunmaktadır. Ankete katılanlardan soruları 5’li likert ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanarak cevaplamaları istenmiştir. Ankette müzakere ilişkin tanımlanan altı boyut ise şöyledir:

- Müzakere stratejisi ve anlayışı,
- Katılımcı sayısı ve nitelikleri,
- İletişim, ilişki kurma ve güven duyma ,
- Zaman ve iş yapma anlayışı,
- Çatışma ve taviz verme,
- Karar verme ve anlaşma.

Elde edilen verilerle, çalışanların müzakere kavramı hakkındaki algılamaları, başta çalıştıkları sektör olmak üzere cinsiyet, yaş, iş tecrübesi gibi değişkenler ile ilişkileri incelenecek ve farklılıklar açıklanmaya çalışılacaktır. Ayrıca elde edilen verilerle kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin müzakere kavramına ilişkin algılamalarındaki farklılıkların da ortaya konulması hedeflenmiştir. Elde edilen verilere SPSS paket programında, t-testi ve tek yönlü varyans analizi yapılacaktır.

## SONUÇ

Çalışma ile Türkiye’deki çalışma hayatında bulunan bireylerin iş müzakereleri ile ilgili düşüncelerinin ve bu konuya ilişkin algılamalarının açıklanması hedeflenmiştir. Bu nedenle yapılacak çalışmanın, ülkemizde iş yaşamında gerçekleştirilecek olan müzakerelerin planlamasında, uygulamasında ve konuya ilişkin verilecek eğitimlerde yol gösterici olduğu düşünülmektedir. Ayrıca yapılacak çalışmanın iş müzakereleri ile ilgili bundan sonra yapılacak araştırma ve çalışmalara yol göstermesi açısından ipuçları verebileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

Acuff, F.L. (2005), *Uluslar arası Müzakere*, Elma yayınevi, İstanbul.

Adair, W. vd. (2004), *Culture and Negotiation Strategy*, Negotiation Journal, Vol.20, No.1.

Cohen,R.(1997), *Negotiating Across Cultures*, United States Institute of Peace Press, Washington.



- Cohen, W. A. (2003), *The Importance of Expectations on Negotiation Results*, European Business Review; Vol. 15 No.2.
- Cross, J.G. (1977), *Negotiation as a Learning Process*, The Journal of Conflict Resolution, Vol. 21 (pre-1986).
- Çakıcı, O. (2003), *Kültürler Arası Farklaşmanın Müzakere Sürecine Etkileri: NATO Ülkeleri Arasında Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çetin, C. (2002), *Müzakere Teknikleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Ertel, D. (2000), “Müzakereyi Bir Şirket Yeteneği Haline Getirmek”, [(Eds) MESS (2000), *Müzakere ve Anlaşmazlık Çözümü*, MESS Yayınları, İstanbul ] içinde: 107-132
- Fraser, C., Zarkada-Fraser, A. (2002), *An Exploratory Investigation Into Cultural Awareness and Approach To Negotiation*, European Business Review; Vol. 14, No. 2.
- Kumar R., Worm V. (2004), *Institutional Dynamics and The Negotiation Process: Comparing India And China*, International Journal of Conflict Management,; Vol. 15, No. 3.
- Lewicki , R.J. vd. (2004), *Essentials of Negotiation*, McGraw-Hill Irwin, Newyork.
- Lin X., Miller,S.J. (2003), *Negotiation Approaches: Direct and Indirect Effect of National Culture*, International Marketing Review, Vol. 20, No.3.
- Mayer, B. (2000), *The Dynamics of Conflict Resolution*, Joey-Bass, San Francisco

## DİNİ İNANÇLARI DAHA YOĞUN OLAN ÇALIŞANLAR YÖNETSEL VEYA ÖRGÜTSEL TALEPLERE DAHA FAZLA İTAATKÂRLAR MI?

**Yrd. Doç. Dr. Ali SAYILIR**

Muğla Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
asayilir@mu.edu.tr

**Arş. Gör. Serkan DİRLİK**

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Ana Bilim Dalı  
sdirlik@mu.edu.tr

### ANAHTAR KELİMELER

Dini tutumlar, örgütsel talepler, itaat.

### GİRİŞ

Dinin insan davranışı, sosyal ilişkiler ve etkileşimler üzerinde önemli etkisi vardır (Abuznaid, 2006: 125). Müslüman bir toplulukta var olan bir işletmenin yönetim tarzı ve çalışanların eylem biçimlerinin dinin etkisi altında olacağını söylemek mantıksız olmaz. İslam'ın 5 şartından özellikle namaz kılma ve oruç tutma, ortak bir kimlik oluşturma ve ortak ruh oluşturmaya davranış yoluyla katkıda bulunur. İslam'da var olan itaat kültürü, çalışanların yöneticiye veya işletme sahibinin işe ilişkin taleplerine daha olumlu yaklaşmasına yol açabilir. Ortak yön anlayışı, yine kişilerin ortak davranış geliştirmesine katkıda bulunabilir. Ortak maneviyatı olan insanlar, kendilerini işlerine tam olarak verebilirler (Mitroff ve Denton, 1999). Elbette belirtilen şeylerin gerçekleşmesi, yöneticinin yaşamını İslami yaşam tarzına uygun şekilde gerçekleştirmesine bağlı olabilir. Yani, yönetim-çalışan arasında dini ve manevi bir paylaşımın olması, burada ön koşul olabilir.

Örgüt kültürü ve onu oluşturan süreçler, yönetim tarzları, çalışan örgüt uyumu gibi kavramlar üzerinde pek çok çalışma olsa da (Hickman, 1998), bildiğimiz kadarıyla, özellikle Türkiye'de dini inançların, örgüt ortamındaki ve yönetim çalışan etkileşimindeki işlevlerini ele alan çalışmalar pek yoktur. Halbuki örgüt kültürünü oluşturan inançların, değerlerin, davranış kalıplarının altında din başta gelir (Boice, 1996: 161; Sanders 1994: 40-41). Dean vd. (2003) bu kapsamdaki araştırmaların (SRW-spirituality, management, work; MSR-management, spirituality, religion) yönetim ve organizasyon yazınında yeni bir alan olduğunu ifade etmektedir. Din ve manevi değerlerin iş yaşamında yönetici ve çalışanların davranışlarında çok güçlü etkisi olduğu ileri sürülmektedir. (McCormick, 1994; Ettorre, 1996, Morgan, 2004). Dini tutumlar ile davranışlarımız arasındaki ilişki binyıllardır teoloji veya felsefe konusu olmuş ve bilimsel araştırmalara da konu edilmiştir. Ancak işletme organizasyonunda ve yönetiminde dinin nasıl bir işlev gördüğü yeterince araştırılmamıştır. Örneğin, çalışanlar yönetimle aynı dini çizgide ise, örgütsel taleplere daha özverili yaklaşmakta mıdır? veya dindarlık arttıkça çalışanlar örgütsel veya yönetsel taleplere daha özverili yaklaşmaktalar mı? Bunların yanında, dindarlığın çalışanla yönetim arasındaki sosyal ilişkiyi, örgüt üyeliğini ve bağlılığını nasıl etkilediği de, özellikle yönetim ve

organizasyon akademisyenlerinin araştırmalarına ihtiyaç duyulan konular arasındadır.

Bir işletmeyi oluşturan bireylerin, o işletmenin ve üyelerinin ait olduğu toplumdaki ayrı olarak düşünülemez. Bu bireylerin dini inançlarının en azından bir kısmını örgüt ortamına taşımaları kaçınılmazdır. Bu taşıyışın örgüt kültürünü ve yönetimin başarısını nasıl etkileyeceği araştırmaya değer konular arasındadır. Bu bağlamda, çalışmamız izleyen başlık altında belirtilen konuları aydınlatmaya çalışacaktır.

#### **ARAŞTIRMANIN AMACI**

Araştırma, dini tutumların yönetim ile çalışan arasındaki ilişkilerde önemli rol oynayabileceği düşünülen dini tutumların nasıl bir işlev görebileceğini aydınlatmaya yöneliktir. Bu bağlamda, işletme yönetimi ve sahibinin dini tutumuyla çalışanların dini tutumları arasında bir ilişkinin varlığını araştırmak araştırmanın amaçlarından biridir. Araştırmanın bir diğer amacı ise, yönetim veya işletme sahibinin dini tutumunun, çalışanların yönetsel taleplere tepkilerinde bir rolü olup olmadığını ortaya koymaktır. Çalışanların dini tutumları ile yönetsel taleplere tepkileri arasında bir ilişkinin varlığını araştırmak bir başka amacımızdır. Son olarak araştırma, çalışanın dindarlığına bağlı olarak maddi kazanımlarına verdiği tepkinin değişip değişmediğini ortaya koymak amacındadır. Her ne kadar dini tutumların iş doyumu, işletmeye bağlılık, yaratıcılık ve yenilikçilik, stratejilerin uygulanması gibi pek çok konuya etkisi söz konusu olsa bile, bunları araştırmanın içine almak bu aşamada olanaklı değildir.

#### **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırma dini tutumların yönetim-çalışan ilişkisindeki yerini ortaya koymaya çalıştığından, daha çok betimleyici bir nitelik taşımaktadır. Çalışmanın örneklemini Muğla'nın Fethiye İlçesi'nde bulunan ve araştırmaya katılmayı kabul eden 15 işletmeden oluşmakta ve dolayısıyla, nüfusu temsil niteliği taşımamaktadır. Bu işletmelerin 23 sahibi veya üst düzey yöneticisi ile 157 çalışanı anketlere yanıt vermişlerdir. Anketler elden dağıtılmış ve zaman zaman olanaklı olduğu ölçüde anket soruları dışında da serbest görüşme yoluyla bilgi edinilmiştir.

Dini tutumları ölçmek üzere Müslümanların Din Tutumları Ölçeği (*Muslim Attitudes Towards Religion Scale*) araştırmaya katılan çalışan ve yöneticilere uygulanmıştır. Bu ölçekte müslümanın dinden manevi yardım alması ile ilgili 6 adet ifade, dini kendine rehber edinmesi ile ilgili 5 ifade ve dini pratiklerle ilgili 3 ifadeye yer verilmektedir (Ghorbani, et al, 2000). Bu 14 madde Türkçeye çevrildikten sonra ankete konulmuştur. Yazında yer alan 3 boyutun doğrulanması için SPSS'te doğrulayıcı faktör analizi ve içyapı tutarlılığı analizi yapılmıştır. Her üç faktör doğrulanmış ve Coranbach alfa değerleri oldukça yeterli düzeyde çıkmıştır. Çalışanların örgütsel taleplere tepkilerini ölçmek üzere bu çalışmanın yazarları tarafından 19 adet 3-5 dereceli ifade geliştirmiş ve ankete konulmuştur. Ancak 19 ifadeden sadece 10 tanesi iki faktöre ilişkin olarak ayrılmıştır. Maddi getiriye tepki ve işletme taleplerine tepki-uyma olarak

adlandırabileceğimiz bu bağlı değişkenlerin içyapı tutarlılıkları pekiyi olmasa da kabul edilebilir düzeydedir. Yine SPSS’te uygulanan korelasyon ve t testi analizlerinin sonuçları izleyen bölümde yer almaktadır.

### **BULGULAR**

Çalışanların maddi edinimlerden tatminleri ve itaat etmeleri ile onların dinden manevi yardım alma ve dini kendine rehber edinme tutumları arasında anlamlı düzeyde ilişki (korelasyon) bulunmamasına karşın, dini pratiklerin uygulanma düzeyi ile maddi edinimlerden tatmin ve itaat etme düzeyleri arasında anlamlı (sırasıyla  $p=0,050$ ,  $p=0,039$ ) pozitif ilişki (korelasyon) bulunmuştur. Yine dini pratiklerle mazeret izni kullanmama arasında anlamlı düzeyde ( $p=0,003$ ) pozitif ilişki bulunmuştur. Bu boyutun düşünceleri dile getirme ile ilişki pozitif ancak anlamlılığı zayıf düzeydedir ( $P=0,075$ ). Çalışma saatleri, işe zamanında gelme, yıllık izinleri kullanma, iş dışında yardımcı olma, hafta sonu çalışma ile dini tutumlar arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmamıştır.

İşletme yönetimi veya sahiplerinden dini tutumları yüksek olanlarla (4 işletme) düşük olanlar (2 işletme) esas alınarak oluşturulan gruplar arasında, çalışanların dini tutumları, itaat etmeleri, maddi edinimleri, işe zamanında gelmeleri, hafta sonu çalışmaları, düşüncelerini dile getirmeleri, çalışma saatleri, yıllık izinleri kullanmaları, mazeret izinleri kullanmaları ve iş dışında yardımcı olmaları bakımından fark olup olmadığı t testi ile analiz edilmiştir. Dini tutumları yüksek yöneticilerin olduğu işletmelerde çalışanların dini rehber edinme ve dini pratikler ile ilgili skorları diğer işletmelerde çalışanlarından; dini rehber edinme bakımından zayıf da olsa, anlamlı düzeyde farklı çıkmıştır ( $p=0,082$ ,  $p=0,051$ ). Dini tutumlarla ilgili skorları düşük yöneticisi olan işletmelerde çalışanların itaat konusundaki skorları daha yüksek ve anlamlı düzeyde farklı çıkmıştır ( $p=0,014$ ). Düşünceyi dile getirme ( $p=0,06$ ), çalışma saatleri ( $p=0,007$ ), yıllık izinleri kullanma ( $p=0,000$ ), iş dışında yardımcı olma ( $p=0,072$ ) bakımından iki grup arasında anlamlı düzeyde farklılıklar bulunmuştur. Yukarıda belirtilen diğer hususlar bakımından iki grup arasında anlamlı düzeyde farklılıklar bulunmamıştır.

### **SONUÇ**

Araştırma bulguları, dini pratiklerin uygulanma derecesi arttıkça maddi edinimlerden memnuniyetin arttığına işaret etmektedir. Bu bir İslam toplumunda beklenebilecek bir sonuçtur. Çünkü İslam dini öğretilerinde eldekine şükür etme vardır. Dolayısıyla, araştırma sonucunun da işaret ettiği gibi, dindar çalışanların daha az maddi edinimle yetinebileceğini belirtmek pek de yanlış bir değerlendirme olmaz. Dini pratiklerle itaat-uyum gösterme davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki olması, yine İslam dini öğretilerine atfedilebilir.

Dindarlık düzeyleri düşük yöneticilerle birlikte çalışanların dini pratikler ve dini rehber edinme bakımından daha dindar yöneticilerle çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha düşük skorlara sahip olmaları beklenen bir durum olsa da, bu çalışanların yönetici taleplerine daha itaatkâr görünmesi ve daha az eleştirilmesi ilginç bir sonuçtur. Bu sonucu, daha dindar çalışanların düşüncelerini dile

getirmeleri bakımından diğer gruptan daha cesur görünmeleri ile desteklenmektedir. Yine ilginç bir nokta da, her iki grup çalışan arasında dinden manevi destek alma bakımından anlamlı düzeyde farklılık olmamasıdır. Bu bizi toplumumuzda, dini pratikleri uygulama bakımından farklılıklar olabilese, dinden manevi destek alma konusunda farklılıklar olmayabileceği yorumuna götürmektedir. Dindar grupta yer alan çalışanların çalışma saatlerinin daha fazla olması, daha az yıllık izin kullanmaları, iş dışında da diğer gruba göre daha fazla yardımcı olmaları, daha dindar olanların daha itaatkar değil, daha özveri ile çalışmakta olduklarına işaret etmektedir.

Yukarıdaki değerlendirmelerin sadece araştırmaya katılan işletmelerle sınırlı olduğunun ve ölçmedeki yetersizliklerin yol açabileceği sorunların göz önünde bulundurulması gerekir. Ayrıca, sonuçları etkileyecek, işletmedeki yönetim yaklaşımı, çalışanların işletme sahiplerinin yakını olması, iş alanları, işletme büyüklüğü ve başka olası değişkenlerin olası etkileri de, araştırmada değerlendirilememiştir. Dolayısıyla, araştırmanın sonuçlarının oldukça temkinli olarak değerlendirilmesinde yarar vardır.

#### KAYNAKÇA

- Abuznaid, S. 2006. “[Islam and Management: What can be learned?](#)” *Thunderbird International Business Review*, Jan/Feb. Vol. 48, Iss. 1; p. 125.
- Dean, K. L., Fornaciari, C.J. and McGee, J.J. 2003. “Research in Spirituality, Religion, and Work: Walking The Line Between Relevance and Legitimacy”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16 No. 4, pp. 378-395.
- Ettore, B. 1996. “Religion in the Workplace: Implications for Manager”, *Management Review*; Dec; 85, p.p.12.
- Ghorbani, N. P. J., Watson, A. F. G., Ronald J. M. and Ralph W. H. 2000. “Muslim Attitudes Towards Religion Scale: Factors, Validity and Complexity of Relationships with Mental Health in Iran”, *Mental Health, Religion & Culture*, Volume 3, Number 2.
- Hickman, G. (1998), **Leading Organizations**, Thousand Oaks: Sage.
- McCormick, D. W. 1994. “Spirituality and Management”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 9 No. 6, pp. 5-8
- Mitroff, I. I. and Denton, E. A. 1999. “A Study of Spirituality in the Workplace” *Sloan Management Review* Summer, pp. 83-92.
- Morgan, J. F. 2004. “How Should Business Respond to a More Religious Workplace?”, *Sam Advanced Management Journal*, Autumn.
- Sanders, J. (1994), **Spiritual Leadership**, Chicago: Moody Pres.

## İŞGÖREN SESSİZLİĞİ: KONUŞMAK MI ZOR, SESSİZ KALMAK MI ZOR?

**Yrd. Doç. Dr. Ayşehan ÇAKICI**  
ME.Ü. İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
aysehana@yahoo.com

**Prof. Dr. A. Celil ÇAKICI**  
ME.Ü Turizm İşl.Otl.YO  
celilc@yahoo.com

**ANAHTAR KELİMELER:** İşgören sessizliği, açıkça konuşmak, yönetim.

### GİRİŞ

İşgören sessizliği üzerine yapılan çalışmalar çok yenidir ve az sayıdadır. Bu konuda yönetim yazınında iki temel makaleden söz edilebilir. Her ikisi de örgütlerde sessizlik olgusu ile doğrudan ilişkili kavramsal çalışmalardır. İlk çalışmada, Morrison ve Milliken (2000), örgütlerde sistematik olarak gelişen sessizlik sürecini ve bu sürecin sürekliliğini ve güçlenmesini sağlayan örgütsel koşulları açıklamaktadırlar. “İşgörenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilişkili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi” şeklinde tanımladıkları örgütsel sessizliği, kolektif bir fenomen olarak ele almakta ve incelemektedirler. Kolektif bir tepki olarak, işgörenlerin sessiz kalma nedenlerini ortaya koymaktadırlar. İkinci önemli makalede Pinder ve Harlos (2001), algılanan adaletsizlik konusunda açıkça konuşup konuşmamaya dair işgörenlerin kararı üzerine odaklanmışlardır. İşgören sessizliği kavramını geliştirmişler ve işgören sessizliğini oluşturan ve güçlendiren örgütsel koşulları açıklayan bir model önermişlerdir. Araştırmacılar, işgören sessizliğini “değişimi etkileyebilme veya düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanlara, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi (hakiki) düşüncelerini (sözlerin, ifadelerin) esirgemesi (iletmemesi, tutması, vermemesi)” olarak tanımlamaktadırlar.

Bilindiği üzere, çalışanların, örgüt performansını etkilediği, değişim, yaratıcılık ve yeniliğin kaynağı olduğu kabul edilmektedir. Yeni yönetsel teknikler, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirme ve bundan fayda yaratma amacına dönüktür. Modern organizasyonlar, çalışanlarını işyeri kararlarına katma, yetkilendirme, güçlendirme gibi çeşitli uygulamaları harekete geçirmektedir. Ancak yapılan araştırmalar, çalışanların kendilerine güvendikleri halde düşüncelerini açıklamada tereddüt ettiklerini, açıkça konuşmayı riskli bir durum olarak değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Çalışanların sıklıkla sorunlar veya konular hakkında sessiz kalmaya zorlandıkları hissine kapıldıklarını belirten ampirik bulgular da bulunmaktadır. Örneğin; ABD’de 22 ayrı örgütten 260 çalışan ile yapılan görüşmelerde, işgörenlerin %70’den fazlası, işte karşılaştıkları konu veya sorunlar hakkında konuşmaktan korktuklarını belirtmişlerdir. Bu çalışmada, karar alma süreci, yöneticilerin yetersizliği, ücret eşitsizliği, örgütsel etkisizlik ve düşük başarı “tartışılmazlar” arasında yer alan konular olarak ortaya çıkmıştır (Morrison ve Milliken, 2000).

Araştırmalarda konuşmama ve sessiz kalma tercihinde etkili olan iki temel neden ortaya konmaktadır (Milliken ve Morrison, 2003). İlki, negatif tepki alma korkusu, ikincisi ise, konuşmanın fark yaratmayacağına (hiçbir şeyi değiştirmeyeceğine) olan inançtır. Böylelikle, çalışanlar gerekli değişikliklerle, olası iyileştirmeler veya örgütsel fonksiyonları geliştirmek için seçenekler konusunda önerilerde bulunmak yerine sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler.

Sessizliğin gölgesi pek çok örgütü kuşattığı halde, sessizliğin yapısı, bileşenleri, etkileri, nedenleri üzerine oldukça az akademik araştırma vardır. Yazında sessizlik konusuna çok az ilgi gösterilmesinin iki temel nedeninden bahsedilmektedir. İlki, sessizliğin konuşmanın yokluğu olarak görülmesi ve konuşmamayı analiz etmenin açık davranışlardan daha zor olması ikincisi ise, çok yönlü nedenleri olan, muğlak ve kaygan bir davranış olmasının getirdiği anlama ve yorumlama zorluğudur. Bununla birlikte, sessizleşmenin çalışanlar ve örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahip davranış olarak kavramlaştırılması gerektiği düşünülmektedir (Dyne, Ang ve Botero, 2003; Milliken vd. 2003; Premeaux ve Bedeian, 2003; Vokala ve Bourados, 2005 ). Yönetim yazınında sessizlik duvarının kırılmasına odaklanan çalışmalar (Huang vd. 2005; Pederit ve Ashford, 2003) bulunmakla beraber, konunun araştırılması gereken pek çok boyutu bulunmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, örgütlerde sessiz kalınan konuları ve sessizleşmenin nedenlerini belirlemektir. Bu bağlamda, araştırmada yanıt aranan iki temel soru bulunmaktadır:

1. İşgörenler hangi konularda açıkça konuşmayıp sessiz kalmayı tercih etmektedirler?
2. İşgörenler hangi nedenlerle sessiz kalmayı tercih etmektedirler? İşgörenler, iş süreçleri, kurumsal işleyiş ve işletme fonksiyonlarını iyileştirmek için neden fikir, bilgi ve görüşlerini ilgililerle açıkça konuşmayıp bilinçli bir tercihle esirgemektedirler?

Araştırma ile örgüt yazınında az çalışılan, ancak oldukça önemli olan bu konuya araştırmacı ve uygulamacıların dikkatini çekmek, uygulayıcıları bilgilendirici ve yönlendirici çözümler geliştirilmesine katkıda bulunulması hedeflenmektedir. Diğer taraftan, Türkiye’de çalışanların en çok hangi konularda konuşup hangi konularda sessiz kaldıklarının ve neden sessiz kaldıklarının ampirik araştırmalarla ortaya konması, yönetsel yaklaşımların etkinleştirilmesi ve örgütlerin performanslarının yükseltilmesi açısından da önemlidir.

#### **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmada veriler, literatüre dayalı olarak geliştirilen bir anket ile toplanmıştır. Anket, esas itibarıyla çalışanların hangi konularda neden sessiz kaldıklarını belirlemeye dönük sorulardan oluşmaktadır. Anketin geliştirilme sürecinde içerik geçerliliğini sağlamak için, yönetim ve organizasyon alanından 12 akademisyen

“yargıç” olarak görev yapmıştır. Yargıçların öneri ve eleştirileri doğrultusunda anket soruları şekillenmiştir. Şekillenen anket, 2007 yılı Ocak ayında ön teste tabi tutulmuştur. Ön test sonunda ankete son hali verilmiştir. Çalışanların hangi konularda sessiz kaldıklarını belirlemeye çalışan soruda 25 önerme bulunmaktadır. Neden sessiz kaldığına ilişkin soruda ise 31 önerme bulunmaktadır.

Son şeklini alan anket, bir üniversitede akademik ve idari personele uygulanmıştır. Uygulama, çoğu zaman yüz yüze, bazen de posta yoluyla gerçekleştirilmiştir. Söz konusu üniversitede 1294 akademik ve 817 idari personel bulunmaktadır. Uygulama sonunda 508 adet kullanılabilir ankete ulaşılmıştır. Araştırmaya 327 akademik ve 181 de idari personel katılmıştır. Geri dönüş oranları akademik personelde %25,3 ve idari personelde ise %22,1’dir. Genel geri dönüş oranı ise %24,1’dir. Anketler yolu ile elde edilen veriler, bilgisayar ortamında tasnif ve analiz edilmiştir. Analizlerde betimsel istatistiklerin yanı sıra, t-testi, ANOVA ve faktör analizi teknikleri kullanılmıştır.

#### **BULGULAR VE DEĞERLENDİRME**

Araştırmaya 508 kişi katılmıştır. Bunların 327’si akademisyen, 181’i idari personeldir. Katılanların %48’i kadın, %52’si ise erkektir. Yaş aralığı 22 ile 67 arasında değişmekte olup; ortalama yaş, 37 olarak tespit edilmiştir.

Çalışanların %5’e yakını asla sessiz kalmadıklarını söylemiştir. “Çok nadir” sessiz kaldığını söyleyenlerin oranı %25.6’dır. Bazen sessiz kalanların oranı %42.9’dur. %21.3’ü “genellikle” sessiz kalırken, %5.5’i de “her zaman” sessiz kaldığını ifade etmiştir. Gerçekte çalışanların sessiz kalma tercihini belirleyebilmek amacıyla, “İşyeriyle ilgili endişeli olduğunuz bir sorunu yöneticinizle konuşmadığınız oldu mu? Şeklinde sorulan soruya %70’i evet olarak yanıt vermiştir.

#### **Sessiz Kalınan Konular**

Çalışanların hangi konularda sessiz kaldıklarını belirlemeye çalışan soruya faktör analizi uygulanmıştır. Analiz öncesinde 25 maddenin madde-toplam korelasyonlarına bakılmış ve .25 altında hiçbir maddenin olmadığı görülmüştür. Bu nedenle 25 önermenin tamamı analize alınmıştır (Özdamar, 2004: 238). İlk çözümlemede .50’nin altında eş kökenliliğe sahip olan iki önerme tespit edilmiş ve bunlar analizden çıkarılmıştır (Hair vd. 2006: 133). Yapılan çözümleme 4 faktörün toplam varyansın %65.8’ini açıkladığı görülmüştür. Faktör sayısının tespitinde açıklanan varyans kriteri (açıklanan varyansın en az %67 olması) (Özdamar, 2004: 248) tercih edildiğinden, analiz 5 faktör üretmek için tekrarlanmış ve yeni çözümlemenin varyansın %69,4’ünü ve yapıyı daha iyi açıkladığı görülmüştür.

Tablo1’e göre; toplam varyansın %69.4’ünü açıklayan beş faktörden ilki, varyansın %16.5’ini açıklamaktadır. Bu faktörde kötü muamele, etik konular, kişisel çekişmeler, sorumluluklar, tembellikler, israf ve kayıplar bir araya gelmiştir. Bu nedenle faktöre “etik konular ve sorumluluklar” adı verilmiştir. Faktördeki temel değişken kötü muameledir. Faktörün ortalaması dikkate alındığı zaman, göreceli olarak diğer faktörlere kıyasla, çalışanların en az sessiz



kaldığı konular, etik ve sorumluluklarla ilgili olmaktadır. Bununla birlikte yöneticisi tarafından kötü muameleye maruz kalıp bunu üst yönetime iletilmesi konusunda bir fakülte sekreterinin yaşadığı deneyim düşündürücüdür. “Benden önceki yönetici zamanında huzursuzduk. Bölümde bende dahil yöneticimizin en az bir kez kötü muamelesine maruz kalmıştık. Psikiyatrik tedavi görenler bile oldu. Ben şef konumunda olduğum ve güven verdiğim için olacak, herkes sorununu benimle paylaşıyordu. Hep birlikte üst yönetimle açıkça konuşmayı önerdim. Onayladılar. Randevu alıp gittik. Sonuç, bana ilettikleri hiçbir sorunu üst yönetime iletmедiler.” Çalışanlar, uğradığı kötü muamele veya etik olmayan davranışlar, meslektaş veya diğer çalışanlar kaynaklı ise, konuyu yöneticilerle konuşulabilirken, yönetici kaynaklıysa genellikle sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bunda yöneticisinin kendisine zarar vereceği korkusu etkili olmaktadır.

**Tablo 1:** Çalışanların Sessiz Kaldığı Konulara İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Yük	Öz değer	Varyans %	Ort.	Güven İrlik	F-değeri	Pdeğeri
<b>I. ETİK VE SORUMLULUKLAR (7 madde.)</b>		3,806	16,547	2,2531	.8767	41,2613	.0000
-Kötü muamele (küfür, hakaret, suçlama, şiddet, aşırı iş yükleme, bilinçli zarar verme,yıldırma gibi)	.710						
-Etik konular (görevi kötüye kullanma, işe gelmeme, yalan, hırsızlık, dürüst olmayan davranışlar gibi)	.665						
-İşleri aksatan kişisel çekişmeler ve çatışmalar	.647						
-Çevreye karşı sorumluluklar (çevre, topluma ve öğrencilere karşı yanlış uygulamalar)	.638						
-İşten kaytarmalar ve tembellikler	.607						
-İşyerinizdeki israf ve kayıplar	.518						
-Kişisel çıkarların kurum çıkarlarının önünde yer alması	.477						

<b>II.YÖNETİM SORUNU (6 madde)</b>		3,519	15,300	2,7857	.8836	43,5108	.0000
-Yöneticilerinizin yetersizliği (bilgi, beceri ve yetenek)	.801						
-Yöneticilerinizin düşük performans göstermesi	.787						
-Yöneticilerin yanlış tutum ve davranışları	.760						
-Adil olmayan uygulamalar (ayrımcılık, kayırmacılık, haksızlıklar vb)	.515						
-Amaca hizmet etmeyen kurallar	.505						
-Hemfikir olmadığınız işyeri politikaları veya kararları	.436						
<b>III.ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI (3 madde)</b>		3,059	13,301	2,9350	.8572	3,0276	.0489
-Diğer mesai arkadaşlarınızın yetersizliği	.828						
-Meslektaşlarınızın düşük performansı	.814						
-Meslektaşlarınızın yetersizliği ( bilgi, beceri ve yetenek)	.770						
<b>IV. İYİLEŞTİRME ÇABALARI (4 madde)</b>		3,028	13,164	2,5000	.8041	14,8493	.0000
-Çalıştığınız birimi/bölümü iyileştirmeye dönük öneriler	.813						
-İşinizle ilgili iyileştirmeye dönük öneriler	.727						
-İşyerindeki işleyiş ve süreçlerdeki aksamlar ve hatalar	.604						
-Çalıştığınız birim/bölümün performans düşüklüğü	.583						
<b>V. ÇALIŞMA OLANAKLARI (3 madde)</b>		2,557	11,117	2,5394	.8112	35,0651	.0000
-Alt ve üst yapı sorunları	.765						

-Araç-gereç ve donanım yetersizliği	.754						
-Kişisel gelişimin önündeki engeller	.655						

Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi. Açıklanan toplam varyans: % 69,430.

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği: %94,2; Bartlett küresellik testi:  $X^2$ : 7909,633, s.d.: 300,  $p < 0.001$ ;

Genel ortalama: 2,5621; Ölçeğin tamamı için Alpha: .9401;

Ölçek: 1:Hiçbir zaman sessiz kalmam, 2: Çok nadir sessiz kalırım,

3: Bazen sessiz kalırım, 4:Genellikle sessiz kalırım, 5: Her zaman sessiz kalırım

İkinci faktörde yönetimle ilgili konular bir araya gelmiş ve toplam varyansın %15.3'ünü açıklamıştır. Bu faktörde; yöneticilerin yetersizliği, düşük performansı, yanlış tutumları, adil olmayan uygulamalar vb. bir araya gelmiştir. Faktör içinde yöneticilerin yetersizliği, düşük performansı ve yanlış tutum ve davranışları temel etkenler olarak ortaya çıkmaktadır. Ortalama dikkate alındığında, göreceli olarak, çalışanların en sık sessiz kalmayı tercih ettikleri ikinci konu olmaktadır. Yönetim kaynaklı sorunlar, genellikle kapalı kapılar arkasında konuşulan bir konu olmaktadır.

Üçüncü faktörde, çalışanların performansı ve yetersizlikleri bir araya gelmiş ve varyansın %13.3'ünü açıklamıştır. Faktördeki üç maddenin üçü de temel etkenler durumundadır. Ayrıca, bu faktör çalışanların göreceli olarak en sık sessiz kalmayı tercih ettikleri konuların başında gelmektedir. Kuşkusuz bu konularda üstlerle konuşmamak, sosyal izolasyon endişesi nedeniyle olabileceği gibi arkadaş gruplarına bağlılık nedeniyle de olabilir.

Dördüncü faktör, "kurumu iyileştirme çabaları" olarak adlandırılabilir. Bu faktör, değişimin %13.1'ini açıklamıştır. Faktörde, bölümü ve işi iyileştirmeye dönük öneriler, işleyiş ve süreçlere dönük öneriler ve bölümün performans düşüklüğü bir araya gelmiştir. Temel etken bölümün iyileştirilmesine dönük önerilerdir. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde, yeni fikir ve önerilerde bulunan işgören sayısının çok az olduğu, daha çok bireysel sorunlar için ( izin talebi, kariyer, görev yeri değişikliği, bölüm içi anlaşmazlıklar ve çatışmalar gibi) kendilerine gelindiği belirtilmiştir.

Son faktör, çalışma koşulları ve olanakları ile ilgilidir ve varyansın %11.1'ini açıklamaktadır. Bu faktörde alt ve üst yapı ile araç-gereç ve donanım eksikliği temel belirleyiciler olarak dikkat çekmektedir.

Sessiz kalınan konularda tespit edilen beş faktör itibariyle, akademik ve idari personel bakımından bir farklılığın olup olmadığını anlamak için t-testi uygulanmıştır. Buna göre beş faktörün üçünde farklılık tespit edilmektedir. Etik konular ve sorumluluklar ile yönetimle ilgili konularda akademik personel, idari personele kıyasla daha sessiz kalmaktadır. Özellikle sessiz kalmaması, konuşması beklenen akademik topluluğun daha suskun olması, ilginç görülmektedir. Bu durum, konunun sosyolojik açıdan araştırılmaya değer bir yanını ortaya koymaktadır. Ancak akademik personelin bu konularda daha suskun olmaları, profesör ve doçent dışındaki akademisyenlerin atamalarının

sürekli olması ve akademik unvanını almış akademisyenlerin atanmalarının, bölüm başkanı ve dekanının yetkisine bağlı olması nedenleriyle ilişkilendirilebilir. Diğer taraftan, çalışma koşulları ve olanakları konusunda ise aksi bir durum söz konusudur. Bu konuda, idari personel daha çok suskun kalmaktadır. Akademik personelin performansı, laboratuvar, kütüphane, teknolojik donanımlı sınıf, bilgisayar, tek kişilik oda gibi çalışma koşulları ve kendini geliştirme olanaklarıyla yakından ilişkilidir. Bu nedenle akademisyenler bu konuları daha çok dile getirmektedirler.

Diğer taraftan öğretim elemanları, öğretim üyeleri ve öğretim yardımcıları olarak iki gruba ayrılarak, bir karşılaştırma yapılmıştır. Yapılan karşılaştırma, beklenebileceği gibi, tüm boyutlarda öğretim yardımcılarının daha suskun olduklarını ortaya koymuştur. Üniversitelerdeki akademik kadro içinde, küçümsenemeyecek oranda bulunan öğretim yardımcılarının belirli konularda sessiz kalmaları, gelişmeyi ve iyileşmeyi engelleyen bir durumu ortaya çıkarabilir. Başka bir ifade ile, bu durum genç yeteneklerden yeterince yararlanamama anlamına da gelebilir.

#### **Sessiz Kalma Nedenleri**

Çalışanların neden sessiz kaldıklarını belirlemeye dönük 31 önerme bulunmaktadır. Bu önermelerin daha az sayıda değişkene indirgenebilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Analiz öncesinde 31 önermenin toplam korelasyonlarına bakılmış ve .25 altında hiçbir önermenin olmadığı görülmüştür. Bu nedenle 31 önermenin tamamı analize alınmıştır (Özdamar, 2004: 238). İlk çözümlemede .50'nin altında eş kökenliliğe sahip olan bir önerme tespit edilmiş ve analizden çıkarılmıştır (Hair vd. 2006: 133). Öz değeri 1'den büyük olanların dikkate alındığı (Özdamar, 2004: 248) çözümlemede, 5 faktörün toplam varyansın %62,8'ini açıkladığı ve çalışanların neden sessizleştikleri yapısını iyi şekilde ortaya koyduğu görülmüştür (Tablo 2).

Tablo 2'deki bilgilere göre, 13 önerme bir araya gelerek birinci faktörü oluşturmuş ve bu faktörde toplam varyansın %24,6'sını açıklamıştır. Bu önemli bir orandır. Başka bir ifade ile, çalışanların sessiz kalmalarında “yönetimsel ve örgütsel nedenler” anahtar roldedir. Faktörün yapısı incelendiğinde; önermelerdeki nedenlerin çoğunluğu yöneticilerin davranışları ile ilgilidir. Örneğin, astın üstüne güvenememesi, yöneticinin kulak asmaması, ilgileniyor görünmesi, sözünde durmaması, “en iyiyi ben bilirim” tavrını sergilemeleri gibi nedenler önemli bir belirleyiciliğe sahiptir. Bu önermelerin yükleri oldukça yüksektir. Ayrıca, işyerinde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir ortamın bulunması, formel bir mekanizmanın olmayışı, ilişkilerin mesafeli olması, açıkça konuşmanın beyhude olduğu inancı gibi yönetim tarzına ilişkin önermeler de dikkat çekmektedir. Beş faktörün ortalamaları dikkate alındığında, göreceli olarak yönetimsel ve örgütsel nedenler, açıkça konuşmama konusunda en etkili faktörü (3,1831) oluşturmaktadır.

İkinci faktör işle ilgili korkulardan oluşmakta ve varyansın %11,184'ünü açıklamaktadır. Bu faktörde, işi kaybetme ile görev yerinin veya pozisyonunun değiştirilmesi korkusu temel belirleyicidir. Bu faktör üzerinde, özellikle, sözleşmeli olarak çalışan akademik personelin tedirginliğini anlamak

mümkündür (iş kaybeme korkusu akademik personel için ortalaması: 2,30, idari personel için 2,23). Görev yerinin değiştirilmesi korkusunun (akademik personel için ortalaması: 2,25, idari personel için 2,50) ise daha ziyade idari personelde daha etkili olduğu görülmektedir. Bu hususlara, terfi edememe korkusu da eklenmektedir.

Üçüncü faktör, açıkça konuşma konusunda deneyim eksikliği ve bilgisizliği, alt pozisyon da yer alma gibi hususları kapsamakta ve varyansı %9,3'ünü açıklamaktadır. Faktörün temel belirleyicisi deneyimsizliktir. Bu deneyimsizlik, işe yeni başlamış olma, genç olma, mevki eksikliği gibi hususlardan kaynaklanabilir. Ayrıca, bilgisizliğin ve deneyimsizliğin anlaşılacağı endişesi ile sosyolojik olarak "büyükler (üstler, yöneticiler) doğrusunu bilir" düşüncesinin de etkili olduğu görülmektedir.

Dördüncü faktörde dört madde bir araya gelmiş ve izolasyon korkusu adını almıştır. Bu faktör, varyansın %9.21'sini açıklamaktadır. Faktördeki temel etkenler, sorun yaratan birisi olarak etiketlenme ve güven-saygı kaybına uğrama korkusudur. Ayrıca, yöneticilerin olumsuz tepkilerinden korkma ve arabozucu olarak damgalanma korkusu da etkilidir. İzolasyon korkusu nedeniyle sessizliğin yaşandığı örgütlerde, astlar ve üstler arasındaki iletişim sürecini daha sağlıklı hale getirecek çözümler üzerinde durulması gerekmektedir. Son faktör, dördüncü faktöre benzemekte ve esas itibariyle ilişkileri zedeleme korkusundan oluşmaktadır. Bu faktörde "ilişkilere zarar verme korkusu", temel etkindir. İlişkilere zarar verileceği, böylece yöneticinin desteğinin azalacağı korkusu, çalışanları yöneticilerin duymaktan hoşlanacağı konularda konuşmaya, aksi durumlarda ise sessizliğe itebilmektedir.

**Tablo 2:** Çalışanların Sessiz Kalma Nedenlerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Yük	Öz değer	Varyans %	Ort.	Güvenirlik	F- değeri	p-değeri
<b>I.YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL NEDENLER (13 madde)</b>		7,697	24,656	3,1831	.9343	12,3488	.0000
-Yöneticilere güvensizlik	.800						
-Yöneticilerin "sözde" ilgileniyor görünmesi	.791						
-Yöneticilerin verdikleri sözleri tutmadıkları inancı	.785						
-İşyerinde açıkça konuşmayı desteklemeyen kültürün varlığı	.767						
-Yöneticilerin açıkça konuşmayı destekleyici olmamaları	.729						
-Yöneticilerin "en iyiyi ben bilirim" tavrı	.728						
-Açıkça konuşulabilecek formel bir mekanizmanın olmaması	.724						
-Yöneticilerin kulak vermeyeceği düşüncesi	.721						

-İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğu kanısı	.619						
-Açıkça konuşmanın faydasız olduğu inancı	.572						
-Hiyerarşik (emir-komuta zinciri) yapının katılığı	.568						
-İlişkilerin mesafeli olması	.561						
-Açıkça konuşan kişilerin haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalarak emsal teşkil etmeleri	.532						
<b>II. İŞLE İLGİLİ KORKULAR (6 madde)</b>		3,355	11,184	2,4107	.8641	32,7090	.0000
-İşini kaybetme korkusu	.786						
-Görev yerinin veya pozisyonunun değiştirilmesi korkusu	.765						
-Sorun bildirenlere iyi davranılmadığı kanısı	.611						
-Terfi edememe korkusu	.520						
-Yönetici ve meslektaşların misillemede bulunacakları korkusu	.475						
-İş yükünün artacağı düşüncesi	.416						
<b>III. TECRÜBE EKSİKLİĞİ (4 madde)</b>		2,803	9,342	2,2356	.7201	34,8373	.0000
-Açıkça konuşma konusunda tecrübe eksikliği (işte yeni olmak, genç olmak gibi)	.747						
-İşyeri ve işle ilgili konu ve sorunların tarafını ilgilendirmediği, bunun yönetimi ilgilendirdiği düşüncesi	.691						
-Bilgisizliğin ve deneyimsizliğin anlaşılacağı endişesi	.679						
-Alt pozisyonda olma (mevki eksikliği)	.625						
<b>IV. İZOLASYON KORKUSU (4 madde)</b>		2,750	9,167	2,9651	.8123	50,9651	.0000
-Sorun yaratan/şikayetçi biri olarak değerlendirilme korkusu	.757						
-Güven ve saygı kaybına uğrama korkusu	.700						
-Yöneticilerin negatif geri bildirimle olumsuz tepki vermesi	.619						

-Ortalığı karıştıran, arabozucu birisi olarak değerlendirilme korkusu	.552						
<b>V. İLİŞKİLERİ ZEDELEME KORKUSU (3 madde)</b>		2,537	8,455	2,8512	.7837	15,9109	.0000
-İlişkilere zarar verme korkusu	.722						
-Destek kaybına uğrama korkusu	.508						
-Yöneticilerin hoşuna gitmeyeceği düşüncesi	.438						

**Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi. Açıklanan toplam varyans: % 62,803**

**Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği: %95,5; Bartlett küresellik testi:  $X^2$ : 8544,224, s.d.: 435,  $p < 0.001$ ;**

**Genel ortalama: 2,8380; Ölçeğin tamamı için Alpha: .9495;**

**Ölçek: 1:Hiçbir etkisi yoktur, 2: Etkisiz, 3: Ne etkili ne de etkisiz, 4: Etkili, 5: Çok etkili**

Sessizleşmenin nedenlerine ilişkin belirlenen beş faktörün akademik ve idari personel bakımından farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Yapılan t-testi, beş faktörün hiç birinde anlamlı bir farklılığı ortaya koymamıştır. Başka bir ifade ile, söz konusu boyutlar konuşma veya konuşmama üzerinde benzer etkilere sahiptir. Diğer taraftan, akademik personel arasında herhangi bir farklılık olup olmadığına da bakılmıştır. Yönetimsel ve örgütsel nedenlerin etkisi açısından herhangi bir farklılık yoktur. Başka bir anlatımla, yönetimsel ve örgütsel nedenler öğretim üyeleri ve yardımcıları sessizleşme konusunda benzer düzeyde etkilemektedir.

Öte yandan, sessizleşmenin beş faktöründen dördünde öğretim üyeleri ile yardımcıları arasında, ilgili faktörün etkisi bakımından istatistik açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Kısaca belirtmek gerekirse, işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu, öğretim yardımcıları öğretim üyelerine kıyasla daha fazla etkilemektedir. Bu da anlaşılabilir bir durumdur.

Gençler, orta yaşlılar ve yaşlılar itibarıyla yapılan karşılaştırma, yönetimsel ve örgütsel nedenler boyutuyla herhangi bir farklılığa işaret etmezken, arda kalan dört faktörün tamamında da istatistik açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmektedir. Söz konusu bu dört faktörün tamamında gençlerle orta yaş ve yaşlılar arasında farklılıklar görülmektedir. Daha açık ifade etmek gerekirse, yaş ilerledikçe bu faktörlerin etkisi azalmaktadır. Yani yaş grubu ile faktörlerin sessizleşme üzerindeki etkisi ters orantılıdır, yaş ilerledikçe faktörlerin etkisi azalmaktadır.

Sessiz kalınan konular üzerinde sessizleşmeye neden olan faktörlerin etkisini araştırmak için regresyon analizi yapılmıştır. Bu amaçla, sessiz kalınan konulara ait beş faktörün ortalaması hesaplanarak bir katsayı bulunmuştur. Bu katsayının anlamı, araştırmaya katılanların 25 önerme itibarıyla “hiç bir zaman sessiz kalmama” veya “her zaman sessiz kalma” arasındaki katsayılarıdır. Üretilen bu değişken üzerinde, sessizleşmenin nedenlerinin etkisi irdelenmiştir. Yapılan

regresyon analizi, modelin sessiz kalma davranışının tahmininde kullanılabileceğini ortaya koymuştur (F değeri 35,524,  $p < .0001$ ). Regresyon analizi, sessiz kalma davranışı üzerinde sessizleşmenin beş ayrı nedeninden dört tanesinin etkisi anlamlıdır, sadece tecrübe eksikliği istatistik açıdan manidar değildir. Buna göre, yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu, çalışanların sessiz kalma veya konuşma davranışları üzerinde etkili olmaktadır.

## SONUÇ

En çok konuşması, sessiz kalmaması gereken kesim üniversitelerdir inancıyla işgören sessizliği ile ilgili alan araştırmasını bir üniversitede uyguladık. Amacımız sessiz kalınan konular ve sessiz kalma nedenlerine ilişkin bir saptama yapmak ve kendimize ayna tutmaktır. Araştırma sonuçlarına göre, üniversite çalışanlarının % 70'i sessiz kalmayı tercih ederken %30'u açıkça konuşmayı tercih etmektedir. En az sessiz kalınan konular, etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, kurumu iyileştirme çabaları ve çalışma olanaklarıdır. Sessiz kalmayı tercih etme nedenlerinin başında “yönetsel ve örgütsel nedenler” gelmektedir. “Korku” yine etken faktör olarak ortaya çıkmıştır. İşle ilgili korkular, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu etkili faktörlerdir. Bu sonuçlar tek bir kurumda 327 akademik 181 idari personelle ilgilidir. Bu nedenle bulguları üniversitelere genellenemezse de, temel sessizlik nedenlerinin değişmeyeceğini düşünmekteyiz. Sadece görece farklılıklar olabilir.

Demokratik, katılımcı, açık iletişime dayalı, şeffaf yönetim ve örgütsel ortam tüm çalışanlarca ve hatta yöneticilerce arzu edilen ve onaylanan sonuçlar olmakla birlikte, bu konuda sineye çeken ve kabullenen bir sessizliğe gömülü olmak, sessizliğimize ses olacak “kahraman tetikçiler” aramak genel davranışımız olmaktadır. 26 yıldır üniversitede çalışan bir akademisyen “..Üniversite ortamında bile sessiz-tepkisiz kalma, bir biçimde onay görüyor. Toplantılarda konuşmaya kalkışırsanız, yöneticiyi onaylayan sözleriniz varsa kabul görüyorsunuz. Farklı bir yorum, düşünce ya da seçenek sunduğunuzda bir biçimde (bazen nazik, bazen kabaca) dışlanıyorsunuz..” sözleriyle yönetsel ve örgütsel ortama dikkat çekerken, “..diğer yandan, sizi onaylayan ama yöneticilerin yanında konuşmayan meslektaşlarınız sizi ‘sessizlerin sesi’ olarak seçiyorlar, riski almanızı ve onlar adına konuşmanızı bekliyorlar. Bu da işin acıklı yanı..” sözleriyle de sessizleşmenin kişilik boyutuna işaret ediyor.

Yöneticileriyle rahatlıkla her konuyu konuşabildiklerini belirten %5’lik kesim, bunu birim yöneticilerinin açık iletişime yatkınlığıyla açıklıyorlar. Yöneticileriyle hiçbir sorunu konuşamadıklarını, her zaman sessiz kaldığını belirten %5’lik diğer uç ise, bunu yöneticilerinin baskılama ve aynılaştırma tutumuyla ilişkilendirmektedirler. Sonuç itibarıyla sorunun, önemli ölçüde yöneticilerde düğümlendiği görülmektedir.



**KAYNAKÇA**

Dyne, L.V., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 1359-1392.

Hair, J.F, Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. ve Tatham, R.L. (2006). *Multivariate Data Analysis*, Pearson Prentice Hall, New Jersey

Huang, X., Vliert, E.V. ve Veght, G.V. (2005). "Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally", *Management and Organization Review*, 1 (3): 459-482.

Milliken F.J., Morrison E.W. ve Hewlin P.F. (2003). "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1453-1476.

Milliken, F.J. ve Morrison, E.W. (2003). "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1564-1568.

Morrison E.W.ve Milliken F.J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *The Academy of Management Review*, 25 (4): 706-725.

Özdamar, K. (2004), *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-1 ve 2*, Genişletilmiş 5.Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

Pederit, S.K. ve Ashford, S.J. (2003). "Breaking silence: Tactical choices women managers make in speaking up about gender-equity issues", *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1477-1502.

Pinder C.C.ve Harlos K.P. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.

Premeaux, S.F. ve Bedeian, A.G. (2003). "Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace", *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1539-1562.

Vokola, M. ve Bouradas, D. (2005). "Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation", *Employee Relations*, 27 (5): 441-458

## ÖRGÜTE BAĞLILIK İLE İŞE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Arş. Gör. Erkan TAŞKIRAN

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
etaskiran@marmara.edu.tr

Arş. Gör. Esra Dinç ÖZCAN

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
edinc@marmara.edu.tr

### ANAHTAR SÖZCÜKLER

Örgüte Bağlılık, İşe Bağlılık, Hizmet İşletmeleri, İstanbul.

### KURAMSAL ÇERÇEVE

Genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inancı kapsamak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eden örgüte bağlılık (organizational commitment), özellikle 1980'li yıllardan bu yana, birey ve organizasyon arasındaki ilişkide anahtar bir rol üstlenmesi nedeniyle üzerinde önemli durulan ve bu kapsamda oldukça fazla çalışılan konulardan biridir (Namasivayam ve Zhao, 2006; Thomas ve diğ., 2006; Erdheim, Wang ve Zickar, 2006). İlgili yazın incelendiğinde örgüte bağlılık ile ilgili farklı tanımlamaların olduğu görülmektedir. Mowday, Porter ve Steers (1982) bunun nedenini, özellikle psikoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerde çalışan araştırmacıların, konuyu kendi bakış açıları ile ele almalarına bağlamaktadır. Konuyu ilk ele alan araştırmacılardan Becker (1960) örgüte bağlılığı, bireyin davranışı olarak ele alarak, ortaya koyduğu *yan bahisler* (side-bets) teorisi açıklamaya çalışmıştır. Buna göre örgüte bağlılık, bireyin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği yan bahisler (bireyin örgüt için harcadığı zaman, enerji ve bilgi gibi) nedeniyle oluşmaktadır. Etzioni (1961), örgüte bağlılığı üçlü bir sınıflamaya ayırarak, ahlaki bağlılık boyutunda, bireyin örgütün amaçları, değerleri ve normlarına karşı olumlu ve istekli bir yönelim göstermesi ve onlarla özdeşleşmesi olarak ifade etmiştir. Kanter (1968) ise, Etzioni gibi üçlü bir sınıflama yaparak, denetim bağlılığı boyutunda, bireyin örgüt normlarına bağlanması olarak belirtmiştir. Sheldon (1971), örgüte bağlılığı, bireyin kimliğini örgüte bağlayan ya da iliştiiren ve örgüte karşı geliştirilen bir tutum veya yöneliş olarak tanımlamıştır. Örgüte bağlılığı, bireyin istihdam edilmesi ile başlayan, zaman içinde gelişen, tutum ve davranışların etkilenmesini de kapsayan bir bağlılık (Fletcher, 1998) olarak gören Mowday, Porter ve Steers (1979) ise, bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesi ve o örgüte karşı hissettiği bağın gücü olarak tanımlamaktadır. Bu şekilde bir bağlılık, *a)* örgütün belirlediği amaçların ve sahip olduğu değerlerin kabul edilerek içselleştirilmesi, *b)* örgütün belirlediği amaçlara ulaşması için çaba gösterme isteği ve *c)* örgütün bir mensubu olarak kalmak için güçlü bir arzu duyma olmak üzere üç unsurun birleşimi olarak görülmektedir (Hunt ve Morgan, 1994; Jans 1989; Mowday, Porter ve Steers, 1982). Örgüte bağlılık üzerine çalışan ve konuya önemli katkıları olan diğer araştırmacılar ise Allen ve Meyer'dir. Örgüte bağlılığın duygusal bağlılık,

normatif bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere üç farklı boyuttan oluştuğunu ortaya koyan Allen ve Meyer örgüte bağlılığı, bireyin çalıştığı örgütle duygusal olarak özdeşleşmesini açıklayan, örgütten ayrılması durumunda katlanması gereken harcamalardan kaçınmasını sağlayan ve örgütün bir üyesi olarak kalmaya yönelik ahlaki bir zorunluluk olarak ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991; 1997:11). Meyer ve Allen'in örgüte bağlılığı üç boyutta alan yaklaşımı özellikle ülkemizde çok fazla çalışma ve uygulamaya konu olmuştur (Baysal ve Paksoy, 1999; Wasti ve Önder, 2003; Tak ve Aydemir, 2002; Wasti 2000a; Wasti, 2000b; Güçlü, 2006). Leong, Furnham ve Cooper'a (1996) göre ise örgüte bağlılık, bireyin bir örgüte ait olma duygusuna sahip olması ve o örgütte devamlı olarak kalmasının sağlanması olarak ifade edilebilir. Görüldüğü üzere örgüte bağlılık farklı tanımlamalar ile ifade edilmekle birlikte, tanımların vurgu yaptığı ortak nokta bağlılığın, bireyin çalıştığı örgütle arasındaki ilişkileri özdeşleştiren psikolojik bir durum olduğudur (Erdheim, Wang ve Zicker, 2006). Bu araştırmada Mowday, Porter ve Steers (1979)'in yaptığı tanımlama geçerli olacaktır.

İşe bağlılık (job involvement (Somers ve Birnbaum, 1998)) da, yine örgüte bağlılık gibi farklı tanımlamalar ile açıklanmıştır (Tak, 1991). İlgili yazın incelendiğinde işe bağlılık ile ilgili farklı karşılıkların kullanıldığı görülmektedir (Rabinowitz ve Hall, 1977). Bunlara örnek olarak, egoya bağlılık (ego involvement), egoya bağlı performans (ego involved performance), mesleki bağlılık (occupational commitment), içsel motivasyon (intrinsic motivation) ve iş tatmini (job satisfaction) verilebilir. Bütün bu farklı karşılıklar genel olarak değerlendirilirse, her birinin ayrı ayrı işe bağlılık ile ilişkili olduğu ancak hiç birinin tek başına işe bağlılığı tam olarak karşılamadığını ifade edebiliriz. İşe bağlılık bu kavramlardan farklı olarak, bireyin psikolojik olarak yaptığı işle özdeşleşme derecesi olarak ya da bireyin kendi hakkında sahip olduğu imajının bütününde işinin değeri ve önem derecesi olarak ifade edilebilir (Lodahl ve Kejner, 1965). Lawler ve Hall (1970) işe bağlılığı, bireyin yaptığı işin, kendi kimliği ve yaşamının merkezinde olma derecesi olarak tanımlamaktadır. Diğer bir tanımla işe bağlılık, bireyin mevcut işi ile ilişkilerini tanımlayan bir inanç olarak ele alınabilir (Fletcher, 1998). Genel olarak tanımları değerlendirecek olursak işe bağlılık, bireyin yaptığı işle özdeşleşme derecesi olarak ifade edilebilir (Kanungo, 1982; Riipinen, 1997).

Örgüte bağlılık ve işe bağlılık, örgütsel kavramlara yönelik yapılan çalışmalar sonucunda oluşturulan yazının başlıca konularındandır (Huselid ve Day, 1991). Örgüte bağlılık ve işe bağlılık birbirlerine yakın kavramlar gibi görünmekle birlikte her iki kavram da birbirinden oldukça farklıdır. Dolayısıyla örgüte bağlılık ve işe bağlılık aynı anda bir arada bulunmayabilmektedir. Araştırmalar yüksek düzeyde örgüte bağlılık gösteren çalışanların, işe bağlılıklarında da yüksek düzeyde bir eğilime sahip olduklarını göstermektedir (Thomas, 2002). Bu nedenle, çalışanların işlerine ve çalıştıkları örgüte yüksek düzeyde bağlılığının sağlanması ve buna yönelik çalışanları cesaretlendirecek bir çalışma ortamının yaratılması, çoğu örgüt için üzerinde durulması ve öncelik verilmesi gereken bir konu olarak görülmektedir (Brown ve Leigh, 1996). Yüksek düzeyde işe bağlılık hisseden çalışanlar için, yaptıkları, en az kendi imajları kadar önemlidir (Kanungo, 1982). Bu kişiler, yaptıkları işlerle özdeşleşmişlerdir ve işlerini

oldukça fazla düzeyde önemserler (Huffman, 1990). Aynı şekilde, yüksek düzeyde örgüte bağlılık hisseden çalışanlar, çalıştıkları örgütü çok daha fazla önemserler. Örgütle özdeşleşmişlerdir ve örgütün bir mensubu olarak kalmayı arzu ederler (Porter, Crampon ve Smith, 1976). Hem yüksek düzeyde işe bağlılık, hem de yüksek düzeyde örgüte bağlılık hisseden bireyler ise en fazla motive olmuş çalışanlardır. Bu durumda bireyin yaptığı iş, kendi içsel ihtiyaçlarını karşılamasını sağlarken, çalıştığı örgüt ise bireyin sosyal ve dışsal ihtiyaçlarını karşılamasını sağlar (Huffman, 1990).

İlgili yazın incelendiğinde örgüte bağlılık ile işe bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli araştırmaların bulunduğu görülmektedir. Örneğin, Blau ve Boal (1989) iki değişken arasında karşılıklı etkileşime dayalı ilişkilerin var olduğunu öne sürerek, örgüte bağlılık ve işe bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Morrow (1983), işe bağlılık ve örgüte bağlılığın birbirinden farklı fakat birbiriyle ilişkili tutumlar olduğunu belirlemiştir. Knoop (1995), 245 hemşire üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, işe bağlılık ile örgüte bağlılık arasında pozitif yönlü orta derecede ( $r=.32$ ) bir korelasyon ilişkisi saptamıştır. Cook ve Wall (1980) da benzer ilişkiler ortaya çıkarmıştır (Ceylan ve Demircan, 2002). Elloy ve Flynn (1998), örgüte bağlılık ile işe bağlılık arasındaki ilişkiyi, aile bazında inceleyerek, çift geliri olan aileler ile tek geliri olan aileler arasında bir farklılık olmadığını belirlemiştir. Ceylan ve Demircan (2002), bilişim sektöründe faaliyet gösteren 5 farklı firmadan 97 çalışan üzerinde yaptığı araştırma sonucunda yine örgüte bağlılık ile işe bağlılık arasında pozitif yönlü ( $r=.59$ ) orta derecede bir korelasyon ilişkisi saptamıştır. Yine, Parasuraman ve Nachman (1987), örgüte bağlılık ile işe bağlılık arasında pozitif ilişki bulmuştur. Keller (1997)'in 532 mühendis ve bilim adamı üzerinde, örgüte bağlılık ve işe bağlılığın performansları üzerindeki etkisi araştırdığı araştırmasında, yüksek işe bağlılığın performansı etkilediği, yüksek örgütsel bağlılığın ise performans üzerinde bir etkisi olmadığını belirlemiştir. Diğer bir araştırmada Buchko, Weinzimmer ve Sergeyev (1998), Rusya'da 180 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada, örgüte bağlılık ve işe bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü ( $r=.75$ ) bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuçlar örgüte bağlılık ve işe bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunun düşünülmesine neden olmaktadır (Kacmar, Carlson ve Brymer, 1999'dan akt. Ceylan ve Demircan, 2002).

İlgili kuramsal dayanak çerçevesinde bu araştırmanın amacı, örgütsel bağlılık ve işe bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu doğrultuda hizmet sektöründe faaliyet göstermekte olan bir işletmenin çalışanları üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilerek çalışanların örgütsel bağlılıkları ile işe bağlılıkları değerlendirilecek ve bunun sonucunda her iki bağımsız değişken arasındaki ilişki saptanmaya çalışılacaktır. Bu kuramsal çerçevede örgüte bağlılık ile işe bağlılık arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik belirlenen hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

*H<sub>0</sub>: Örgüte bağlılık ile işe bağlılık arasında bir ilişki yoktur.*

*H<sub>1</sub>: Örgüte bağlılık ile işe bağlılık arasında bir ilişki vardır.*

## METODOLOJİ

Araştırmanın çalışma evrenini merkezi İstanbul'da olmak üzere Ankara, İzmir ve Tiflis gibi üç farklı bölgede faaliyet gösteren ATÜ Turizm A.Ş. adlı bir hizmet işletmesinin çalışanları oluşturmaktadır. İstanbul'daki çalışanların tamamına ulaşılabileceği düşüncesiyle araştırma kapsamında bu çalışanlara anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmanın ATÜ gibi bir firmada yapılmaya çalışılması iki yönden literatüre katkı sağlayabilecek niteliktedir. Birincisi, ATÜ'nin bir hizmet işletmesi olması, örgüte bağlılık ile işe bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik farklı bir sektörün araştırılmasına olanak vermektedir. Araştırma için hizmet sektörünün seçilmesinin nedeni; söz konusu sektörde çalışanların, özellikle hizmet sektörünün sahip olduğu hizmetin üretimi ve tüketiminin aynı zamanda gerçekleşmesi özelliği nedeniyle, işe bağlılığın yüksek düzeyde olmasının gerekliliğidir. Diğer bir anlatımla, hizmet sektörünün sahip olduğu spesifik özellikler, bu sektörde çalışanların işe bağlılıklarının ve örgüte bağlılıklarının yüksek düzeyde olması beklentisini güçlendirmektedir. Böyle bir beklentinin, bu sektörde örgütsel bağlılık ile işe bağlılığın olup olmadığının saptanmasında kolaylık sağlaması düşünülmektedir. Ayrıca, mevcut araştırmaların bilişim ve sağlık gibi sektörlerde yapılmış olması nedeniyle, hizmet sektörüne yönelik araştırma eksikliği giderilmeye çalışılmaktadır. İkinci olarak ise, ATÜ'nün kapsamı itibarıyla havaalanlarındaki Duty Free'leri işletmesi, serbest bölge olarak adlandırılabilir bir bölgedeki çalışanların örgüte bağlılık ve işe bağlılıklarının incelenmesi açısından farklı bir bakış açısı getirmektedir. Bu yönüyle çalışma, bu kapsamda yapılan ilk çalışma olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Bu kapsamda anketin birinci bölümünde, Mowday, Steer ve Porter (1979) tarafından geliştirilen ve çalışanların örgüte bağlılık düzeyini ölçmeye yönelik 15 yargı, ikinci bölümünde Kanungo (1982) tarafından oluşturulan ve çalışanların işe bağlılık düzeylerini ölçmeye yönelik 10 yargı ve üçüncü bölümde ise çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik oluşturulmuş 7 adet kapalı uçlu soru bulunmaktadır. Araştırmada Mowday ve diğerlerine ait Örgüte Bağlılık Ölçeğinin (OCQ) kullanılmasının nedenleri arasında, bu ölçeğin en çok tercih edilen örgüte bağlılık ölçeği olması (Leung, Huang ve Hsu, 2003; Ceylan ve Demircan, 2002; Esatoğlu, Sarp ve Karagöz, 2004; Kinyaz ve diğ., 2002; Cengiz, 2002; Topaloğlu ve Sökmen, 2001; Buchko, Weinzimmer ve Sergeev, 1998; Tak, 1991; Ferris ve Aranya, 1983), örgüte bağlılığı tek boyutta incelemesi (Mowday, Porter ve Steers, 1982) ve örgüte bağlılık ile ilgili çalışmalarda söz konusu yazarların konuyu ele elmadaki yaklaşımlarının çoğunlukla kabul edilmesi (Güçlü, 2006) sayılabilir. Nitekim Güçlü (2006) yaptığı çalışma sonucunda, örgüte bağlılık ile ilgili yapılan 49 bilimsel çalışmanın 28'inde sözü geçen ölçeğin kullanıldığını belirlemiştir. Diğer taraftan, çalışanın örgüte bağlılığını tutumsal olarak tek boyutta ortaya çıkarmayı hedefleyen bu ölçeği kullanan çeşitli araştırmacılar, yaptıkları faktör analizleri sonucunda iki veya üç faktör belirlemişlerdir (Ceylan ve Demircan, 2002). Örneğin, Karatepe ve Sökmen (2001) iş tatmini, işten ayrılmaya niyetli olma ve örgütsel bağlılık olarak üç faktör, Angle ve Perry (1981) değer bağlılığı ve işte kalma bağlılığı

olmak üzere 2 faktör, Kosiowsky, Caspar ve Lazar (1990) gurur, örgütsel felsefe ve sadakat olmak üzere 3 faktör belirlemişlerdir (Kinyaz ve diğ., 2002: 796). Benzer olarak Kinyaz ve diğ.,(2002) eğitim sektöründen K.K.T.C’de faaliyette gösteren bir üniversitenin akademik kadrosu üzerinde yaptığı araştırma sonucunda değer ve devam bağlılığı olmak üzere 2 faktör belirlemişlerdir. Bu bulgular doğrultusunda, yapılan bu çalışmada da elde edilen bulgular betimleyici faktör analizi yoluyla analiz edilmiş ve 7, 9 ve 12 nolu sorular dışında tüm soruların tek faktörde toplandığı görülmüştür. Dolayısıyla, yukarıdaki sorular dışındaki ifadelerden oluşan toplam 12 sorunun tek bir faktöre yüklenmesi sonucunda (açıkladığı varyans %43,433), örgüte bağlılığı ölçmede bu sorular analize katılmıştır ( $\alpha=0,90$ ).

Diğer taraftan, Kanungo’nun geliştirdiği ve bu çalışmada kullanılan İşe Bağlılık Ölçeği de (JIQ), ilgili alanda çalışan araştırmacıların sıklıkla tercih ettiği bir ölçek olması nedeniyle seçilmiştir (Martin ve Omaha, 2006; Fletcher, 1998; Blau ve Boal, 1989). İşe bağlılık ölçeği de betimleyici faktör analizine tutulmuştur. Bu analiz sonucunda, ölçeğin üç faktörde toplandığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda 1, 2 ve 7 nolu ifadeler dışındaki ifadelerin tek bir faktörde toplandığı görülmüştür. Dolayısıyla, 1, 2 ve 7 nolu sorular dışındaki ifadelerden oluşan toplam 7 sorunun tek bir faktöre yüklenmesi sonucunda (açıkladığı varyans %40,402), işe bağlılığı ölçmede bu sorular analize katılmıştır ( $\alpha=0,86$ ).

Her iki ölçekte de cevaplar “hiç katılmıyorum” ile “tamamıyla katılıyorum” arasında 5’li Likert ölçeği üzerinden değerlendirilerek analiz edilmiştir. Ölçeklerin tercümesinde hem Brislin (1976) tarafından geliştirilen blind translation – back translation metodu kullanılmış hem daha önceki yapılan çalışmalardaki çevirilerden (Topaloğlu ve Sökmen, 2001; Karatepe ve Halıcı, 1998) yararlanılmıştır.

Araştırmanın ana uygulamasını yapmadan önce bir ön uygulama yapılarak, kullanılan ölçeğin güvenilirliği ve yine kullanılan ölçekteki ifadelerin anlaşılır olup olmadığının analiz edilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, işletmeden tesadüfi olarak seçilen 21 çalışan üzerinde araştırmacıların eşliğinde yapılan ön uygulama sonucunda anlaşılmayan bazı ifadeler tespit edilmiş ve bunlar üzerinde küçük değişiklikler yapılarak ölçeğe son şekli verilmiştir. Ayrıca ön uygulama kapsamında Cronbach Alpha yöntemiyle yapılan güvenilirlik analizi neticesinde, örgüte bağlılık ölçeğine ait Cronbach Alpha değeri 0.87 (0.85 ile 0.90 arasında değişen değerler) ve işe bağlılık ölçeğine ait Cronbach Alpha değeri ise 0.82 (0.78 ile 0.87 arasında değişen değerler) olarak tespit edilmiştir. Bu değerlerin Sekaran (2000)’ın bir araştırma için belirttiği 0.70 değerinin üzerinde olması ve ifadelerle ilgili yapılan küçük düzeltmeler sonucunda, kullanılan ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilir.

Ana uygulama, Mart ve Nisan aylarını kapsayan 4 haftalık bir süre içerisinde gerçekleştirilmiştir. ATÜ’nün İstanbul merkezinde çalışan 690 çalışanına İnsan Kaynakları Departmanı yardımıyla anketler dağıtılmış ve araştırma süresinin sonunda 214 anket geri toplanabilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı %31 olarak gerçekleşmiştir. Geri dönen 214 anketten 4 tanesi demografik özelliklerin

doldurulmuş olmamasından dolayı analiz dışı bırakılarak toplam 210 anket araştırma kapsamında analiz edilmiştir.

SPSS 10.0 for Windows programı ile yapılan analizlerde, çalışanların demografik özelliklerini belirlemek üzere frekans ve yüzde dağılımları kullanılmıştır. Anketin güvenilirliğini saptamak üzere en çok kullanılan yöntemlerden biri olan Cronbach Alpha yönteminden yararlanılmıştır (Coakes ve Steed, 2001). Çalışanların örgüte bağlılık ve işe bağlılık ile ilgili ifadelerle katılım dereceleri 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5=Tamamen Katılıyorum şeklinde kodlanarak, yüzde ve frekans dağılımı ile aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar yardımıyla analiz edilmiştir. Son olarak, örgüte bağlılık ve işe bağlılık arasındaki ilişkiyi saptamak için ise, korelasyon analizi uygulanmıştır.

### BULGULAR

Tablo 1’de araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir.

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri (n=210)

Demografik Özellikler		Frekans (f)	Yüzde (%)	Demog.Özellik		Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	93	44,3	Eğitim Durumu	İlköğretim	8	3,8
	Kadın	117	55,7		Lise	97	46,2
Medeni Durum	Evli	73	34,8		Lisans	96	45,7
	Bekar	137	65,2		Lisansüstü	9	4,3

Yaş			Görev		
	Adet	Oran (%)		Görev	Oran (%)
18-25	63	30,0	Kasiyer	43	20,5
26-35	110	52,4	Ürün Temsilcisi	42	20,0
36-45	30	14,3	Promosyon Görevlisi	5	2,4
46-55	6	2,9	Satış Temsilcisi	77	36,7
56ve üstü	1	0,5	Görsel Sunum Görev	11	5,2
			Lojistik Finans Diğer	16	7,8
				14	6,7
				2	1,0
Çalışma Süresi			Maaş		
	Adet	Oran (%)		Maaş	Oran (%)
1yıldan az	34	16,2	3000 YTL ve üzeri	22	10,5
1-5 yıl	106	50,5	2000-3000 YTL arası	17	8,1
6-10 yıl	60	28,6	1500-2000 YTL arası	16	7,8
11-15 yıl	4	1,9	1000-1500 YTL arası	45	21,4
16 + yıl	6	2,9	1000 YTL'den az	110	52,4

Tablo 1'e göre, ankete katılan çalışanların çoğunluğu kadın (%55,7) ve bekar (%65,2). Araştırmaya katılan çalışanların yaşları dikkate alındığında yarım fazlasının (%52,4) 26-35 yaş grubu arasında olduğu belirlenmiştir. Kurumda çalışma süreleri bakımından çalışanların yarısının (%50,5) 1-5 yıl arasında kurumda çalıştıkları ve bu orana en yakın dağılımın ise %28,6 ile 6-10 yıl çalışma süresine sahip çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Eğitim düzeyleri açısından bakıldığında, lise (%46,2) ve lisans (%45,7) mezunu çalışanların yakın bir dağılım gösterdiği ve büyük bir çoğunluğu oluşturdukları söylenebilir. Çalışanların görev yerlerine göre dağılımlarının farklılık gösterdiği görülmekle birlikte, satış temsilcisi grubunu oluşturan çalışanların en yüksek yüzdeye (%36,7) sahip olduklarını söyleyebilmek mümkündür. Görev yerleri açısından satış temsilcilerini, %20,5 ile kasiyerler ve %20,0 ile de ürün temsilcilerin izlediği görülmektedir. Son olarak maaşları bakımından çalışanlara bakıldığında, büyük çoğunluğun (%52,4) 1000 YTL'den az maaş aldığı söylenebilir. Bu grubun arkasından %21,4 ile 1000-1500 YTL arası maaş alanların ile %10,5 ile 3000 YTL'den fazla maaş alanların geldiği saptanmıştır.



Tablo 2’de çalışanların örgüte bağlılıklarını ve Tablo 3’de ise işe bağlılıklarını belirlemeye yönelik ankette sorulan her bir yargıya ilişkin aritmetik ortalamalar, standart sapmalar ve Cronbach Alpha değerleri verilmiştir.

**Tablo 2.** Çalışanların Örgüte Bağlılıklarını Belirlemeye Yönelik Yargılara İlişkin Değerler (N=210)

	<b>Örgüte Bağlılık Kapsamındaki Yargılar</b>	<b>Ölçeği</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sap.</b>	<b>Cronbach Alpha</b>
1	Şirketin başarılı olması için beklenenden çok fazla çaba sarf etmek istiyorum.		3,7286	1,0443	,8991
2	Bu şirketin çalışmak için çok iyi bir şirket olduğundan arkadaşlarıma övgüyle bahsederim.		3,6667	1,0087	,8919
3	Bu şirket için çok az sadakat duyuyorum.*		3,8238	1,1164	,9045
4	Bu şirkette çalışmaya devam edebilmek için hemen her türlü görevlendirmeyi kabul edebilirim.		3,0286	1,1446	,9085
5	Kendi değerlerim ile şirket değerlerini çok benzer buluyorum.		3,0714	1,1238	,8970
6	Bu şirketin mensubu olduğumu diğer insanlara gururla söylerim.		3,6095	0,9666	,8937
8	Bu şirket mesleki açıdan bende çok iyi şeyler uyandırıyor.		3,3714	1,1760	,8944
10	İşe girerken öbür şirketler arasında bu şirketi seçtiğim için oldukça memnunum.		3,7952	0,9836	,8942
11	Çok uzun (belirsiz) süre bu şirkette kalmakla pek fazla kazanacak bir şey yok.*		3,1857	1,2485	,9018
13	Bu şirkete ne olacağı gerçekten umurumdadır.		3,4048	0,8796	,9006
14	Çalışılabilecek şirketler içerisinde benim için en iyisi/uygunu bu		3,6190	1,0342	,8968

	şirkettir.			
15	Bu şirkette çalışma kararı benim bariz bir hatamdır.*	4,1810	0,9907	,8949

**Not:** Std.spm=Standart Sapma, Ort.= Aritmetik Ortalama,  $\alpha=0,9059$

Bu sorular ters kodlanmıştır.

Tablo 2’de verilen değerleri genel olarak değerlendirecek olursak, özellikle ortalamaları dikkate aldığımızda, çalışanların örgüte bağlılıklarının orta düzeyde olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Çalışanların özellikle 3 (ort=3,82) ve 15 (ort=4,18) nolu sorulara yönelik tutumlarının olumsuz yönde yüksek olması oldukça ilgi çekicidir. Çalışanlar bu ifadelerdeki tutumları ile hem kurumda çalışma kararını almasını bariz bir hata olarak görmekte, hem de kuruma az düzeyde sadakat duyduğunu belirtmektedir. Diğer taraftan, hem kurumda kalmak için her türlü görevlendirmeyi kabul etme yargısı (ort=3,02) hem de çok uzun süre bu kurumda kalmakla kazanabileceğini çok fazla şeyin olmadığını düşünmesine yönelik yargı (ort=3,18) için kararsız bir tutum sergilemesi de dikkat çekici bulgular arasında değerlendirilebilir. Çalışanların bu yargılardaki kararsız tutumları, örgüte bağlılıklarının neden orta düzeyde olduğunun açıklayıcısı niteliğindedir. Ayrıca, 5inci yargıdaki çalışanın kendi değerleri ile kurum değerlerini çok benzer bulmada, yine kararsız bir tutum (ort=3,07) sergilemesi de orta düzeyde bağlılığın nedenini açıklamaktadır. Diğer taraftan, kararsız ve olumsuz değerlendirilen bu yargıların yanında, çalışanların 1 (ort=3,72), 2 (ort=3,66), 6 (ort=3,60), 10 (ort=3,79) ve 14 (ort=3,61) nolu yargılarda ise olumlu olarak kabul edilebilecek bir tutum içinde oldukları söylenebilir.

**Tablo 3.** Çalışanların İşe Bağlılıklarını Belirlemeye Yönelik Yargılara İlişkin Değerler (N=210)

	<b>İşe Bağlılık Ölçeği Kapsamındaki Yargılar</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sap.</b>	<b>Cronbach Alpha</b>
3	Kişisel olarak işimle çok fazla meşgul olurum.	4,1905	,8869	,8550
4	İşimle yer, içer ve yaşarım.	3,0190	1,2256	,8316
5	İlgilendiğim şeylerin çoğu işimin etrafında toplanır (alakalıdır).	3,1190	1,1534	,8264
6	Şu anki işimle kopması çok zor olan güçlü bağlarım var.	3,1667	1,1599	,8384
8	Kişisel yaşantımdaki hedeflerimin çoğunluğu işimle bağlantılıdır.	3,4524	1,2021	,8383

9	İşimi hayatımın merkezi kabul ederim.	3,2524	1,2211	,8303
10	Çoğu zaman işimle gerçekten meşgul olmayı isterim.	3,8619	1,0236	,8591

**Not:** Std.spm=Standart Sapma, Ort.= Aritmetik Ortalama,  $\alpha=0,8602$

İşe bağlılık ile ilgili Tablo 3’de verilen bulguları genel olarak değerlendirecek olursak, özellikle ortalamaları dikkate aldığımızda, çalışanların, örgüte bağlılık düzeylerinde olduğu gibi işe bağlılıklarının da orta seviyede olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Özellikle 4, 5, 6 ve 9 nolu yargıların sahip olduğu ortalamalar orta düzeyde işe bağlılığın açıklayıcısı niteliğindedir. Çalışanın işiyle yiyip, içip ve yaşaması (ort=3,01), ilgilendiği çoğu şeyin işiyle alakalı olması (ort=3,11), şu anki işiyle çok güçlü bağlarının olması (ort=3,16) ve işini hayatının merkezi olarak kabul etmesi (ort=3,25) ile yargılarda sergilediği kararsız tutum, çalışanların orta düzeyde işe bağlılığa sahip olduklarını göstermektedir. Diğer taraftan, çalışanların 3, 8 ve 10 nolu yargılarda ise nispeten daha olumlu bir tutum sergiledikleri söylenebilir. Özellikle 3üncü yargı olan çalışanın kişisel olarak işiyle çok fazla meşgul olması ifadesi için olumlu bir yaklaşım söz konusudur.

**Tablo 4.** Korelasyon Analizinin Sonuçları

		Örgüte Bağlılık	İşe Bağlılık
Örgüte Bağlılık	Pearson Correlation	1,000	,562**
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	210	210
İşe Bağlılık	Pearson Correlation	,562**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	210	210

Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Örgüte bağlılık ile işe bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere ise korelasyon analizi kullanılmıştır. Tablo 4’de yapılan korelasyon analizinin sonuçları verilmiştir. Tablo 4’deki bulgular göz önüne alındığında, çalışanların örgüte bağlılıkları ile işe bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0.01$ ). Bu bağlamda, örgüte bağlılık ve işe bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta kuvvetli bir ilişki saptanmıştır ( $r=.56$ ). Dolayısıyla örgüte bağlılık arttıkça işe bağlılığın da arttığını söyleyebilmek mümkündür. Bu bulgular çerçevesinde araştırma için geliştirilen hipotezlerimizden  $H_0$  reddedilip  $H_1$  kabul edilmiştir.

Diğer bir ifadeyle örgüte bağlılık ile işe bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu söyleyebilmek mümkündür.

### **SONUÇ**

Bu araştırmada, örgüte bağlılık ile işe bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmaya çalışılarak, ilgili bilimsel yazına katkı yapılması hedeflenmiştir. Mevcut yazın incelendiğinde, örgüte bağlılık ile işe bağlılık arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik araştırmaların genel olarak sağlık, bilişim ve endüstri işletmelerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Diğer taraftan özellikle hizmet işletmelerine yönelik çalışmaların eksikliği ise göze çarpmaktadır. Ayrıca, bu çalışmanın kapsamı itibarıyla de serbest bölge olarak nitelendirilebilecek bir alanda yapılması konuya farklı bir bakış açısı kazandırmaktadır. Bu bağlamda, yapılan bu çalışmanın hem ilgili yazına katkı yapması hem de bu alanda çalışacak araştırmacılara destek niteliği taşıması beklenmektedir.

Araştırma sonunda elde edilen bulguları genel olarak değerlendirirsek, çalışmaya katılan çalışanların hem örgüte bağlılıklarının hem de işe bağlılıklarının orta düzeyde olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Bunun nedenlerini irdelediğimizde, çalışanların özellikle çalıştıkları örgüte sadakat duymamalarına ve örgütte çalışmalarının bariz bir hatası olarak görmelerine bağlayabiliriz. Güçlü bir sadakat ile çalıştığı örgüte bağlı olmayan ve örgütte çalışmasını yanlış bir karar olarak gören bir çalışanın, örgütüne güçlü bir şekilde bağlı olmasını beklemek doğru olmayacaktır. Ayrıca, çalışanın örgütte kalmak için her türlü görevi yapmakta ve çok uzun yıllar örgütte çalışarak kendisine pek fazla şey katamayacak olmasını düşünmesinde kararsız tutumlara sahip olması da, çalışanın örgüte bağlılığını düşürmektedir. Bunlara ek olarak, araştırma kapsamındaki çalışanların kendi değerleri ile örgüt değerlerini benzer bulmada kararsız bir yaklaşım sergilemesi de dikkat çekmektedir. Ortak değerlere sahip olup olmama konusunda net düşüncelere hakim olmayan bir çalışanın, örgüte bağlılığının yüksek çıkması doğal bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Bunun muhtemel bir sonucu olarak çalışanın çalıştığı örgütle özdeşleşmemiş olduğunu söyleyebilmek mümkündür.

Çalışanların işe bağlılıkları da benzer yaklaşımlar içermektedir. Çalışanlar özellikle merkezine işini koymaması, işiyle güçlü bağlara sahip olmaması, ilgilendiği çoğu konunun işiyle alakalı olmaması ve işiyle yaşamaması gibi yönleriyle işiyle tam olarak özdeşleşmemiştir. Bu özelliği nedeniyle işe bağlılıkları orta düzeyde saptanmıştır. Diğer taraftan örgüte bağlılık ve işe bağlılık arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçları, iki bağımsız değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre örgüte bağlılık ile işe bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta kuvvetli bir ilişki ( $r=.56$ ) söz konusudur. Bu bulgular, farklı sektörlerde ve farklı örneklemeler üzerinde önceden yapılmış çalışmaları (Parasuraman ve Nachman, 1987; Blau ve Boal, 1989; Knoop, 1995; Keller, 1997; Buchko, Weinzimmer ve Sergeev, 1998; Ceylan ve Demircan, 2002) destekler niteliktedir. Bu araştırmanın diğer çalışmalardan en büyük farkı, çalışmaya katılım sayısının (N=210) diğer çalışmalardan kayda değer düzeyde yüksek olmasıdır. Bu yönüyle, çalışma sonucunda elde edilen bulgular ile örgüte bağlılık

ve işe bağlılık arasında bir ilişki olduğunun ortaya çıkarılması konusunda daha sağlıklı bir yaklaşım sergilendiğini söyleyebilmek mümkündür.

Diğer taraftan, araştırma sonucunda elde edilen bulguların bazı kısıtlar altında değerlendirildiğini belirtmek gerekmektedir. Öncelikle zaman oldukça belirleyici bir faktör olarak rol oynamıştır. Araştırma süresinin belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştirilmeye çalışılması, daha fazla anketin geri alınarak değerlendirilmesinde engelliyici olmuştur. Diğer taraftan, hem örgüte bağlılığın hem de işe bağlılığın bazı kişisel nitelikler, işin gerektirdiği bazı nitelikler ve iş deneyimi gibi konularla ilişkili olduğu (Tınaz, 2005) dikkate alınmamıştır. Ayrıca araştırmanın sadece bir hizmet işletmesi üstünde yapılarak değerlendirildiği de dikkate alınmalıdır. Dolayısıyla hizmet sektörü üzerinde bir genelleme yapabilmek mümkün değildir. Bu alanda daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Dolayısıyla, hizmet sektörü kapsamında, otel işletmeleri, yeme-içme hizmeti veren işletmeler, tatil köyleri ve seyahat acenteleri gibi örneklerle üzerinde de araştırmalar yapılabilir. Ayrıca, bu araştırmanın İstanbul'da yapılmış olması da başka bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle bundan sonraki araştırmalarda, farklı bölgeler veya ülkeler seçilerek, karşılaştırma olanağı sağlayacak araştırmaların yapılması önemlidir.

#### Kaynakça

- Angle, H. ve J. Perry (1981), "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, (26): 1-14.
- Baysal, A.C. ve M. Paksoy (1999), "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (1), Nisan: 7-15.
- Becker, H.S. (1960), "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, (66): 32-42.
- Blau, G. ve K. Boal (1989), "Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover", *Journal of Management*, 15 (1): 115-127.
- Brislin, R.W. (1976), "Comparative Research Methodology: Cross-Cultural Studies", *International Journal of Psychology*, 11 (3): 215-229.
- Brown, S.P. ve T.W. Leigh (1996), "A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort and Performance", *Journal of Applied Psychology*, (81): 358-368.
- Buchko, A.A., L.G. Weinzimmer ve A.A.Sergeyev (1998), "Effects of Cultural Context on the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment: A Study of Russian Workers", *Journal of Business Research*, (43): 109-116.
- Cengiz, A. A. (2002), "Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında

Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: 23-25 Mayıs 2002**, Antalya: 805-816.

Ceylan, A. ve N. Demircan (2002), “Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, Nisan: 57-69.

Coakes, J.S. ve L.G. Lyndall (2001), **SPSS- Analysis Without Anguish: Version 10.0 For Windows**, Melbourne: John Wiley&Sons.

Elloy, D.F. ve W.R. Flynn (1998), “Job Involvement and Organizational Commitment Among Dual-Income and Single-Income Families: A Multiple-Site Study”, **The Journal of Social Psychology**, 138 (1): 93-101.

Erdheim, J., M. Wang ve M.J. Zickar (2006), “Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Commitment”, **Personality and Individual Differences**, (41): 959-970.

Esatoğlu, A.E., N. Sarp ve S. Karagöz (2004), “Hastane İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi”, **12.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: 27-29 Mayıs 2004**, Bursa: 321-325.

Etzioni, A. (1961), **A Comparative Analysis of Complex Organizations**, New York: Free Press.

Ferris, K.R. ve N. Aranya (1983), “Organizational-Professional Conflict Among U.S. and Israeli Professional Accountants”, **The Journal of Social Psychology**, (119): 153-161.

Fletcher, E.D. (1998), **Effects of Organizational Commitment, Job Involvement and Organizational Culture on the Employee Voluntary Turnover Process**, (unpublished doctorate thesis), Texas Tech University.

Güçlü, H., (2006), **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**, (yayınlanmamış doktora tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı.

Hafer, J. ve M. Thomas (2006), “Job Involvement or Affective Commitment: A Sensitivity Analysis Study of Apathetic Employee Mobility”, Erişim: [www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol8/no1/JBAM\\_8\\_1\\_1.pdf](http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol8/no1/JBAM_8_1_1.pdf) .

Huffman, M. (1990), **Job Involvement, Organizational Commitment and Career Commitment of Nurse Executives in Southwestern Pennsylvania**, (unpublished master thesis), Duguesne University.

Hunt, S.D. ve R.M. Morgan (1994), “Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Construct?”, **The Academy of Management Journal**, 37 (6): 1568-1587.

Huselid, M.A. ve N.A. Day (1991), “Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, 71 (3): 380-391.

- Jans, N.A. (1989), "Organizational Commitment, Career Factors and Career/Life Stage", *Journal of Organizational Behaviour*, 10 (3): 247-266.
- Kachmar, K.M., D.S. Carlson ve R. Brymer (1999), "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales", *Educational and Psychological Measurement*, 59 (6): 976-994.
- Kanter, R.M. (1968), "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Reviews*, (33): 499-517.
- Kanungo, R.D. (1982), "Measurement of Work and Job Involvement", *Journal of Applied Psychology*, 67 (3): 341-349.
- Karatepe, O.M. ve A. Sökmen (2001), "İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ampirik Bir Değerlendirme", *Amme İdaresi Dergisi*, 34 (4): 157-181.
- Keller, R. (1997), "Job Involvement and Organizational Commitment as Longitudinal Predictors of Job Performance: A Study of Scientists and Engineers", *Journal of Applied Psychology*, (82): 539-545.
- Kinyaz, T., E. Ekiz, S. Canözer ve C. Tanova (2002), "Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma", *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: 23-25 Mayıs 2002*, Antalya: 795-804.
- Knoop, R. (1995), "Relationships Among Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment for Nurses", *The Journal of Psychology*, 129 (6): 643-649.
- Kosiowsky, M., T. Caspy ve M. Lazar (1990), "An Empirical Comparison of Commitment Scales", *Journal of Applied Social Psychology*, 20 (13): 1063-1075.
- Lawler, E. ve D. Hall (1970), "Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction and Intrinsic Motivation", *Journal of Applied Psychology*, (54): 305-312.
- Leong, C.S., A. Furnham ve C.L. Cooper (1996), "The Moderating Effect of Organizational Commitment to the Occupational Stress Outcome Relationship", *Human Relations*, 49 (10): 1345-1363.
- Leong, L., S. Huang ve J.Hsu (2003), "An Empirical Study on Professional Commitment, Organizational Commitment and Job Involvement in Canadian Accounting Firms", *Journal of American Academy of Business*, 2 (2): 360-370.
- Lodahl, T.M. ve M. Kejner (1965), "The Definition and Measurement of Job Involvement", *Journal of Applied Psychology*, (49): 24-33.
- Namasivayam, K. ve X. Zhao (2006), "An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationships Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction", *Tourism Management*, doi:10.1016/j.toruman.2006.09.021.

Meyer, J.P. ve N.J. Allen (1991), "A Three-Components Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1 (1), Bahar: 61-89.

Meyer, J.P. ve N.J. Allen (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, CA: Sage Publications.

Morrow, P.C. (1983), "Concept Redundancy in Organizational Reserach: The Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, (8): 486-500.

Mowday, T.R., R.M. Steers ve L.W. Porter (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behaviour*, 14: 224-247.

Mowday, T.R., L.W. Porter ve R.M. Steers (1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism ve Turnover*, New York: Academic Press.

Parasuraman, S. ve S.A. Nachman (1987), "Correlates of Organizational and Professional Commitment: The Case of Musicians in Symphony Orchestras", *Group&Organization Studies*, (12): 287-304.

Porter, L., W. Crampon ve F. Smith, (1976), "Organizational Commitment and Managerial Turnover", *Organizational Behaviour and Human Performance*, (15): 87-98.

Rabinowitz, S. ve D.T. Hall (1977), "Organizational Research on Job Involvement", *Psychological Bullentin*, 84 (2): 265-288.

Riipinen, M. (1997), "The Relationship Between Job Involvement and Well-Being", *The Journal of Psychology*, 131 (1): 81-89.

Sekaran, U. (2000), *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, New York: John Wiley&Sons.

Sheldon, M.E. (1971), "Investments and Involvements in Mechanisms Producing Commitment to the Organziation", *Administrative Science Qaurterly*, (16): 142-150.

Somers, M.J. ve D. Birnbaum (1998), "Work-Related Commitment and Job Performance: It's Also The Nature of the Performance That Counts", *Journal of Organizational Behaviour*, (19): 621-634

Tak, B. ve A. Aydemir (2002), "İş Tasarım Sistemi, Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Stratejik Oryantasyon Düzeyi Arasındaki Etkileşimin İncelenmesine Yönelik Bir Model Geliştirme Çalışması", *10.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi 23-25 Mayıs*, Antalya: 779-795.

Tak, J. (1991), *Empirical Distinction Between Job Involvement and Organizational Commitment in Korean Workers*, (unpublished doctorate thesis), Kansas State University.

Thomas, K.D. (2002), *The Relationship of Generation X Work Values to Job Involvement and Organizational Commitment*, (Unpublished Master Thesis), California State University.



Thomas, W.N. ve diğ., (2006), “Effects of Management Communication, Opportunity for Learning and Work Schedule Flexibility on Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behaviour*, (68): 474-489.

Tınaz, P. (2005), *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Topaloğlu, M. ve A. Sökmen (2001), “Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisi: Ankara’da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* (Bahar): 33-43.

Wasti, S.A. (2000a), “Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi”, *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 25-27 Mayıs*, Nevşehir: 401-411.

Wasti, S.A. (2000b), “Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış”, [(eds.) Z. Aycan (2000), *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara: Türk Psikoloji Derneği Yayın No:21] içinde: 201-225.

Wasti, S.A. ve Ç. Önder (2003), “Kültürlerarası Çatışmalarda Yöntem: Örgütsel Bağlılık Yazınından Dersler”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (2), Ekim: 125-147.

**14. Oturum: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**

*STRATEJİK ÜCRET YÖNETİMİ VE İŞLETMELERDE ÜCRET YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARININ STRATEJİK NİTELİĞİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA*

*Ahmet Cevat Acar*

*Nihat Alayoğlu*

*PAZARLAMA VE İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANLARI ARASINDA İŞBİRLİĞİ GEREKTİREN BİR YAKLAŞIM: İÇSEL MARKALAŞMA*

*Canan Ay*

*Burak Kartal*

*Onur Çevikoğlu*

*KURAMSAL VE UYGULAMA AÇISINDAN İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANLARININ BÜYÜKLÜĞÜNÜ BELİRLEYEN FAKTÖRLER*

*Kadriye Övgü Çakmak*

*Banu Saadet Ünsal*

*Cavide Uyargil*

*İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NDE STRATEJİK YAKLAŞIM VE ÇEVRESEL DEĞİŞKENLERİN İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARININ OLUŞUMUNA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA*

*Kurtuluş Yılmaz Genç*

*Taner Acuner*

## STRATEJİK ÜCRET YÖNETİMİ VE İŞLETMELERDE ÜCRET YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARININ STRATEJİK NİTELİĞİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**Doç.Dr.Ahmet Cevat Acar**

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi  
acara@istanbul.edu.tr

**Dr.Nihat Alay**

Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği  
Genel Sekreteri  
nihat@ekocerceve.com

### ÖZET

*Yaşanan değişimlere bağlı olarak, örgüt ve işlevlerin yönetiminde stratejik yaklaşımların bir sonucu olan stratejik ücret yönetimi, ücretlemeye ilişkin politika,yapı,sistem ve uygulamaların örgütsel amaç ve stratejilere uygunluğuna ve katkısına vurgu yapan yeni bir yaklaşımdır. Örgüt ve İKY stratejilerine uygun ücret stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasını içeren bu yaklaşımın varlığı, örgüt ve İKY işlevi düzeyinde belirlenmiş stratejilerin varlığı, İKY ve ücret konularının/yetkililerinin stratejik düzeyde/bir olgu olarak ele alınması/temsili vb. ile ilişkilendirilebilir.Bu çalışmada, ISO 500 (2003) ve YASED üyesi işletmelerin ücretleme yaklaşımlarının stratejik niteliği, Gomez-Meija ve Balkin (1992) tarafından geliştirilen model çerçevesinde ele alınmıştır. Araştırma bulgularına göre, katılımcı işletmelerde “geleneksel” ve “stratejik” olarak nitelenen yaklaşımların- ilki biraz daha baskın olarak- birlikte var olduğu ve stratejik yaklaşımları benimsemenin şirket yaşı, yazılı stratejilere sahip olma ve yabancı bir şirkete bağlı olma gibi faktörlerle ilişkili olduğu saptanmıştır.*

**ANAHTAR TERİMLER:** Stratejik ücret yönetimi, Ücret yaklaşımları, YASED, ISO 500

### AMAÇ VE KAPSAM

Stratejik ücret yönetimi ve buna ilişkin politika ve uygulamalar, ilgili literatürde ve özellikle gelişmiş ülkelerde sıkça incelenen konular olmasına rağmen; Türkiye’de, genel olarak “ücretlendirme”, özellikle de stratejik ücret yönetimine ilişkin çalışmaların oldukça sınırlı olduğu gözlenmektedir. Bu durum, araştırmacıların ilgi ve yönelimleri yanında, Türkiye’deki işletmelerin genel olarak ve ücret yönetimi konusunda “stratejik” bir yaklaşıma sahip olma düzeyleri ile ücretleme konulu araştırmalara katılım konusundaki tutumlarının bir sonucu olarak görülebilir. Böylece, Ülkemizde ücret yönetimine ilişkin araştırmalara olan ihtiyaç önemini korumaktadır.

Yukarıdaki tespit ve değerlendirmeler çerçevesinde, bu çalışmada, işletmelerde ücret yönetiminin stratejik niteliğinin tespiti ile ücret yönetimi yaklaşımı ve uygulamaları açısından işletmeler arasındaki farklılıkların belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, İstanbul’da faaliyet gösteren YASED (Yabancı Sermaye Derneği) üyesi ve İstanbul Sanayi Odası (İSO)-500 (2003)

listesinde yer alan işletmelerde *ücret yönetimi yaklaşımlarının stratejik niteliğinin tespitine ve üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesine* yönelik daha kapsamlı bir araştırmanın (Alayoğlu,2005) konuyla ilgili verilerinden yararlanılarak konuya katkıda bulunulması düşünülmüştür.

Çalışma, Türkiye’de pek incelenmeyen ve veri toplamanın nispeten zor olduğu bir konuyla ilgili olması, Türk ekonomisinde önemli bir konuma sahip bulunan yerli ve yabancı sermayeli işletmelerin stratejik ücret yönetimine ilişkin yaklaşım ve uygulamalarını ele alması ve ilgili yazın ve uygulamaya sağlayabileceği katkı açısından önem taşımaktadır. Bu ve benzeri çalışmalardan elde edilecek bulguların, gerek Türkiye’deki işletme uygulamaları, gerekse bu alanda yapılacak daha sonraki akademik çalışmalar için önemli bir kaynak ve katkı teşkil edeceği beklenmektedir.

## YÖNTEM

Tanımlayıcı nitelikteki bu araştırma kapsamına dahil edilecek işletmelerin belirlenmesinde, Stratejik Ücret Yönetimi (SÜY)’nin daha çok belirli büyüklüğe erişmiş Türk işletmeleri ile yabancı sermayeli, uluslararası işletmelerde görülmesinin daha büyük bir olasılığa sahip olacağı görüşünden hareket edilmiştir. Bu doğrultuda, İstanbul’da faaliyet gösteren ve ISO 2003 listesinde yayınlanan en büyük 500 Türk şirketinden 194’ü ile, YASED üyesi olan ve İstanbul’da faaliyet gösteren 188 şirketini içeren toplam 382 yerli ve yabancı işletmeden veri toplanılması hedeflenmiştir. Temas kurulan firmalardan önemli bir kısmı, ücretleme konusundaki *gizlilik politikaları* nedeniyle araştırmaya katkıda bulunmayı kabul etmemiştir. Sonuç olarak, araştırmaya katılan işletme sayısı 121 olmuştur (katılma oranı=%32). İşletmelerin ücretleme konusundaki tutumları dikkate alındığında, katılma oranı yeterli kabul edilebilir.

Araştırmanın bağımlı değişkenlerini işletmelerce benimsenen *ücret yönetimi yaklaşımlarının niteliği* (stratejik ve geleneksel) ve *örgütsel sonuçlar*; bağımsız değişkenlerini ise, *işletmelerin uluslararası bir işletmeye bağlı olma, yazılı işletme, insan kaynakları ve ücret stratejisine sahip olma, çalışan sayısı büyüklüğü, cirosu ve kuruluş yılı* gibi özellikleri oluşturmaktadır. Katılımcı işletmelerin ücret yönetimi yaklaşımlarının stratejik niteliği, ilgili faktörlerle ilişkili olarak ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada gerekli verilerin toplanmasında anket yönteminden yararlanılmıştır. Kullanılan anket formu, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılan işletmelere ilişkin çeşitli tanımlayıcı bilgileri elde etmeye yönelik sorular yer almakta; ikinci bölümde ise ücret yönetiminin stratejik niteliğinin belirlenmesine yönelik 50 ifadeli bir ölçek yer almaktadır. İşletmelerdeki ücret yönetiminin stratejik niteliğinin belirlenmesine yönelik soru formunun hazırlanmasında, Gomez-Mejia ve Balkin (1992) tarafından yapılan çalışmadan yararlanılmıştır. Anılan çalışmada deneysel (experimental) ve işlemsel (algorithmic) olmak üzere iki temel ücretlendirme modeli geliştirilmiştir. Bu modellerin ikisinde de takip edilen ücret stratejilerinin kesişim noktaları olmakla birlikte araştırmacılar, deneysel modelde yer verdikleri ücret stratejilerini uygulayan işletmelerde ücret yönetiminin daha çok “stratejik ücret yönetimi” (SÜY), işlemsel ücret stratejisini takip edenlerin ise daha çok “geleneksel ücret yönetimi” (GÜY) anlayışını

yansıttığını ileri sürmüşlerdir. Bu araştırmada da, esas olarak, sözü edilen yaklaşım benimsenmiş ve her iki anlayışı değerlendirmek amacıyla araştırmacıların geliştirdiği ölçek uyarlanarak kullanılmıştır. Geçerlilikle ilgili ön inceleme ve uygulamalardan sonra geliştirilen ölçeğe ilişkin boyutların orijinal ölçekle benzerliği faktör analizi ile (KMO=0,84; Barlett's Test  $p=0,00>0,05$  ve açıklanan toplam varyans=0,58) doğrulanmıştır. Ölçek için hesaplanan Cronbach Alfa değerleri (0,61-0,82>0,60) ise ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırmada; geleneksel ve stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyi açısından uluslar arası ve ulusal işletmeler; yazılı işletme, insan kaynakları ve ücret stratejisine sahip olan ve olmayan; ve işgören sayısı, yıllık ciro ve kuruluş yılları bakımından farklı kategorilerdeki işletmeler arasında farklılık olup olmadığı ilgili hipotezler doğrultusunda test edilmiştir. Ayrıca, geleneksel ve stratejik ücret yönetimi anlayışına sahip olma düzeyinin organizasyonel sonuçlar (çalışan devir oranı, devamsızlık, algılanan rekabet avantajı) ile ilişkisi de incelenmiştir.

Verilerin analizinde SPSS 13 istatistik analiz paket programıyla çeşitli merkezi dağılım ölçüleri ile ANOVA ve korelasyon analizi gibi tanımlayıcı ve sonuç çıkarmaya dönük istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. ANOVA analizi ikiden fazla kategoriye sahip değişkenler için kullanılmasına karşın, iki kategorili değişkenlerde z testi ile aynı sonucu vermesi nedeniyle (Field,2000:244) iki kategorili değişkenlerde z testi yerine yine ANOVA analizi kullanılmıştır.

#### **ÜCRET YÖNETİMİ: Geleneksel ve Stratejik Yaklaşımlar**

Ücret yönetimi, "**örgütlerin ücret sistemlerini geliştirmek ve sürdürmek için kullandıkları, felsefe, strateji, politika, plan ve süreçler (Armstrong, s.3) bütünü**" olarak tanımlanabilir. Daha kısa olarak, "ücret yönetimi, **işletmenin ücretleme programının yönetilmesi süreci**"ni ifade eder. Bu süreçte ulaşılmak istenen başlıca amaçlar; gerekli niteliklere sahip (yetkin) işgörenleri cezbedecek, güdüleyecek ve elde tutacak ve aynı zamanda işgörenlerce adil olarak algılanacak maliyet etkin bir ücret yapısı ve sisteminin tasarlanması (De Cenzo&Robbins, s.355) ve uygulanmasıdır. Ücret yönetimi, kısaca, ücretlendirmeye ilişkin amaç, politika, sistem ve uygulamaları içeren bir İKY işlevi, olarak tanımlanabilir. Geleneksel olarak ücret yönetiminin başlıca amaçları, işletmenin gerek duyduğu sayı ve nitelikte işgöreni cezbetme, elde tutma, tatmin ve motive etme ile maliyet kontrolü .. şeklinde sıralanabilir. **Stratejik ücret yönetimi** ise, son yıllarda yaşanan değişimlere bağlı olarak ortaya çıkan "**yeni ücret**" (*new pay*) anlayışının (Schuster, Zingheim, 1992:23) sonucu olup, **işletme stratejileri ile ücret yönetimi arasındaki bağı ve uyumu vurgulayan, ücretlemeye stratejik bir yaklaşımı** ifade eder. Bir süreç olarak, **stratejik ödül veya ücret yönetimi, ücretlemeye ilişkin temel felsefe ve ilkeler ile bunlara uygun ücret stratejilerinin geliştirilmesini ve uygulanmasını içerir**. Bu yaklaşımda, örgütün **rekabet üstünlüğü** kazanması ve sürdürmesine yardımcı edecek ücretleme kararları ve uygulamaları üzerinde odaklanılmaktadır. Stratejik ücretleme yaklaşımı, aslında 1980'lerden sonra, insan kaynakları yönetimi konu ve aktörlerinin şirketin stratejik yönetiminde doğrudan yer ve rol almasıyla sonuçlanan ve şirket stratejileriyle insan kaynakları strateji ve uygulamalarının

uygunluğunu vurgulayan “*stratejik insan kaynakları yönetimi*” (SİKY)’nin bir uzantısıdır. Bir işletmenin rekabet avantajının onun işgörenlerine bağlı olduğu anlayışını dayanan SİKY, işletme performansını iyileştirmek, yenilikçiliği ve esnekliği destekleyen bir örgüt kültürü yaratmak için İKY ile örgütün stratejik amaç ve hedeflerinin birbirine bağlanmasını ve uyumlaştırılmasını ifade etmektedir. Bu doğrultuda, stratejik ücret yönetimi, ücretlemeye ilişkin amaç, strateji ve politikaların hem İKY hem de örgütsel amaç ve stratejilere uygun ve katkı sağlar olmasını vurgulayan yeni bir yaklaşımdır. Kısaca, SÜY, örgüt ve İK işlevi düzeyinde “stratejik yönetim” anlayışının varlığına bağlı bir yaklaşımdır.

Her hangi bir düzey veya kapsamda yönetimin- bu arada ücret yönetiminin- stratejik niteliği, çeşitli açılardan ele alınabilir. Bu çalışmada, Gomez-Mejia ve Balkin ve diğ. (Welbourne..) tarafından (Gomez-Mejia ve Welbourne, 1988, s.181-183; Gomez-Mejia, 1992, s.381-397), birincil ve ikincil kaynaklara dayalı olarak geliştirilen “geleneksel” ve “stratejik” ücret yaklaşımlarını içeren model esas alınmıştır. Bunlardan ilki, mekanik ve işlemsel; ikincisi ise organik ve deneysel bir yaklaşımı temsil etmektedir. Söz konusu yaklaşımlarda önem verilen hususlar, ücret yönetiminin temel konuları itibarıyla, aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 1:** Stratejik (Deneysel) ve Geleneksel (İşlemsel) Ücret Yönetimi Modelleri

Temel İlke ve Politikalar	Ücret Yaklaşımı	
	Geleneksel Yaklaşım	Stratejik Yaklaşım
Analiz birimi	İş	Beceriler
Ücret artışlarındaki kriterler	Kıdem	Performans
Performans ölçme düzeyi	Birey	Birey ve topluluk
Zaman Yönelimi (ufku)	Kısa vadeli	Uzun vadeli
Risk paylaşımı	Düşük	Yüksek
Stratejik odak	İşletme	Bölüm ve iş birimi
Adalet ilişkisi	İçsel tutarlılık	Pazar (piyasa) odaklı
Ödül dağıtım	Hiyerarşik	Eşitlik Esaslı
Kontrol çeşidi	Davranışların izlenmesi	Sonuçların izlenmesi
<b>Ücret Yapısı</b>		
Piyasaya göre Temel Ücret Politikası	Piyasa ortalamasının üstünde	Piyasa ortalamasının altında
Yararlarla ilgili piyasa politikası	Piyasa ortalamasının üstünde	Piyasa ortalamasının

		altında
Ücret Karması içinde özendiriciler	Düşük	Yüksek
Toplam ücret	Gelecekteki ücreti düşük, ancak mevcut ücreti yüksek	Gelecekteki ücreti yüksek, ancak mevcut ücreti düşük
Pekiştirme programları	Düşük sıklıkla daha az ödül	Yüksek sıklıkla çeşitli ödüller
Ödül şekli	Parasal olmayan	Parasal, nakit
<b>Ücret Sistemi-Yönetim</b>		
Karar alma	Merkezi ödeme	Merkezkaç ödeme
Ücretin açığa vurulması	Düşük	Yüksek
Yönetim yapısı	Otoriter	Katılımcı
Ücret politikalarının niteliği	Bürokratik	Esnek
Bağlılık	Yüksek	Düşük

**Kaynak:** Gomez-Mejia, Luis R., Balkin David; *Compensation, Organizational Strategy, Firm Performance*; South-Western Publishing Company, 1992, s.61. (\* Gomez-Mejia(1992)'nin araştırması temel alınarak hazırlanmış belirtilmektedir.)

## ANALİZ VE BULGULAR

Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğunun (%74); Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı (%15), muhtelif hizmet sektörleri (%13), Gıda, İçecek ve Tütün (%12), Orman Ürünleri ve Mobilya (%12), Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik (%12) ve Metal Ana Sanayii (%10) sektörlerinde faaliyet gösterdiği görülmektedir. Bunların %50'si tamamen **yabancı**, %32 tamamen **Türk sermayeli**, %29'u ise **Türk-yabancı ortaklığı** şeklindedir. İşletmelerin %53'ü, bir **uluslararası şirkete bağlıdır**. İşletmelerin %52'si 1980 ve sonrasında kurulmuş olup, şirketlerin **ortalama faaliyet süresi 29,5** yıldır. (SS=19,1).

**İşgören sayısı ve ciro** bakımından katılan işletmeler Türkiye ölçeğinde büyük sayılabilecek işletmelerdir. 250 ile 1.000 kişi arasında çalışana sahip işletmelerin oranı %51; 1000'den çok işgörene sahip işletmelerin oranı %31; küçük işletmelerin (<250) oranı ise %17'dir. İşletmelerin çalışan sayısı ortalaması ise 1.258'dir (SS=2.559; Medyan=545). İşletmelerin **çoğunluğunda (%69) toplu sözleşme yapmaya yetkili sendikanın var olmadığı** görülmektedir. Sendika olan işletmelerde ise sendikalı çalışan oranı ortalama %57,8'dir (SS=%21,5). 2004 yılı rakamlarına göre, şirketlerin yarısının (% 49) 100 milyon \$ ve üzeri, % 22'si 50-100 milyon \$ arasında, % 29'u ise 50 milyon \$'ın altında bir **ciroya** sahiptir. 2004 yılı için işletmelerin **işgücü devir oranının** ortalama %15,3

(SS=%20,9; Medyan=%9,2) olduğu; devamsızlık gün sayısının ortalama 10,7 gün (SS=17,1; Medyan=2,4) olduğu görülmektedir.

İşletmelerin stratejik yönetim yaklaşımlarının göstergesi olarak kabul edilen yazılı olarak tanımlanmış *işletme stratejisi (%69)*, *insan kaynakları stratejisi (%67)* ve *ücret stratejisine (%55) sahip olma* oranlarına bakıldığında, işletmelerin yarıdan fazlasının anılan konularda yazılı bir stratejiye sahip olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin hangi konuda üstün olduklarına ilişkin yöneticilerin **rekabet avantajı algıları** da, benimsedikleri stratejilerin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu açıdan şirketlerin genel olarak kendilerini rakiplerine kıyasla üstün gördükleri (3,71) söylenebilir. İşletmelerin kendilerini rakiplerine göre en üstün gördükleri alan ürün/hizmet kalitesi'dir (4,21). Bunu sırasıyla müşteri memnuniyeti (3,88), verimlilik (3,83), çalışan memnuniyeti (3,71) ve yeni ve farklı ürün/hizmetler sunma (3,70) izlemektedir. "Maliyetler" (3,29) ve "kârlılık" (3,34) konuları ise, nisbeten daha geri sıklarda yer almaktadır.

Genel olarak ve ücretleme alt boyutları açısından bakıldığında, yazılı örgüt-İK ve ücret stratejilerine sahip olma ile stratejik ücret yönetimi yaklaşımını benimseme arasında olumlu bir ilişki vardır. Yazılı stratejileri olan işletmelerin olmayanlara göre (sırasıyla ortalama değerler: 3,03 ve 2,83; 3,07 ve 2,75; 3,16 ve 2,73) daha fazla stratejik ücret yönetimi anlayışına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca, şirketin kuruluş yılı veya kıdemi ile "uluslararası bir şirkete bağlı olması" da, ücret yönetimi yaklaşımıyla ilişkili bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Buna karşılık, *sermaye türü, çalışan sayısı, ciro büyüklüğü ile sendikali olup olmama özellikleri bakımından şirketlerin benimsedikleri ücret yaklaşımlarında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır*. Burada, "sermaye türü"ne değil, sermaye yapısıyla ilgili olan "uluslar arası bir şirkete bağlı" olmaya göre ise farklılık olması, ilginç bir bulgudur. Bu, stratejik yaklaşım benimsemede, sermaye koymadan çok yönetim yaklaşımlarının transferini de içermesi beklenen "çokuluslu bir firmaya bağlılığın" önemli bir faktör olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Ücret yönetiminin temel konuları ya da boyutları açısından bakıldığında, tüm boyutlar açısından işletmelerin kısmen geleneksel (Temel Ücret Politikası =3,29; Ücret Yapısı=3,32; Ücret Sistemi ve Yönetimi=3,24) ve kısmen stratejik ücret yönetimi (Temel Ücret Politikası=3,09; Ücret Dizayını=2,63; Yönetimsel Çerçeve=3,12) anlayışına uygun yaklaşımlara sahip oldukları söylenebilir. Ancak, "stratejik" yaklaşımların-özellikle de ücret yapısı konusunda- görece olarak daha az tercih edildiği de görülmektedir.

ANOVA analizi sonuçlarına göre, **ücret politikası boyutunda** işletmelerin *kuruluş yılı, yazılı insan kaynakları ve ücret stratejisine sahip olma* durumlarına göre geleneksel ve stratejik ücret yönetimi anlayışına sahip olma düzeyinin anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca, ücret politikaları açısından stratejik anlayışa sahip olma düzeyi, işletmenin **uluslar arası bir şirkete bağlı olma** durumuna göre de farklılık göstermektedir.

1980 yılından önce kurulmuş işletmelerin (1960-1979 arası=3,18; 1960'dan önce=3,30) diğerlerine göre (1980-1989 arası=2,94; 1990 ve sonrası=2,94) daha fazla deneysel ücret stratejisini benimsedikleri; 1990 ve sonrası kurulmuş



Ücret Politikası	Ücret Yapısı	Ücret Sistemi ve Yönetimi
------------------	--------------	---------------------------

işletmelerin (3,12) ise diğerlerine göre daha az işlemsel ücret stratejisini benimsedikleri görülmektedir. (ortalama değerler: 1980-1989 arası=3,27; 1960-1979 arası=3,33; 1960'dan önce=3,46). Bulgulara göre, şirket kıdemi ile “biçimsel” bir stratejiye sahip olma arasında olumlu bir ilişki bulunduğu söylenebilir.

Öte yandan yazılı insan kaynakları stratejisi olan işletmelerin olmayanlara göre (ortalama değerler: 3,35 ve 3,14); yazılı ücret stratejisi olan işletmelerin olmayanlara göre (ortalama değerler: 3,38 ve 3,17) daha fazla işlemsel ücret stratejisini benimsedikleri görülmektedir. Benzer durum stratejik ücret yönetimi anlayışına sahip olma düzeyi için de geçerlidir (ortalama değerler: yazılı İK stratejisine sahip olan işletmeler =3,17 olmayanlar =2,91; yazılı ücret stratejinse sahip olan işletmeler=3,22 olmayanlar =2,92). Bu bulgular, “yazılı stratejilere” sahip olmanın geleneksel veya stratejik yaklaşımın tercihinden çok, ücretleme konusunda “biçimsel” bir yaklaşıma sahip olmanın göstergesi olarak değerlendirilebileceğini akla getirmektedir. Temel ücret politikaları boyutunda, uluslararası işletmelerin ulusal işletmelere göre stratejik ücret yönetimi anlayışına uygun politikaları daha fazla benimsedikleri de görülmektedir (ortalama değerler: 3,20 ve 2,95).

**Tablo 2:** Şirket Özellikleri ve Ücret Yönetiminin Alt Boyutlarına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Geleneksel		Stratejik		Geleneksel		Stratejik		Geleneksel		Stratejik	
	F	p	F	p	F	p	F	p	F	p	F	p
S e r m a y e T ü r ü	2,13	0,12	0,92	0,40	0,34	0,72	0,99	0,37	0,00	1,00	1,38	0,26
K u r u l u ş Y ı l ı	4,21	0,01*	4,50	0,01*	3,89	0,01*	2,56	0,06	0,81	0,49	2,20	0,09
Ç a l ı ş a n S a y ı s ı	0,18	0,84	0,07	0,93	2,78	0,07	0,75	0,47	1,40	0,25	0,89	0,41
S e n d i k a l ı l ı k	0,75	0,39	2,17	0,14	0,04	0,85	0,23	0,63	0,32	0,57	0,48	0,49
C i r o ( 2	0,40	0,67	0,45	0,64	0,19	0,83	0,60	0,55	2,18	0,12	2,58	0,08

0 0 4  y i l l i l i )												
U l u s l a r a r a s ı  Ş i r k e t e  B a ğ l ı  O l m a	1,26	0,26	9,02	0,0 0* *	0,16	0,70	7,44	0, 01 *	1,77	0,19	10,49	0,00* *
İ ş l e t m e  S t r a t e j i s i n e	0,94	0,33	1,99	0,1 6	0,04	0,85	0,74	0, 39	6,15	0,02*	10,35	0,00* *
İ K	7,74	0,01*	8,36	0,0 1*	0,13	0,72	1,04	0, 31	0,17	0,69	29,62	0,00* *

S t r a t e j i s i n e												
Ü c r e t  S t r a t e j i s i n e	8,54	0,00**	13,59	0,0 0* *	0,54	0,47	12,5	0, 00 **	0,22	0,64	30,19	0,00* *

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

**Ücret yapısı boyutunda;** 1960'tan önce kurulmuş işletmelerin diğerlerine göre geleneksel ve stratejik ücret yönetimi anlayışına sahip olma düzeylerinin daha yüksek (ortalama değerler: 3,51 ve 3,30) olduğu görülmektedir (ortalama değerler: geleneksel için 1960-1979 arası =3,40; 1980-1989 arası=3,08; 1990 ve sonrası=3,24; stratejik için 1960-1979 arası=3,18; 1980-1989 arası=2,94; 1990 ve sonrası=2,94). Öte yandan ücret yapısında uluslar arası işletmelerin ulusal işletmelere göre (ortalama değerler: 2,80 ve 2,42); yazılı ücret stratejisine sahip olan işletmelerin ise sahip olmayanlara göre (ortalama değerler: 2,84 ve 2,36), stratejik ücret yönetimi anlayışına sahip olma düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Son olarak **ücret sistemi ve yönetimi boyutunda**, geleneksel ücret yönetimi anlayışına sahip olma düzeyinin sadece işletmenin yazılı bir işletme stratejisine sahip olup olmamasına; stratejik ücret yönetimi anlayışına sahip olma düzeyinin ise, işletmelerin uluslar arası olma ve yazılı işletme, insan kaynakları ve ücret stratejisine sahip olma durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre; yazılı işletme stratejisine sahip olmayanların sahip olanlara göre, geleneksel ücret yönetimi anlayışına sahip olma düzeyinin (3,16 ve 3,40) daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Öte yandan uluslar arası işletmelerin ulusal işletmelere göre (ortalama değerler 3,28 ve 2,92); yazılı işletme stratejisi olanların olmayanlara göre (3,23 ve 2,85); yazılı

insan kaynakları stratejisi olanların olmayanlara göre (ortalama değerler 3,31 ve 2,71); yazılı ücret stratejisi olanların olmayanlara göre ise (ortalamalar: 3,37 ve 2,80), stratejik ücret yönetimi anlayışına sahip olma düzeylerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

**Ücretleme yaklaşım veya stratejilerinin örgütsel sonuçlarla ilişkisine dair** korelasyon analizi sonuçlarına göre, incelenen işletmelerin, ücret yönetimi konusunda geleneksel ve stratejik ücret yönetimi anlayışına sahip olma düzeylerinin çalışan devir oranı, devamsızlık süresi ve algılanan rekabet avantajı gibi örgütsel sonuçlarla anlamlı bir ilişki yoktur.

### SONUÇ

Araştırma bulgularına göre, genel olarak incelenen işletmelerde “geleneksel” ve “stratejik” ücretleme yaklaşımlarının –birlikte-var olduğu, ancak “geleneksel” yaklaşımın biraz daha ağır bastığı söylenebilir. Stratejik yaklaşımları benimsemenin şirketlerin kuruluş yılı, Uluslararası bir şirkete bağlı olma ile yazılı şirket-İK-ücret stratejilerine sahip olmalarına göre anlamlı farklılık gösterdiği gözlenmektedir. Söz konusu örgütsel faktörler, aynı zamanda “geleneksel” diye nitelenen yaklaşımın benimsenmesiyle de ilişkili görünmektedir. Burada, “kıdemli” işletmelerin daha stratejik bir yaklaşım sergilemeleri, ilginç bir bulgudur. Bu durum, söz konusu şirketlerin kıdemleriyle ilişkili olarak daha oturmuş olmaları, biçimselleşme ve kurumsallaşma düzeyleriyle ilişkili olabilir. Bu arada, 1990 sonrası kurulmuş işletmelerde, “geleneksel” yaklaşım ve uygulamaların daha az görülmesi de söz konusudur. Yabancı kökenli firmalar ile yazılı stratejilere sahip olanların, görece olarak “stratejik” yaklaşımları daha fazla benimsemeleri, beklenen bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Bu arada, işletmelerin ücretleme yaklaşımları ile işgücü devir oranı, devamsızlık ve algılanan rekabet avantajı gibi örgütsel sonuçlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Elde edilen bulgulara göre, yazılı işletme-İKY ve ücret stratejilerine sahip olmanın, ücretleme konusunda stratejik yaklaşımları benimsemenin önemli bir göstergesi olduğu; şirketlerin buldukları hayat evresinin ve uluslararası niteliğinin de stratejik yaklaşımlara sahip olmakla ilişkili bulunduğu söylenebilir. Kıdemli işletmelerin “biçimsel stratejilere” sahip olma oranının görece yüksekliği, stratejik yaklaşımları benimsemede, kuruluş evresinde/çevredeki popüler söylemlerin etkisinin sınırlı olabileceğini akla getirmektedir. Denilebilir ki, genelde ve ücretleme açısından “stratejik” bakış açılarında sahip olmak, şirketlerin kuruluş evresinden sonraki dönemlerde gündeme gelen/ihhtiyaç olarak algılanan bir olgudur.

Müteakip araştırmalarda, örgüt-İKY ve ücretleme düzeylerinde “stratejik bir yaklaşımın varlığı” ile “benimsenen stratejilerin niteliği” arasındaki farklılık daha belirgin olarak ortaya konularak, farklı örnekler üzerinde ve değişik örgütsel performans göstergeleri ile benimsenen stratejiler arasındaki bağıntıya odaklanan çalışmaların yapılmasının, ilgili yazın ve uygulamaya önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### KAYNAKÇA

Nihat Alayoğlu (2005); “Stratejik Ücret Yönetimi ve Üst düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma”, Yayınlanmamış doktora tezi, İÜ SBE, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Andy Field (2000), **Discovering Statistics**, Sage Publications.

Armstrong, M. (2004), **Reward Management**, London: Kogan Page Limited,

Berger, L. A. ve Dorothy Berger [(Eds)]( 1999), **The Compensation Handbook**, London: 4th, McGraw-Hill,

Bingöl, D. (2003); **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.(5.Baskı): İstanbul.

Boyd, B. K. ve Alain Salamin, 2001, “Strategic Reward Systems. A Contingency Model of Pay System Design”, **Strategic Management Journal**, Vol.22:777-792.

De Cenzo; David A.; Stephen P.Robbins(1996);**Human Resources Management**;5th Ed.; John Wiley&Sons,Inc.,New York.

Dessler,G. (2003), **Human Resource Management** ( 9<sup>th</sup> Ed.), New Jersey: PrenticeHall.

Dreher, G. F. ve Thomas W.Dougherty (2002), **Human Reseource Strategy: A Behavioral Perspective For The GeneralManager**, Boston:McGraw-Hill.

Gomej-Meija, L.R. vd. Cardy. (2001), **Human Resources Management**; Prentice Hall; New Jersey,

Gomej-Meija, Luis R.; David B.Balkin; Robert L. Cardy; **Compensation, Organizational Strategy,and Firm Performance**; South-Western Publishing Co.,Cincinnati, Ohio, 1992.

Gomez-Mejia, Luis R.: “Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance”, **Strategic Management Journal**, vol.13, No.5, 1992, pp.381-397.

Kaynak, Tuğray vd.: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, , 2. Baskı, İstanbul, 2000.

Klaas, Brian S.; John A. McClendon: “ To Lead, Lag, or Mach: Estimating the Financial Impact of Pay Levels Policies”, **Personel Psychology**, Vol.49,1996, pp.121-140

Martocchio, Joseph J.(2001): **Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach**, Prentice-Hall,Inc., 2<sup>nd</sup> ed., New Jersey.

Milkovich, George T; Jerry M. Newman (2000); **Compensation**, 7th ed.,McGraw-Hill, Boston.

Naresh C.Agarwal; “Reward Systems:Emerging Trends and Issues”; **Canadian Psychology**; Feb-May 1998,(no) 1-2; s.60-70.

Newman, J. M.: “Compensation Strategy in Declining Industries”, **Human**

**Resources Planning**, Vol.11, No:3, 1988, pp.197-206.

Pfeffer, Jeffrey: “Six Dangerous Myths About Pay”, **Harvard Business Review**, May-June 1998, pp.109-119.

Schuster J. R.; P. K. Zingheim(1992);**The New Pay:Linking Employee and Organizational Performance**, New York: Lexington.

Ülgen,Hayri; S. Kadri Mirze; **İşletmelerde Stratejik Yönetim**; Literatür Yayıncılık; İstanbul,2004

Williams, Valerie L., Stephen E. Grimaldi: “A Quick Breakdown of Strategic Pay”; **Workforce**, December 1999, Vol. 78, No.12,pp. 72-75.

Williams, Valerie L.: “Compensation Done the ‘Right’ Way”, **Workforce**, December 1999, Vol. 78, No.12, pp. 75-78.

Wines, L.: “Compensation Plans That Support Strategy”, **The Journal of Business Strategy**, Vol.17, No:4, 1996, pp.17-20.

Zingheim, Patricia K.; Schuster, Jay R.(2000): **Pay People Right**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

**PAZARLAMA VE İNSAN KAYNAKLARI  
DEPARTMANLARI ARASINDA İŞBİRLİĞİ GEREKTİREN  
BİR YAKLAŞIM: İÇSEL MARKALAŞMA**

**Prof. Dr. Canan Ay**

Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F  
İşletme Bölümü  
canan.ay@bayar.edu.tr

**Araş.Grv.Dr. Burak Kartal**

Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F  
İşletme Bölümü  
burak.kartal@bayar.edu.tr

**Onur Çevikoğlu**

Celal Bayar Üniversitesi, S.B.E.  
Üretim Yönetimi ve Pazarlama  
onurcevikoglu@hotmail.com

**ANAHTAR KELİMELER**

İçsel markalaşma, marka, insan kaynakları yönetimi.

**GİRİŞ**

Bilim alanında son geline nokta nedir denildiğinde belki ilk başta akıllara uzay çalışmaları gelebilir ancak deniz biyologları da dünyanın okyanusları içinde daha pek çok keşfedilecek şey olduğunu savunurlar. Böyle bir yaklaşım işletme bilimi için benimsendiğinde, özellikle markalama konusunda dışsal bir mesaj oluşturma ve uygulamanın yanı sıra firma içi çalışmalara da önem vererek, çalışanları firmanın sunduğu değer yansıtılmasında daha etkin kullanmanın yolları aranmalıdır (Faust ve Bethge 2003:56). Pek çok firmada yöneticiler finansal tabloları ve verileri hedef alarak, karlarını maksimize etmeye çalışır, ancak finansal çalışmalar kadar, çalışanlar gibi firmaya para kazandıran diğer unsurların yönetimine de odaklanması gerektiği açıktır. Yöneticinin zamanının çoğunu sadece finansal sonuçları yorumlamaya harcayarak firmayı yönetmeye çalışması, sadece skora odaklanarak maç yöneten bir teknik adamın durumuna benzetilebilir (Maister, 2006). Oysa diğer işletme faaliyetleri gibi kolay taklit edilemeyen, örgüt kişiliğini oluşturan ve rekabet avantajının esas kaynağı olan çalışanlar sadece o firmaya özgüdür ve çok dikkatli yaklaşılması ve yararlanması gereken değerlerdir (Jacobs 2003:23).

Günümüzde üretim ve hizmet sektöründe yer alan pek çok firma birbirine benzer ürünler sunmaktadır. Örneğin uçuş firmaları aynı yiyecekleri sunar ve benzer uçakları kullanır; finansal kuruluşlar benzer hizmet ve kredileri sunar; perakende mağazaları genellikle benzer ürünleri birbirine yakın fiyatlarla satmaya çalışır. Rekabette bir adım öne geçebilmek için firmaların farklılaşma ihtiyacını artıran bu durum, markalaşmayı iş stratejilerinin temel unsurlarından biri haline getirmiştir. Marka geniş anlamıyla, belirli bir değer, kalite ve servis seviyesine müşterilerce ulaşılabileceğine dair bir vaat olarak ifade edilebilir (Billings, 2006). Firmalar marka kapsamında genellikle logo, renk ve kelime gibi unsurlar üzerinde oldukça fazla durmakta ve firma ile ürününü en iyi temsil edecek



fiziksel özellikleri bulmaya çalışmaktadır. Ancak pek çok firmanın sormayı ihmal ettikleri bir soru vardır: Markanın geniş anlamda vaat ettiklerini kim yerine getirecektir? Bu soruya verilecek en doğru cevap, firma içindeki tüm çalışanlardır (Chandrasekar, 2006). Çalışanların büyük veya küçük çeşitli gündelik faaliyetleri, marka stratejisiyle uyum içinde olmalı ve çalışanların, iş stratejisi ile örtüşmeye başlayan marka stratejisinin dışarıdan görünen yüzü olması doğrultusunda, insan kaynakları (İK) ve pazarlama departmanları ile üst yönetim de gereken adımları atmalıdır.

### MARKA VE ÖNEMİ

Tarihsel kökeni MÖ 2000 yıllarına giden ve 20.yüzyılın ortalarından itibaren yıldızı her geçen gün daha da yükselen markanın yukarıda verilen gibi çok sayıda ve çeşitli tanımları mevcuttur. Birbirini tamamlar nitelikteki bu tanımlardan bazıları şunlardır: Marka bir satıcının mal veya hizmetlerini diğerlerinden ayıran isim, terim, tasarım, sembol veya benzeri bir özelliktir. İkinci bir tanıma göre, marka bir şirket veya ürün hakkındaki olumlu veya olumsuz duygu, düşünce ve hatıraların toplamıdır. Benzer bir tanımda ise marka bir ürün veya hizmetin fonksiyonel ve duygusal yönlerine ilişkin algılama olarak görülmektedir. Başka bir tanıma göre ise marka, iyi yönetildiğinde değer ve etki yaratan, bir isim veya şekil ile sembolize edilen, somut veya soyut özelliklerin karışımıdır. Davis (2003)'e göre ise marka, bir örgütün ürünleri hakkında müşterilere sunulan vaatler ve onların ürünler hakkındaki algılamalarıdır. Tanımların hepsi genel olarak incelendiğinde markaya ilişkin bazı unsurlar öne çıkmaktadır: Kısaca marka değer sunmakta, farklılaşmaya yol açmakta ve insanların algılarına dayanmaktadır (Çakıcı 2006:3; Bergstrom vd. 2002:102; Leberecht 2006).

Marka sadece firmanın ürün ve hizmetlerini temsil etmez, aynı zamanda firmanın kendisini de temsil eder. Bir başka deyişle, firma ile müşteri arasındaki ara yüz değil, firmanın yüzüdür (Fan 2005:342). Bu yüz sadece ürün paketlerinde ve firma reklamlarında gözükmez, duvarlarda, ödül sisteminde, faturalarda, Intranette, kısaca firmayla ilgili her alanda kendini gösterir (Bergstrom vd. 2002:102).

Marka konusu, firmalarda asli olarak pazarlama departmanının sorumluluğunda görülmektedir. Bir markanın iki temel içeriği vardır. Bunlardan ilki “marka vaatleri”, diğeri ise “marka karakteristikleri”dir. Marka vaatleri markanın en somut boyutlarını kapsar ve genelde firmanın reklam ve tutundurma çalışmaları ile sunduğu değer demetini temsil eder. Marka karakteristikleri ise daha soyut boyutları kapsar ve genelde müşterinin marka hakkında oluşturacağı yargıya temel olur. Marka karakteristiği için kısaca iki girdinin söz konusu olduğu savunulabilir; bunlar mevcut ve potansiyel müşterinin izlenimleri ve çalışanların izlenimleridir. Marka karakteristiği özellikle hizmet sektöründe ön plana çıkar, çünkü insanlar tanımadıkları, karakterini bilmedikleri birinden hizmet almak istemezler. Müşteriler firmanın savunduklarının ve inançlarının ne olduğunu bilmek ister. Ayrıca güvenilir olup olmadığını, ihtiyaç duydukları zaman firmanın yanlarında olup olmayacağını, müşterilerine ne kadar ilgili ve içten davranacağını sorgularlar. Müşterilerin karşılaşacakları ve ilişki içinde olacakları

işletme markasının yüzü çalışanlar olacağı için aslında sorulan soruların çoğu çalışanlara yöneltilmiş olmaktadır (Tosti and Stotz, 2006:6).

Pazarlama faaliyetlerinin organizasyon içinden dışına doğru gelişen bir süreç olduğunu savunan bazı düşünürler, markalaşma sürecini içsel markalaşma ve dışsal markalaşma olarak ikiye ayırmaktadır. Ancak bunların birbirinden ayrı süreçler olmadığı, senkronize bir şekilde ve tutarlı biçimde yürütülmeleri gerektiği unutulmamalıdır. Pazarlama kitaplarında marka kararları ve marka öğeleri gibi başlıklar altında çoğunlukla markalaşmanın dışsal yönü kapsamında neler yapılması gerektiği anlatılmaktadır. Markalaşmanın içsel yönü ise son zamanlarda üzerine ışık tutulan yeni bir alan olarak belirmektedir.

### **İÇSEL MARKALAŞMA**

İçsel markalaşma yaklaşımı oldukça yeni bir konudur ve konuyla ilgili ilk konferans 2003 yılında Chicago’da yapılmıştır (Berthon vd. 2005:153). İçsel markalaşmaya ilişkin fenomenen literatürde ‘Janus etkisi’ olarak bahsedilmektedir. Janus mitolojide geçitlerin tanrısı olarak bilinir ve iki yüzü olan bir insan şeklinde resmedilir. Firmalar da bu şekilde Janus’a benzetilebilir; dış çevreye ve müşterilere bakan birinci yüz ve kurum içindeki çalışanlara çevrilmiş olan ikinci yüz. Bu yaklaşıma göre müşterilerin karşılaştıkları firmanın yüzü, çalışanların firmalarını gördükleri şeklin bir yansımasıdır. Böyle bir değerlendirme sonucunda firmaların dışsal imajları için harcadıkları geniş kaynaklar yanında içsel imaj için genelde çok ufak veya hiç kaynak ayırmamaları ironiktir. Çünkü Janus’un iki yüzü vardır ve içsel yüzün yansıması olmadan, dış yüz hiçbir zaman anlamlı olamayacaktır. İçsel markalaşmanın önemsenmediği bazı firmalarda çalışanların, firmalarının misyon, vizyon, değer ve markalarını benimsememesi sonucu, firmaların marka vaatlerini yerine getirmeleri oldukça güç olacaktır ve dışarıya çelişkili bir görüntü yansıyacaktır. Diğer yandan vaat edilenleri bulamayan müşterilerin rakip firmalara yönelmesi ve kimi zaman firmayı geri dönmek üzere terk etmesi olasıdır (Tosti and Stotz, 2000:6-7). Dış müşterilerin markanın vaat ettiklerine gerçekten inanması için çalışanların markanın arkasında destekçi olması, markayı yaşaması ve yaşatması gerekmektedir. Bu ise ancak tüm çalışanların firma içinde uygulanan stratejiler hakkında bilgilendirilip, strateji oluşturma ve uygulama sürecine dahil edilmesi ile olabilmektedir. Üstelik markaya ilişkin kelime, işaret gibi semboller, örgüt içindekiler tarafından, dışarıdakilere göre daha kolay fark edilip, yorumlanmaktadır. Eğer örgütün tasarımı uygun biçimde gerçekleştirilirse, çalışanların marka ile kaynaşması artar. Örgütle kaynaşan ve marka kimliğini daha güçlü biçimde benimseyen çalışanlar, dış müşterilerin markayı kabullenmesini kolaylaştırır (Vallaster ve Chernatony, 2006:769). Ancak marka ile çalışanların kaynaşması nasıl sağlanacaktır; işte bu noktada devreye başta üst yönetim, pazarlama ve insan kaynakları olmak üzere tüm örgütün birlikte çalışmasının ürünü olan içsel markalaşma yaklaşımı girer.

Coca-Cola’nın meşhur yöneticilerinden Sergio Zyman, ürünü müşterilere satmadan önce çalışanlara satmak gerektiğini ve müşterilerin aklında ürünü konumlandırmanın büyük ölçüde çalışanlara bağlı olduğunu söylemektedir. Çalışanlara ürünün nasıl ‘satılacağını’ Bergstrom vd. (2002) üç yolla

özetlemektedir: Markanın çalışanlara etkin iletişimi, çalışanları markanın değerli ve yararlı olduğu hususunda ikna etmek ve örgütteki her işi, markanın özünün sunulmasına başarılı biçimde bağlamak (Berthon vd. 2005:153). İçsel markalaşmanın uygulanmasına ilişkin çeşitli araştırmacılar farklı sayı ve isimde aşamalar önermekle beraber, özü itibariyle hemen hepsinde gidilen yol benzerdir.

İçsel markalaşma sürecinde esas hedef marka kimliğinin, değerlerin ve kurumsal kültürün senkronize edilmesidir. Böylelikle iç ve dış değerler birbirine uyumlu hale gelebilecektir. Misyon, vizyon, değerler, stratejiler gibi pek çok yazılı dokümanın, çeşitli anket ve soru formlarına dönüştürülerek çalışanların bunlar hakkında neler düşündüğünün sorulması bu yönde atılan başlangıç adımıdır. Çalışanların katılımı ile sağlanan geri bildirimler sayesinde yöneticiler nelerin tutarsız olduğunu, nelerin gerçek dışı olduğunu görebilir ve gerekli değişiklikleri yapabilir. Bu aşamanın ardından, çalışanları markanın arkasına almak gerekmektedir. Marka değerleri ile uyumlu olarak oluşturulacak performans kriterleri ile çalışanlar değerlendirilebilir ve ödüllendirilebilir. Böylelikle markanın vaat ettiklerini en iyi şekilde yansıtabilecek ve uygulayabilecek bir çalışan yapısı sağlanır (Lake, 2006).

Bu çalışmalara paralel olarak marka değer ve tavırlarını güçlendirme yönünde çalışılmalı, ve bu çalışma için tüm organizasyon elemanları ile karşılıklı diyalog sağlayacak etkili bir iletişim kanalı oluşturulmalıdır. İyi bir iletişim kanalı ile ne kastedildiğini açıklamak güçtür. Bununla beraber dışsal iletişim başarı kriterlerini, içe de uygulayarak, sadakat, moral, performans ve marka stratejisi ile uyumlu bir tutum yaratan iletişim kanalının iyi olduğu söylenebilir. İçsel markalaşma sürecinde örgüt içindekiler tıpkı dışsal markalamada olduğu gibi gruplara ayrılmalı ve her grup için uygun stratejiler geliştirilmelidir. İletişim söz konusu gruplara uygun olmalı ve akılda kalıcı bir deneyim yaşatmalıdır. Örneğin çalışanlar arasında düzenlenen yarışmalar, çalıştaylar, piknikler bile bu anlamda çok faydalı olabilir (Faust and Bethge, 2003).

Yapılan pek çok araştırma, içsel markalaşmanın faydaları ve gerekliliği konusunda kanıt sunmakta ve firmaların finansal sağlığının içsel marka anlayışı ile aynı yönlü ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, University of Sheffield'in yaptığı bir araştırma sonucuna göre, firmalar arasındaki karlılık farklarının %12'sinin çalışanların işlerinden memnun olmaları ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Watson Wyatt USA ise firma hedeflerini iyi anlayan çalışanların %29 daha başarılı olduğu sonucuna varmıştır. MCA/MORI de çalışanların %88'inin firma hedeflerini oluşturma sürecine katılma imkanı sağlanmasının performansı arttırdığına inandığını tespit etmiştir (Jaber, 2006).

#### **İÇSEL MARKALAŞMADA İNSAN KAYNAKLARI VE PAZARLAMA DEPARTMANLARI İLE ÜST YÖNETİMİN ROLÜ**

İK departmanı başarılı bir içsel marka oluşturabilmek için çalışanların faaliyetlerinin, marka stratejisine uyumunu sağlamalıdır. İK departmanının içsel markalaşma kapsamında etkili olması gereken başlıca noktalar işe alma, oryantasyon, eğitimler, kariyer gelişimi, ödüllendirme ve görev tanımlarının uyarlanmasıdır. Ayrıca, pazarlama ile işbirliği içinde içsel iletişim üzerinde

çalışılmalıdır. Aurand vd. (2005) içsel markalaşmanın kültürel değişimle ilgili olması yüzünden, pazarlama ve İK prensip ve uygulamalarının etkin biçimde bütünleştirilmesine ihtiyaç duyduğunu söylemektedir (Gapp ve Merrilees, 2006:164).

Ambler ve Barrow (1996) ile Ritson (2002)'ye göre, nasıl pazarlama sadece pazarlamacılara bırakılmayacak kadar önemliyse, insan kaynakları da sadece İK departmanına bırakılmayacak kadar önemlidir. Yeni elemanların alımında ve mevcut kadroların korunmasında, işveren reklamcılığı ve işveren markalaması gibi diğer fonksiyonların uzmanlık bilgisine ihtiyaç gösteren faaliyetler giderek önem kazanmaktadır (Berthon vd. 2005:168). İçsel pazarlama ve onun bir parçası veya uzantısı sayılabilecek olan içsel markalaşma, çok sayıda bu tür faaliyet içermektedir.

Üst yönetimin liderliğinde, İK ve pazarlama işbirliği sonucunda, markanın vaat ettiklerinin, her birey için uygun bir şekilde marka tavırlarına dönüştürülmesi gerekir. Örneğin finansal hizmet sağlayıcısı bir firma marka tavrını “güvenilir finansal danışmanlar” olarak tanımlayabilir. Daha sonra insan kaynakları departmanı, marka tavrına uyumlu olarak eğitim ve geliştirme programları, performans yönetim sistemleri, uzmanlık programları vb. geliştirir. Böylece İKY, çalışanları tutumlarını markaya uygun biçimde değiştirmeye yöneltebilir. Tüm çalışanların dahil edileceği uzun vadeli bu süreç sonucunda “marka kültürü” çalışanlara benimsetilir. Burada dikkat edilmesi gereken husus içsel marka çalışması ile kültürün değiştirilmeye çalışılmadığı, çalışanların kendi istek ve katılımları ile marka kültürü oluşturmaya teşvik edildiğidir. Sürecin nihai amacı ise her çalışana “ben markayım” dedirtebilmektir (Jaber, 2006; Billings, 2006). Böylelikle herhangi bir talep veya problemle gelen müşteri, kendisi ile gerçekten ilgilenen ve sorumluluk duyan uygun bir muhatapla karşılaşacak ve daha üstün kalitede bir hizmet alarak memnuniyetini artıracaktır.

Interbrand yöneticisi Ian Buckingham konu ile ilgili olarak şöyle demektedir: *“Markanın yaklaşık olarak yalnızca yüzde yirmisi fiziksel özellikler (renk, logo, kelimeler vb.) ile açıklanabilir. Gerisi davranışlarla ilgilidir. Pazarlama departmanı fiziksel markanın muhafızdır, ancak davranış boyutunun muhafızı kimdir? Bu muhafız yalnızca İK departmanı ise muhtemelen bir probleminiz var demektir... Çalışanların tümü markayı hayata geçirmeli ve markanın en yakın muhafızı olmalıdır”* (Chandrasekar, 2006).

Faydalı olduğu bilinmesine rağmen neden pek çok firma içsel markalaşma kavramını görmezden gelmekte veya gereken önemi göstermemektedir. Bunun pek çok nedeni olabilir ve bunlardan ilki firmaların müşterileri olmadan yaşayamayacağı ve markayı anlayıp kabul etmesi gerekenin bu yüzden sadece hedef müşterileri olduğu görüşüdür. Bir diğer nedeni de kurum içinde çalışanlara yönelik yapılan yatırımların geri dönüşünün tespitinin pek çok firma için oldukça güç olmasıdır. Ayrıca akla gelen bir başka soru daha vardır: Acaba marka hem çalışanlar, hem de müşteriler için aynı anlama mı gelmelidir? (Fan 2005:345) Genel olarak markaya ilişkin gözlenen bazı zorluklar içsel markalaşma için de söz konusudur. İçsel markalaşma da dış markalaşmada olduğu gibi uzun dönemli, belirli bir bilgi birikimi, yaratıcılık ve öngörü gerektiren zor bir iştir

(Tek ve Özgül, 2005:306). Başarılı olmak çok sayıda faktöre ve bunların kendi arasındaki uyuma bağlıdır.

### **TÜRKİYE'DEKİ FİRMALARIN İÇSEL MARKALAŞMA FAALİYETLERİ**

Yeni bir konu olmasının da etkisiyle genel olarak Türkiye’de içsel markalaşmaya ilişkin çok sayıda örnek bulmak kolay değildir. Bununla beraber bazı firmaların içsel markalaşma kapsamında değerlendirilebilecek anlayış ve uygulamaları dikkat çekmektedir. Bu kısımda markalaşmada çalışan katkısı en üst düzeye çıkaran faaliyetleriyle örnek teşkil edebilecek olan Zorlu Grubu ve Acıbadem Grubunun ilgili faaliyetleri incelenmektedir.

#### **Zorlu Grubu**

Zorlu Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Zorlu, ‘Zorlu kültürü’ olarak adlandırdığı değerlerin başarılarının sürekliliğini sağladığını ve bu değerlerin Grup bünyesinde çalışan tüm yönetici ve çalışanlar tarafından benimsendiğini ve firmaya yeni katılanlara da söz konusu değerlerin aktarıldığını belirtmektedir. Söz konusu değerler, çalışanlara ve iş yapılan kesimlere karşı adil ve sorumlu olmak, daha iyiye ulaşmak için çalışkan ve disiplinli olmak ve topluma ve insanlığa karşı dürüst ve saygılı olmak şeklinde özetlenmiştir (<http://www.vestel.com.tr>).

Adil ve sorumlu olma değerlerinin uygulamadaki yansımalarından birisi, Grubun dayanıklı tüketim sektöründeki amiral gemisi Vestel Elektronik’in bugüne kadar Türkiye’de kurumsal yönetim alanında derecelendirme alan üçüncü şirket olmasıdır. Grubun İcra Kurulu Başkanı Ömer Yüngül, Vestel Elektronik’in Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin şirket bünyesinde benimsenmesinin şirkete sağladığı olumlu katkıların bilincinde olarak tüm çalışanları ve üst yönetim kademesindeki yöneticileri ile birlikte Kurumsal Yönetim İlkelerine uyumu daha da geliştirmeyi bir hedef haline getirdiklerini belirtmektedir (<http://www.vestel.com.tr>). Çalışanlarına karşı adil ve sorumlu olmanın bir diğer göstergesi ise, Bilkent Üniversitesiyle birlikte yürütülen “Vestel İnsan Gücü” programıdır. Bu program sayesinde Vestel Şirketleri’nin gelecek dönemlerdeki müdür ve üstü unvanlardaki yönetici ihtiyaçlarını Grup bünyesinden karşılamak, çalışanlara kariyer gelişimlerinde ihtiyaç duyacakları bilgi ve becerileri kazandırmak ve Vestel şirketleri arasındaki sinerjiyi arttırmak amaçlanmaktadır. Katılanlara yönetim, finans, ürün yönetimi ve kantitatif yöntemler, pazarlama, dış ticaret ve hukuk alanlarında eğitim verilmektedir. Vestel İnsan Kaynakları Koordinatörü Necmi Kavuşturan, programın amaçları arasında şunları saymaktadır: *“Buradan çıkacak en büyük yarar katılımcıların Vestel’in bir şirketler grubu bütünü olduğunu, ‘Biz’ denince Vestel’i anlamaları, birbirleriyle daha yakından, sinerjik ilişkiler kurmaları. Gelecekte her biri farklı bir şirketin yönetim kademelerine geldiklerinde birbirleriyle iş yapmaları gerektiğinde uyumlu ve sinerjik bir takım çalışması yapma şansları olacak. Bu projeye çalışanlarımıza çok değer verdiğimizizi, onlara bir yatırım yaptığımızı, bunu bir eğitim değil yatırım olarak gördüğümüzü ve bu yatırımı uzun vadeli düşündüğümüzü göstermek istiyoruz”* (<http://www.man.bilkent.edu.tr/news/vestel.html>). Eğitim programının yanı sıra

Grup, Zorlu Dergisi isminde bir dergi çıkararak, çalışanları holdingle ilgili bilgilendirmeyi ve örgüt bütününde birliği sağlamayı amaçlamaktadır. Ahmet Zorlu'nun ofisinde kapı olmaması veya çocuklarının iş hayatına Denizbank'ta gişe memuru olarak başlaması, Zorlu kültürünün şüphesiz holding bünyesinde daha hızlı benimsenmesine katkıda bulunmaktadır (İhsan, 2005). Ayrıca, Holdingde işe alımlarda adaylara kişilik envanterleri ve mülakatlar uygulanmakta ve işin sahiplenilmesi, holding kurallarına uyulması, çalışkan ve dürüst olunması, üniversite ve yabancı dil şartı kadar şart koşulmaktadır (Çelik, 2004). Ahmet Zorlu'nun disiplin ve çalışkanlığa önem verdiğini belirten Kavuşturan, holdingde yöneticileri seçerken Alman-Kore-Japon karışımı bir insan modeli aradıklarını söylemektedir

([http://www.patronlardunyasi.com/news\\_detail.php?id=3445](http://www.patronlardunyasi.com/news_detail.php?id=3445)).

Grup, topluma olan sorumluluğunu ise “Vestel Türk atletizmin yanında” sloganı ile atletizme verdiği destek ve faaliyetlerinin önemli kısmını yürüttüğü bölgenin takımı olan Vestel Manisaspora yaptığı katkılar vasıtasıyla yerine getirmeye çalışmaktadır. Bunlara ek olarak Batman'daki selzedelere ücretsiz TV ve fırın dağıtımını yapması ve kuruluşların bayiler tarafından ücretsiz yapılması, firmanın sosyal sorumluluk anlayışının diğer örnekleridir.

Çalışkan ve disiplinli olmak ise işe alınma sürecinden itibaren çalışanların önem vermesi istenen ve örgütün bütününde hissedilen bir değerdir. Özellikle liderin ve üst yönetimin bu konuyla ilgili uygulamaları, örgüt içi hikayeler ile pekiştirilerek tüm çalışanlara yayılmaktadır. Firma içinde yazılı ve sözlü olarak sıklıkla vurgulanan bu değer, başarının arkasındaki kilit faktörlerden biri olarak görülmektedir.

#### **Acıbadem Grubu**

Markanın görünen yüzünün aslında çalışanların yüzü olduğunun bilincinde olan bir başka grup Acıbadem Sağlık Grubudur. Acıbadem Sağlık Grubu İnsan Kaynakları Direktör Vekili Gökben Saraç Özalp'in güven, teknoloji, tıbbi gelişme ve hastane yerine sağlık kurumu olarak ifade ettiği temel değerler müşterilere yansıtılmakta ve Acıbadem markası bilinçli bir şekilde aynı isimdeki semtin yerine tek kelimeyle insanların aklında yer etmeye çalışmaktadır. 2005 yılında gerçekleşen İK fonksiyonundaki yeniden yapılanma sonucunda, markalaşma stratejisinde çalışanların önemini dikkate alan uygulamalar öne çıkmaktadır. Özalp, hizmetin kalitesinin belirlenmesinde çalışanların taşıdığı önemin bilincinde olduklarını ve bu yüzden doğru işe doğru insan almaya çalıştıklarını, iş hedefleri ile kurumsal değer ve prensipleri destekleyen eğitim programları uyguladıklarını söylemektedir (Özalp, 2007).

Temel değerlerden birisi olan teknoloji öncelikle kurum içindeki hizmetlerin sunulmasında öne çıkmaktadır. Çok sayıda hizmet (laboratuar, mali işler, lojistik/satın alma, pazarlama, vb.) merkezden az sayıda personel ile yürütülmektedir. Hastayla ilgili tüm kayıtların saklandığı ‘Hastane Bilgi İletişim Sistemi’ ile de hastanelerin arasında güçlü bir iletişim ağı kurulmuştur. Ayrıca işe alımlarda on-line sisteme geçilmesi ve iş adaylarının veritabanının oluşturulması teknoloji kullanımına bir başka örnek teşkil etmektedir. Gruba

bağlı tüm hastaneleri ve odalarını Internet üzerinde sanal olarak dolaşma imkanı da bulunmaktadır. E-öğrenme ile çalışanlar ister evlerinden, isterse iş yerinde online eğitim alıp, sınavlara girebilmektedir. Stres yönetimi ile başlayan eğitimlerde 300'den fazla çalışana ulaşılmıştır. Teknolojinin etkin kullanımının da etkisiyle Acıbadem, 2006 yılında, Referans Gazetesince verilen sektörünün En Hızlı Bahçı ödülünü kazanmıştır (<http://www.acibadem.com.tr>).

Güven unsuruyla ilgili olarak göze çarpan ilk gelişme, çalışan devir oranının sektördeki diğer özel sağlık kuruluşlarına kıyasla düşük olması ve bunun müşteri ile etkileşimi fazla olan sağlık profesyonellerinde daha belirgin olmasıdır. Bunu sağlamak için çalışan motivasyonunu iş ortamında arttırmaya çalışmaktadırlar. İhtiyaç duyulan her türlü teçhizatı sağlamak, keyifle çalışılacak bir iş ortamı yaratmak, eğitim ve gelişime önem vermek ve rutin aralıklarla çalışan memnuniyetini ölçerek uygulamaları değerlendirmek, arzulanan başarılı sonuçları getirmektedir. Tıbbi gelişme hedefini de güden eğitimler belirlenirken, kurumsal hedef ve stratejiler, performans değerlendirme sonuçları, birimsel ihtiyaçlar, kariyer planları ile hasta ve yakınlarının öneri ve şikayetleri dikkate alınmaktadır. Acıbadem Sağlık Grubu yönetici atamalarında örgüt içindekilere öncelik vermekte ve bu tür atamaların %70'ini örgüt içinden karşılamaktadır. Grup 15.yıldönümünü Mydonose Showland'de çok sayıda çalışanıyla kutlamış ve örgütte 15 yılını dolduran 10 hekim ve 17 personele Renault Clio marka otomobil hediye etmiştir. Yine tüm Acıbadem Sağlık Grubu çalışanının katıldığı "Geleceğe Doğru Birlikte" adlı vizyon toplantısı'nda, tüm üst düzey yöneticiler sunuş yapmış, Grup, sağlık bilimlari üniversitesi kurmayı, örnek bir sağlık sigorta sistemi gerçekleştirmeyi, akreditasyon almayı ve uluslararası alanda hizmet vermeyi hedeflediğini çalışanlarına açıklamıştır. Aynı toplantıda kurumda 5 yılını dolduranlara bronz, 10 yılını dolduranlara gümüş rozetler takılmıştır. İşe almayla ilgili olarak Acıbadem Sağlık Grubu'nda, "En güvendiğin arkadaşını getir" adlı bir program yürütülmektedir. Hekim dışındaki sağlık kadroları için uygulanan bu yöntemde, yeni personel deneme sürecini başarıyla geçerse, onu getiren çalışan ödüllendirilmektedir. Bütün bu çabalarının sonucunda, Anadolu Grubu sağlık sektöründe İnsana Saygı Ödülünü kazanmakla kalmamış, Türkiye'nin en büyük sağlık grubu haline gelmiştir (Özalp, 2007; <http://www.acibadem.com.tr>; <http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yazii d=14589>; <http://www.logos.com.tr/tr/haber46.asp>; <http://www.asg.com.tr>; [http://www.kobifinans.com.tr/bilgi\\_merkezi/020705/12185/5](http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020705/12185/5)).

## **SONUÇ**

Son yıllarda örgütlerde insan faktörünün değerini daha iyi anlayan ve çalışana değer vererek değer yaratan yaklaşımlar çoğalmaktadır. Bunların en önemlilerinden ikisi çalışanları iç müşteri olarak gören içsel pazarlama ve ona yeni bir açılım getiren içsel markalaşma anlayışıdır. Firmalar hemen her sektörde şiddetlenen rekabet koşulları nedeniyle yeni farklılaşma araçları arayışındadır. Farklılaşmanın son zamanlardaki en etkili ve yaygın araçlarından birisi olan markalaşmada, firmaların en özgün kaynağı olan çalışanlarından yararlanmak, gerçek bir marka olup, başarıya ulaşmak için en akıllıca yollardan birisidir. İçsel markalaşma sürecinde çalışanlar, markanın temel değerlerini benimser, bunları işlerine yansıtır ve bunun sonucunda dış müşterinin markaya inanması, bağlılık

duyması ve onu satın alması kolaylaşır. Çalışanlara markanın temel değerlerinin kazandırılması ise üst yönetim, İK ve pazarlama departmanlarının işbirliğine ve bilinçli çabalarına bağlıdır. Güçlü marka haline gelmiş olan Türkiye’deki bazı firmaların da, çalışanlarına oldukça değer verdiği, markalaşma sırasında onlardan yararlandıkları gözlenmektedir. Zorlu Grubu ve Acıbadem Grubunun örnekleri verilen çeşitli uygulamaları, içsel markalaşma kapsamında değerlendirilebileceği gibi diğer firmalara da örnek olacak cinstendir.

#### KAYNAKÇA

- Ambler, T. and S. Barrow (1996), “The Employer Brand”, *Journal of Brand Management*, Vol.4, No.3, pp.185-206’dan aktaran Berthon vd. (2005).
- Aurand, Timothy W., Linda Gorchels and Terrence R. Bishop (2005), “Human resource management’s role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy”, *Journal of Product & Brand Management*, 14(3):163–169.
- Bergstrom, Alan, Danielle Blumenthal and Scott Crothers (2002), “Why internal branding matters: The case of Saab”, *Corporate Reputation Review*; Fall, Vol.5, No.2/3, p.133.
- Berthon, [Pierre](#), [Michael Ewing](#) and [Li Lian Hah](#) (2005), “Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding”, *International Journal of Advertising*, Eastbourne, Vol.24, No.2, p.151.
- Billings, Gary (2006), “A New Role for HR: Support Your Company Brand”, <http://humanresources.about.com/cs/strategichr/a/brandsupport.htm>.
- Chandrasekar, Mythili (2006), Internal Branding, <http://www.thehindubusinessline.com/catalyst/2006/09/07/stories/2006090700130200.htm>.
- Çakıcı, Meltem (2006), “How To Manage Brands”, 2nd International Conference on Business, Management and Economics, Yasar University, Cesme, İzmir, Turkey.
- Çelik, Pınar (2004), “Yedi büyük holding en az 9 bin kişiye iş yaratacak”, <http://kariyerim.milliyet.com.tr/detay.asp?id=91>, 12.12.2004.
- Davis, S. M. (2003), *Brand Asset Management. Driving Profitable Growth Through Your Brands*. New York: Jossey-Bass, USA’dan aktaran Leberecht (2006).
- Fan, Ying (2005), “[Ethical branding and corporate reputation](#)”, *Corporate Communications: An International Journal*; Vol.10, No.4; Conceptual paper.
- Faust, Bill and Beverly Bethge (2003), “Looking inward: How internal branding and communications affect cultural change”, *Design Management Journal*; Summer, Vol.14, No.3, p.56.
- Gapp, Rod and Bill Merrilees (2006), Important factors to consider when using internal branding as a management strategy: A healthcare case study”, *Journal of Brand Management*, No.14, pp.162-176.
- <http://www.acibadem.com.tr>, 09.04.2007.
- <http://www.asg.com.tr>, 09.04.2007.
- <http://www.man.bilkent.edu.tr/news/vestel.html>, “Vestel İnsan Gücü”, 07.04.2007.



*XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Sakarya Üniversitesi*

- [http://www.kobifinans.com.tr/bilgi\\_merkezi/020705/12185/5](http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020705/12185/5), “Arkadaşımı işe sokan şirketten ödülünü alır”, 09.04.2007.
- <http://www.logos.com.tr/tr/haber46.asp>, “Acıbadem Sağlık Grubu 15.Yılını Kutladı”, 09.04.2007.
- <http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=14589>, “Acıbadem sağlık grubuna e-öğrenme ile taze kan”, 09.04.2007.
- <http://www.vestel.com.tr>, 07.04.2007.
- [http://www.patronlardunyasi.com/news\\_detail.php?id=3445](http://www.patronlardunyasi.com/news_detail.php?id=3445), “Holdingleler nasıl yönetici arıyor?”, 25.09.2005.
- İhsan, Ali (2005), “Zorlu’nun veliahtları iş hayatına en alt kademedden başlıyor”, <http://www.zaman.com.tr/webapp-tr/haber.do?haberno=154857>, 21.03.2005.
- Jaber, Rowena (2006), “Internal Branding: Why Organisations Need to Deliver their Brand Internally”, [http://resource-alliance.org/documents/Rowena\\_Jaber\\_Resource\\_Alliance.doc](http://resource-alliance.org/documents/Rowena_Jaber_Resource_Alliance.doc).
- Jacobs, Rick (2003), “Turn employees into brand ambassadors”, *ABA Bank Marketing*, Vol. 35, No.3, p.22.
- Lake, Laura (2006), “Branding From The Inside Out”, <http://marketing.about.com/od/marketingyourbrand/a/internalbrand.htm>.
- Leberecht, Tim (2006), “True Blue – Internal Branding as a Strategic Corporate Communications Tool: A Case Study of JetLine Airways”, [http://www.brandchannel.com/images/Papers/210\\_True\\_Blue.orig.pdf](http://www.brandchannel.com/images/Papers/210_True_Blue.orig.pdf).
- Maister, David H. (2006), “Creating Value Through People”, [www.davidmaister.com](http://www.davidmaister.com).
- Özalp, Gökben Saraç (2007), “Acıbadem Markası Güveni Yansıtır”, <http://www.acibademsigortam.com/news.aspx?sid=44&pvid=3144>, 09.04.2007.
- Ritson, M. (2002), “Marketing and HE collaborate to harness employer brand power”, *Marketing*, Vol.24, October, p.24’den aktaran Berthon vd. (2005).
- Tek, Ö. Baybars ve Engin Özgül (2005), *Modern Pazarlama İlkeleri*, Birleşik Matbacılık, İzmir.
- Tosti, Donald T. and Rodger Stotz (2006), “Internal Branding: Using Performance Technology to Create an Organization Focused on Customer Value”, [www.ispi.org/pdf/Vol39\\_09\\_TostiStotz.pdf](http://www.ispi.org/pdf/Vol39_09_TostiStotz.pdf).
- Vallaster, Christine and Leslie de Chernatony (2006), “Internal brand building and structuration: the role of leadership”, *European Journal of Marketing*, 40(7/8):761-784.
- Zyman, S. (2002), *The End of Advertising As We Know It*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.’den aktaran Berthon vd. (2005).

**KURAMSAL VE UYGULAMA AÇISINDAN  
İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI  
DEPARTMANLARININ BÜYÜKLÜĞÜNÜ BELİRLEYEN  
FAKTÖRLER**

**Arş. Grv. Kadriye Övgü ÇAKMAK**

İ.Ü. İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi ABD  
ovgu@istanbul.edu.tr

**Arş. Grv. Banu Saadet ÜNSAL**

İ.Ü. İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi ABD  
banusu@istanbul.edu.tr

**Prof. Dr. Cavide UYARGİL**

İ.Ü. İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi ABD  
cuyargil@istanbul.edu.tr

**ANAHTAR KELİMER**

İK Departmanlarının Büyüklüğü, İK Departmanlarının Stratejik Niteliği, İK Alanında Dış Kaynaklardan Yararlanma, Elektronik İK Sistemleri

**GİRİŞ**

Geçmişten günümüze İK departmanlarının işletmelerde oynadığı roller ve üstlendiği görevler incelendiğinde, bu konuların çoğunlukla tartışmaya açık bir nitelik taşıdığı görülmektedir. Hatta zaman zaman İK departmanlarının varlığına gerçekten ihtiyaç duyulup duyulmadığı ve İK departmanlarının işletmeler açısından aslında bir maliyet unsuru olup olmadığı konularının bile sorgulandığı ifade edilebilir. Bu doğrultuda gerek uygulamacıların, gerek akademisyenlerin ilgisini çeken bir başka konu ise İK departmanlarının büyüklüğünün ne olması gerektiği hususudur. (Omeron ve Brewster: 1999)

Literatür incelendiğinde, işletmelerde ayrı bir İK departmanına ihtiyaç duyulmasının en önemli nedeninin, işletmelerde çalışan kişi sayısının artması olarak ifade edildiği görülmektedir. (Bayo-Moriones ve Merino-Diaz de Cerio: 2001) Buna göre yapılan çalışmalarda, küçük işletmelerin genellikle İK departmanlarının bulunmadığı ve İK uygulamalarının informel olarak gerçekleştirildiği belirtilmektedir. (Kotey ve Sheridan: 2004) Büyük işletmelerdeki İK uygulamalarını inceleyen çalışmalarda ise İK departmanlarının büyüklüğünü belirleyen en önemli faktörlerden biri olarak, yine çalışan kişi sayısına odaklanıldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda varılan genel yargı, işletmelerde çalışan kişi sayısı arttıkça İK departmanlarının da büyüyeceği yönündedir. (Brewster, v.d.: 2006) Ancak uygulamacılar tarafından bu denli önem verilen bir konu hakkında, sadece işletmelerde çalışan kişi sayısının göz önüne alınarak araştırmaların yapılması ve İK departmanlarının büyüklüğünde rol oynayabilecek diğer faktörlerle ilgili sınırlı sayıda ampirik çalışma yapılmış olması şaşırtıcı bir durum olarak ifade edilmektedir. Yapılan bu çalışmalarda da sadece işletmelerin içinde buldukları sektörün, İK departmanlarının büyüklüğünü ne ölçüde etkilediğinin üzerinde durulmuştur. (Omeron ve Brewster: 1999) Halbuki İK departmanlarının büyüklüğünü önemli ölçüde etkileyebilecek birçok faktör söz konusudur. Bunlar İK departmanlarının stratejik bir nitelik taşıması, İK alanında dış kaynaklardan

yararlanılması, elektronik İK sistemlerinin kullanılması, yetkili bir sendikanın varlığı ve uluslararası alanda faaliyet gösterilmesi olarak sayılabilir. (Brewster, v.d.: 2006)

Bu faktörlerden İK departmanlarının stratejik bir nitelik taşıması, özellikle işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarında, çalışanların önemli bir değer olduklarının anlaşılmasıyla önem kazanan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik bir nitelik taşımanın, İK departmanlarının operasyonel görevlerinin azalmasına neden olacağı, bunun da İK departmanlarının küçülmesine yol açabileceği savunulmaktadır. İK alanında dış kaynaklardan yararlanılması ve elektronik İK sistemlerinin kullanılması ise son yıllarda İK alanında ortaya çıkan ve İK departmanlarının büyüklüğünü önemli ölçüde etkileyen iki uygulama olarak gösterilmektedir. Hem maliyet tasarrufu sağlamaya hem de uzmanlaşmadan yararlanmaya yardımcı olması amacıyla başvurulan bu iki uygulamadan biri olan dış kaynaklardan yararlanmanın, İK departmanlarının küçülmesi ile sonuçlanan bir durum olma niteliği taşıyacağı belirtilmektedir. (Klaas v.d.: 2001) Elektronik İK sistemlerinin kullanımının ise İK departmanına ait birtakım faaliyetlerin elektronik ortamda yapılması kolaylığını getireceği, bunun da İK departmanlarının küçülmesine yol açabileceği düşünülmektedir. (Brewster, v.d.: 2006) İK departmanlarının büyüklüğü etkileyen bir diğer faktör olan işletmelerde yetkili bir sendikanın bulunmasının, İK departmanına düşen görevleri azaltacağı bu doğrultuda İK departmanlarının küçülebileceği belirtilmektedir. İşletmelerin uluslararası alanda faaliyet göstermelerinin ise İK faaliyetlerinin daha da karmaşıklaşmasına yol açacağı ve İK departmanlarının üstlendiği görevleri arttırarak İK departmanlarının büyümesi ile sonuçlanabileceği ifade edilmektedir. (Brewster, v.d.: 2006) Başka bir deyişle, İK departmanlarının büyüklüğünün, geçmişte olduğu gibi sadece işletmede çalışan kişi sayısı göz önüne alınarak belirlenmesinin çok da doğru bir uygulama olduğu savunulamaz. Buna göre İK departmanlarının stratejik bir nitelik taşıması, İK alanında dış kaynaklardan yararlanılması, elektronik İK sistemlerinin kullanılması, yetkili bir sendikanın varlığı ve uluslararası alanda faaliyet gösterilmesi ile İK departmanlarının büyüklüğü arasındaki ilişkilerin, incelenmesi gereken konular olarak karşımıza çıktığı ifade edilebilir.

#### **ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI**

Çalışmamızda Türkiye'deki işletmelerin İK alanında dış kaynaklardan yararlanmaları, elektronik İK sistemleri kullanma yoluna başvurmaları, İK departmanlarının stratejik bir nitelik taşıması, yetkili sendikanın varlığı ve işletmelerin uluslararası alanda faaliyet göstermeleri faktörleri ile İK departmanlarının büyüklükleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Literatürde yeterince inceleme konusu yapılmamış olan İK departmanlarının büyüklüğünün, bu faktörler açısından irdelenmesi kanımızca önem taşımaktadır. Tanımlayıcı nitelikte olan araştırmamız, Cranet-G Uluslararası İK Araştırmasının 2005 Türkiye veri tabanından yararlanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini ISO 2002 istatistiklerine göre ilk 1000'e giren işletmeler ve İMKB'ye kayıtlı 150 işletme oluşturmaktadır. Araştırma kapsamındaki bu 1150 işletmeye anket gönderilmiş, ancak geri dönen geçerli anket sayısı 171 olmuştur.

## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULAR

Araştırmamızın amacı doğrultusunda aralarında ilişki aranacak değişkenler, İK departmanlarının büyüklüğü, İK alanında dış kaynaklardan yararlanılması, elektronik İK sistemlerinin kullanılması, yetkili sendikanın varlığı ve uluslararası alanda faaliyet gösterilmesi olarak belirlenmiştir. Araştırmamızın değişkenleri belirlenirken, İK departmanlarının büyüklüğünü temsil etmede önce İK departmanında çalışan kişi sayısının temel alınmasına karar verilmiştir. Ancak İK departmanlarının büyüklüğü ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu çalışmalarda İK departmanında çalışan kişi sayısı yerine, İK departmanında çalışan kişi sayısının toplam çalışan kişi sayısına oranının kullanıldığı görülmüştür. (Brewster, v.d.: 2006) Kıyaslama yapabilmek için İK departmanında çalışan kişi sayısının toplam kişi sayısına oranının bilinmesi daha doğru ve tutarlı sonuçlar vereceğinden, bizim araştırmamızda da bu oranının kullanılmasına karar verilmiştir.

Araştırmamıza katılan 171 işletmenin yaklaşık %67'sinin bir İK departmanının olduğu görülmüştür. Buna göre analizlere dahil edilecek işletme sayısı 115 olarak belirlenmiştir. Ancak bu 115 işletme içinde de 9 işletmenin verilerinde eksiklik saptandığından sadece 106 işletmenin araştırmamıza dahil edilmesi uygun görülmüştür. Araştırmamıza dahil edilen bu 106 işletmenin, her biri için ayrı ayrı İK departmanında çalışan kişi sayısının, toplam çalışan kişi sayısına oranı hesaplanmış ve yapılan analizlerde bu oranlardan yararlanılmıştır.

**Tablo 1:** İK Departmanında Çalışan Kişi Sayısının Toplam Çalışan Kişi Sayısına Oranı

	N	Minimum	Maksimum	Standart Sapma
İK'da Çalışan Kişi Sayısı/Toplam Çalışan Kişi Sayısı	106	0,0002	0,077	0,0138

Araştırmamızda nominal bir ölçek kullanıldığından, değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde, non-parametrik verileri analiz etmede yararlanılan Kendall's tau<sub>b</sub> korelasyon katsayısının kullanılmasına karar verilmiştir. (Kurtuluş, 2005: 447) Buna göre ilk olarak İK departmanlarının büyüklüğü ile İK departmanlarının stratejik bir nitelik taşıması arasındaki ilişki incelenmiştir. İK departmanlarının stratejik niteliğini belirlemedeki önemli faktörlerden birisi, İK departmanının üst düzey sorumlusunun yönetim vb. kurullarda yer alması olduğundan, araştırmamıza katılan işletmelere bu soru yöneltilmiştir. İK departmanının üst düzey sorumlusunun yönetim vb. kurullarda yer aldığı işletmelerin oranı % 24'dür. Yapılan non-parametrik korelasyon analizi sonucunda, İK departmanlarının büyüklüğü ile İK departmanlarının stratejik bir

nitelik taşıması arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. ( $p=0,045<0,05$ )

Araştırmamızda İK departmanlarının büyüklüğü ile İK alanında dış kaynaklardan yararlanılması arasında ilişki aranmadan önce, anketi yanıtlayan işletmelerin İK alanında dış kaynaklardan hangi düzeyde yararlandıkları belirlenmeye çalışılmıştır. İK alanında dış kaynaklardan yararlanma; bordrolama, emeklilik planları, ücrete ek ödemeler, eğitim ve geliştirme, işgücü azaltma/işten ayrılanlara destek verme alt başlıklarına ayrılmıştır.

**Tablo 2:** İK Alanında Dış Kaynaklardan Yararlanma

İK Alanında Dış Kaynaklardan Yararlanma	Yüzde %
Bordrolama	28
Emeklilik Planları	28
Ücrete Ek Ödemeler	27
Eğitim ve Geliştirme	20
İşgücü Azaltma/İşten Ayrılanlara Destek Verme	39

Tablo 2'den de görüldüğü gibi, bu alanların her birinde dış kaynaklardan yararlanma genellikle düşük bir düzeyde kalmaktadır. Tablo 3 incelendiğinde, İK alanında dış kaynaklardan yararlanma ile İK departmanlarının büyüklüğü arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığı görülmektedir. Yanıtlayıcı işletmelerin bu alanların her birinde dış kaynaklardan yararlanma oranlarının düşük olması, bu durumun nedeni olarak ifade edilebilir.

**Tablo 3:** İK Departmanlarının Büyüklüğü ile İK Alanında Dış Kaynaklardan Yararlanma Arasındaki İlişki

İK Alanında Dış Kaynaklardan Yararlanma	r	p
Bordrolama	0,129	0,060
Emeklilik Planları	0,107	0,111
Ücrete Ek Ödemeler	0,073	0,275
Eğitim ve Geliştirme	0,041	0,541
İşgücü Azaltma/İşten Ayrılanlara Destek Verme	0,004	0,952

Anketi yanıtlayan işletmelerin, elektronik İK sistemlerini hangi düzeyde kullandıkları da belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre elektronik İK sistemleri kullanılması kendi içinde personel kayıtları, bordrolama, ücrete ek ödemeler, devam durumu kayıtları, eleman temin ve seçimi, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer ve yedekleme, işlerin programlanması, sağlık ve güvenlik alt başlıklarına ayrılmıştır.

**Tablo 4:** Elektronik İK Sistemleri Kullanımı

Elektronik İK Sistemleri Kullanımı	Yüzde %
Personel Kayıtları	85
Bordrolama	83
Ücrete Ek Ödemeler	77
Devam Durumu Kayıtları	73
Eleman Temin Ve Seçimi	35
Eğitim ve Geliştirme	47
Performans Yönetimi	39
Kariyer ve Yedekleme	23
İşlerin Programlanması	32
Sağlık Ve Güvenlik	35

Tablo 4'den de görüldüğü gibi, bu alanların her birinde elektronik İK sistemlerinin kullanımına özellikle personel kayıtları, bordrolama, ücrete ek ödemeler ve devam durumu kayıtlarında yüksek düzeyde başvurulmaktadır. İK departmanlarının büyüklüğü ile elektronik İK sistemlerinin kullanılması arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. ( $p=0,02<0,05$ ) Elektronik İK sistemlerinin kullanılması alt başlıkları açısından incelendiğinde, Tablo 5'den de anlaşıldığı gibi esas olarak personel kayıtları, bordrolama, ücrete ek ödemeler ve devam durumu kayıtlarının tutulması konuları ile İK departmanlarının büyüklüğü arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkiye rastlanıldığı görülmektedir.

Araştırmamızda anketi yanıtlayan işletmelerin %47'sinde yetkili bir sendikanın bulunduğu görülmektedir. Buna göre yetkili bir sendikanın var olup olmaması ile İK departmanlarının büyüklüğü arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $p=0,03<0,05$ ) Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin oranı %57 olarak saptanmıştır. Yapılan non-parametrik korelasyon analizi

sonucunda uluslararası alanda faaliyet gösterilmesi ile İK departmanlarının büyüklüğü arasında ise anlamlı bir ilişki görülmemiştir. ( $p=0,786>0,05$ )

**Tablo 5:** İK Departmanlarının Büyüklüğü ile Elektronik İK Sistemleri Kullanımı Arasındaki İlişki

	<b>r</b>	<b>p</b>
<b>Elektronik İK Sistemlerinin Kullanımı</b>	-0,205	0,002*
Personel Kayıtları	-0,133	0,047*
Bordrolama	-0,166	0,013*
Yan Ödemeler	-0,176	0,008*
Devam Durumu Kayıtları	-0,194	0,004*
Eleman Temin Ve Seçimi	-0,116	0,082
Eğitim ve Geliştirme	-0,219	0,104
Performans Yönetimi	-0,185	0,089
Kariyer ve Yedekleme	-0,133	0,101
İşlerin Programlanması	-0,030	0,659
Sağlık Ve Güvenlik	-0,020	0,769

## SONUÇ

Yapılan çalışmalarda İK departmanlarının büyüklüğünü belirleyen en önemli faktör olarak işletmelerde çalışan kişi sayısının gösterildiği ve İK departmanlarının büyüklüğünü belirlemede etkili olan İK departmanlarının stratejik bir nitelik taşıması, İK alanında dış kaynaklardan yararlanılması, elektronik İK sistemlerinin kullanılması, yetkili bir sendikanın varlığı ve uluslararası alanda faaliyet gösterilmesi faktörleri üzerinde durulmadığı görülmektedir. Çalışmamızın amacı da bu doğrultuda Türkiye'deki işletmelerin İK alanında dış kaynaklardan yararlanmaları, elektronik İK sistemleri kullanımı yoluna başvurmaları, İK departmanlarının taşıdığı stratejik nitelik, yetkili sendikanın varlığı ve uluslararası alanda faaliyet göstermeleri faktörleri ile İK departmanlarının büyüklükleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi olarak belirlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, araştırmamıza katılan işletmelerin İK departmanlarının stratejik bir nitelik taşımasıyla İK departmanlarının büyüklüğü arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Bu işletmelerin İK alanında dış kaynaklardan yararlanma yoluna gitmelerinin düşük

bir düzeyde kaldığı görülmüş ve İK alanında dış kaynaklardan yararlanmaları ile İK departmanlarının büyüklüğü arasında ise anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. Elektronik İK sistemleri kullanımlarının ise personel kayıtları, bordrolama, ücrete ek ödemeler, devam durumu kayıtlarının tutulması gibi idari konularda çoğunlukla uygulandığı görülürken, performans yönetimi, kariyer gibi İK'nın nispeten daha önemli konularında bu sistemlerin kullanımlarının henüz daha düşük bir düzeyde seyrettiği ifade edilebilir. Yanıtlayıcı işletmelerin İK departmanlarının büyüklükleri ile elektronik İK sistemleri kullanımı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkiye rastlanırken, uluslararası alanda faaliyet göstermeleri ile aralarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yetkili bir sendikanın varlığı ise İK departmanlarının büyüklüğü ile negatif yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

#### KAYNAKÇA

- Bayo-Moriones, Jose Alberto, Javier Merino-Diaz de Cerio (2001), "Size and HRM in the Spanish Manufacturing Industry", **Employee Relations** (23): 2001: 188-206
- Beatty, Richard W., Craig Eric Schneier (1997), "New HR Roles to Impact Organizational Performance: From Partners to Players", **Human Resource Management**, (36): Spring 1997: 29-37
- Brewster, Chris, v.d. (2006), "What Determines The Size of The HR Function? A Cross-National Analysis", **Human Resource Management**, (45): 2006: 3-21
- Kates, May (2006) "(Re)Desining The HR Organization", **Human Resource Planning**, (29): 2006:22-30
- Klaas, Brian S., John A. McClendon, Thomas W. Gainey (2001) "Outsourcing HR: The Impact of Organizational Characteristics", **Human Resource Management**, (40):Summer 2001: 125-137
- Kotey, Bernice, Alison Sheridan (2004), "Changing HRM Practices with Firm Growth", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, (11): 2004: 474-485
- Kurtuluş, K. (2006), **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul: Literatür Yayıncılık
- Ommeron Jos Van, Brewster, Chris, "The Determinants of The Number of HR Staff in Organizations: Theory and Emprical Evidence" (Çevrimiçi), <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/385/2/SWP1299.pdf>, March 1999
- Ruel, Huub, Bondarouk, Tanya, Loosie, Jan Kees (2004) "E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Emprical Study in Five Large Companies on Web-Based HRM", **Management Revue**, (15): 2004: 367-38



# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NDE STRATEJİK YAKLAŞIM VE ÇEVRESEL DEĞİŞKENLERİN İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARININ OLUŞUMUNA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

**Doç. Dr. Taner ACUNER**

Karadeniz Teknik Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü  
tacuner@ktu.edu.tr

**Arş. Gör Kurtuluş Yılmaz GENÇ**

Karadeniz Teknik  
Sosyal Bilimler  
kygenc@ktu.edu.tr

## ANAHTAR KELİMELER

İnsan kaynakları yönetimi, stratejik yaklaşım, insan kaynakları politikası, çevresel etkenler.

## GİRİŞ

Bu çalışmada, son yıllarda üzerinde çok durulan stratejik insan kaynakları yönetimi, ya da insan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşım ve stratejilerin belirlenmesinde temel unsurlardan olan çevresel etkenlerin insan kaynakları politikalarına etkileri üzerinde durulmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminde stratejik yaklaşım, insan unsuruyla ilgili işleri işletmenin bütün işlevleriyle bütünleştirip insan kaynakları işlevlerini işletme stratejisinin bir parçası haline getirerek işletmenin bütünsel stratejik yönetimini amaçlar (Opçin, 1999 :74). Bu amaç için insan kaynakları yönetimi (İKY)'ne yaptığı en önemli katkı kuşkusuz işletme içinde ve dışında sürekli değişen etkenleri izleyip değerlendirerek üst yönetimin strateji geliştirmesini kolaylaştırmasıdır.

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE STRATEJİK YAKLAŞIM

### İnsan Kaynaklarını “Stratejik” yapan nedir?

Stratejik İKY'nin tanımına ilişkin çok sayıda görüş vardır. Stratejik yaklaşımı işlemsel İK faaliyetlerinin egemen olduğu daha geleneksel personel işlevinden farklılaştırmak için, belirli temalar, var olan yazından, yeterince düzenli olarak ortaya çıkmıştır (Martel ve Carroll, 1995). Stratejik İKY bireylerin işletmenin stratejik ihtiyaçlarını belirleme ve uygulama çabalarına ilişkin davranışlarını etkileyen bütün faaliyetlerdir (Wright ve McMahan, 1992).

Genel bir Stratejik İKY tanımı şu özellikleri içermektedir : Uzun döneme odaklanma, İnsan Kaynakları Yönetimi ve strateji süreçleri arasında bağ kurma ve etkili İKY politikalarının yaratacağı örgütsel kazanımlar konusundaki beklentiler. Üst düzey yöneticiler, İKY profesyonelleri kadar, İKY'nin daha stratejik bir yönelime dönüştürülmesinde rol oynayabilirler, ne var ki, bu rolün derecesi bu noktada çok açık değildir (Martel ve Carroll, 1995).

Stratejik İKY şunu sağlamakla ilgilidir : “İnsan kaynakları yönetimi bütünüyle stratejik planlamayla bütünleşmiştir. İKY politikaları hem politika alanlarıyla hem de hiyerarşilerle uyum içerisindedir ve İKY politikaları bölüm yöneticileri tarafından kabul edilirler ve gündelik işlerinin bir parçası olarak kullanılırlar(Wright ve McMahan, 1992).

### **Stratejik İKY Modellerinde Anahtar İlişkiler**

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi konusundaki yazından yapılan bir analizden, Stratejik İKY'nin herhangi bir Stratejik İKY modelinin içermesi gereken beş anahtar yönü vardır. Bunlar :

- Dışsal Çevre : Örgüt içinde faaliyet göstermesi gereken İKY'ne fırsatlar ve sınırlamalar getiren unsurdur.
- İşletme Stratejisi : Stratejik İKY sürecini etkileyen ve ondan etkilenen örgütün genel stratejik amaçlarıdır.
- İçsel Çevre : Stratejik İKY'nin içinde faaliyet gösterdiği, yapı ve kültürü içeren, örgütsel bağlamdır (koşullar ve çevredir).
- Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi : Hem İK stratejisini hem de bireysel uygulamaları içerir.
- Sonuçlar : Stratejik İKY'nin sonuçlarına ilişkin bazı bilgilerdir (Truss ve Gratton, 1994).

İKY'nin stratejik yönü dört anahtar öğeden oluşmaktadır:

1. Planlamanın kullanılması;
2. İstihdam politikası ve personel stratejisi üzerine kurulan ve sıkça bir felsefe tarafından desteklenen personel sistemlerinin tasarımı ve yönetimi üzerine tutarlı bir yaklaşım;
3. İKY faaliyetlerinin ve politikalarının bazı açık stratejilerle birleştirilmesi, uyumlulaştırılması;
4. Rekabet üstünlüğünü sağlamak için örgüt içindeki insanları bir stratejik kaynak olarak görmek (Mabey ve Salaman, 1995:36).

### **3. ALAN ARAŞTIRMASI**

Alan araştırması mart 2007'de Orta ve Doğu Karadeniz'de değişik sektörlerden toplam 58 işletmede gerçekleştirilmiştir. Araştırma bir anket çalışması şeklinde işletme yöneticileriyle birebir görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla önceden belirlenen yaklaşık 90 işletme ziyaret edilmiş ve bunlardan 58'inden değerlendirmeye uygun veri elde edilmiştir.

Alan araştırmasında, İşletmelerin, insan kaynakları politikalarını oluştururken ne ölçüde stratejik yaklaşıma bağlı oldukları araştırılmıştır. İnsan kaynakları politikaları ve uygulamaları üzerinde etkisi incelenen etkenler şunlardır : Uluslar arası ekonomideki değişimler, teknolojideki değişimler, ulusal ekonomideki değişimler, ulusal kültür/gelenekler, endüstri/sektör karakteristikleri,

yasalar/yönetmelikler, sendikaların faaliyetleri, rakiplerin faaliyetleri, örgütsel misyon/amaç, ortaklık yönetiminin faaliyetleri, örgüt büyüklüğü, örgütsel yapı, tarih/gelenekler/geçmişteki uygulamalar, tepe yönetimin öncelikleri, planlama yöneticilerinin öncelikleri, güç ve politika konuları, insan kaynakları yönetimi teorisinin (araştırma ve yazın) etkisi, insan kaynakları yönetiminde eğitim ve öğretimin etkisi, profesyonel örgütlerin etkileri, nihai insan kaynakları stratejisinin etkisi, diğer örgütlerdeki insan kaynakları personelinin deneyimleri. Araştırma planının tasarımı, kullanılan yöntemler ve anket sorularında Kane-Palmer'ın 1995'te Avustralya'da yaptıkları çalışmaları örnek alınmıştır. Adı geçen yazarların eserlerinde belirledikleri 22 değişkenin İKY politikalarını etkileme düzeyleri araştırılmıştır.

Araştırmanın istatistiksel analizi SPSS paket programı yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Alan araştırmasında anket sorularına verilen yanıtlar 1'den 5'e kadar derecelendirilmiştir. Öncelikle ortalama ve standart sapma hesaplanmıştır. Buradan nihai insan kaynakları yönetimi stratejisinin ne ölçüde insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları üzerinde bir ana belirleyici etken olduğu ortaya konmuştur. İKY stratejisinin diğer etkenlerin etkisini düşürüp düşürmediğini belirlemek için değişkenler ortalamalarına göre üç gruba ayrılmıştır. Ortalaması 3,5 – 5 arasında olan değişkenler 1. grup; ortalaması 2,51 – 3, 49 arasında olan değişkenler 2. grup; ortalaması 0 – 2,5 olan değişkenler 3. grup olarak belirlenmiştir. Bu üç grubun farklılaşmasını belirlemek için, diğer etkenlerin İKY'ni etkileme düzeyinde, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Etkili bir İKY stratejisinin diğer etkenlerin etkisini ne ölçüde düşürdüğü ortaya konmuştur. Dış çevresel etkenlerle iç çevresel etkenler arasındaki korelasyon araştırılmıştır. Örgütün misyonu, örgütün strateji ve İKY stratejisi arasındaki korelasyon araştırılmıştır. Ölçek; 1= Etki Yok; 5=Yüksek Etki, şeklinde derecelendirilmiştir.

**Şekil :1.**İnsan Kaynakları Politikalarını Etkileyen Çevresel Değişkenlere İlişkin Temel İstatistikler

	Çevresel Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Ortalamanın Std. Hatası
1.	Uluslar arası ekonomideki değişiml.	2,8276	1,4526	2,1101	0,19074
2.	Teknolojideki değişimler	3,1379	1,4073	1,9806	0,18479
3.	Ulusal ekonomideki değişimler	3,5172	1,3277	1,7628	0,17434
4.	Ulusal kültür / gelenekler	2.6207	1,2680	1,6079	0,16650
5.	Endüstri / sektör özellikleri	3,5345	1,1427	1,3058	0,15005
6.	Yasalar / Yönetmelikler	4,000	0,9176	0,8421	0,12050
7.	Sendikaların faaliyetleri	1,5690	1,0448	1,0916	0,13719

8.	Rakiplerin faaliyetleri	3,1724	1,3395	1,7943	0,17589
9.	Örgütün misyonu / amaçları	3,9310	0,9887	0,9776	0,12983
10.	Örgütün stratejisi / amaçları	4,0690	0,9340	0,8723	0,12264
11.	Örgüt merkezinin faaliyetleri	4,2414	1,0312	1,0635	0,13541
12.	Örgütün büyüklüğü	4,2241	0,6500	0,4225	0,08536
13.	Örgütsel yapı	3,9138	1,0308	1,0626	0,13535
14.	Tarih / gelenekler / geçmiş uygul.	3,1207	1,2852	1,6518	0,16876
15.	Üst düzey yöneticilerin öncelikleri	3,9310	1,1060	1,2232	0,14522
16.	Bölüm yöneticilerinin özellikleri	3,1897	1,3436	1,8055	0,17644
17.	Güç ve politika konuları	2,5172	1,4538	2,1137	0,19090
18.	İKY ile ilgili teori, araştırmalar	2,5172	1,2737	1,6225	0,16725
19.	İKY'nde eğitim ve öğretimin etkisi	2,8966	1,4227	2,0242	0,18682
20.	Profesyonel örgütlerin etkileri	2,3621	1,3979	1,9543	0,18356
21.	Genel İKY stratejisinin etkisi	2,8276	1,2444	1,5487	0,16341
22.	Diğer örgütlerdeki İKY personeli	2,6552	1,2780	1,6333	0,16782

### ANOVA Testi Sonuçları

#### Tanımlayıcı İstatistikler

**Şekil 3: İnsan Kaynakları Politikalarının Oluşumuna Etki Eden Başlıca Değişkenlerin Gruplandırılmasına İlişkin Sonuçlar**

		Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama için % 95 güven aralığı		En Küçük Değer	En Büyük Değer
					Alt Sınır	Üst Sınır		
1,00	9	3,9291	0,25855	0,08618	3,7304	4,1278	3,52	4,24
2,00	11	2,8621	0,26251	0,07915	2,6857	3,0384	2,52	3,19
3,00	2	1,9646	0,56222	0,39755	-3,08668	7,0159	1,57	2,36
Toplam	22	3,2170	0,71137	0,15166	2,9016	3,5324	1,57	4,24

1. Grupta ortalaması 5,00 – 3,5 arasında olan dokuz değişken yer almaktadır. Bu dokuz değişkenin ortalamaları 3,929, standart sapmaları 0,258'dir. 2. grupta ortalaması 2,51 – 3,49 arasında olan on bir değişken yer almaktadır ve bunların ortalamaları 2,862, standart sapmaları 0,262'dir. 3. grupta, ortalaması 0 – 2,5 aralığında yer alan iki değişkenin ortalaması 1,946 ve standart sapması 0,562'dir.

**Şekil 4: İnsan Kaynakları Politikalarının Oluşumunu Etkileyen Çevresel Etkilerin Gruplarının Farklılıklarına İlişkin Anova Testi Sonuçları**

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	9,087	2	4,543	56,057	0,000
Gruplar İçinde	1,540	19	0,081		
Toplam	10,627	21			

F testi sonuçlarına göre 0,05 önem düzeyinde gruplar arasında anlamlı farklılık vardır. Bu nedenle hangi grupların birbirinden farklı olduğunu belirlemek için Post Hoc testleri uygulanmıştır.

## Post Hoc Test Sonuçları

Şekil 5 : Çoklu Karşılaştırmalar

	(I) GRUP	(J) GRUP	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	% 95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Tukey HSD	1,00	2,00	1,0670*	0,12796	0,000	0,7420	1,3921
		3,00	1,9646*	0,22256	0,000	1,3992	2,5300
	2,00	1,00	-1,0670*	0,12796	0,000	-1,3921	-0,7420
		3,00	0,8975*	0,21885	0,002	0,3416	1,4535
	3,00	1,00	-1,9646*	0,22256	0,000	-2,5300	-1,3992
		2,00	-0,8975*	0,21885	0,002	-1,4535	-0,3416

\*Ortalama farkı 0,05 düzeyinde önemlidir. Her üç grubun da 0,05 güven düzeyinde birbirlerinden farklı olduğu görülmüştür.

## GENEL DEĞERLENDİRME

58 işletmede yapılan alan araştırması sonuçlarına göre işletmelerin insan kaynakları politikalarının oluşumunu etkileyen değişkenlerin etkisi üç grupta incelenebilir. Birinci grupta ortalaması 3,51 ve üzeri olan değişkenler vardır. Bunlar örgüt merkezinin faaliyetleri (4,24), örgüt büyüklüğü (4,22), örgütün stratejisi amaçları (4,06), yasalar / yönetmelikler (4,00), üst düzey yöneticilerin özellikleri (3,93), örgütün misyonu / amaçları (3,93), örgütsel yapı (3,91), endüstri / sektör özellikleri (3,53) ve ulusal ekonomideki değişimler (3,51)'dir. İkinci grupta ortalamaları 2,51 – 3,49 arasında yer alan ve insan kaynakları politikalarına etkileri orta ve düşük düzeyde olan 11 değişken vardır. Bunlar bölüm yöneticilerin özellikleri (3,18), rakiplerin faaliyetleri (3,17), teknolojideki değişimler (3,13), tarih / gelenekler / geçmiş uygulamalar (3,12), insan kaynakları yönetiminde eğitim ve öğretimin etkisi (2,89), uluslar arası ekonomideki değişimler (2,82), genel İKY stratejisinin etkisi (2,82), diğer örgütlerdeki İKY personelinin etkileri (2,65), ulusal / kültür ve gelenekler (2,62), güç ve politika konuları (2,51), İKY ile ilgili teori / araştırmaların etkisi (2,51)'dir. Üçüncü grupta ortalamaları 0 – 2,5 arasında olan ve İKY politikalarının oluşumuna etkileri çok düşük düzeyde olan ya da hiç olmayan iki değişken vardır. Bunlar profesyonel örgütlerin etkileri (2,36) ve sendikaların faaliyetleri (1,56)'dir.

İnsan Kaynakları politikalarının oluşumunda genel İKY stratejisinin, bu konudaki yazının, eğitim ve öğretimin etkisi düşük düzeydedir.

Korelasyon tablosu incelendiğinde 0,01 önem düzeyinde; ulusal ekonomideki değişimlerin etkisi ile uluslar arası ekonomideki değişimlerin etkisi arasında (0,629; 0,000); endüstri / sektör özelliklerinin etkisi ile ulusal ekonomideki

değişimlerin etkisi arasında (0,647; 0,000); örgüt stratejisinin etkisi ile örgüt misyonunun etkisi arasında (0,917; 0,000); örgütsel yapının etkisi ile örgüt büyüklüğünün etkisi arasında (0,632; 0,000); İKY ile ilgili teori ve araştırmaların etkisi ile güç ve politika sorunlarının etkisi arasında (0,573; 0,000); İKY’de eğitim ve öğretimin etkisi ile İKY’de teori ve araştırmaların etkisi arasında (0,698; 0,000); genel İKY stratejisinin etkisi ile işletmenin misyonunun etkisi arasında (0,532; 0,000); diğer örgütlerdeki İKY personelinin uygulamalarının etkisi ile genel İKY stratejisinin etkisi arasında (0,646; 0,000) yüksek, anlamlı ve aynı yönlü korelasyon vardır.

İnsan kaynakları politikalarını etkileyen içsel ve dışsal etkenler arasındaki korelasyon incelendiğinde; 0,01 önem düzeyinde işletmenin misyonu ile teknolojideki değişimler (0,462; 0,000) ve ulusal ekonomideki değişimler (0,455; 0,000) arasında aynı yönlü ve yükseğe yakın korelasyon vardır. Yine 0,01 önem düzeyinde işletmenin stratejisi ile teknolojideki değişimler (0,460; 0,000) ve ulusal ekonomideki değişimler (0,409; 0,001) anlamlı, aynı yönlü ve yükseğe yakın korelasyon vardır. İşletmenin stratejisi ile işletmenin misyonu arasında öngörülebileceği gibi 0,01 önem düzeyinde çok yüksek korelasyon vardır. Örgüt merkezinin faaliyetlerin etkisi ile yasalar / yönetmeliklerin etkisi arasında 0,01 önem düzeyinde korelasyon vardır (0,352; 0,07). 0,05 önem düzeyinde, örgüt büyüklüğünün etkisi ile işletmenin misyonunun etkisi ( 0,270; 0,040) ve örgüt merkezinin faaliyetlerinin etkisi (0,284; 0,031) arasında ve 0,01 önem düzeyinde işletmenin stratejisinin etkisi (0,350; 0,007) arasında anlamlı, olumlu korelasyon vardır.

İKY politikalarına üst yönetimin etkisi ile bölüm yönetiminin etkisi arasında 0,01 önem düzeyinde yükseğe yakın anlamlı, olumlu korelasyon (0,434; 0,001) vardır.

58 işletme ile sınırlı bu araştırmada elde edilen temel bulgu şudur :Genel İKY stratejisinin etkisi düşük düzeydedir ve örgütün insan kaynakları politikalarının belirlenmesinde bir ana etken değildir. Araştırma kapsamındaki işletmelerde İKY stratejisinin insan kaynakları politikalarının oluşumunda etkin olmamasının en önemli nedeni kuşkusuz bu işletmelerde stratejik yaklaşımın bir bütün olarak benimsenmemiş olması, bir bütün olarak birimlerin tümünde, tüm işlevlerde uygulanmıyor olmasıdır.

#### KAYNAKÇA

Devana, M., C. Fombrun, N. Tichy (1981), Human Resources Management : A Strateji Perspective, *Organizational Dynamics*, Winter, 51-67.

Fombrun, C. J., N. M. Tichy, M. A. Devanna (1984), *Strategic Human Resource Management*, USA, John Wiley & Sons.

Geyik, M. (2000), *KOBİ’lerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (Gebze Uygulaması)*, (yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Sakarya Üniversitesi SBE, İşletme ABD.

Gratton, L., C.Truss (1994), “Strategic Human Resource Management : A Conceptual Approach”, *The International Journal of Human Resource Management*, 5:3 (September),663-686.

Kane, P. ve Ian Palmer, (1995), Strategic HRM or Managing The Employment Relationship?, *International Journal of Manpower*, Vol.16, No. 5-6, pp.6-21.

Lundy, O., A. Cowling (1996), *Strategic Human Resource Management*, New York, Routledge.

Mabey, C., G. Salaman (1995), *Strategic Human Resource Management*, Oxford, Blackwell.

Martell, K., S. J. Carroll (1995), “How Strategic is HRM?”, *Human Resource Management*, Vol. 34, Number 2 (Summer 1995), Pp. 253-267.

Opçin, M. (1999), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çanakkale’de Gıda Sektöründe Bir Uygulama* (yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Ün. YO ABD.

Priem, R. L., J. E. Butler (2001), Is The Resource Based “View” A Usefull Perspective For The Strategic Management Research?, *Academy of Management Review*, 26, 22-40.

Teng, B. S., J. L. Cummings (2002), Trade Offs in Managing Resources and Capabilities, *Academy of Management Executive*, 16(2), 81-91.

Wright, P, G. McMahan (1992), Theoretical Perspectives of Strategic Human Resources Management, *Journal of Management*, 18, 295-320



## 15. Oturum: Örgütler Arası İlişkiler

*ENDÜSTRİYEL BÖLGE KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU VE DEĞİŞİMİ: ANKARA MOBİLYACILAR SİTESİ ÖRNEĞİ*

*Şükrü Özen-*

*Beyhan Aksoy*

*ANKARA MOBİLYACILAR SİTESİ'NDEKİ ÖRGÜT TOPLUĞUNDA İLİŞKİ AĞLARI VE YERLEŞİKLİK OLGUSU*

*Özgür Uysal,*

*Mehmet Çakar*

*SANAYİ BÖLGELERİNDE GÜVEN, BİLGİ PAYLAŞIMI, YENİLİKÇİLİK ve PERFORMANS İLİŞKİSİ: ANKARA MOBİLYACILAR SİTESİ ÖRNEĞİ*

*Ayşe Elif Şengün*

*İŞLEM MALİYETİ VE ÖRGÜTLERARASI İLİŞKİLER: ANKARA MOBİLYACILAR SİTESİ ÖRNEĞİ*

*Begüm Akış*

# ENDÜSTRİYEL BÖLGE KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU VE DEĞİŞİMİ: ANKARA MOBİLYACILAR SİTESİ ÖRNEĞİ\*

**Doç. Dr. Şükrü ÖZEN**

Başkent Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
sozen@baskent.edu.tr

**Öğr. Gör. Beyhan AKSOY**

Başkent Üniversitesi, S.B.F., Sağlık Kurumları  
İşletmeciliği Bölümü  
beyhan@baskent.edu.tr

## ANAHTAR KELİMELELER

Endüstriyel bölge kültürü, kurumsal kuram, endüstriyel bölge kimliği, özdeşleşme.

## GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı, endüstriyel bölge kültürünün oluşumunu ve değişimini anlamaya dönük bir kurumsal yaklaşım geliştirerek, Ankara Mobilyacılar Sitesi kültürünü incelemektir. Çalışmada ayrıca, araştırma bulgularına dayanarak, endüstriyel bölgelerdeki kurumsal değişime ilişkin kurumsal öneriler geliştirilmektedir.

## KURAMSAL YAKLAŞIM

Sanayi bölgeleri genellikle, coğrafi olarak yakın konumlanmış, rekabet ve işbirliğini destekleyen sosyal yapıya yerleşik, belirli bir sektörde yoğunlaşmış küçük ve uzmanlaşmış firma ağları olarak tanımlanmaktadır (Staber ve Morrison, 1999: 1). Mekânsal yakınlığı bulunan ve birbirleriyle ekonomik ve sosyal anlamda etkileşen böylesi bir örgüt topluluğunun, içinde bulunduğu makro kurumsal bağlamdan da etkilenerek ortak davranış ve ilişki biçimleri, çalışma rutinleri ve normları, kısacası orta bir “kültür” yaratacakları beklenmektedir. Ancak endüstriyel bölge kültürünün nasıl oluştuğu ve değiştiği yeterince incelenmemiş bir konudur. Bu konunun incelenmesinde, kurumsal kuram, endüstriyel bölge kimliği ve makro kültür literatüründen yararlanarak bir yaklaşım geliştirilebileceği düşünülmektedir.

Kurumsal kuram, örgütlerin karşılıklı etkileşimler sonucunda zamanla inşa ettikleri rutinleşmiş, kanıksanmış, kural benzeri inanç ve davranış biçimlerinden (kurumlar) oluşan kurumsal bir çevreye (örgütsel alana) yerleşik olduklarını ileri sürmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). Bu kurumlar, bir yandan belirsizliği azaltarak örgütlere neyi nasıl yapması gerektiği konusunda rehberlik ederken diğer yandan da örgütsel davranışı sınırlayıcı bir nitelik taşımaktadır (Jepperson, 1991). Örgütler, içinde buldukları koşulların gereği olarak veya ahlâken doğru buldukları için ya da sadece alışkanlık gereği, sırasıyla düzenleyici, normatif ve bilişsel nitelikler taşıyan bu kurumlara uyarlar (Scott, 1995). Kurumsal yaklaşım

\* Bu çalışma, TÜBİTAK Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Projelerini Destekleme Programı tarafından araştırma projesi olarak kabul edilmiş ve 2006 Mayıs ayından itibaren verilen destekle yürütülmekte olan “İş Kültürü ve Örgütler Arası İlişkilerin Örgütsel Performansa Etkileri: Ankara Mobilyacılar Sitesi Örneği” isimli çalışmanın bir bölümüdür.

bu çalışmada, Siteler örgüt topluluğu tarafından inşa edilen kurumların neler olduğu, bunların nasıl bir gelişim süreci içinde, hangi aktör/aktörlerin aktif katılımlarıyla oluşturulduğu ve daha sonra örgütsel alanın hangi dinamikleri tarafından yeniden üretildiği ya da değiştirilerek benimsendiği konularının araştırılmasında dayanılacak kuramsal altyapıyı oluşturmaktadır.

Sammarra ve Biggiero (2001), sosyal kimlik ve özdeşleşme kuramlarından yararlanarak geliştirdikleri “endüstriyel bölge kimliği ve özdeşleşme” kavramları yardımıyla, o bölgedeki bağlılık, güven ve işbirliği tutum ve davranışlarının açıklanabileceğini ileri sürmektedirler. Yazarlar, endüstriyel bölge kimliği kavramını “bir endüstriyel bölgenin merkezi, kalıcı ve ayırt edici özellikleri” olarak tanımlamaktadır. Merkezi özellikler, bölgedeki örgütlerin biçimsel ve yapısal özelliklerine (örgüt büyüklüğü, sahiplik yapısı, kurumsal ve tarihsel temeli gibi) karşılık gelirken, ayırt edici özellikler, bölge üyelerini birbirine benzeştiren ve onları bir bütün olarak başka endüstriyel bölgelerden ayıran özelliklere karşılık gelmektedir. Kalıcı özellikler ise, endüstriyel bölgenin zaman içinde görece değişmeyen ve yaşamını sürdüren özelliklerini oluşturmaktadır.

Endüstriyel bölge kültürünü analiz etmek için, bu yaklaşımlara ek olarak Abrahamson ve Fombrun’ın (1994) “makro kültür” modelinin, özellikle incelenen olguları işlemsel hale getirmek ve ağ düzeneği kavramını analize katmak açısından yararlı olabileceği düşünülmektedir. Örgütler arası düzeyde yaratılan katma değer içeren ağ düzeneklerinin, o örgüt topluluğundaki görece ün/itibar, örgüt sınırları, sorunları ve stratejik konularda daha homojen nitelikli makro kültürel inançların oluşmasını ve süreklilik kazanmasını teşvik edeceği ileri sürülmektedir (Abrahamson ve Fombrun, 1994; Ogbonna ve Harris, 2002; Phillips, 1994). Örneğin, makro kültürü “bir örgüt topluluğundaki üst düzey yöneticilerin zaman içinde karşılıklı etkileşerek inşa ettikleri ve paylaştıkları değerler ve inançlar” olarak tanımlayan Abrahamson ve Fombrun (1994: 740-741), bir ağ düzeneğinde merkeziliğin ve yoğunluğun artmasının, makro kültürdeki sınırlara, itibara ve stratejilere ilişkin inançların homojenleşmesine neden olacağını belirtmektedir.

Bu çalışmada, Siteler Kültürünü incelemek üzere, kurumsal kuram, endüstriyel bölge kimliği ve makro kültür literatüründen yararlanılmaktadır. Böylelikle, bir yandan Siteler kültürünün oluşmasında ve değişmesinde makro kurumsal bağlamın etkileri incelenirken, diğer yandan Siteler kültürünü oluşturan işletme sahip ve yöneticilerinin Siteler’e ilişkin algılamaları ve kendilerini özdeşleştirme düzeyleri incelenebilmektedir. Ayrıca makro kültür kavramı, işletme sahip ve yöneticilerinin Siteler’in sınırları, itibarlı aktörleri, sorunları ve çözüm yollarına ilişkin inançlarını paylaşma dereceleri, Siteler’i oluşturan aktörlerin sadece bilişsel düzeyde değil normatif düzeyde ne ölçüde homojen bir kültür yaratabildiklerini, ya da yaratamadıklarını anlamamızı sağlamaktadır.

## YÖNTEM

Nitel araştırma yöntemlerinden belge incelemesi ve görüşmelere dayalı içerik analizinin kullanıldığı bu çalışmada öncelikle Siteler bölgesindeki örgütler arası kuruluşlardan (Siteler yönetimi, dernek vb.) sağlanan dokümanlar yoluyla elde edilen veriler doğrultusunda Siteler’in tarihçesi, örgüt sayıları, örgüt türleri,

örgüt büyüklükleri gibi temel bilgiler toplanmıştır. Daha sonra, Siteler’le ilgili meslek odası yetkilileri, destekleyici kamu kuruluşları yetkilileri ve Siteler’de uzun yıllar çalışmış firmaların sahipleri ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Bu katılımcıların belirlenmesinde, olasılıksız örnekleme yöntemlerinden amaçlı, boyutsal ve kartopu örnekleme yöntemlerinin bir karması kullanılmıştır (Bailey, 1982: 97-100). Bu görüşmelerde Siteler’de dört temel örgüt tipinin varlığı saptanmıştır. Siteler jargonunda adlandırıldığı biçimiyle bu örgütler, *imalatçılar*, *mağazacılar*, *imalatçı-mağazacılar* ve *malzemecilerdir*. Toplam 25 görüşmenin 3’ü dernek ve kamu kuruluşlarıyla, 5’i imalatçılarla, 10’u imalatçı-mağazacılarla, 2’si mağazacılarla ve 4’ü malzemecilerle yapılmıştır. Ancak bu çalışmada sadece, dernek/kamu kuruluşları, imalatçılar ve imalatçı-mağazacılarla yapılan görüşmeler analiz edilmiştir. Tüm görüşmeler araştırma ekibi tarafından yürütülmüştür. Görüşmelerden biri hariç, tümü ikişerli gruplar tarafından gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler katılımcının işyerinde (atölye, ofis, mağaza) yapılmış, sorular genellikle araştırmacılarından biri tarafından yöneltilmiş, diğer araştırmacı ise ek sorular yöneltilmiş ve görüşme sürecini izlemiştir. Üç görüşme dışında tüm görüşmeler, kayda alınmış ve deşifre edilerek yazılı metinlere dönüştürülmüştür. Yapılan görüşmelerin çözümlenmesinde içerik analizi kullanılmıştır. Bu süreçte araştırma soruları dikkate alınarak görüşme metinleri kodlanmıştır. Kodlamada öncelikle, metinde araştırmacı için anlam ifade eden sözcükler kodlanmış (*in vivo coding*), daha sonra bu sözcükler ya da ifadeler, konuyla ilgili kavramlarla ilişkilendirilerek kavramsal kodlama gerçekleştirilmiştir (*axial coding*) (Berg, 1998; Coffey ve Atkinson, 1996). Kodlamada ayrıca, kavramlar ilgili oldukları örgüt kuramlarıyla ilişkilendirilmiş ve son olarak da araştırma bulgularının ilgili kurama dönük olarak ne tür anlamlar ifade ettikleri, kuramsal önermeler biçiminde kaydedilmiştir.

## BULGULAR

Tablo 1’de özetlendiği gibi, Siteler kültürünün temel özelliklerinin oluşumu ve değişimi, Siteler’in doğduğu dönemdeki ve gelişme sürecindeki çevresel etmenlerle açıklanabilir görünmektedir. Yapılan görüşmeler, Stinchcombe’un (1965) “her örgüt doğduğu dönemdeki çevresel etmenlerin izini yapısında taşır ve bu erken dönem etkisi uzun yıllar geçse de varlığını bir biçimde sürdürür” tezine uygun bir biçimde, Siteler’in kurulduğu dönemde edindiği “örgütsel formun” günümüze dek varlığını sürdürdüğünü göstermektedir. Görüşülen bütün katılımcıların benzer biçimlerde tekrarladığı “kuruluş öyküsü”ne göre, Siteler 1950’li yılların sonlarında Ankara içinde bulunan marangozhane ve doğramacıların bulunduğu Akköprü yöresinde sıkça çıkan yangınlar üzerine dönemin hükümetinin bu işletmelerin (o zaman) Ankara dışında bir bölgeye taşınması kararıyla doğmuştur. Siteler başlangıçta, siparişe göre birim üretim teknolojisi kullanan ve üretim zincirinin çeşitli aşamalarında birbirini tamamlayan (doğramacılar, demirciler, mermerciler gibi) küçük “zanaatkâr” aile işletmelerinden oluşan bir topluluk olarak tasarlanmıştır. Bu zanaatkârlar, ahşap işçiliğine aşina Kızılcahamam, Gerede ve Artvin gibi bölgelerden Ankara’ya göç etmiş, mesleklerini geleneksel yöntemlerle sürdüren zanaatkârlardır.

Siteler’in gelişmesi “çöp kutusu modelini” (Cohen, March, ve Olsen, 1972) anımsatır bir biçimde, bir çok ekonomik, sosyal ve teknolojik etmenin etkisi

altında “kendiliğinden” gerçekleşmiş görünmektedir. Özellikle 1970’li yılların ortalarından itibaren, kentleşme, gelir düzeyinin yükselmesi, tüketim alışkanlıklarının değişmesi gibi nedenlerden ötürü mobilya talebinde sürekli artış yaşanması, Siteler’in “kaotik” bir biçimde “gelişigüzel” büyümesine neden olmuştur. Bir çok katılımcının bugün “seri üretim” yapılmasına engel olarak gördüğü “çok katlı, apartman tarzı mimari yapı”, 1970’li yılların ortalarından 1990’ların ortalarına kadar artan mobilya talebinin yarattığı işyeri ihtiyacına karşılık yer darlığının söz konusu olması ve işyeri sahiplerinin bu arz-talep dengesizliğinden rant elde etme saiki ile yararlanmak istemesi sonucunda oluşmuştur.

**Tablo 1:** Siteler kültürünün temel özelliklerinin oluşumu

Sitelerin Kurumsal Bağlamı	Siteler Kültürü
<p>Kuruluş yılları (1950’li yılların sonları)</p> <p>Ankara çevresinden göç eden zanaatkâr aileler</p> <p>1975-1995 arası mobilyacılığı destekleyen olumlu koşullar (büyüme, kentleşme, tüketim alışkanlıklarının değişmesi)</p> <p>1995 sonrası olumsuz koşullar (kitlesele üretim ve pazarlamanın yaygınlaşması, yeni mobilyacılık bölgelerinin kurulması, çırak-kalfa-usta zincirinin kırılması, mobilya ithalatının serbest bırakılması)</p>	<p>Siparişe göre üretim yapan küçük atölyeler</p> <p>Düzensiz ve plansız büyüme</p> <p>Küçük ve çok katlı mimari yapı</p> <p>Özdenetim eksikliği</p> <p>İmalatçı-mağazacı gücü dengesindeki değişim</p> <p>Vadeli, açık hesap, sözleşmesiz ve kayıt dışı çalışma</p> <p>İçe kapanma</p> <p>İmaj sorunu</p> <p>İşbirliği eksikliği</p> <p>Yeni örgütsel formun oluşması</p> <p>Farklı özdeşleşme ve kimlik algılarına sahip örgüt grupları</p>

Katılımcıların Siteler’in “altın çağı” olarak tanımladığı 1975-1995 dönemindeki gelişme süreci, diyalektik bir biçimde bugün yaşanan sorunların nedeni olarak gösterilen çalışma ve ilişki biçimlerinin kurumsallaşmasını sağlayan zemini oluşturmaktadır. Bu dönemdeki yüksek mobilya talebi işyeri sayısının hızla ve kontrolsüz bir biçimde artmasına neden olarak, bir yandan yukarıda belirttiğimiz çarpık yapılaşmayı doğururken, öte yandan da mesleki özdenetim mekanizmalarının etkili işlemediği bir ortamda, mesleki yozlaşmayı beraberinde getirmiştir. Hem imalatçılar hem de mağazacılar nezdinde söz konusu olan bu mesleki yozlaşma, bugün yaşanan “Sitelerin imaj sorunu”nun da kaynağını oluşturmaktadır. Altın çağdaki talep fazlasının yarattığı “bol kaynaklar”, yeterli teknik kapasite ve işletmecilik bilgi ve becerisine sahip olmayan birçok işletmenin, fırsatçı davranış eğilimlerine rağmen, ayakta kalmalarını sağlamış ve

bu niteliklere sahip örgüt tiplerinin sağladığı bilişsel meşruiyet nedeniyle sayılarında artışa yol açmıştır.

Altın çağın bir başka etkisi de, imalatçı- mağazacı oranında ve güç dengesinde yarattığı değişiklikte görülmektedir. Kuruluşundan 1980'lere kadar genellikle imalatçıların çoğunlukta olduğu Siteler nüfusunda, bu yıllardan sonra mağaza sayısının arttığı gözlenmektedir. Mağazacılar, genellikle imalatçılardan farklı yörelerden Ankara'ya göç etmiş (örneğin, Niğdeliler) ve imalatçılıktan anlamayan ancak "satış" konusunda uzmanlaşmış tüccarlardan oluşmaktadır. Daha sonra, kitle (seri) üretim teknolojisinin egemenliğiyle daha da belirginleşecek olan, sermaye açısından güçlü mağazacılarla imalatçı küçük işletmeler arasındaki birincisinden yana güç dengesizliğini, Sitelerde "imalat" kültüründen "satış" kültürüne geçişle açıklamak mümkündür. Katılımcıların ifadeleri kullanılırsa, Siteleri tanımlayan belki de en belirgin özelliklerinden biri olan "sömürü" ya da "zenci-beyaz eşitsizliği" kültürünün temelleri böylelikle atılmış bulunmaktadır. Bu kültürde küçük imalatçılar malzemecilerle mağazacılar arasında sıkışmış durumdadır. Bu sıkışmışlığın ve imalatçıların yukarıda değindiğimiz sorunlu meslekleşme süreçleriyle etkileşimi sonucunda, Siteler kültüründe imalatçılar için kırılğan bir yaşam seyrinin "kurumsallaştığı" söylenebilir.

Bu düzenin yol açtığı bir başka "kurumsallaşmış" çalışma tarzı ise "vadeli", "açık hesap", "sözleşmesiz" ve "kayıtdışı" çalışmadır. "Vadeli" çalışma, küçük bir işletme sermayesi ile iş çevirmek zorunda kalan ve/veya müşteriye vadeli satış yapmak zorunda olan imalatçı ile bu zaafi yüksek faiz geliriyle istismar etmeye eğilimli malzemeci ve mağazacı arasındaki alış veriş düzenleyen bir mekanizma olarak doğmaktadır. Vadeli ve sözleşmesiz çalışma geleneği aslında Siteler'de yaygın olduğu belirtilen "kayıtdışılığın" bir parçası olarak değerlendirilebilir. Türkiye genelinde kayıtdışılığı özendirilen denetimsizlik ve vergi oranlarının yüksekliği ve eşitsizliği gibi etmenlerin yanı sıra, Siteler'e özgü olarak fırsatçılıktan doğabilecek işlem maliyetlerini, sözleşmeye başvurmaksızın, coğrafi yakınlık, tekrarlanan işlemler ve birbirinin bilgisine sahip olma gibi yöntemlerle düşürebilme gibi olanakların kayıtdışılığı "kurumsallaşmış" bir çalışma biçimi haline getirdiği anlaşılmaktadır. Ancak, görüşmeciler, böylesi bir çalışma tarzının, Siteler'in dışına "açılamama", Siteler'deki belirli firmalarla çalışmaya "mahkûm olma" gibi, sorunlar yarattığını sıkça vurgulamaktadırlar.

Sitelerde 1970'li ve 80'li yıllarda kurumsallaşan bu çalışma tarzının sakıncaları, Siteler için olumsuz koşulları içeren 1990'lı yıllarda hissedilmeye başlanmıştır. Doksanlı yılların ortalarından bu yana yaşanan ekonomik krizlerin piyasayı daraltıcı etkileri bir kenara bırakılırsa, talebin Siteler'in odaklandığı emek yoğun üretilen özel ürünlerden, kitle üretim teknolojileriyle üretilen standart ürünlere kayması Siteler'in yaşadığı en önemli sorun olarak gösterilmektedir. Doğal olarak, böylesi bir üretim biçimi, düşük fiyatlı, bayilik sistemi aracılığıyla uzun vadelere dayalı taksitli satış sistemlerinin uygulandığı, garanti ve satış sonrası hizmetlerin sunulduğu kitle pazarlama yöntemleriyle Siteler'i zorlamaktadır. Ayrıca, kitle üretimini temel alan ve böylelikle Siteler'e rakip olarak ortaya çıkan Kayseri, İnegöl, İstanbul, Gaziantep ve Kahramanmaraş bölgelerindeki yeni mobilya sanayi sitelerinin, Ankara Siteler'e olan talebin daralmasına ayrıca

katkıda bulunduğu belirtilmektedir. Bunun ötesinde, mobilya ithalatının serbest bırakılması, Çin mallarının son yıllarda çok düşük fiyatlarla piyasaya girmesinin, bu rekabeti daha da yoğunlaştırdığı vurgulanmaktadır. Bunların dışında, zaman içinde işgücü maliyetlerinin yükselmesi ve ondan daha da önemlisi Siteler'deki çırak-kalfa-usta zincirini tehdit eden işgücü sıkıntısı Siteler'in yaşadığı diğer bir sorun olarak vurgulanmaktadır.

Yukarıda sözünü ettiğimiz, emek yoğun teknoloji ile sipariş üzerine üretim yapan, vadeli, sözleşmesiz ve büyük ölçüde kayıt dışı çalışan ve "altın çağın" getirdiği "kara düzen" çalışma alışkanlığını kolay kolay terk edemeyen Siteler'deki işletmeler, tüm bu çevresel değişimlere uyum sağlamada güçlük çekmektedirler. Yeni koşullara uyum sağlayan firmalar ise, Siteler'in içinden yeni bir örgütsel formun çıkmasına neden olmuştur. Bu örgütsel form, dışsal baskılar karşısında kitle üretimine yönelen, ancak bunu Siteler'in kitle üretimine olanak tanımayan mimarı yapısı nedeniyle, en azından üretim birimini Siteler'den fiziki olarak ayrı bir yere taşıyarak yapan (Akyurt'a) büyük imalatçı- mağazacıdır. Böylelikle, Siteler'in içinde doğmuş ve büyümüş olan bazı firmalar bağımlılık ilişkilerini kırarak içsel baskı, kitle üretimine geçerek ve hatta kendi bayii sistemlerini kurarak da dışsal baskı sorununu çözmüş görünmektedirler. Ancak, küçük imalatçıların önemli bir kısmı, geleneksel çalışma biçimlerini sürdürmekte ve hatta çıkış yolunun seri üretime geçmek değil el işçiliğine dayalı üretimde ısrar etmek olduğunu vurgulamaktadırlar.

Bu iki grubun Sitelerin kimliğine ilişkin algılamaları ve Sitelerle özdeşleşme düzeyleri oldukça farklıdır. Birinci grup genellikle, Siteler'in geçmişten gelen bir "itibarının" olduğunu göz ardı etmeksizin, çağın koşullarına ayak uyduramamış, geleneksel yöntemlerle çalışılan, misyonunu tamamlamış ve tükenmeye ya da yok olmaya mahkûm bir varlık olarak değerlendirmektedir. İkinci grup ise, son yıllarda yaşanan sorunlara rağmen, Siteler'in "sanatkârlık", "eğitim ocağı", "el işçiliğinin" merkezi olması açısından itibarını halâ koruyan, etkili özyönetim ve devlet desteği ile hayatını sağlıklı bir biçimde sürdürebilecek bir varlık olarak değerlendirmektedir. Küçük imalatçılar, Siteler'i varlıklarını dayandırdıkları, "sanat icra edilen", "el işçiliğinde dünyaca ünlü", "insanları yetiştiren" bir yer olarak tanımlamaktadırlar. Onlar, Siteler deyince ilk akıllarına gelen şeyin, "keşmekeş", "düzensizlik" değil, "sanat" ("zanaat" değil) ve "ahşap" olduğunu belirtmektedirler. Her iki grubun uzlaştığı ayırt edici özellik ise Siteler'de "işbirliği" kültürünün olmaması ve etkili bir özyönetim mekanizmasının çalışmamasıdır. Bu anlamda, Kayseri ve İnegöl'deki, hatta Ankara OSTİM'deki işbirliği mekanizmalarına gıpta edilmekte ve Siteler'de böylesi bir işbirliğinin yaratılmama nedeni olarak genellikle özyönetim eksikliği vurgulanmaktadır.

## **SONUÇ**

Araştırma sonuçları, endüstriyel bölge kültürünün incelenmesinde, kurumsal kuram çerçevesinde, makro kültür ve endüstriyel bölge kimliği çalışmalarının bütünleştirilebileceğini göstermektedir. Böylesi bütünleştirici bir yaklaşım izlenerek, içinde bulunulan kurumsal bağlamla ve birbirleriyle etkileşen aktör gruplarının yaygın örgütsel yapılarını, ilişki biçimlerini ve anlam kalıplarını nasıl

inşa ettikleri incelenebilmektedir. Ayrıca bu yaklaşımla, endüstriyel bölge kültüründeki değişim ve çeşitlilik izlenebilmektedir.

Bu yaklaşım çerçevesinde, Siteler'deki işletmelerin yıllar içinde çevresel etmenlerle etkileşerek inşa ettikleri kültürün ve onun kurumsallaşmış çalışma biçimlerinin kendi içinde "aşırı yerleşikliğe" ve "uyuma" yol açarak, değişen dışsal çevre koşullarına uyumu zorlaştırdığı saptanmıştır (Seo ve Creed, 2002). Bir anlamda Siteler'deki aktörler, kendilerinin yerleşik oldukları kurumsal alanın özelliklerini değiştirememesi anlamında, "yerleşik aktörün çelişmesini" (Greenwood ve Suddaby, 2006) yaşamaktadırlar. Ancak, bu yerleşikliğin bir "sorun" olarak tanımlanması, kurumsal değişimin en azından "düşünsel" düzeyde başladığının işaretini vermektedir (Seo ve Creed, 2002).

Bu aşırı uyum sarmalından kurtulmaya çalışan örgütler ise, bunu ancak Siteler'deki yaygın ağ örgütlenme biçimini ve hatta fiziksel olarak da ortak mekânı terk ederek başarabilmektedir. Benimsedikleri yeni örgütsel biçim ise, Siteler'e olan yerleşikliklerini en aza indirecek bir biçimde üretim zincirinin çeşitli aşamalarını tek bir yetke altında bütünleştirdikleri hiyerarşik örgütsel biçimdir. Günümüzde yaygın olan, "ağ yapılarının hiyerarşilere göre daha etkili olduğu" görüşünün tersi yönde gerçekleşen bu değişimin nedenlerini anlamak, kurumsal değişimin bağlamsal koşullarını irdelemek açısından bir fırsat sunmaktadır.

Diğer yandan, yeni örgütsel formu benimseyen örgütlerin sahipleri ile, geleneksel formu sürdüren örgütlerin sahipleri, içinde buldukları endüstriyel bölge kimliğini farklı biçimlerde değerlendirebilmektedirler. Birinci grup genellikle olumsuz, ikinci grup ise genellikle olumlu nitelendirmeler kullanmaktadır. Aynı zamanda, bu gruplar içinde buldukları sanayi bölgesiyle özdeşleşme düzeyleri açısından da farklılaşmaktadırlar. Birinci grubun özdeşleşme düzeyi, ikincisine göre düşüktür. Bu eğilimler, makro kurumsal değişimlerin endüstriyel bölgelerde yarattığı kırılmaların, farklı ve hatta birbirbirine karşıt anlam dünyalarına sahip aktör grupları yaratabildiğini göstermektedir.

#### KAYNAKÇA

Abrahamson, Eric; Charles J. Fombrun (1994), "Macrocultures: Determinants and Consequences". *Academy of Management Review*, 19 (4): 728-755.

Bailey, Kenneth (1982), *Methods of Social Research*, New York: The Free Press.

Berg, Bruce L. (1998), *Qualitative Research Methods for Social Sciences*. Boston: Allyn and Bacon.

Coffey, Amanda ve Paul Atkinson. (1996), *Making Sense of Qualitative Data: Complementary Research Strategies*. Thousand Oaks: Sage.

Cohen, Michael D., James G. March, ve Johan P. Olsen (1972), "A Garbage Can Model of Organizational Choice". *Administrative Science Quarterly*, 17: 1-25.



DiMaggio, Paul J. ve Walter W. Powell (1983), "Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields" *American Sociological Review*, (48): 147-160.

Greenwood, Royston ve Roy Suddaby. (2006), "Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The Big Five Accounting Firms". *Academy of Management Journal* 49 (1): 27-48.

**Jepperson, Ronald L. (1991), "Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism". W. W. Powell, and P. J. DiMaggio (Der.), *The new institutionalism in organizational analysis*. 143-163. Chicago: University of Chicago Press.**

Ogbonna, Emmanuel ve Lloyd Harris, (2002), "Organizational Culture: A Ten Year, Two Phase Study of Change in the UK Food Retailing Sector". *Journal of Management Studies*, 39 (5): 673-706.

Phillips, Margaret. E. (1994), "Industry Mindsets: Exploring the Cultures of Two Macro-organizational Settings". *Organization Science*, 5 (3): 384-402.

Sammarra, Alessia ve Lucio Biggiero. (2001), "Identity and Identification in Industrial Districts". *Journal of Management and Governance*, (5): 61-68.

Scott, R. W. (1995), *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Seo, Myeong-Gu ve W.E. Douglas Creed (2002), "Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective." *Academy of Management Review*, 27 (2): 222-247.

Staber, Udo ve Candace Morrison (1999) Empirical Foundations of Industrial District Theory. *Globalization and Regional Innovation Systems* çalıştayında sunulan bildiri, 17-19 Mayıs, Toronto.

Stinchcombe, Arthur L. (1965), "Social Structure and Organizations". J. G. March (Der.) *Handbook of organizations*: 142-193. Chicago, IL: Rand McNally and Company.

# ANKARA MOBİLYACILAR SİTESİ'NDEKİ ÖRGÜT TOPLUĞUNDA İLİŞKİ AĞLARI VE YERLEŞİKLİK OLGUSU<sup>1</sup>

**Yrd. Doç. Dr. Özgür ÖZMEN UYSAL**  
Başkent Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
ouysal@baskent.edu.tr

**Araş. Gör. Mehmet ÇAKAR**  
Başkent Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
mcaakar@baskent.edu.tr

## ANAHTAR KELİMELELER

Örgütsel ağ düzenekleri, yerleşiklik, güç ve bağımlılık ilişkileri

## GİRİŞ

Bu çalışma, Ankara Mobilyacılar Sitesi'ndeki örgütler arasındaki ilişki ağlarının niteliği üzerinde odaklanmakta olup, söz konusu ilişki ağlarının, firmaların farklı düzeylerde tanımlanan yerleşiklik düzeyiyle olan çok yönlü etkileşimini anlamaya çalışmaktadır. Yerleşiklik kavramının, ilişki ağlarının durağanlığı ve değişimi beraberce içeren iki yönlü niteliğine işaret etmesi (Halinen ve Törnroos, 1998), ilişki ağlarının yerleşiklikle olan çok katmanlı ilişkisinin sorgulanmasını kaçınılmaz kılmıştır. Bu temel amaç doğrultusunda, örgütler arası ilişkilerin yerleşikliğinin, farklı koşullar altında, gerek firmaların türüne ve üretim zincirinin farklı düzeylerindeki yerleşimine, gerekse bağımlılık ilişkilerindeki konumuna bağlı olarak, nasıl farklılaştığı incelenmiştir.

## YÖNTEM

Örgütler arası ilişki ağlarının ve farklı düzeylerde tanımlanan yerleşikliğin dinamik doğasının anlaşılabilmesi, nitel yöntemlerin kullanılmasını gerektirmektedir.

Siteler bölgesinde (mobilya satıcısı mağazalardan, mobilya üreticilerinden, hammadde ve malzeme tedarikçilerinden ve diğer destekleyici kurumlardan) oluşan örgütler arası ilişki ağlarını ve ağlar düzeyinde yerleşiklik olgusunun farklı katmanlarını anlamak amacıyla, yapılan ön görüşmeler ve araştırmalar sonucunda, temsil edici olduğu düşünülen 23 firma ve bölgeyle ilgili kurum temsilcisiyle, Haziran 2006-Kasım 2006 tarihleri arasında derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler sonucunda dökümü yapılan metinler, çalışma konusu açısından önem taşıyan sözcüklerden (*in vivo coding*) kavramlara doğru (*axial coding*) uzanan ilişkiden hareketle kodlama yöntemiyle (Berg, 1998; Coffey ve Atkinson, 1996) çözümlenmiş ve tematik düzeyde yorumlanmıştır.

---

<sup>1</sup> Bu çalışma, TÜBİTAK Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Projelerini Destekleme Programı tarafından araştırma projesi olarak kabul edilmiş ve 2006 Mayıs ayından itibaren verilen destekle yürütülmekte olan "İş Kültürü ve Örgütler Arası İlişkilerin Örgütsel Performansa Etkileri: Ankara Mobilyacılar Sitesi Örneği" isimli çalışmanın bir bölümüdür.

## KURAMSAL ÇERÇEVE

Endüstriyel firmaların çoğu ağ düzenekleri olarak yapılanmış olan piyasalarda iş yapmakta ve gerek müşterilerle gerekse tedarikçilerle uzun vadeli ilişkiler sürdürmektedir (Andersson vd., 2006). Ankara Mobilyacılar Sitesi, sınırlı bir alanda, baskın biçimde, mobilya sektörüne ilişkin küçük firmaların yoğunlaştığı bir üretim alanı olarak, “endüstriyel bölge” olmanın temel karakteristik özelliklerine sahiptir (Lechner ve Dowling, 1999: 310). Endüstriyel bölgeler, nitelikleri gereği firmalararası ilişkilerin incelenmesi için çok uygun bir ortam oluşturmaktadır.

Literatürde firmaların arasındaki bağlar ve ilişkilerin dinamikleri en iyi biçimde “sosyal ağ düzeneği” yaklaşımı ile analiz edilebilmektedir. Bu yaklaşım doğrultusunda, işletmeler yalnızca kendi inisiyatifleriyle davranan bağımsız aktörler olarak değil, bağlı oldukları ilişkiler düzeyinde tanımlanmaktadır. İşletmelerin etkinliklerini ise ancak daha önceki ve mevcut ilişkileri temelinde anlamlandırabilmek mümkündür. Diğer bir deyişle, iki işletme arasında herhangi bir ilişkinin gelişimi ve niteliği, geçmişte kurulan ilişkide ne olduğu, geçmişte bu ilişkiden ne sonuç çıkarıldığı, mevcut durumda diğer ilişkilerden ne öğrenildiği, ilgili şirketler ve diğerleri arasında mevcut durumda neler olduğu, her iki işletmenin gelecekteki etkileşimlerine ilişkin beklentileri ve onların doğrudan ilişki içinde olmasalar bile içinde buldukları daha geniş kapsamlı ağ düzeneği içinde neler olup bittiği tarafından şekillenmektedir (Håkansson ve Ford, 2002: 134). Örgüt ve yönetim çalışmaları literatüründe, ağ düzeneklerinin farklı iş etkinlikleri düzeyinde nasıl işlediğini anlamaya yönelik pek çok çalışma yapılmıştır (örneğin; zayıf ve güçlü bağlar açısından Jack 2005; bölgesel öbeklerde entelektüel sermayenin yaratılması açısından Pöyhönen ve Smedlund, 2004; ağ düzeneklerinin yapısının bilgi akışı ve aktörler arasında sorun çözmeye yönelik etkisi açısından, Andersson vd., 2006). “Örgütsel kimlik” ve “örgütsel ağ düzeneği aidiyeti” çalışmalarına bakıldığında, ağ düzeneklerinin iki temel grup içinde ele alındığı görülmektedir (Huemer vd., 2004). Bunlardan ilki “Tek Merkezden Yönetilen Ağ Düzenekleri” yaklaşımı (*governed networks*), diğeri ise “Endüstriyel Pazarlama ve Satın Alma Ağ Düzenekleri” (*Industrial Marketing and Purchasing Approach*) yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. İlk yaklaşım, günümüzde örneklerini ileri düzeyde sanayileşmiş ülkelerdeki endüstriyel bölgelerde görülen, merkezdeki nihaî ürünün tamamlayıcısı konumundaki küçük firmaları ve bir üretim zinciri biçiminde işleyen bir ağ düzeneğini kontrol eden merkezî bir firmanın varlığını gerektirir. Bu ağ düzeneğinde, merkezdeki lider firma, bütün bir ağ düzeneğinin işleyişinin planlaması ve koordinasyonunun sağlanmasında belirleyicidir. “Endüstriyel Pazarlama ve Satın Alma Yaklaşımının” temel argümanı ise, ağ düzeneğinin doğal bir merkezinin ve belirli sınırlarının olmaması ve dinamik bir yapıya sahip olmasıdır (Håkansson ve Snehato, 1995). Burada merkezde açıkça tanımlanabilecek bir ana firma bulunmamaktadır ve aktörler ağ düzeneğinin sınırlarını ve mübadele ilişkilerinin doğasını, birbirlerinden farklı olarak tanımlayabilmektedirler.

Sosyal ağ düzenekleri firmalara bilgiye, kaynaklara, pazarlara veya teknolojiye ulaşma olanağı vermektedir (Inkpen ve Tsang, 2005:146). Sosyal ağ düzeneğinin en önemli özelliği ise, ağdaki aktörler arasındaki etkileşimin uzun süreli

tekrarlanan ilişkiler biçiminde oluşmasıdır (Podolny ve Page, 1998). Ağ düzeneği yaklaşımının temel argümanı, ekonomik düzeydeki davranışların çoğunun, kişiler arası ilişkiler ağına sıkı bir biçimde yerleşik olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Toplumsal ilişkiler, ekonomik ilişkilerin yerleşik olduğu bağlamı oluşturmaktadır (Granovetter 1985). Yerleşiklik kavramı ise, kişilerin çevreyle olan bağlarının doğasını ve derecesini tanımlamaktadır (Uzzi 1997). Ekonomik eylemlerde bulunan aktörler, ne sosyal bağlamın bütünüyle dışında bağımsız bireyler olarak davranmakta ve karar almakta ne de özel sosyal kategorilerin kesişiminde kendileri için öngörülen şablonlara birebir boyun eğmektedirler; aksine, onların maksatlı eylemleri, somut ve süre giden bir tarzda sosyal ilişkiler sistemine yerleşiktir (Granovetter, 1985: 487). Hem ekonomi hem de sosyoloji literatüründeki yerleşiklik kavramını temel alan çalışmalar, sosyal yapının ekonomik yapıyı nasıl etkilediğinin anlaşılmasına katkıda bulunurken, Granovetter (1985), bu iki yaklaşımı örgüt kuramıyla ilişkilendirmiştir (Uzzi, 1997).

Firmalar arası ilişkileri inceleyen son dönem çalışmalar, artan bir biçimde firmaların ağ ilişkileri içerisinde nasıl yerleşik hâle geldiklerine odaklanmaktadır. Örgüsel ağ düzenekleri yaklaşımının temel argümanının önemli bir kavramı olarak öne çıkan “yerleşiklik” kavramı, literatürde farklı bağlamlarda, gerek kuramsal gerekse ampirik düzeyde incelenmiştir (örneğin; küçük işletmeler açısından işletme sahiplerinin/yöneticilerinin belirleyici özelliklerinin yerel yerleşikliğe etkisi açısından Watts vd., 2006; kurumsal dikkat yapıları açısından, Hung, baskıda; girişimci davranışı açısından, Şimşek vd., 2003; iş temelli ağ düzeneklerinin evrimi açısından, Halinen ve Törnroos, 1998; sosyal yapı ve rekabet açısından, Uzzi, 1997). Örgütsel ağ düzenekleri yaklaşımının merkezine oturan *yerleşiklik* kavramının niteliğini daha iyi anlamak üzere, Zukin ve DiMaggio'nun (1990) çalışmasında yerleşiklik kavramı, “yapısal”, “bilişsel”, “politik” ve “kültürel” olarak sınıflandırılan dört başlık altında ele alınmaktadır. Yerel yerleşiklik kavramını analitik bir çerçevede ele alan Watts vd. (2006) ise, küçük firmalar düzeyindeki yerel yerleşikliği, birincil düzey ağ düzenekleri açısından temel malzeme tedarikçisinin ve müşterinin yerel kaynaklı olmasıyla, ikinci düzey ağ düzenekleri açısından ise yerel düzeydeki ilişkili kurum ve kuruluşlara katılım üzerinden ölçmektedirler. Şimşek vd. (2003) tarafından geliştirilen ve firmalar arası ağ düzeneklerini analiz birimi olarak ele alan modelde, yapısal yerleşiklik, firmalar arası bağların hepsini kapsayacak bir biçimde ağ düzeneğinin bütün mimari yapısına ilişkin bir kavram olarak, kullanılmaktadır. Bütünüyle kapalı bir ağ düzeneğinde bütün üyeler doğrudan birbiriyle ilişkili olup dışsal ağ düzenekleriyle ilişki yoktur. Dış bağlar azaldığında ya da iç bağların sayısı arttığında yerleşiklik de artmaktadır. Maksimum düzeyde yerleşiklik olan ağ düzeneklerinde bütün mübadeleler genelleşmiş bir karşılıklılık normu üzerinde kurulur. İlişkisel yerleşiklik kavramı ise, ikili mübadelelerin niteliğine ilişkin olup, hangi tarafların birbirinin gereksinimlerini ve amaçlarını dikkate aldığından hareketle, güven, normlar, ün, yaptırımlar ve yükümlülükler temelinde sergiledikleri davranışları içerir. Modelin üçüncü boyutunu oluşturan bilişsel yerleşiklik ise, aktörler arasındaki etkileşimlerce biçimlenen ve onları biçimleyen toplumsal bir olgudur.

Örgütsel ağ düzeneklerinin ve bu çalışmanın konusunu oluşturan endüstriyel bölge ağ düzeneklerinin daha avantajlı konumlarında bulunan firmaların hem bazı açılardan lider firma olmaları dolayısıyla sosyal sermayeye ve kaynaklara sahip olmaları hem de nihai malların satın alıcısı olmaları nedeniyle, diğer örgütler üzerinde güç ve etki sahibi olduklarından bahsedilebilir. Özellikle de dikey ilişkilerin yaygın, işbirliği mekanizmalarının gelişmemiş ve işlem maliyetlerinin yüksek olduğu ağ düzeneklerinde yatay, güven temelli ilişkiler zayıf olmakta, örgütler arası güç temelli ilişkiler öne çıkmaktadır (Boschma ve Lambooy, 2002: 291). Bu tür güç ilişkilerinden endüstriyel bölgelerde en çok zarar gören aktörler ise, küçük firmalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütler arası güç ilişkisi ve mücadelesi, bağımlılık kavramını incelemesi gereken önemli bir unsur olarak karşımıza çıkarmaktadır. Örgütlerin çevresi hem kıt hem de örgütün varlığını sürdürmesi için gerekli olan kaynakların bulunduğu bir yer olarak tanımlanabilir. Örgütlerin çevrelerindeki kaynaklara ulaşmak için verdikleri mücadele, kaynak bağımlılığı kuramınca incelenmektedir. Kaynak bağımlılığı, örgütlerin çevrelerine olan bağımlılığına ve buradaki kaynakları kontrol etme çabalarına odaklanmıştır. Bu anlamda bir örgütün ilk ve en temel çabası örgütsel bağımlılığı minimize etmektir. Bunun yanı sıra, kaynak bağımlılığı kuramında örgütsel başarı örgütlerin diğer örgütler üzerindeki güçlerini maksimize etmeleri olarak da tanımlanmaktadır (Ulrich ve Barney, 1984). Kaynak bağımlılığı kuramında örgütler yapılarını ve davranış biçimlerini çevredeki kaynakları elde edebilmek için değiştiren birliktelikler olarak ele alınmaktadır. Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için gerek duydukları dışsal kaynaklar için rekabet etmekte ve bu rekabet örgütler arasında güç mücadelelerini doğurmaktadır. Bu anlamda örgütler arasındaki güç mücadelesinin en önemli nedenlerinden birisi de örgütler arasındaki asimetrik bağımlılıktır (Pfeffer ve Salancik, 1978:52-53). Bu durum özellikle dikey ilişkilerin yaygın olduğu, işbirliğinin ve örgütler arası güvenin kurulmadığı endüstriyel bölgelerde, küçük üretici firmaların alıcılar tarafından baskı altına alınması olgusunu gündeme getirmektedir.

## **NİTEL ANALİZ**

### ***Sitelerin Genel Yapısı***

Yapılan görüşmelerde, Siteler'in kuruluş öyküsüyle birlikte, ilk yerleşenlerin coğrafi yakınlıkları ve/veya ahşap sektörüne olan yakınlıkları nedeniyle, belirli bölgelerden geldikleri öğrenilmiştir. Siteler'e ilk kuruluşunda ve izleyen yıllarda coğrafi yakınlıkları ya da ahşaba/ağaca olan yakınlıkları nedeniyle gelenler, 1970'lerde ve 1980'lerde endüstriyel bölgelerin başarısını firmalar arası işbirliği ve sosyal ve politik kurumlardan alınan destek ile açıklayan esnek özelleşme tezinin (Abrahamson ve Fombrun, 1994:1) aksine, köy kökenli kültürel ve ekonomik birikimlerini aktarmak zorunda kalmışlardır. Siteler endüstriyel bölgesinin büyümemesi mekânsal sınırlılıklarla birlikte eğitimsizlikle bağlantılı sayılan dar görüşlülükle ilişkilendirilmektedir. Bu anlamda, Siteler'in mevcut durumu, ilk yerleşimcilere özgü köy kültürünün ve ekonomik ilişkilerin beklenen bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Bu bakış açısı, Minguzzi ve Passaro'nun (2000) dışı açılmayı kültürel birikimle (aile bağlamı, sosyal çevre, eğitim) ilişkilendiren yaklaşımlarını çağrıştırmaktadır. Sektörü oluşturan firma

türleri içinde mağazacı olarak tanımlanan satıcılar ile hammadde ve malzeme tedarikçileri güçlü aktörler olarak, imalatçılar ise mağdur ve bağımlı taraf olarak belirlenmiştir. Görüşülen büyük imalatçı ve imalatçı-mağazacı firmalar, Siteler'in mevcut sınırlılıkları nedeniyle, geleceğinin bulunmadığında hemfikir olup, Siteler'in yıkılıp yeniden kurulması gerektiği tezini savunmaktadırlar. Bu noktada, Siteler'in yeniden kurulması gerektiğini vurgulanırken, bir satış ve pazarlama yeri olarak planlanması görüşünün altı çizilmektedir. Paralel şekilde, yapılan diğer görüşmelerde de, Siteler endüstriyel bölgesinin büyük ölçekli imalatçı-satıcı firmalarının bazılarının üretimini bütünüyle Siteler'den Akyurt bölgesine taşıdığı, Siteler'de ise yalnızca satış ve pazarlama etkinliklerini yürüttüğü öğrenilmiştir. Diğer yandan, Siteler'in geleceği konusunda olumlu bakış açısına sahip olan küçük ölçekli imalatçılar ise, bu konuda yukarıda değinilen firmaların bazılarına kıyasla oldukça farklı bir yaklaşım sergilemektedir. Siteler'in yaşam kültürüne olan yaklaşımları olumlu olup, firmalar arası ilişkileri "kardeşlik" ve "birbirine tutkuyla bağlı olma" temelinde tanımlamaktadırlar.

#### ***Örgütsel Ağ Düzenekleri***

Siteler bölgesindeki ağ düzenekleri incelendiğinde, bölgenin tek merkezden yönetilen ağ yapısından uzak bir profile sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Örnekleri ileri düzeyde sanayileşmiş ülkelerde bulunan, merkezdeki bir firmaya çalışan pek çok taşeronun bir ağ şeklinde çalıştığı endüstriyel bölge yapısı yerine, atomize ağ yapılarının bulunduğu, başka bir deyişle, tek bir merkez firma bulunmadan pek çok firmanın kendi dar mesafeli ağlarının bulunduğu bahsetmek mümkün görünmektedir. Yapılan görüşmelerde, en genel itibariyle, Siteler bölgesindeki aktörler olarak karşımıza mağazacılar, imalatçı-mağazacılar, imalatçılar ve tedarikçiler çıkmaktadır. Nihai ürünün satışına yönelik ağları oluşturanlar ise imalatçı-mağazacılar ve mağazacılarıdır. Bu durum birbirinden farklı pek çok ağ düzeneklerinin bölgede bulunduğunu göstermektedir. Yapılan görüşmelerde ortaya çıkan ortak bir sonuç olarak, Siteler endüstriyel bölgesinde ilişki ağlarını kuran büyük firmalar yoktur. İlişki ağının doğal bir merkezinin bulunmaması ve sınırların belirsizliği (Håkansson ve Snehato, 1995), Endüstriyel Pazarlama ve Satın Alma yaklaşımının ilişki ağları tanımıyla uyumludur. Tek merkezden yönetilen ilişki ağları yaklaşımına kıyasla, bu yaklaşıma göre, firmaların merkezde birleşebilecekleri firmalar bulunmadığı için, bir ilişki ağları dizisinden bahsedilmesi daha uygundur. Firmalar arası işbirliğinin kurulup sürdürülebilmesini toplumsal kültür dinamikleriyle açıklayan bazı görüşmeciler, Siteler'i oluşturan firma sahiplerinin eğitim düzeylerinin düşüklüğünü işbirliğini engelleyici temel bir faktör olarak vurgulamaktadır. Diğer yandan, Siteler'deki firmalar arası ilişkileri betimleyen temel eğilim, firmalar arasında, üretimden kaynaklanan iş ilişkileri dışında, karşılıklı güvenin kurulamayışı, işbirliğinin sermaye yerine emek temelinde kurulmaya çalışıldığında eşitliğin sağlanamayışı ve ilişkilerin küçük hesaplara dayandırılması nedeniyle, işbirliği ve ortaklıkların kurulamayışıdır. İlişki ağlarının sürdürülebilmesinin genellikle karşılıklı güveni gerektirmesine karşın (Johannisson, Ramirez-Pasillas ve Karlsson, 2002), Siteler'de işbirliği ve güven yerine dikey yönlü güç ve mübadele ilişkilerinin yaygın olması, bu oluşumu açıklar niteliktedir. Diğer yandan, bazı katılımcılar, kendi firmalarına özgü olarak, üretimden kaynaklanan ve güvene dayanan bir

ilişki ağının bulunduğunu ve bu ilişkinin sürekli fiyat araştırması gerektirmediğini belirtmektedir. Bu açıklama biçimi, Larson (1992) ve Uzzi'nin (1996), dikey yönlü tedarikçi ilişki ağlarında oluşan güveni, toplumsal yerleşikliğin genel bir mekanizması olarak konumlandıklarıyla uyumludur.

### **Yerleşiklik**

Örgütsel ağ düzeneği kuramı, yerleşikliğin aktörlerin motivasyonlarını günlük ekonomik kazançlar temelinden uzaklaştırıp güven ve karşılıklılık yoluyla ilişkilerin zenginleştirilmesi doğrultusunda yönlendirdiğini ileri sürmektedir (Powell 1990; Smitka, 1999, aktaran Nielsen, 2005). Bu saptama esas alındığında, Siteler endüstriyel bölgesindeki yerleşiklik düzeyinin düşük olduğu ileri sürülebilir. Çünkü, hemen hemen yapılan görüşmelerin büyük çoğunluğu için geçerli olmak üzere, günlük hesaplara dayalı olarak çıkar temelinde kurulan ilişkilerin çok kırılgan olduğu ve sürekliliğin sağlanamadığı izlenimi edinilmiştir. Diğer yandan, üretim zinciri düzeyinde kurulan ve zaman içinde sınırlanarak güçlendirilen ilişkilerin daha yerleşik olduğu ileri sürülebilir. Örneğin bir katılımcı kendi üretim zincirinde yer alan firmalarla olan ilişkilerinin zaman içinde oluştuğunu ve artık sürekli fiyat araştırması gerektirmeyen bir ilişkiye dönüştüğünü belirtmiştir. Yine diğer bir firma yetkilisi ise uzun süredir çalıştığı firma sahipleri ile paylaştığı pek çok ortak paydanın yanı sıra geçmişten gelen bir beraberliğin sınırlanmış güven ilişkisine de dayanan güçlü bir işbirliği kurmuştur. Bu iki firma yerine göre birbirinin taşeronu olarak çalışmaktadır. Güvene dayalı bilgi paylaşımını da içeren bu ikili ilişki, bilgi yerleşikliği kavramını çağrıştırmaktadır. Bilgiye dayalı yerleşiklik, bir örgütün üretici nitelikteki bilgisinin bir diğeriyle nitelikli bir eşgüdüm süreciyle ilişkilendirilmesine ilişkindir (Nielsen 2005). Böylesi özel ilişkilerin dışında kalan firmalar arası ilişkilerin baskın özelliği, kol mesafesi temelinde piyasa ilişkilerine dayalı olarak kurulan ilişkiler olup, görece daha az yerleşik ilişkiler olmasıdır.

Siteler bölgesinde yapılan görüşmeler sonucunda, yerleşik ilişkilerin, temel aktör grupları düzeyinde farklılaştığı anlaşılmaktadır. Artık bölge dışında üretim yapan imalatçı-satıcı firmalar Siteler'in geleceğinin olmadığı görüşünü paylaşmaktadır. Söz konusu firmalar, taşeronlarla çalışmanın getirdiği işlem maliyetlerinin yüksekliği, taşeronların üretimindeki kalite sorunu ve Sitelerin seri üretimi zorlaştıran altyapı sorunları yüzünden bölgeden uzaklaşarak imalatlarını Akyurt bölgesine taşımışlardır. Bu anlamda ortak bir sorun olarak, Siteler'deki yapısal yerleşikliği bulunan ilişkilerin ve kültürel adetlerin artık kendi hedeflerini kısıtlayan bir yapı arz ettiğini belirtmektedirler. Nitekim çağdaş mobilya üretimi ve pazarlamasının, taşeronlarla çalışarak nihaî malın temin edilip satılmasına dayalı pazar mekanizması yerine, hem üretim hem de pazarlama faaliyetlerini bir arada yürüten, seri imalatını kendi dağıtım ağı ile pazarlayan bir yapıyı gerektirdiğini belirtmektedirler. Bu durum onların artık kendilerini Siteler'e ait görmemesi, Siteler'deki mevcut üretim ilişkilerini eleştirmeleri ile karşımıza çıkmaktadır. Görüşülen bir mağaza yöneticisi de, Siteler'den ayrılarak kendi üretimlerini taşeron kullanmaksızın tamamlama tercihinin yaptıklarını belirtirken, bu tercihin zorlayıcı nedeni olarak, Siteler'deki imalatçıların günlük ekonomik çıkarlar temelinde biçimlenen bir fırsatçılığı benimsediklerine işaret etmektedir.

Diğer yandan, aynı imalatçı firmalarla süreklilik arz eden nitelikte bir taşeron ilişkisi kuran bazı büyük firmalar ise bu açıdan daha örgütlüdür. Dolayısıyla söz konusu firmaların ağ düzeneğine olan yerleşiklik düzeyinin daha yüksek olduğu ileri sürülebilir. Diğer bir unsur olarak, imalatçı- mağazacı firmaların artık ölçeklerinin büyümesi nedeniyle de yerleşik ilişkilerin getirdiği bazı avantajlardan faydalanamayacakları ortaya çıkmaktadır. Görüşülen firmalar tedarikçilerin kendilerine gerektiğinde faturasız veya gerçek rayicin altında fatura kestiğini, kendilerine yüksek vergi oranlarından kaçınmak anlamında olabildiğince yardımcı olduklarını ifade etmektedir. Bunun tam karşısı olarak ise ölçek büyüdükçe kayıt dışı hareket etmenin zorlaştığı da paylaşılan ortak bir kanı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durumda yerleşik ilişkilere yönelik ihtiyaç da azalmaktadır.

Önemli bir diğer aktör grubu olan imalatçılarda ise, yerleşik ilişkiler daha fazla önem kazanmaktadır. Bu durumun temel nedeni, imalatçıların mağazacı ve tedarikçiler arasında sıkışmaları ve bölge dışına iş yapmak amacıyla açılma zorlukları nedeni ile kendilerine hammadde alımına ilişkin ödemelerde daha anlayış gösteren tedarikçilerle çalışmayı tercih etmeleri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tercihin ardındaki temel zorlayıcı etken ise, mal vermek için anlaşma yaptıkları mağazacıların kendilerine zamanında ödeme yapmamaları ve kontrolü yüksek seviyede tutmalarıdır. Bu anlamda, imalatçıyı idare edebilen tedarikçi tercih edilmektedir. Yine aynı hususta, ödemeyi vadeye bağlayan tedarikçilerin tercih edildiği, sıkıntıda olduklarında anlayış görmek istedikleri, ancak bu koşullar sağlanamadığında, tedarikçilerin değiştirildiği belirtilmektedir. Bu yüzden çoğunlukla fatura ve sözleşme ile çalışmaktan kaçındıklarını ifade etmektedirler. Örneğin, bir imalatçı, ödeme sıkıntısına girdiklerinde kendilerini mahkemeye verebilecek tedarikçiden kaçındıklarının altını çizmektedir. Bu anlamda, ekonomik ilişkilerin sosyal boyutu önem kazanmaktadır. Mağazacıların ise gevşek bağlarla kurulmuş yerleşik ilişkiler yerine, Uzzi'nin (1997) belirttiği kol mesafesinde yürütülen formel ilişkileri tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Mağazacılar imalatçılar ile yakın sosyal ilişkiyi tercih etmemektedirler. Bunun nedeni ise, pek çok küçük imalatçının temel alıcı konumundaki mobilya satan mağazalara olan bağımlılıklarıdır. Mağazacıların pek çok alternatif imalatçı arasından seçim yapma olanağı bulunmakta, bu nedenle de yoğun biçimde ilişkileri ekonomik temelde yürütmektedirler.

### ***Bağımlılık ve Güç İlişkileri***

Siteler bölgesinde temel olarak, mağazacılar ve imalatçılar arasında bir güç ve bağımlılık asimetrisinden bahsetmek mümkündür. Yapılan tüm görüşmelerde, Siteler bölgesinin 1980'li yıllarda çok ciddi satış rakamlarına ulaştığı belirtilmektedir. Bu dönem için neredeyse bir günde tüm mağazanın satıldığı günlerden söz edilmektedir. Aynı dönemde, imalatçılar ile mağazacılar arasında fazla sıkıntı yaşanmamaktadır. Ancak enflasyon koşullarının değişmesi ve Kayseri ve İnegöl gibi yeni, büyük ve örgütlü rakiplerin ortaya çıkması, Siteler'i çok yönlü olarak etkilemiştir. Pfeffer ve Salancik (1972: 47), örgüt çevresindeki kaynaklara ulaşımın değişen çevre koşulları nedeni ile kesintiye uğrayabileceğini ve bu yüzden yeni koşullar altında kıt kaynaklara sahip olan aktörlerin güçlenmesiyle, bir güç asimetrisinin ortaya çıkabileceğinden bahsetmektedirler.



Nitekim, yapılan görüşmelerde, imalatçıların tek alıcı konumunda olan mağazacılar karşısında ciddi bağımlılıkları olduğu ortaya çıkmıştır. Mağazacılar pek çok imalatçı arasından koşullara göre seçim yapmakta ve uzun vadeli çalışmaktan kaçınabilmektedirler. Mağazacılar yerleşik ilişkiler yerine, belirttiği kol mesafesinde (Uzzi, 1997) iş yapmayı tercih etmekte ve bu durumun getirdiği fiyat avantajını kullanmaktadırlar. Ödemeleri keyfi olarak geciktirebilmekte ve kendi ekonomik faydalarına göre hareket edebilmektedirler. Diğer taraftan, mağazacıların imalatçıların fiyat belirleme gücünü kısıtladıkları söylenebilir. Mağazacı, imalatçıdan bir ürün için fiyat aldıktan ve anlaştıktan sonra, başka bir imalatçı ile daha düşük fiyata anlaşabilmektedir. Bir mağazacı firma ise bu durumu, karşılıklı birbirini tatmin etme ilişkisi olarak açıklamaktadır. Diğer taraftan, mağazacılar mevcut bağımlılığın doğasının değişmemesi için, birlikte hareket de edebilmektedirler. Yapılan bir görüşmede, kendilerini atlayarak Rusya'ya mal satan bir imalatçının mağazacılar tarafından bir daha kendisinden mal alınmayarak cezalandırıldığı ve bu imalatçının sonunda iflas ettiği vurgulanmıştır.

### SONUÇ

Yapılan görüşmelerden hareketle, Siteler bölgesindeki farklı firmalar tarafından kurulan ağ ilişkileri analiz edildiğinde, bölgenin tek merkezden yönetilen ağ yapısından uzak bir profile sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Sitelerdeki firmalar arası ilişkileri temsil eden temel doğrultu, firmalar arasında, üretimden kaynaklanan iş ilişkileri dışında, karşılıklı güvenin kurulamayışı, işbirliğinin sermaye yerine emek temelinde kurulmaya çalışıldığında eşitliğin sağlanamayışı ve ilişkilerin günlük fırsatlara uygun bir hesapçılığa dayandırılışı nedeniyle, işbirliği ve ortaklıkların kurulamamasıdır. Böylesi bir iklimde, kurulan işbirliği ve ortaklık denemeleri de ilişkilerin sürdürülmesini sağlayabilecek dirence sahip olamamaktadır. İlişki ağlarının sürdürülebilmesi için genellikle karşılıklı güven gerekirken, Siteler'de işbirliği ve güven yerine, dikey yönlü güç ve bağımlılık ilişkilerine tabi olan mübadele ilişkilerinin yaygın olduğu anlaşılmaktadır. Yerleşik ilişkilerin, temel aktör grupları düzeyinde farklılaştığı anlaşılmaktadır. Bölgenin kimliğini benimseme olgusuyla paralel giden bir şekilde, üretici-satıcı firmalar Siteler dışına açılmaya başlamış ve Siteler bölgesiyle kendilerinin daha az özdeşleştirmeye başlamışlardır. Ölçek olarak daha küçük olan imalatçı firmalar ise hem mağazacı hem de tedarikçiler karşısında güçsüzlüklerinden dolayı yerleşik ilişkilerin içerisinde yer almaktadırlar. Mağazacıların pek çok imalatçıyla çalışma alternatifini olması ve imalatçıların kendilerine olan bağımlılığı, kol mesafesinde ilişkileri tercih etmelerine neden olmaktadır. Yerleşik ilişkilerin daha avantajlı bir konumunda bulunmaları mağazacıların mevcut güç ve bağımlılık asimetrisini sürdürmelerine olanak sağlamaktadır.

### KAYNAKÇA

Abrahamson, Eric ve Fombrun, Charles J. 1994. "Macroculures: determinants and consequences," *Academy of Management Review*, 19 (4): 728-755.

Adler, P. S. ve Kwon, S-W. 2002." Social capital: prospects for a new concept," *Academy of Management Review*, 27 (1): 17-40.

- Andersson vd. 2006. "Moving or doing? Knowledge flow, problem solving, and change in industrial networks," *Journal of Business Research*. 60: 32–40.
- Berg, Bruce. L. (1998). *Qualitative Research Methods for Social Sciences*. Boston: Allyn and Bacon.
- Boschma, R.A. ve Lambooy, J.C. 2002. "Knowledge, market structure, and economic coordination:dynamics of industrial districts," *Growth and Change*. Vol 33, ss:291-311
- Coffey, Amanda; Atkinson, Paul. (1996), *Making Sense of Qualitative Data: Complementary Research Strategies*. Thousand Oaks: Sage.
- Granovetter, Mark. 1985. "Economic action and social structure: The problem of embeddedness,"*American Journal of Sociology*, 91 (3): 481-510.
- Håkansson H. & Snehota I.1995. *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.
- Håkansson, Håkan ve Ford, David. 2002. "How Should Companies Interact in Business Networks," *Journal of Business Research*. 55: 133-139.
- Halinen, Aino ve Törnroos, Jan-Ake. 1998. "The role of embeddedness in the evolution of business networks," *Scandinavian Journal of Management*, 14 (3): 187-205.
- Huemer, Lars, Becerra, Manuel, ve Lunnan, Randi. 2004. "Organizational identity and network identification: Relations within and beyond imaginery boundaries," *Scandinavian Journal of Management*, 20: 53-73.**
- Inkpen, A. C. ve Tsang, E. C. K. 2005. "Social capital, networks, and knowledge transfer," *Academy of Management Review*, 30(1):146-165.
- Jack, Sarah L. (2005). "The Role, Use and Activation of Strong and Weak Network Ties: A Qualitative Analysis," *Journal of Management Studies*, 42: 6, September: 1233-1259.
- Johannisson, Bengt vd. 2002. "The institutional embeddedness of local inter-firmnetworks: a leverage for business creation," *Entrepreneurship & Regional Development*, 14: 297- 315.
- Larson, Andrea. 1992. "Network dyads in enterpreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships," *Administrative Science Quarterly*, 37: 76-104.**
- Lechner, Christian ve Dowling, Michael. 1999. "The Evolution of Industrial Districts and Regional Networks: The Case of the Biotechnology Regiona Munich," *Martinsried. Journal of Management and Governance*. 3: 309-338.
- Minguzzi, Antonio ve Passaro, Renato. "The Network Of Relationships Between The Economic Environment And The Entrepreneurial Culture In Small Firms," *Journal of Business Venturing*, 16: 181–207

Nielsen, Bernhard Bo. 2005. "The role of knowledge embeddedness in the creation of synergies in strategic alliances," *Journal of Business Research*. 58: 1194–1204

Pfeffer, J., ve Salancik, S. R. 1978. *The external control of organizations*. Harper ve Row.

Podolny, D. M. ve Page, K. L. 1998. "Network Forms of Organization," *Annual Review of Sociology*. 24:1-24.

Pöyhönen, Aino ve Smedlund. 2004. "Assessing Intellectual Capital Creation in Regional Clusters," *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 5 No. 3: 351-365.

Şimşek, Zeki, Lubatkin, Michael H. ve Floyd, Steven W. 2003. "Inter-firm networks and entrepreneurial behaviour: a structural embeddedness perspective," *Journal of Management*, 29 (3): 427-442.

Ulrich, D., Barney, J. B. 1984. "Perspectives in Organizations: Resource Dependency,

Efficiency, and Population," *Academy of Management Review*, Vol 9, No 3: 471-481.

Uzzi, Brian. 1997. "Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness," *Administrative Science Quarterly*, 42: 35-67.

Watts, Doug H. vd. (2006). "Owner-managers, clusters and local embeddedness: small firms in the Sheffield (UK)," *Entrepreneurship & Regional Development*. 18 May: 185-205.

Zukin, Sharon ve DiMaggio, Paul. 1990. *Structures of capital: The social organization of the economy*. Cambridge University Press.

# SANAYİ BÖLGELERİNDE GÜVEN, BİLGİ PAYLAŞIMI, YENİLİKÇİLİK ve PERFORMANS İLİŞKİSİ: ANKARA MOBİLYACILAR SİTESİ ÖRNEĞİ<sup>1</sup>

Dr. Ayşe Elif ŞENGÜN

Başkent Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü  
sengun@baskent.edu.tr

## ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı güven, bilgi paylaşımı, yenilikçilik ve performans arasındaki ilişkiyi sanayi bölgeleri bağlamında ele almak ve nitel analiz yöntemleri kullanarak bu üç değişken arasındaki ilişkiye yönelik bir model geliştirmektir. Ekonomik yaşam ve iş yaşamının coğrafi örgütlenmesi genelde ekonomi, özelde ise firmaların rekabetçi yapıları üzerinde etkilidir (Öz, 2004). Ancak 20. yüzyılın ortalarına kadar yazında gözlenen temel eğilim mekanın rekabetçi avantaj üzerine etkisini yok saymak yönünde olmuştur (Porter, 1998). Porter (1998: 77)'a göre bunun gerisindeki sebeplerden biri firmaların 'sermaye, mallar ve teknolojiyi istenen yerden alabilmelerini ve faaliyetlerini maliyet açısından en uygun yerde yapabilmelerini sağlayan küreselleşme etkisidir'. Günümüz yazınında bölgesel yığılma (*regional agglomeration*) ve öbeklenme (*clustering*) konularının ekonomi ve işletme yazınında yeniden ele alınmaya başlanması (ör., Brusco, 1996; Krugman, 1991; Porter 1998; Putnam, 1993; Storper, 1993; 1995) konunun adeta yeniden hayat bulmasının bir göstergesi sayılabilir. Bu çalışmanın bağlamını oluşturan sanayi bölgeleri, ekonomik ilişkilerin mekansal yakınlığı ve endüstriyel yerleşim konularının odağında yer alan bir araştırma alanıdır.

Yazında pek çok sanayi bölgesi tanımı mevcuttur ve bunlardan bazıları terimi sanayi öbekleri (*industrial clusters*) eşanlamlı olarak kullanırlar (Öz, 2004). Pyke ve Spengenberger (1990: 2)'e göre 'sanayi bölgeleri homojen bir ürünün üretiminin çeşitli aşamalarında çeşitli şekillerde yer alan büyük sayıda firmaların oluşturduğu coğrafi olarak tanımlanmış üretim sistemleridir'. Yeni endüstriyel bölgeler (New Industrial Districts — NIDs) yazını ise endüstriyel bölgeleri aynı sektörden gelen, aralarında güçlü ileri ve geri bağlantılar olan, ortak bir kültür, sosyal bir arka plan ve özel ve kamu kuruluşlarından oluşan bir ağ yapısı içinde yer alan mekansal olarak yerleşik firma öbekleri olarak tanımlamaktadır (Rabelotti, 1995). Bu çalışmanın amaçları doğrultusunda sanayi bölgeleri 'birbirine bağlı ve mekansal olarak belli bir bölgede toplanmış firmalar' (Porter 1998: 199) olarak tanımlanmaktadır. Sanayi bölgeleri ve belli bir coğrafyada toplanmış firmalar için ortaya konan tanımların ortak noktası, bu bölgesel

---

<sup>1</sup> Bu çalışma TÜBİTAK Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Projelerini Destekleme Programı tarafından kabul edilmiş olup 2006 Mayıs ayından itibaren verilen destekle yürütülmekte olan "İş Kültürü ve Örgütler arası İlişkilerin Örgütsel Performansa Etkileri: Ankara Mobilyacılar Sitesi Örneği" isimli çalışmanın bir bölümüdür.

örgütlenme türünde yapıların —bazen üstü örtülü bir şekilde de olsa— genellikle yetkin, rekabetçi, başarılı ve dinamik olarak görülmesidir.

Sanayi bölgelerinin rekabetçi üstünlüğe etkisi farklı disiplinler tarafından farklı bakış açılarıyla yorumlanmışlardır. Örneğin ekonomik yaklaşımlar belli bir bölgede öbeklenmenin firmalar açısından rekabetçi üstünlüğe etkisini olumlu dışsallıklar (ör., nitelikli işgücü, yöresel iklimin elverişliliği, ulaşım kolaylıkları, vs.), ölçek ekonomileri (ör., mekansal talebin yoğunluğuna bağlı olarak üretim miktarının artması) ve bunlara bağlı olarak artan verimlilik şeklinde açıklarken, ekonomik olmayan yaklaşımlar —işletme ve yönetim dahil— öbeğin yerleşik olduğu sosyal, kurumsal ve kültürel çevrenin rolü üzerinde durmuşlardır. İşletme yaklaşımının temsilcilerinden Porter'a (1998) göre sanayi bölgeleri piyasa sistemiyle hiyerarşik örgüt yapısı arasında yer alan ve değer zincirinin yönetiminde alternatif bir yol sunan yapıları temsil etmektedir. Bu haliyle hem işbirliğini hem de rekabeti teşvik ederler. Bağımsız işletmeler piyasada daha fazla pay elde etmek için rekabet ederken aynı zamanda dikey tedarik zincirlerindeki ve bağlı endüstri kollarındaki işletmelerle işbirliği halindedirler. Ayrıca sanayi bölgelerinde ekonomik ilişkilerin mekansal yakınlığı ve sıklığı mekanda ortak değerler, ortak bir kültür ve güvenin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Dei Ottai, 1994). Güvene dayalı yerleşik ilişkiler fırsatçı davranışları bastırmakta ve sözleşmesel mekanizmalara olan ihtiyacı azaltmakta (Dei Ottai, 2003), buna bağlı olarak işlem maliyetleri de azalmaktadır. İşlem maliyetlerinin dışında öbeklerdeki yakın ve biçimsel olmayan bağlar aynı zamanda mevcut üyelerin nitelikli enformasyon ve bilgi paylaşımını teşvik ederken örgütsel öğrenmenin de önünü açmaktadır (Uzzi, 1997). Bu bilgi paylaşımı özelliğinin bir önemli sonucu da endüstriyel öbeklenmenin dinamik dışsallığı<sup>2</sup> olarak sayılabilecek olan yenilik potansiyelinin artırılmasıdır (Dayasindhu, 2002). Yenilik türündeki bilgi, sıklıkla örtük ve biçimsel olmayan bir özellik taşımasından dolayı yerel bir ortamda birbirinden uzak mekanlara nazaran daha kolay yayılabilmektedir (Pavitt, 1987). Nicel araştırmalar mekansal yakınlığın yenilikçi faaliyetler üzerindeki olumlu etkisini onaylar niteliktedir (ör. Audetsch ve Feldman, 1996; Baptista ve Swann, 1998; İbrahim ve Fallah, 2005). Yanı sıra, yapılan araştırmalar ve elde edilen istatistikler yenilikçiliğin firma performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Porter 1990; Lengnick-Hall 1992).

Bu çalışma, daha önce yazında kuramsal olarak ortaya atılan güven, bilgi paylaşımı, yenilikçilik arasındaki ilişkileri performans —*sürdürülebilir rekabetçi üstünlük*— değişkenini de dahil ederek gelişmekte olan bir ülkenin mobilya sanayi bölgesinde alıcı-tedarikçi ilişkileri çerçevesinde incelemeyi ve nitel analiz yöntemlerini kullanarak kavramsal bir model geliştirmeyi amaçlamaktadır. Nitel

<sup>2</sup> Dinamik sözcüğü burada bir örgütün yenilenme ve değişen koşullara adapte olma becerisi olarak ele alınmaktadır. Bir sanayi bölgesindeki dinamizmin temel kaynakları; teknolojik bilgi saçılmaları (*technological spillovers*), gelenekler, kurallar, bilgi geliştirmek, iletmek ve yorumlamak üzere kullanılan dil gibi özelliklerdir (Lawson, 1999; Storper, 1995). Bu özellikler ekonomik yaklaşımların öngördüğü nitelikli işgücü, yöresel iklimin elverişliliği, ulaşım kolaylıkları gibi statik dışsallıklara göre daha dinamik özellikler taşırlar (Dayasindhu, 2002).

araştırma sonucu ortaya çıkacak model ve önermeler daha sonra yapılacak nicel çalışmaya temel oluşturacaktır.

### **ÇALIŞMANIN ÖNEMİ**

Çalışma aşağıdaki açılardan yazına ve uygulamaya katkıda bulunmaktadır:

1. Güven, bilgi paylaşımı ve yenilikçilik arasındaki ilişki kuramsal olarak ortaya konmuş olsa da nicel olarak incelenmemiştir. Bu çalışmada üç değişken arasındaki gelişmekte olan ülke ortamında bir sanayi öbeğinde test edilecektir.
2. Yazında sanayi öbeklerinde güvenin bilgi paylaşımı ve yenilikçilik üzerine olumlu etkileri olduğu kadar olumsuz etkileri de olabileceği yönünde karşıt bir görüş söz konusudur (ör., Granovetter 1973; Staber 1998). Bu görüşe göre, firmalar arası güvene bağlı yerleşik ilişkiler güçlendikçe her ne kadar birbirlerinden öğrenme hızları artsa da yakın çevreleri dışındaki potansiyel bilgi kaynaklarını yok sayma eğilimine girebilirler. Bu ise belli bir örgütsel ağ dışında kalan farklı bilginin yok sayılmasına ve buna bağlı olarak da yenilikçiliğin azalmasına neden olacaktır.
3. Sanayi öbeklerinde iki seviyede yerleşiklikten söz edilebilir (Hagedoorn 2006):

- a) bölgesel ağ (*localized network, cluster, district*) seviyesinde yerleşiklik
- b) firmalar arası birebir ilişki seviyesinde yerleşiklik

Bu iki yerleşiklik seviyesinin güven, bilgi paylaşımı ve yenilikçilik üzerine etkilerini göstermesi açısından çalışmanın yazına önemli bir katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

4. Güçlü yasal rejimler ve kurumsal yapılanmalardan yoksun olmaları nedeniyle Türkiye gibi gelişmekte olan ülke ortamlarında yazılı sözleşmelerin uygulaması güçtür (Choi, Lee ve Kim 1999; Humphrey ve Schmitz 1998). Bu tür ortamlarda firmalar güvene dayalı yönetim mekanizmalarını tercih ederler (Choi, Lee ve Kim 1999). Dolayısıyla bu tür bir gelişmekte olan ülke ortamında güven ve sonuçlarının ele alınmasının kuramsal ve uygulamaya yönelik önemli sonuçları olacağı düşünülmektedir.

### **VERİ DERLEME VE DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ**

Bu çalışmada veri derlemenin ilk aşaması nitel araştırma olarak yapılmıştır. Bu anlamda mülakat, odak grubu yöntemleri kullanılarak toplam yirmi bir katılımcıyla 2006 yılı Haziran — Kasım aylarında gerçekleştirilmiştir. Sahada geçirilen süre yaklaşık olarak 40 saat civarındadır. Toplanan veriler açık kodlama ve hikaye analizi yöntemleri kullanılarak analiz edilmiş, ayrıca mülakat ve odak grubu metinlerinin yorumlanmasında Ankara Mobilyacılar Sitesi'nin tarihi gelişimini içeren dokümanlardan faydalanılmıştır.

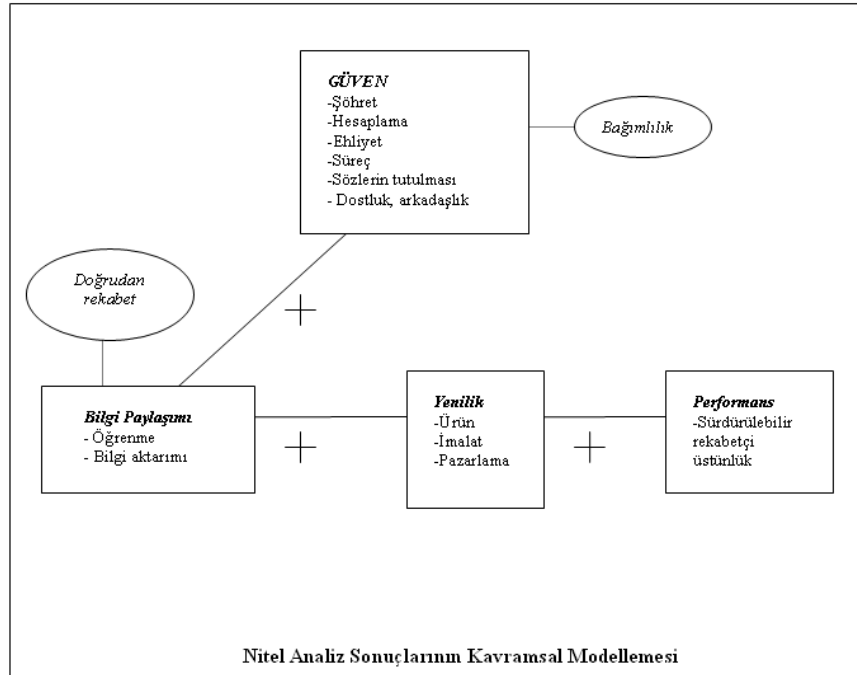
### **ÇALIŞMANIN SONUÇLARI**

Nitel analiz sonuçları sanayi bölgesi ortamında dikey alıcı-tedarikçi ilişkilerinde güvenin şöhret, ehliyet, süreç, hesaplama ve sözleşme güveni öğelerinden oluştuğunu ortaya koymaktadır. Yatay tedarikçi-tedarikçi veya alıcı-alıcı

ilişkilerinde ise güven daha kişisel bir boyut kazanmakta, kişisel dostluk, arkadaşlık öne çıkmaktadır. Nitel analiz sonuçlarına göre bu ortamda bilgi paylaşımı, dikey ilişkilerde öğrenme, yatay ilişkilerde ise bilgi aktarımı şeklinde kendini göstermektedir. Yine bu ortamda yenilik boyutları ürün yeniliği, imalat süreci yeniliği ve pazarlama yeniliği elemanlarından oluşmaktadır.

Çalışmanın nitel analiz aşaması sonucunda Ankara Mobilyacılar Sitesi sanayi bölgesi ortamında alıcı-tedarikçi ve tedarikçi-tedarikçi, alıcı-alıcı ilişkileri çerçevesinde ortaya atılan önermeler şunlardır:

1. Firmalar arası güven arttıkça bilgi paylaşımı artar.
2. Bilgi paylaşımı arttıkça yenilik artar.
3. Yenilikçilik arttıkça firma performansı artar.
4. Bağımlılık seviyesinin firmalar arası güven üzerinde etkileşimsel bir etkisi vardır.
5. Doğrudan rekabetin firmalar arası bilgi paylaşımı üzerinde etkileşimsel bir etkisi vardır.



**KAYNAKÇA**

- Audetsch, D., Feldman M. 1996. Knowledge spillovers and the geography of innovation and production. *American Economic Review*, 86(3): 630-640.
- Baptista, R., Swann, P. 1998. *Do clusters innovate more?*. *Research Policy*, 27: 525-540.
- Brusco, S. 1996. Global systems and local systems. In F. Cossentino, F. Pyke, W. Spengerberger eds., *Local and Regional Response to Global Pressure: The Case of Italy and Its Industrial Districts*. Geneva: ILO: 145-158.
- Caloghirou, Y., Kastelli, I., Tsakanikas, A. 2004. *Internal capabilities and external knowledge sources: Complements or substitutes for innovative performance*. *Technovation*, 24: 29-39.
- Das, T. K. ve Teng, B. S. (2001), "Trust, control and risk in strategic alliances: An integrated framework", *Organization Studies*, 22(2), 251-83.
- Dayasindhu, N. 2002. Embeddedness, knowledge transfer, industry clusters and global competitiveness: A case of the Indian software industry. *Technovation*, 22: 551-560.
- Dei Ottai, G. 1994. Trust, interlinking transactions and credit in the industrial district. *Cambridge Journal of Economics*, 18: 529-546.
- Dei Ottai, G. 2003. Trust, interlinking transactions and credit in the industrial district. In M. Becattini., G. Dei Ottai, F. Sforzi. eds., *From Industrial Districts to Local Development*. UK: Edward Elgar: 108-130.
- Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91: 481-510.
- Hill, E. W., Brennan, J. F. 2000. A methodology for identifying the drivers of industrial clusters: The foundation of regional competitive advantage. *Economic Development Quarterly*, 14(1): 65-96.
- Ibrahim, S., Fallah, M. H. 2005. Drivers of innovation and influence of technological clusters. *Engineering Management Journal*, 17(3): 33-41.
- Khan, J. H., Ghani, J. A. 2004. Clusters and entrepreneurship: Implications for innovation in a developing economy. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(3): 221-238.
- Krugman, P. 1991. *Geography and Trade*. Cambridge: MIT Press.
- Lawson, C. 1999. Towards a competence theory of the region. *Cambridge Journal of Economics*, 23: 151-166.
- Lawson, C., Lorenz, E. 1999. Collective learning, tacit knowledge, and regional innovative capacity. *Regional Studies*, 33: 305-317.
- Lewis, J. D.1995. *The Connected Corporation*, New York: Free Press.
- Marshall, A. 1920. *Industry and Trade*. London: Macmillian.



- Nooteboom, B. 2004. *Interfirm Collaboration, Learning, and Networks*, London: Routledge.
- Öz, Ö. 2004. *Clusters and Competitive Advantage: The Turkish Experience*. London: Routledge.
- Pardo, T. A., Cresswell, A. M., Zhang, J., Thompson, F. 2001. Interorganizational knowledge sharing in public sector innovations. *Academy of Management Proceedings*.
- Pavitt, K. 1987. On the nature of technological spillovers, *NBER Working paper #4423*.
- Porter, M. 1998. **Clusters and the new economics of competition**. *Harvard Business Review*, 76(6): 77-90.
- Putnam, R. D. 1993. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. NJ: Princeton University Press.
- Rabelotti, R. 1995. Is there an industrial district model? Footwear districts in Italy and Mexico compared. *World Development*, 23(1): 29-41.
- Schmitz, H. 1995. Collective efficiency: Growth path for a small-scale industry. *Journal of Development Studies*, 31(4): 529-561.
- Spencer, J. W. 2003. Firms' knowledge sharing strategies in the global innovation system: Empirical evidence from the flat panel display industry. *Strategic Management Journal*, 24: 217-233.
- Storper, M. 1993. Regional 'words' of production: Learning and innovation in the technology districts of France, Italy, and the USA. *Regional Studies*, 27: 433-455.
- Storper, M. 1995. The resurgence of regional economies, ten years later: The region as a nexus of untraded interdependencies, *European Urban and Regional Studies*, 2(3): 191-221.
- Uzzi, B. 1997. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 61(4): 674-698.
- Van Ees, H. ve Bachmann, R. (2003), "**Transition economics and trust building**", *Proceedings of the 19th EGOS Colloquium*, July 3-5, Copenhagen.
- Visser, E. J. 1999. A comparison of clustered and dispersed firms in the small-scale clothing industry of Lima. *World Development*, 27(9): 1553-1570.
- Williamson, O. E. 1975. *Markets and Hierarchies*, New York: Free Press.

## İŞLEM MALİYETİ VE ÖRGÜTLERARASI İLİŞKİLER: ANKARA MOBİLYACILAR SİTESİ ÖRNEĞİ\*

**Begüm AKIŞ**  
Başkent Üniversitesi, İ.İ.B.F  
İşletme Bölümü  
beguma@baskent.edu.tr

### ANAHTAR KELİMELER

İşlem maliyeti, örgütlerarası ilişkiler, endüstriyel bölge

### GİRİŞ

Ekonomik açıdan bakıldığında, işletmelerin en temel amacının kâr etme ve kârını en çoklama olduğu söylenebilir. Örgütler arası ilişki ağlarının niteliği ve bu ilişkilerin etkinliği, bahsedilen bu amaca ulaşma çabasındaki örgütlerin iş yapma biçimlerini etkileyen önemli unsurlardır.

İşlem maliyeti yaklaşımı, örgütleri ele alış biçimi bakımından rasyonel bir bakış sunarak, örgütlerin varoluş nedenlerini, işleyişlerindeki işlem maliyetleri ile ilişkilendirmektedir. Williamson (1979b), örgütün işleyişini verimlilik yönünden ele alarak firmalar ve piyasalar arasındaki verimli bağların kurulması ile işlemlerin hem dışarıda hem de örgüt içerisinde geliştirilebileceğinin altını çizmektedir. Bu bağlar, örgütlerin işlemler vasıtasıyla kurdukları ilişkilerini oluşturduğu gibi aynı zamanda örgüt için bir maliyeti de ortaya çıkarmaktadır. Arrow (1969), işlem maliyetini, ekonomik sistemlerin yürümesindeki maliyet olarak tanımlamaktadır. İşlem maliyeti yaklaşımı, işletmelerin yapı ve işleyişlerini, faaliyetlerinde ortaya çıkan işlem maliyetlerine vurgu yaparak açıklamaya çalışmaktadır. Bununla ilişkili olarak örgütlerin ekonomik örgüt olabilmeleri için İşlem maliyetlerini en aza indiren davranışlara yönelmeleri gerektiğinin altı çizilmektedir. Bu yaklaşıma göre, örgüt içerisindeki işlemlerin yönlendirilmesi yoluyla yapının yönetilmesi mümkündür ve bu da ekonomikleşme olarak tarif edilmektedir (Williamson, 1981).

Bunun yanı sıra, örgütlerin iletişim ve bilgi ağları da bahsedilen ekonomikleşmede rol oynamaktadır. Bu bağın güçlü ve verimli olması örgütün işleyişini bakımından oldukça önemlidir. Örgütlerin, bu bilgi ağı içerisinde maliyetlerini en aza indirmeye istekleri, kârlarını en çoklama amaçları ile ilişkilidir. Bu çerçeveden bakıldığında, ekonomik bakış açısına göre örgütlerin faaliyetlerinde ortaya çıkan işlem maliyetlerini en az seviyede tutma eğilimleri oldukça makul görünmektedir. Ancak bu yaklaşım, iktisadi anlamda kullanılan 'ekonomik insan' yaklaşımından farklıdır. Williamson (1990), işlem maliyeti yaklaşımında daha çok sözleşmeye bağlı ilişkilerin örgütler tarafından yönetilip sürdürüldüğünü vurgulamaktadır. Bu yönetim boyutu, bir yandan kurumsal çevre diğer yandan da ekonomik aktörlerin nitelikleri bakımından değişmektedir.

\* Bu çalışma, TÜBİTAK Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Projelerini Destekleme Programı tarafından araştırma projesi olarak kabul edilmiş ve 2006 Mayıs ayından itibaren verilen destekle yürütülmekte olan "İş Kültürü ve Örgütler Arası İlişkilerin Örgütsel Performansa Etkileri: Ankara Mobilyacılar Sitesi Örneği" isimli çalışmanın bir bölümüdür.

Örgütün gelişim döneminde değişimle başlayan ve pazarın oluşumu ile birlikte belirginleşen bu ekonomikleşme süreci içerisinde, işlem maliyetleri oldukça fazla ortaya çıkmaktadır. Bu maliyetlerin azaltılmasında örgütün oluşumu öne çıkar. Bağlantıların tek bir çatı altında toplanması maliyetleri en aza indirmede önemli bir aşama olarak gösterilmekte ve verimli bağların kurulmasına ön ayak olmaktadır. Buradaki önemli bir nokta da örgütlerin içlerinde buldukları temel kontrol mekanizmaları olan piyasalar, bürokrasiler ve klanlardır (Ouchi, 1980). Örgütleri kontrol eden bu mekanizmaların sözleşmesel ilişkiler üzerindeki etkisi de Ouchi (1980) tarafından vurgulanmaktadır.

Endüstriyel bölgelerde örgütlerin oluşumunda paylaşılan değerler ve oluşturulan ortak kültür önemlidir (Sammorra ve Biggiero, 2001). Ancak, bu bölgeler içerisinde işlevlerini sürdüren örgütlerin diğerlerinden farklı bir amacı söz konusu değildir. Bu anlamda, endüstriyel bölge içerisinde bulunan örgütlerin birbirlerine olan mekânsal yakınlıklarından ortaya çıkan avantajı ve ortak kimlik oluşturma çabalarının altında bir bakıma maliyetlerini en aza indirme çabalarının da söz konusu olduğunu söylemek mümkün olabilir. İşte bu bağlamda, çalışmanın amacı Ankara'da 1964 yılında kurulan ve endüstriyel bölge olarak halen işlevini sürdüren Mobilyacılar sitesindeki örgütlerin işlem maliyeti bağlamında ilişkilerini çözümlenmeye çalışmaktır. Çalışmada, Siteler olarak adlandırılan Ankara Mobilyacılar Sitesindeki temel aktörlerin belirlenmesi, bu aktörlerin anlam dünyalarının, iş kültürü kapsamında ilişki ağlarının ve bu bölge içerisinde bulunmalarının temel nedenlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. İşletme sahiplerinin ve yöneticilerinin mekânsal yakınlıklarını kullanma biçimlerinin yanı sıra, bu ilişki ağlarından çıkarak hiyerarşik örgüt yapılarına yönelmelerine sebep olan koşulların nasıl ortaya çıktığı araştırmanın önemli sorunlarından biridir.

## **YÖNTEM**

Çalışmada, öncelikle Sitelerde bulunan örgütler arası kuruluşlardan sağlanan belgelerin analizi yapılmış ve Sitelerin tarihçesi, bölgenin yapısı ve örgütlerin türleri ve büyüklükleri ortaya konulmuştur. Bunun yanı sıra, bu bölgede bulunan temel aktörler ile derinlemesine görüşmeler yapılmış ve bu görüşmeler nitel araştırma yöntemlerinden söylem analizi yoluyla analiz edilmiştir. Ön çalışmada tespit edilen örgüt tipleri mağazacılar, imalatçılar, imalatçı-mağazacılar ve malzemeciler olarak 4 ayrı sınıfta toplanmaktadır. Görüşme yapılan örgüt sayısı 25'tir. Bu görüşmelerin, 10'u imalatçı-mağazacılarla, 5'i imalatçılarla, 4'ü malzemecilerle, 3'ü dernek ve kamu kuruluşlarıyla ve 2'si mağazacılarla yapılmıştır.

Görüşmelerin tamamı araştırmacılardan oluşan ikişerli gruplar halinde yapılmış ve kayda alınmıştır. Kayda alınan görüşmeler öncelikle bilgisayar ortamına geçirilmiş, daha sonra nitel teknik yöntemleri ile kodlanarak kavramsallaştırılmıştır. Kodlamalarda aktörlerin anlam dünyaları ile ilişkileri kuruluş biçimleri ve gerekçelendirmelerinin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Bu kodlamalar yoluyla kavramsal ilişkiler kurularak kuramsal önermelere gidilmiştir (Berg, 1998; Coffey ve Atkinson, 1996).

## **BULGULAR**

Yapılan görüşmeler doğrultusunda (imalatçı, imalatçı- mağazacı, mağazacı ve malzemeci aktörlerle) , bu sanayi bölgesinin oluşumundan itibaren örgütler arasında kurulan ilişkilerin mübadele maliyetlerini düşürmeye dönük bir yapıya sahip olduğunu söylemek mümkün görünmektedir. Ancak, örgütler zamanla belirli değişimler geçirerek daha hiyerarşik bir yapıya yönelmişlerdir. Gerek zaman itibarıyla kuşaktan kuşağa geçiş, gerek iş yapma biçimlerindeki değişim ve ekonomik koşullara bağlı olarak farklı alternatif arayışları, gerekse de Türkiye içerisinde farklı endüstriyel bölgelerin yükselişleri, Sitelerdeki örgüt yapılarını bazı değişimlere zorlamaktadır. Bu anlamda, ekonomik koşulları doğru değerlendiren örgüt yapıları büyüyerek Siteler içerisinde oluşan ilişki ağlarının dışına çıkmakta ve hiyerarşik örgüt yapıları ile birlikte daha gelişmiş endüstriyel bölgelere taşınma kararları almaktadırlar. Bu kararı almalarındaki en önemli sebep olarak, Siteler bölgesine olan güvenlerindeki azalmayı ve bu bölgede oluşan normların dışarıdaki iş yapma biçimleri ile uyuşmamasını göstermektedirler.

Bunun yanı sıra, özellikle büyük ölçekli örgütlerin üretim, dağıtım ve pazarlama gibi temel işletme unsurlarını Siteler ortamında tam anlamıyla gerçekleştirememeleri onların Siteler ortamından uzaklaşmasına yol açmaktadır. Bölgede yaşanan mekânsal sıkışıklık, örgütler büyüdükçe zorlayıcı bir unsur olarak devreye girmektedir. Bununla birlikte “varolan ilişki ağlarının oluşturduğu mübadele maliyetlerinin de artık azalmaması” bu ayrılışlara neden olarak gösterilmektedir. Bu anlamda, ekonomik koşullar rekabetçi ortamı artırmakta ve farklı piyasa arayışları ortaya çıkmaktadır. İş yapma biçimlerindeki uyumsuzluklarının en başında verilen sözlerin tutulmaması ve piyasa koşullarının gerektirdiği kalitenin sağlanamaması gösterilmektedir. Bunlara ek olarak, kayıt dışı çalışmaların getirdiği sorunlar ve büyük ölçekli üretime elverişli bir ortam yaratma yönündeki özyönetim eksikliğinin de altı çizilmektedir.

İşlem maliyeti bakımından bakıldığında, örgütlerin mevcut ortamdaki ilişki ağlarının oluşturduğu düşük maliyetin büyük ölçekli örgüt tiplerinde artık görülemediğini söylemek mümkün olabilir. Bunun yanı sıra, Siteler bölgesindeki örgüt yapılarının hiyerarşik örgüt yapılarına doğru geçiş için gerekli beceri ve kapasitelerinin oluşumu aslında o örgütlerin ilişki kurdukları diğer firmalar ile de doğrudan ilintilendirilebilir. Mübadele içerisinde oldukları örgütlerin koşulları ve piyasa içerisindeki rekabet, büyüme eğiliminde olan örgüt tiplerini bir bakıma bu değişime sürüklemektedir. Özellikle büyüme çabası ve becerisi içerisinde olan örgüt tipleri genellikle taşeron firma olarak ortaya çıkmaktadır. Büyük kapasitede iş yapma becerisine sahip olma isteği maliyetlerin en aza indirgenmesi ile doğru orantılı olduğundan, ilişkilerin oluşturduğu güven unsuru önem kazanmaktadır. Bu anlamda, Siteler ortamındaki hiyerarşik örgüt tipine yönelenlerin en büyük vurgusu, fırsatçılığın ortaya çıkardığı güvensizlik ve zamanında istenilen kalitede iş yapılamamasının ortaya çıkardığı güvensizliktir.

## **SONUÇ**

Siteler üzerine yapılan bu araştırma, son yıllarda, belirsizlik ve artan rekabet karşısında etkili bir yapı olarak önerilen ağ yapısının, işlemlerin maliyetini en

aza indirecek örgütler arası “güveni” sağlayacak mekanizmalar olmadığı sürece işlemediğini göstermektedir. Burada, hem fırsatçılık olasılığının çeşitli yönetim mekanizmaları ile giderilememesi hem de teknik beklentilerin karşılanamaması nedeniyle bir güvensizlik doğmaktadır. Bu güvensizlik ise, örgütlerin ağ mekanizmasından hiyerarşiye yönelmesine neden olmaktadır.

#### KAYNAKÇA

- Arrow, K. J. (1969), “The Organization of Economic Activity”, *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System. Joint Economic Committee*, 91<sup>st</sup> Cong., 1<sup>st</sup> sess., 59-73.
- Berg, B. L. (1998), *Qualitative Research Methods for Social Sciences*, Boston: Allyn and Bacon.
- Coffey, A. ve Atkinson, P. (1996), *Making Sense of Qualitative Data: Complementary Research Strategies*, Thousand Oaks: Sage.
- Ouchi, W. G. (1980), “Markets, Bureaucracies, and Clans”, *Administrative Science Quarterly*, 25: 129-42.
- Sammarra, A. ve Biggiero, L. (2001), “Identity and identification in industrial districts”, *Journal of Management and Governance*, (5): 61-68.
- Williamson, O. E. (1979b), “Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations”, *Journal of Law and Economics*, 22: 233-61.
- Williamson, O. E. (1981), “The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach”, *American Journal of Sociology*, 87(3): 548-577.
- Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*: NY, Free Press.
- Williamson, O. E. (1990), *The Organization Theory*: NY, Oxford University Press.
- Williamson, O. E. (1996), “Economic Organization: The case for Candor”, *Academy Management Review*, 21(1): 48-57.

**16. Oturum: Misyon ve Vizyon**

*BÜYÜK İŞLETMELERİN MİSYON VE VİZYON İFADELERİNİN İÇERİKLERİ BAKIMINDAN İNCELENMESİ*

*Elif Karabulut Temel*

*500 BÜYÜK İŞLETMENİN WEB SİTELERİNDE YER ALAN SOSYAL SORUMLULUK İFADELERİNİN İÇERİK ANALİZİ İLE İNCELENMESİ*

*Esin Can Mutlu*

*Yonca Gürol*

*Arzu Ülgen Aydınlık*

*Yasemin Bal*

*Esin Ertemsir Berkin*

*Pınar Büyükbacı*

*KENDİ ANILARINDAN TÜRK İŞADAMININ VİZYONUNDA MÜŞTERİ ODAKLILIĞIN GELİŞİMİNİN İNCELENMESİ*

*Ömer Torlak*

## BÜYÜK İŞLETMELERİN MİSYON VE VİZYON İFADELERİNİN İÇERİKLERİ BAKIMINDAN İNCELENMESİ

Yrd. Doç. Dr. Elif KARABULUT TEMEL  
Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
elifk@mu.edu.tr

### ANAHTAR KELİMELER

Misyon, vizyon

### GİRİŞ

İşletmelerin strateji oluşturma sürecinin ilk aşamasında misyon ve vizyon ifadelerinin belirlenmesi gereklidir. Stratejik yönetim, misyon ve vizyon tanımlarını kalite belgesi almanın zorunlu bir adımı olarak görmek değildir. Bunun ötesinde yeni kurulmuş bir şirket heyecanını sürekli hissedebilmek için misyon ve vizyona sıkı sıkıya sarılmaktır.

Misyon, bir işletmenin kuruluş ve varoluş nedenini açıklayan, temel amaç ve hedefini net bir şekilde ortaya koyan bir ifadedir. Misyon ifadeleri organizasyonun ne olmak ve ne yapmak istediğini gösterir (David, 1989). Bunun yanısıra, işletmenin yaptığı iş ve bu işi yaparken benimsediği değerler, felsefe ve yaklaşımlar ile kendisiyle aynı işi yapan işletmelerden farklı olan yönlerinin açıklanmasını da kapsar. İyi açıklanmış bir misyonu, işletmenin yaptığı işi (üretilen mal ve hizmetler, üretim faaliyetleri, pazarlar), önemsendiği değerleri, iş felsefesini, iş yaklaşımlarını ve bir anlamda diğer işletmelerden farklılığını iç ve dış çevresine ilettiği bir mesaj olarak tanımlayabiliriz (Ülgen ve Mirze, 2005: 174-178). Bununla birlikte etkili bir misyon açıklamasının işletmenin tüm paydaşlarının değer verdiği hususları da kapsaması gerekmektedir. Ülgen ve Mirze'nin (2005: 174-178) belirttiği gibi, işletme kimlere, nerede, hangi süreçlerle, ne tip ürünler sunmaktadır? Bunları yaparken iş felsefesi nedir, hangi değerlere sahiptir ve aynı işi yapan diğer işletmelerden farkı ne olacaktır? İşte bu sorulara verilen cevaplar işletmenin misyonunu açıklamaktadır. İşletmeler, kullandıkları teknolojiyi, iş değerlerini ve felsefesini açıklayarak diğer işletmelerden farklarını ortaya koymuş olurlar. Benzer bir görüşle misyon, işletmenin ne iş yaptığını, temel rekabet üstünlüklerini, diğer firmalardan ayıran özelliklerini, iş felsefesini, imaj, kalite, tarz ve standartlarla ilgili ifadeleri ve paydaşlara yönelik düşünceleri içerir ([www.planware.org/strategicplan.htm](http://www.planware.org/strategicplan.htm)).

Vizyon ise, işletmenin gelecekte ulaşmak istediği yeri, varmak istediği durumu ifade etmektedir. Aynı zamanda işletmelerin bir hedefe odaklanmasını sağlayan bir araç olmasının yanısıra çalışanların nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda belirli ilkelerle hedefe yönlendiren bir rehberdir. Vizyon ifadeleri açık, anlaşılır, doğruluğu kanıtlanabilir, tüm çalışanlar tarafından kolayca anlaşılabilir ve hatırlanabilir nitelikte olmalıdır. Vizyon ifadelerinin oluşturulmasında çalışanlarla iletişim halinde olunması gereklidir. Vizyon ifadelerindeki en büyük problem çalışanların çoğunun bunu anlamamasıdır (Brown, 1998: 18-21). Covey'in de (1997: 4) belirttiği gibi çoğu işletmenin

vizyon ifadesi olmasına rağmen çalışanların bu vizyonu paylaşmadıkları görülmektedir. Vizyon ifadeleri işletmelerde 3-5 yıl için oluşturulmalıdır. Bir vizyon ifadesi uzun yıllar için var olmamalıdır. Bir vizyon gerçekleştirildikten sonra yeni bir vizyon ifadesi oluşturulurularak ona ulaşmak yolunda çalışmalar başlatılmalıdır (Brown, 1998: 18-21).

Yukarıdaki misyon ve vizyon tanımlarından ve hangi unsurları içermeleri gerektiğinden bahsettikten sonra yapılan araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi ve bulgular açıklanarak, sonuç ve öneriler kısmı ile çalışma tamamlanacaktır.

#### **ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI**

İşletmelerde stratejik yönetim sürecinin ilk aşaması misyon ve vizyon ifadelerinin belirlenmesidir. Misyonu ve vizyonu olmayan bir işletmenin uzun dönemli olarak varlığını devam ettirmesi mümkün değildir. Bu çalışma, İstanbul Sanayi Odası tarafından 2006 yılında Büyük Sanayi Kuruluşu olarak belirlenen işletmelerin misyon ve vizyon ifadelerinin içerikleri bakımından incelenmesi amacıyla planlanmıştır. Bu doğrultuda 500 Büyük Sanayi Kuruluşundan tesadüfi örnekleme yoluyla Gıda, İçki ve Tütün alanında etkinlik gösteren işletmeler seçilerek araştırma kapsamına alınmıştır. Sanayi Odası tarafından açıklanan listede 94 işletmeden ikisi isimlerini açıklamadığı için 92 işletme araştırma kapsamına alınmıştır.

#### **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırma kapsamına alınan işletmelere internet veya telefon yoluyla ulaşılarak misyon ve vizyon ifadelerinin ne olduğu, bu ifadelerin belirlenmesi aşamasında kimlerin bulunduğu ve görüşme yapılan kişinin örgütsel ünvanı sorulmuştur. İşletmelerin açıkladıkları misyon ifadeleri, işletmenin ürettiği ürünlerin, kullandığı teknolojinin ve faaliyet gösterdiği sektöre ait bilgilerin yer alıp almadığı konusunda ilk incelemeye tabi tutulmuştur. Daha sonra misyon ifadeleri paydaşlara yönelik düşüncelerin yer alıp almadığı açısından değerlendirilmiştir. Son aşamada ise, işletmelerin iş felsefesini ve temel değerlerini misyon ifadesi içinde belirtip belirtmedikleri incelenerek, her işletmenin temel değer ve iş felsefesi olarak kabul ettikleri unsurlar gruplandırılarak açıklanmıştır.

Misyon ifadelerine ilişkin değerlendirmenin ardından işletmelerin vizyon ifadeleri incelenmiştir. En çok kullanılan kelime ve kavramlar açısından gruplama yapılarak vizyon ifadelerinin içeriği incelenmiştir.

#### **ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Türkiye de 500 Büyük Sanayi Kuruluşu içerisinde gıda, içki ve tütün sanayinde etkinlik gösteren ve isimleri açıklanan 92 işletmenin 72 tanesine internet ve telefon aracılığı ile ulaşılmıştır (geriye kalan 20 işletmeyle irtibat kurulamamıştır). Bu işletmelerden 39 tanesi sorulan sorulara cevap vermişlerdir. On işletme aynı gruba bağlı olmaları nedeniyle tüm grup için belirlenen misyon ve vizyon ifadesinin kendileri içinde geçerli olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle çalışmamızda 11 işletmenin misyon ve vizyon ifadesi tek bir işletmenin verileri olarak ele alınmıştır. Telefon ve internet yoluyla birçok defalar ulaşılan



11 işletme görüşme talebimizi red etmiştir. Geriye kalan 12 işletme ise işletmelerinin tanımlanmış misyon ve vizyon ifadelerinin bulunmadığını belirtmeleri nedeniyle çalışma kapsamı dışında bırakılmıştır. Dolayısıyla bu çalışmada sektörde etkinlik gösteren 92 işletmeden 39'unun misyon ve vizyon ifadeleri değerlendirme kapsamına alınmıştır.

Ulaşılan işletmelerden görüşülen kişilerin %4'ü genel müdür, %84'ü işletmenin fonksiyonel yöneticilerden biri (pazarlama müdürü, insan kaynakları müdürü, kalite geliştirme müdürü, halkla ilişkiler müdürü), kalan %12'si ise işletmelerde şef yada uzman kadrosunda görev yapan kişilerdir.

Araştırma konusu olan işletmelerde misyon ve vizyon ifadelerinin oluşturulması esnasında çalışanların ne derece katılıp katılmadığı ve işletmenin vizyon ve misyonundan ne kadar haberdar olduğu sorulduğunda işletmelerin %72'si bu ifadelerin üst yöneticiler tarafından hazırlandığını ve internet sitesine konularak çalışanlarına ve diğer sosyal paydaşlarına duyurduklarını belirtmişlerdir. %19'u hem üst düzey hem de orta düzey yöneticilerin vizyon ve misyon ifadeleri oluşturulurken fikirlerinin alındığını, kalan %9'u ise genel müdür, orta düzey yöneticiler ve çalışanlardan seçilen bir grubun da bu konudaki görüşlerinin alınarak vizyon ve misyon ifadelerinin oluşturulduğunu ifade etmişlerdir.

Misyon ve vizyon ifadelerinin kaç yıldan beri şirketlerinde tanımlanmış olarak bulunduğu sorusuna ise "bilmiyorum", "sanırım çok uzun süredir var", "ben bu şirkette işe başladığımdan beri bu ifadeler aynı" şeklinde cevaplar alınmıştır. Sadece 7 işletme geçtiğimiz son 3-5 yıl içinde yeniden yapılanmaya gittiklerini; misyon ve vizyon ifadelerini yeniden tanımladıklarını belirtmişlerdir.

Literatürde misyon ve vizyon ifadeleri irdelenirken içerdikleri kelime ve cümle sayılarına da bakıldıklarına da rastlanmıştır (Cole, 2002). Çalışma kapsamındaki 39 işletmenin misyon ifadelerinin ortalama 39.20 (10 – 113) kelimedenden, vizyon ifadelerinin ise ortalama 28.43 (3 – 66) kelimedenden oluştuğu tespit edilmiştir. Hem misyon hem de vizyon ifadelerinin cümle sayıları bir ila altı arasında değişmekte olup, ortalama 1.50 cümleden oluşmaktadır.

#### Misyon İfadelerinin İçerikleri Açısından Değerlendirilmesi

İyi açıklanmış bir misyon ifadesinin işletmenin ne ürettiğini, kullandığı teknolojiyi, etkinlik gösterdiği pazarı açıklaması gerekmektedir. Bu doğrultuda yapılan incelemede işletmelerin misyon ifadeleri içinde bulunması gereken bu üç kavramdan kaç tanesinin misyon ifadeleri içerisinde yer aldığı tespit edilerek aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Misyon ifadelerinin içerikleri	İşletme sayısı
Misyon ifadelerinde sadece bir kavramın bulunduğu işletme sayısı	10
Misyon ifadelerinde sadece iki kavramın geçtiği işletme sayısı	8
Misyon ifadelerinde üç kavramında bulunduğu işletme sayısı	4
Bu kavramlardan hiçbiri bulunmayan işletme sayısı	17
TOPLAM	39

Tablodan da görülebileceği gibi 39 işletmeden sadece 4 işletmede misyon ifadesinde yer alması gereken tüm bilgiler bulunmaktadır. Fakat bu 4 işletmenin misyon ifadelerinde paydaşlarla ilgili olarak sadece tüketicilere ve çalışanlara ilişkin bilgiler yer almaktadır. Misyon ifadelerindeki iş felsefesi ve temel değerlerini toplam kalite yönetimi felsefesi üzerine yoğunlaştıran bir işletme, tüketiciler üzerine yoğunlaştıran bir işletme, sağlık ve hijyen konularına yoğunlaştıran bir işletme ve yoğunlaştığı hiçbir kavram olmayan bir işletme olduğu görülmektedir. 17 işletme ise misyon ifadesi içinde yer alması gereken bu üç kavramdan hiçbirini içermemektedir.

İşletmelerin paydaşları/etkileşenleri; müşteriler, çalışanlar, sermayedarlar (şirket sahipleri), rakipler, tedarikçiler, toplum ve devlet, finansörler ve çevre olarak ele alınacaktır (Kujala, 2001: 233-247). İşletmelerin misyon ifadeleri içinde bu dokuz paydaştan söz etmesi gerekmektedir. Aşağıdaki tabloda işletmelerin misyon ifadelerinde kaç paydaşa ilişkin bilgi verdiği görülmektedir.

Misyon ifadesi içinde kaç paydaşa yer verildiğine ilişkin bilgi	İşletme sayısı
Bir paydaştan bahseden işletme sayısı	6
İki paydaştan bahseden işletme sayısı	6
Üç paydaştan bahseden işletme sayısı	6
Dört paydaştan bahseden işletme sayısı	3
Beş paydaştan bahseden işletme sayısı	0
Altı paydaştan bahseden işletme sayısı	1
Yedi paydaştan bahseden işletme sayısı	1
Tüm paydaşlar	2
Hiçbir paydaştan söz etmeyen işletme sayısı	14
TOPLAM	39

Bunların yanısıra misyon ifadeleri içerisinde en fazla ismi geçen paydaş tüketicilerdir (21 işletme). Bunu takiben 14 işletmenin ifadesinde çalışanlar, 8 işletmenin ifadesinde tedarikçiler, 7 sinde çevre, 7 sinde devlet/yasalar, 4 ünde sermayedarlar, 4 ünde toplum a ilişkin bilgiler yer almaktadır. Sadece 2 işletmenin ifadelerinde tüm paydaşlar kelimesi geçmektedir.

Tüm paydaşlara yer veren işletmelerin biri misyon ifadesinde yer alması gereken kavramların hiçbirinden bahsetmemektedir. İş felsefesi ve temel değerler açısından ise biri toplam kalite yönetimi uygulamalarına yoğunlaştıran işletme gruplarına girerken, diğeri bulunduğu bölgeye faydalı olma üzerine yoğunlaştıran işletme gruplarına girmektedir.

Paydaşlardan sonra işletmelerin misyon ifadelerinde yer alması gereken iş felsefesi ve temel değerleri olarak kabul ettikleri ifadeler gruplandırılmış ve aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

İşletmelerin misyon ifadelerinde iş felsefesi ve temel değerlerini yoğunlaştıkları kavram itibariyle gruplandırılması	İşletme sayısı
Tüketiciler üzerine yoğunlaştıran işletmeler	11
Toplam kalite yönetim anlayışı üzerine yoğunlaştıran işletmeler	11
Çevreye ve yasalara duyarlılık üzerine yoğunlaştıran işletmeler	6
Sağlık ve hijyen konularına yoğunlaştıran işletmeler	5
Bulunduğu bölgeye faydalı olma üzerine yoğunlaştıran işletmeler	2
Manevi değerler, helallik kavramı üzerine yoğunlaştıran işletmeler	1
İs felsefesi ve temel değerlerinden bahsetmeyen işletmeler	3
TOPLAM	39

İşletmelerin misyon ifadeleri içinde kar etmek kelimesinin sadece 2 işletmenin misyon ifadelerinde yer aldığı görülmektedir.

#### Vizyon İfadelerinin İçerikleri Açısından Değerlendirilmesi

İşletmelerin vizyon ifadeleri, hangi kelimeler ve kelime grupları içermeleri itibariyle incelenmiş ve gruplandırılarak aşağıdaki tablo oluşturulmuştur.

Vizyon ifadelerindeki belirleyici kelimeler	Şirket sayısı	Şirket sayısı (%)
Dünya markası/şirketi olmak	18	46
Türkiye'nin lider/güvenilir şirketi olmak	9	23
Toplam kalite anlayışının devamlılığını sağlayabilmek	6	15
Tüm müşterilerin firesiz memnuniyetini sağlamak	3	7
Diğer firmalara referans olmak	1	3
Türk insanının yaşam kalitesini yükseltmek	1	3
Sürprizlerle dolu bir firma olmak	1	3
TOPLAM	39	100

Tablodan da görülebileceği gibi işletmelerin vizyon ifadelerindeki bahsettikleri kavramlar gruplandırılarak hangi kavram üzerine yoğunlaştıkları belirtilmiştir.

İşletmelerin yarısına yakını vizyon olarak dünya markası olmak ifadesine yer vermişlerdir. Bu da aslında Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin henüz marka olarak kendini dünyaya tanıtamadığını, ama dünyaya açılma vizyonlarının olduğunu göstermektedir.

### **SONUÇ**

Misyon ve vizyon stratejik düşünmenin bir parçasıdır. Çoğu organizasyon misyonu oldukça dar bir şekilde tanımlar. Misyon ifadelerinin dar bir şekilde tanımlanması kuruluş amaçlarının ne olduğunun tam bilinmemesine neden olur. Kuruluş amacını bilmeyen ve ulaşmak istediği noktayı belirlemeyen bir işletme faaliyetlerini ne şekilde planlayacağını, organize edeceğini, yürüteceğini, koordine ve kontrol edeceğini bilemeyecektir.

Bu çalışmada işletmelerin misyon ve vizyon ifadelerinin içerikleri bakımından incelenmesi amaçlanmıştır. Yapılan çalışma ile araştırma kapsamına alınan işletmelerin hiçbiri literatürde belirlenen ve misyon ifadeleri içerisinde yer alması gereken özelliklerin tümünü içermemektedir. Her işletme kendi amaçları ve hedefleri doğrultusunda misyon ifadelerini oluşturmuştur. Bunlar yanlış değil, sadece literatürde misyon ifadeleri için geçerli olan tüm değişkenleri kapsamaması nedeniyle yeterli değildir. Araştırma kapsamına almadığımız 12 işletmenin de tanımlı olarak misyon ve vizyon ifadesi bulunmamaktadır. Literatürde çok az kişi misyon ve vizyon tanımlamanın gerekli olmadığını kabul etmektedir. Büyük çoğunluk ise misyonu ve vizyonu olmayan işletmelerin gidecekleri yeri bilmedikleri için başarı şanslarının düşük olduğunu savunmaktadır. İlginç olan misyon ve vizyon ifadeleri tanımlı olarak bulunmayan işletmelerin Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu içinde yer almış olmasıdır.

İşletmelerin vizyon ifadelerinin de açık, anlaşılır, doğruluğu kanıtlanabilen, çalışanların kolaylıkla anlayabileceği ve ilham veren özelliklere sahip olması gerekmektedir. Vizyon ifadelerine ulaşılan işletmelerin hepsinin vizyon ifadeleri anlaşılabilir özelliktedir. Fakat işletmelerin yarısına yakınının dünya standartlarına ulaşma ve dünya markası olma vizyonunu seçmeleri işletmelerin henüz bu aşamaya gelememiş olduklarını, ama dünyaya açılma hedeflerini koyduklarını göstermektedir. Literatürde belirtildiği gibi işletmelerin misyon ve vizyon ifadelerinin oluşturulması esnasında çalışanların da katılmaları ve öneride bulunmaları gereklidir. Oysaki yapılan çalışmada çalışanların bu ifadelerin oluşturulma aşamasına katılmamış oldukları görülmektedir. Bu durum onların bu ifadeleri ne kadar benimsedikleri ve ne oranda uyguladıkları konusunda belirsizliğe neden olmaktadır.

Sonuç olarak işletmelerin misyon ve vizyon ifadelerini yeniden gözden geçirmeleri, mevcut durumlarını da dikkate alarak ve tüm çalışanların katılımını sağlayarak yeniden değerlendirme yapmaları gerekmektedir. Yapılan bu çalışma sonuçlarının işletme yöneticileri ile paylaşılması onların işletmelerinde misyon ve vizyon ifadelerini belirlerken nelere dikkat etmesi gerektiği konusunda yol göstermesi açısından önem taşımaktadır.

**KAYNAKÇA**

- Arat, M. (1998) “Şirketlerin Miknatısı: Vizyon”, *Power*, Ocak 1998, 123
- Brown, M. G. (1998) “Improving Your Organization's Vision”, *Journal for Quality & Participation*, Sep/Oct98, 21(5), 18-21.
- Chun, R. Davis G. (2001) “E-Reputation: The Role of Mission and Vision Statements In Positioning Strategy”, *Brand Management*, 8(4-5), 315-333.
- Cole, G.S. (2002) “Online Mission Statements: Briefly Stated”, *First Monday*, 7(8).
- Covey, S.R., (1997) *Executive Excellence*, 1(7), İstanbul: Rota Yayın Tic. Ltd. Sti.
- Cummings, S. Davies, J. (1994) “Mission, Vision, Fusion”, *Long Range Planning*, 27(6), 147-150
- David, F.R. (1989), How Companies Define Their Mission, *Long Range Planning*, 22(1), 90-97
- Elkin, L. (1993) “The Power of Vision in Creating a New Business Management Culture”, *Armed Forces Comptroller*, 38(4), 9-12.
- Kujala, J. (2001). “Analysing Moral Issues In Stakeholder Relations”. *Business Ethics: A European Review*. 10 (3), 233-247.
- Panda, A. Gupta R.K. (2003) “Why Mission Statements Become a Show Piece? Case of an Indo-American Joint Venture” *Vikalpa: The Journal For Decision Makers*, 28(2), 23-47.
- Quigley, J.V. (1998) *Vizyon Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması*, (Çev: Berat Çelik), İstanbul: Epsilon Yayıncılık
- Rampersad, H.K. (2001) “A Visionary Management Model”, *The TQM Magazine*, 13(4), 211-223.
- Sidhu, J. (2003) “Mission Statements: Is It Time to Shelve Them”, *European Management Journal*, 21(4), 439-446.
- Ülgen, H. K. Mirze (2004) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Wickham, P.A. (1997) “Developing a Mission For an Entrepreneurial Venture”, *Management Decision*, 35(5), 373-381.
- ([www.planware.org/strategicplan.htm](http://www.planware.org/strategicplan.htm))

## 500 BÜYÜK İŞLETMENİN WEB SİTELERİNDE YER ALAN SOSYAL SORUMLULUK İFADELERİNİN İÇERİK ANALİZİ İLE İNCELENMESİ

**Prof. Dr. Esin CAN MUTLU**

Yıldız Teknik Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
emutlu@yildiz.edu.tr

**Doç. Dr. Yonca GÜROL**

Yıldız Teknik Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
guro@yildiz.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr. Arzu ÜLGEN AYDINLIK**

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fak. İşletme Bölümü  
aulgen@istanbul.edu.tr

**Ar. Gör. Yasemin BAL**

Yıldız Teknik Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
ymutluay@yildiz.edu.tr

**Ar. Gör. Esin ERTEMSİR BERKİN**

Yıldız Teknik Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
ertemsir@yildiz.edu.tr

**Ar. Gör. Pınar BÜYÜKBALCI**

Yıldız Teknik Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
pbuyuk@yildiz.edu.tr

### ANAHTAR KELİMELELER

Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Sosyal Sorumluluk Bileşenleri, ISO 500

### GİRİŞ

Sosyal sorumluluk, bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, işletme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesidir. İşletmenin kaynaklarını en etkili ve verimli biçimde kullanması, toplumun ihtiyaçlarına uygun miktar ve kalitede üretimde bulunması doğal bir zorunluluktur. (Eren, 2000: 99-100).

Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Kurumsal Sosyal Sorumluluk en geniş anlamda, “*işletmelerin, toplumla birlikte çalışarak sürdürülebilir ekonomik gelişime katkıda bulunmak için çalışanları, ailelerinin ve yerel toplumun, yaşam kalitesini iyileştirme yükümlülüğü*” olarak ifade edilmiştir. Diğer bir görüş, Kurumsal Sosyal Sorumluluğu “*toplumun işletmeden beklediği etik, yasal, ticari ve toplumsal beklentilerini karşılayan şekilde ticaret yapmak*” şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanım, “etik değerler ve yasal gerekliliklerin yanı sıra insana, topluma ve çevreye saygıyı” da içermektedir. (Kotler ve Lee, 2006: 3). Sosyal sorumluluğun akademik yazındaki tanımına ilişkin çeşitlilik, sosyal sorumluluğun nasıl uygulanacağı ve ölçüleceği ile ilgili karmaşaya yol açmaktadır. Sosyal sorumluluk aslında sadece kapsamlı bir faaliyetin adı değil, birçok farklı faaliyet için verilen kolektif bir isimdir (Godfrey ve Hatch, 2007; 88).

Sosyal sorumluluk, işletmenin sahipleri, yönetim kurulu üyeleri ve tepe yöneticilerinin kendi çıkarları yanında toplumun refahının korunması ve yükseltilmesine ilişkin faaliyetleri kapsamaktadır. (Eren, 2000: 100).

İşletmelerin ilişkili oldukları birçok sosyal sorumluluk alanı vardır. Bunlar, sosyal sorumlulukların sınırlarını, kapsam ve konularını oluşturmaktadır. Sosyal sorumluluk kapsamına giren konular; işletmenin ve onun yöneticilerinin hissedarlara veya sermaye sahiplerine karşı olan yükümlülükleri, yakın çevreye istihdam olanakları temini, işe almada, cinsiyete, ırka ve sosyal sınıflara eşit davranılması ve çalışma koşullarının ayırım gözetilmeden herkese sağlanması, tüketicinin korunması, iş ahlakı ve de çevre kirliliğinin önlenmesi ve çevrenin yaşanabilecek bir ortam olarak korunmasıdır. (Eren, 2000: 101).

18. ve 19. yüzyılda da, Kurumsal Sosyal Sorumluluk konusunun gündemde olduğu ancak o dönemdeki toplumsal farkındalık düzeyinin düşük olmasından dolayı kapsamının çok daha farklı ve dar olduğu sonucuna varılmaktadır (Moore, 2003). İlerleyen dönemlerde ise Friedman, yönetimin temel ve tek sorumluluğunun hissedarların karlarını maksimize etmek olduğunu ve sosyal konuların derhal ele alınıp, üzerinde durulacak konular olmadığını belirtmiştir. Bazı düşünürler ise, sosyal sorumluluğa tepki göstermek yerine, önlem almanın daha az maliyetli olduğu üzerinde durmaktadırlar. (Eren, s. 101). Sosyal sorumluluğun sadece işletmelerin yararına değil, aynı zamanda toplumun da yararına olacağı düşüncesi gün geçtikçe güçlenmektedir (Pirsch vd. 2007).

Günümüzde işletmelerin, sadece direkt hesaplanabilir çıkarı olan çevreleri dikkate almaları yanında, toplumun her kesimine, potansiyel yatırımcılara doğru, tam ve zamanında bilgi verme zorunluluğu baş göstermiş ve bu durum “Kurumsal Yönetim” ilkeleri ile somutlaşmıştır (Koçel, 2005: 465).

Cevaplanması en zor sorulardan biri firmaların mı toplumun ve bireyin ihtiyaçlarını bir bütün olarak karşılamak için var olduğu, yoksa birey ve toplumun mu firmaların devamlılığı için var olduğu konusuna odaklanmaktadır (Cruz vd. 2006).

Kurumsal Sosyal Sorumluluk, giderek önem kazanmış ve global ölçekte bir konu haline gelmiştir. Bu kavramın önem kazanmasındaki en önemli faktörler şöyle sıralanabilir (Elkeiy, 2005); firmaları, tüketicilerin etik ve etik olmayan davranışlar konusundaki düşüncelerini dikkate almak zorunda bırakan yoğun rekabet ortamı, gelişmekte olan ülkelerde iş koşullarının giderek şeffaf bir yapı içinde izlenebilmesi, kabul edilemez şartlar altında üretilmiş ürünlerin dolaşımını engellemek amacıyla oluşturulmuş ticari bariyerler (CE, TSE uygunluk vb.), internet sayesinde artan aktiviteleri yakından takip edebilme olanağıdır (Gardiner vd. 2003).

Sosyal Sorumluluk tartışmaları, sosyal başarının nasıl değerlendirilmesi gerektiğini gündeme getirmiştir. İşletmelerin sosyal sorumlulukla ilgili politikalarının olup olmadığı, belirledikleri amaçları yerine getirip getirmediği saptanabilir ve sosyal sorumluluklarını ne derece yerine getirdikleri izlenebilir. Bazen kurumsal yasal baskılar, örneğin devletin koymuş olduğu kirlilik kontrolü, eşit iş koşulları ile ilişkili standartlar, bazen de aynı sektördeki firmaların

birbirlerine benzeme isteği (taklitçi eşbiçimlilik) sosyal sorumluluğu işletmelerin daha fazla gündemine oturtmuştur.

Günümüzde en önemli olgulardan biri de, toplumun eğitim seviyesinin artması ve başta internet olmak üzere teknolojik olanakların her gelişmeden anında haber alma kolaylığı getirmesi ile “toplumsal farkındalık seviyesinin” yükselmiş olmasıdır. Ancak bu tarz bir seviye artışının her toplum için aynı oranda geçerli olduğunu söylemek mümkün değildir. “PricewaterhouseCoopers’ Millennium Poll” olarak adlandırılan ve söz konusu kuruluşun dünya çapında 22,000 tüketici üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçlarına dayanarak, 21 ülkeden 18’inde yaşayan tüketicilerin çoğunluğunun, firmaların toplum içinde yasal olarak belirlenmiş yükümlülüklerinin ötesinde bir takım rolleri de üstlenmeleri gerektiği konusunda hemfikir olduğu sonucuna varılmıştır. Bulguların en güçlü olduğu ülkeler Kuzey Amerika ülkeleri ve Avustralya olarak belirlenirken, en zayıf bulgulara Rusya, Türkiye ve Kazakistan’da rastlanmıştır (Hatcher, 2002).

Tüketiciler hakkında edinilen bu bulgular henüz ülkemizde Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramının tüketici tarafından diğer toplumlara nazaran yeterince algılanmadığını ve beklentilerin yüksek bir seviyeye ulaşmadığını göstermiştir. Sahnedeki diğer aktörler olan firmaların konuya bakış açılarına ve temel alanlardaki bazı uygulamalarına odaklanan bir çalışma gerçekleştirilmesinin, bu derece gündemdeki bir konuyu farklı bir yönüyle incelemek açısından yararlı olacağı düşünülmüştür. Dolayısıyla, Türk firmalarının bu konudaki yaklaşımlarını ve varsa politikalarını ortaya koymak düşüncesi araştırmaya dayanak oluşturmuştur.

#### **Araştırmanın Amacı ve Yöntemi**

Araştırmanın amacı, İstanbul Sanayi Odası 2005 yılı verileri itibarıyla, 500 büyük işletmenin web sitelerinde yer alan sosyal sorumluluk ifadelerinin içerik analizi ile incelenmesidir.

Araştırmanın veri toplama sürecinde, 500 işletmenin web siteleri taranmış, sitelerinde sosyal sorumluluk ile ilgili herhangi bir başlık veya faaliyete yer verip vermediklerine bakılmıştır. Web sitelerinde sosyal sorumluluk başlıkları ve faaliyetleri olan işletmelerde, sosyal sorumluluk ile ilgili olan ifadeler veri olarak kabul edilmiştir. 500 büyük işletme içerisinde, 134 işletmenin (%27) web sayfasında sosyal sorumluluk ile ilgili ifadelerin olduğu saptanmıştır. Araştırmanın kısıtı, yalnızca işletmelerin web sayfalarına bağlı kalınarak yapılmış olmasıdır.

Daha sonra, Chapple ve Moon tarafından belirlenmiş olan boyutlar temel alınarak içerik analizi formu düzenlenmiştir. (Chapple ve Moon, 2005; 435). Çalışmada üç temel boyut yer almaktadır; bunlar toplumla, üretimle ve çalışanlarla ilgili sosyal sorumluluk bileşenleridir. Bu temel boyutlar ve altında yer alan bileşenler Tablo 1’de gösterilmektedir. Boyutlar oluşturulduktan sonra, içerik analizi formu çalışmadaki araştırmacıların her birine ayrı olarak verilmiş ve bağımsız olarak değerlendirmeleri istenmiştir.



**Tablo 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bileşenleri**

Toplum ile ilgili sosyal sorumluluk bileşenleri	Üretim ile ilgili sosyal sorumluluk bileşenleri	Çalışanlar ile ilgili sosyal sorumluluk bileşenleri
Genel toplumsal konular	Çevreye duyarlı üretim	Çalışan refahı
Yerel ekonomik gelişmeler	Sağlıklı ve güvenli üretim	Çalışan ilişkileri
Sanat ve kültür	İnsan kaynaklarına önem veren üretim	
Toplumsal gelişim		
Eğitim ve Öğretim		
Çevre-Geri dönüşüm-Koruma		
Sağlık		
İskân		
Spor		
Refah (Yoksulluk-Acil İhtiyaçlar)		
Gençlik ve Çocuklarla ilgili projeler		

Kaynak: Chapple W. ve Moon J., (2005), “Corporate Social Responsibility (CSR) in Asia”, **Business&Society**, Vol.44/4: 415-441.

#### **BULGULAR VE YORUMLAR**

Firmaların faaliyette bulunduğu sektörler 5 ana sektöre göre (tarım, madencilik, imalat, enerji, hizmet) gruplandırılmıştır. Bu gruplandırma için Devlet planlama Teşkilatı tarafından gerçekleştirilen modelleme çalışmalarında yapılan sektör ayrımı esas alınmıştır ([www.dpt.gov.tr](http://www.dpt.gov.tr)). Elde edilen veriler SPSS 13.0 istatistik paket programına aktarılmıştır. Verilerin analizi için bu ana sektörler arasındaki farkların anlamlılığına ve değişkenler arası korelasyonlara bakılmıştır. Veriler normal dağılmadığından, anlamlı fark olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak non-parametrik testlerden olan Kruskal-Wallis testi ve korelasyon değerleri için Spearman-Rho testi uygulanmıştır. Ayrıca, çeşitli değişkenler

arasındaki ilişkiyi yüzde ve frekans değerleri olarak ortaya koymaya yönelik analizler gerçekleştirilmiştir.

Bu bağlamda yapılan ilk analiz sonucunda, firmaların atıfta buldukları toplam sosyal sorumluluk bileşeni ile firmaların faaliyette buldukları ana sektörler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, söz konusu değişkenler arasında yaklaşık 0,25 değerinde anlamlı ( $p=0,004$ ) bir korelasyon bulunmuştur. Ana sektörler ile temel boyutlar arasında yapılan ilişki analizinde ise; ana sektör ile kullanılan toplum ile ilgili sosyal sorumluluk bileşenleri arasında  $p=0,024$  anlamlılık seviyesinde 0,194 değerinde bir korelasyon katsayısı saptanmıştır. Ana sektörler ile çalışanlar ve üretimle ilgili sosyal sorumluluk bileşenleri arasında yapılan korelasyon analizinde ise anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

**Tablo 2. Ana Sektör- Atıf Yapılan Toplam Sosyal Sorumluluk Bileşenleri Korelasyon Tablosu**

			Bileşen	Ana Sektör
Spearman's rho	Bileşen	Korelasyon Katsayısı	1,000	<b>0,247 **</b>
		Anlamlılık (Sig.)	.	<b>0,004</b>
		N	134	134
	Ana Sektör	Korelasyon Katsayısı	<b>0,247 **</b>	1,000
		Anlamlılık (Sig.)	<b>0,004</b>	.
		N	134	134

Ana sektörler arasında, firmaların atıfta buldukları toplam sosyal sorumluluk bileşenleri açısından anlamlı bir fark olup olmadığına ise non-parametrik testlerden olan Kruskal-Wallis testi ile bakılmış ve  $p= 0,034$  seviyesinde anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

Ana sektörlerde atıf yapılan toplam sosyal sorumluluk bileşenlerinin frekans analizi yapıldığında ise; en fazla bileşenin imalat sektöründe faaliyet gösteren firmalar tarafından kullanıldığı ve en az bileşenin de tarım sektöründe faaliyet gösteren firmalar tarafından kullanıldığı gözlenmiştir. Aynı frekans analizi temel boyutlar bazında tekrarlandığında ise; hepsinde imalat sektöründe faaliyet gösteren firmaların önemli bir farkla ilk sırada oldukları gözlenirken, tarım sektöründe faaliyet gösterenler son sırada yer almışlardır.

Alt sektörler bazında incelendiğinde ise; 134 firmadan 71 tanesinin toplum ile ilgili sosyal sorumluluk bileşenlerine atıfta bulunduğu görülmektedir. Bu firmaların alt sektörel dağılımına bakıldığında ise; bunların elektronik, ilaç, tekstil, enerji-petrol ve gıda sektörlerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

134 firmadan 101 tanesi üretim ile ilgili sosyal sorumluluk bileşenlerine atıfta bulunmuştur. Bu firmaların alt sektörel dağılımına bakıldığında ise; bunların

demir-çelik, otomotiv, enerji-petrol, tekstil-konfeksiyon ve gıda sektörlerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

134 firmadan 16 tanesi çalışan ile ilgili sosyal sorumluluk bileşenlerine atıfta bulunmuştur. Bu firmaların alt sektörel dağılımına bakıldığında ise; bunların tekstil-konfeksiyon, demir- çelik ve ilaç sektörlerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Sosyal sorumluluk bileşenlerine atıfta bulunan 134 firmanın toplam 16 bileşen içinden en çok 8 bileşene atıfta buldukları, 134 firmanın ortalamasına bakıldığında ise bu sayının ortalama olarak 2.78 olduğu görülmektedir.

Firmaların 100'lük grupları bazında kullanılan bileşen yüzdelerine bakıldığında, ilk 100'lük dilimde bulunan firmaların sosyal sorumluluk bileşenlerine daha fazla atıfta buldukları ve alt sıralara doğru ilerledikçe sosyal sorumluluk bileşenlerine atıfta bulunmanın yüzdesel olarak azaldığı görülmektedir.

**Tablo 3. Firmaların 100'lük Grupları Bazında Kullanılan Bileşen Yüzdeleri**

İşletmelerin Yüzdeleri Grupları	1 Bileşen	2 Bileşen	3 Bileşen	4 Bileşen	5 Bileşen	6 Bileşen	7 Bileşen	8 Bileşen
0-100	% 48.6	% 42.1	% 38.5	% 40	% 42.9	% 60	% 50	% 75
101-200	% 27	% 26.3	% 26.9	% 40	% 14.3	% 20	% 50	% 25
201-300	% 10.8	% 18.4	% 11.5	% 20	% 28.6	% 10	-	-
301-400	% 10.5	% 2.6	% 19.2	-	% 14.3	% 10	-	-
401-500	-	% 10.5	% 3.8	-	-	-	-	-

Firmaların, ana sektörler bazında kullandıkları bileşen yüzdelerine bakıldığında, en yüksek oranlara imalat sektöründe rastlanmıştır. Buradaki en önemli etken de, 500 firmanın büyük çoğunluğunun imalat sektöründe faaliyet gösteriyor olmalarıdır.

**Tablo 4. Firmaların Ana Sektörler Bazında Kullandıkları Bileşen Yüzdeleri**

Ana Sektörler	1 Bileşen	2 Bileşen	3 Bileşen	4 Bileşen	5 Bileşen	6 Bileşen	7 Bileşen	8 Bileşen
Tarım	% 8.1	% 2,6	% 3,8	-	-	-	-	-
Madencilik	% 29.7	% 10,5	-	% 10	% 14,3	% 10	-	% 25
İmalat	% 51.4	% 65,8	% 69,2	% 70	% 71,4	% 80	-	% 50
Enerji	% 5.4	% 13,2	% 11,5	-	-	% 10	% 50	-
Hizmet	% 5.4	% 7,9	% 15,4	% 20	% 14,3	-	% 50	% 25

Sonuçların yüksek çıkmamasının nedenleri arasında, Türk toplumunun henüz bu konudaki beklentilerinin yeterince yüksek olmaması veya sosyal sorumluluklarını web ortamına taşımadıkları gösterilebilir. Bulgular sonucunda, firmaların web sayfalarında en çok *toplum* ile ilgili ve ardından *üretim* ile ilgili kurumsal sosyal sorumluluk bileşenlerine atıfta buldukları gözlenmiştir. Toplum ile ilgili başlıklar altında tespit ettiklerimiz, genel olarak “hayırseverlik” olarak tanımlanan ve görünülürlüğü (visibility) en yüksek olan grubu oluşturmaktadır. Dolayısıyla firmaların ilk etapta bu bileşenlere yönelmeleri normal bir durum olarak değerlendirilmelidir. Bunu izleyen grupta üretim ile ilgili kurumsal sosyal sorumluluk bileşenlerine ağırlık verilmesi ise, özellikle sanayi yoğun sektörlerde yasal düzenlemelerin etkisine bağlanabilir.

#### KAYNAKÇA

- Chapple, W. ve Moon, J., (2005), “Corporate Social Responsibility (CSR) in Asia”, *Business&Society*, Vol.44/7: 415-441.
- Cruz L.B., vd. (2006), “Towards Sustainable Development Strategies: A Complex View Following the Contribution of Edgar Morin”, *Management Decision*, Vol. 44/7:871-891.
- Elkeiy M. (2005), “Give and Take”, *FDI Magazine*, Financial Times Press, February Issue.
- Eren, Erol. (2000), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınevi
- Gardiner, L. vd. (2003), “Big Business, Big Responsibilities”, *Corporate Governance*, Vol.3/3: 67-77.
- Godfrey, P.J. ve Hatch, N.W., (2007), “ Researching Corporate Social Responsibility: An Agenda for the 21st Century”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 70: 87-98.
- Hatcher M. (2002), “New Corporate Agendas”, *Journal of Public Affairs*, Vol. 3/1:32-38.
- Kotler P. ve Lee N. (2005), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, (Çeviri : Sibel Kaçamak), İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Moore G. (2003), “Hives and Horseshoes, Mintzberg or MacIntyre: What Future for Corporate Social Responsibility?”, *Business Ethics: A European Review*, Vol.12/1: 41-53.
- Pirsch, J. vd., (2007), “ A Framework for Understanding Corporate Social Responsibility Programs as a Continuum: An Exploratory Study”, *Journal of Business Ethics*, Vol.70: 125-140

## KENDİ ANILARINDAN TÜRK İŞADAMININ VİZYONUNDA MÜŞTERİ ODAKLILIĞIN GELİŞİMİNİN İNCELENMESİ

Doç. Dr. Ömer TORLAK

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İşletme Bölümü  
torlak@ogu.edu.tr

### GİRİŞ

Osmanlı Devleti'nde tüccarların belirli bir dönem güçlü ve önemli konumları olmakla birlikte, Türk işadamlarının cumhuriyet sonrası oluştuğunu söylemek mümkündür. 16. ve 17. yüzyıllarda Osmanlı'da tüccarların önemli rol oynadıkları, sadece farklı kentler arasında ilişki kurmakla kalmayıp kırsal kesimde de etkinlik gösterdikleri ifade edilmektedir. Bu dönemde liman şehirlerindeki bazı zenginler tarafından dış ülkelere lüks ürünler tüketilse de, Osmanlı tüccarları da önemli bir konumda idi ve kesinlikle Avrupalı tüccarların önünde kolay bir lokma değildi (Faroqi, 2003). Üstelik aynı dönemlerde tüccarlık, kişinin ve tüccar ailelerinin kişisel ve toplumsal statülerine de yansımaktaydı (Hana, 2006). Dolayısıyla, Osmanlı'da tüccarlık ve girişimciliğin belirli bir geçmişi olduğu söylenebilir. Bilahare, Avrupa'da Sanayi Devrimi ile sanayi ve ticarete gelişen girişimciliğe karşılık, Osmanlı İmparatorluğu bu sürece ayak uydurmakta gecikmiştir. 18 ve 19. yüzyıl Osmanlı İmparatorluğu'nun zayıfladığı ve devlet otoritesini sürdürmede zorlandığı dönemlerdir. Bu nedenle, Osmanlı'nın iktisadi politikalarında klasik döneme göre ciddi farklılaşmalar olduğu ve devletin ekonomi üzerindeki yük ve hâkimiyetinin arttığı gözlenir. Genç (2000)'e göre, Osmanlı İmparatorluğu bu dönemlerde devletin güçlendirilmesi için üretim kaynakları ve paraya daha fazla sahip olma endişesiyle bu yola girer. Haliyle böyle bir dönemde Türk girişimci veya işadamı tipolojisi oluşmaz.

Cumhuriyetle birlikte oluşmaya başlayan Türk işadamı tipolojisi ise Kurtuluş Savaşı, ardından Birinci Dünya savaşlarının etkileri ve nihayet savaşa girilmemiş olmakla birlikte İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra netleşmeye başlar. Bu işadamlarının büyük çoğunluğunun gelişigüzel hareket ettikleri ve belli bir vizyona sahip olmadıkları anlaşılmaktadır (Buğra, 1995). Gerçekten de bu dönemin işadamlarından Vehbi Koç ile Hacı Ömer Sabancı ile ilgili anılar ve çalışmalardan hareketle, Türk işadamlarının belli ve açık bir vizyonu bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu işadamlarının önemli bir kısmı daha çok kamu kurumları ile iş yapmak, gayrimenkule yatırım yapmak gibi kısa vadeli getirilere odaklanmıştır. Bu konularda başarılı olabilmek için de bürokrasi ile ilişkileri geliştirmek suretiyle iş yapma fikrinin hakim olduğu anlaşılmaktadır (Koç, 1974; Sabancı, 1985). Bu durum belli ölçüde kabul edilebilir. Çünkü savaşlardan çıkmış ve ekonomisi güçlü olmayan bir ülke halkının *müşteri* olarak önemli ve işadamları açısından çekici talepleri olması beklenemez. Özen (2003)'e göre bu durum; bir taraftan siyasal, ekonomik ve hukuki belirsizliklere karşı Türk işadamlarının savunma/fırsat yakalama mekanizmasını ifade eden "belirsizlik", diğer taraftan ise devletin çeşitli koruma mekanizmaları ile az sayıda güvenilir işadamını değişik sektörlerle girmeleri için teşvik etmesi bağlamında "belirlilik"

şeklinde ifade edilebilir ve aslında her iki tür yaklaşım da Türk işadammın iş ve pazar koşullarını dikkate almayan ilgisiz çeşitlendirmeye gitmesine neden olur. Bu gelişmeler, Türk işadammının uzun yıllar dünya pazarlarında ciddi roller üstlenememesinin bir nedeni olarak da değerlendirilebilir. Öte yandan, cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren belli başlı büyük işadamlarının politik otorite ile gelişen enformel ilişkileri karşısında kendine güvenen küçük girişimcilerin gelişmesi ve dünya pazarlarına açılmasının engellenmiş olduğu söylenebilir (Yazıcı ve Tan Şahin, 2006).

Bu çalışmanın amacı, Cumhuriyet ve özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrası oluşmaya başlayan Türk işadammının vizyonunda müşteri odaklılık boyutunun incelenmesidir. Başlangıçtan günümüze bu vizyonda bir değişiklik olup olmadığı ve varsa değişime neden olan temel faktörlerin belirlenmeye çalışılması ise çalışmanın ikincil amacıdır.

Yukarıda yapılan değerlendirmeler çerçevesinde, Cumhuriyet döneminin ilk yıllarındaki Türk işadamlarının vizyonlarında müşteri odaklılıktan söz etmek mümkün gözükmemektedir. Buna göre çalışmanın temel iddiası; Türk işadamlarının daha çok ekonomik şartlar ve kamu ekonomi politikalarını dikkate alan bir vizyonla hareket ettikleri, ancak globalleşmenin etkisi ve zorlamasıyla müşteriye hatırladıkları yönündedir.

## **YÖNTEM**

Araştırmada Türk işadamı tipolojisini daha iyi anlamak üzere, Vehbi Koç, Nejat Eczacıbaşı, Sakıp Sabancı, Besim Tibuk ve Kemal Şahin inceleme konusu yapılmaktadır. Bu işadamlarının seçilmiş olmasında, çeşitlilik gösteren durumlar arasında herhangi ortak ya da paylaşılan olguların olup olmadığını bulmaya çalışmanın yanında (Yıldırım ve Şimşek, 2005), söz konusu işadamlarının kendi anıları ile onlar hakkında yapılmış çalışmaların daha yeterli olması rol oynamıştır. Yukarıda sayılan işadamlarının kendi anıları ile haklarında yazılmış diğer çalışmalardan hareketle, onların vizyonları ve vizyonlarında müşteriye bakış açıları ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Araştırmada doküman incelemesi ve betimsel analize dayalı nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Ağırlıklı olarak kendi anılarından yapılan okumalarda, vizyon ve müşteri odaklılığı ifade edebilecek temalar üzerinden değerlendirme yoluna gidilmiştir.

## **BULGULAR ve TARTIŞMA**

Cumhuriyetin ilk yıllarında babasının kurduğu küçük ticarethanede 15 yaşında ticarete başlayan Vehbi Koç, uzun yıllar özellikle kamu kurumlarının ihtiyaç duyduğu malları satmaya yönelik olarak ticaretini geliştirir. Bu durum karşısında babasından her işe girme konusunda olumsuz tepkiler almasına karşın o bu çeşitlenmeye devam eder ve bu kadar çeşitli alanlara neden yayıldığı konusunda merak edip soranlara şu cevabı verir:

“Türkiye, dünyanın gelişmiş memleketlerine kıyasla küçüktür. Bizde, büyük ülkelerde olduğu gibi, bir tek alanda iş yaparak büyümek çok güçtü. Ekonomik ve politik durumumuz sürekli olarak iniş çıkışlar gösteriyordu. Bu bakımdan, bir iş zarar ederse, bir başka iş kâr eder, böylece dengeyi sağlarız düşüncesiyle davrandım. Bunda isabet ettiğime inanıyorum (Koç, 1974: 99).”

Bu satırlarda, Vehbi Koç'un belirsizlik ve ilgisiz çeşitlenmeye ilişkin bir tüccar görüntüsü net olarak görülmektedir. Buna karşılık Koç, yaptığı farklı işlere ilişkin bir vizyonu olduğunu da ifade eder:

“Yeni bir işe girmeden önce konuyu iyice incelemek ve o işten anlayan bir veya birkaç kişiyi yanına alarak birlikte çalışarak işte başarılı olmanın en başta gelen şartlarından (Koç, 1974: 27).”

“Koç Topluluğunun bütün şirketlerini ülkenin, piyasanın durumunu ihtiyacını inceleyerek, başka ülkelerde gördüklerimden, deneylerden yararlanarak vardığım görüş ve düşüncelere dayanarak kurduğumu söyleyebilirim (Koç, 1974: 99).”

Aynı konuda uzun yıllar Vehbi Koç ile birlikte çalışan Can Kırac anılarında şunları ifade eder:

“Vehbi Koç, yeni bir işe girerken işten anlayan bir veya birkaç kişiyi yanına alarak birlikte çalışmayı başarılı olmanın başta gelen şartı olarak görmüştür (Kırac, 1996: 74).”

“Arçelik ve Türk Demir Döküm şirketleri örneğinde görüldüğü gibi, Vehbi Koç, müteahhitlik döneminde kazandığı deneyimi “piyasayı koklama” becerisi ile birleştirerek sanayici olma istikametinde attığı adımlarla, riski daima işi bilen ortaklarla paylaşmaya yönelmişti. Vehbi Koç'un kararlarında riski başkaları ile paylaşma stratejisini belirleyen diğer bir sebep de, 1950'li yılların ikinci yarısında ortaya çıkan ekonomik istikrarsızlığın her alana yayılmış bulunması idi (Kırac, 1996: 117).

Nitekim, Kurtuluş Savaşı yıllarından başlayarak Vehbi Koç'un bu anlayışla önce kamu kurumlarına mal satan firmalar aracılığıyla, daha sonra yerli ve yabancı pek çok bürokrat ve şirket ile işbirliğine giderek, radyatörden buzdolabına, perakendecilikten bankacılık ve otomotive çok sayıda farklı sektöre girdiği görülür.

Can Kırac, patronu Vehbi Koç'un girişimcilik özelliği ve geleceğe dönük vizyonunu “seziş” kelimesi ile açıklar ve şöyle der:

“Vehbi Koç, toplumun isteklerini algılamakta büyük bir sezış yeteneğine sahipti. Onu esnaflıktan tüccarlığa ve tüccarlıktan sanayiciliğe yükselten atılımlar bu içgüdüden kaynaklanmıştır (Kırac, 1996: 114).”

Kırac, Rahmi Koç'un babasıyla ilgili konumuz açısından önemli gördüğümüz şu değerlendirmesini de aktarır:

“O, bizlerin kendi istikametinde düşünmemizi ve hiç hata yapmamamızı ister. Ancak babamın vizyon açısından, zaman zaman gerekli cesareti göstermediği, tutucu kaldığı durumlar olmuştur (Kırac, 1996: 374).

Savaş ve yokluk yıllarında müşteri odaklılığın çok fazla bir anlamının olmayacağı, arz açığını kapatmaya yönelik işler yapmanın daha anlamlı olacağı açıktır. Vehbi Koç'un bu çerçevede bir girişimcilik öyküsüyle yola çıktığı anlaşılmaktadır. Zamanla iyileşen ekonomiye rağmen, mevcut iş yapma alışkanlıkları nedeniyle Koç'un uzun yıllar vizyonunu müşteri odaklı geliştiremediği söylenebilir. Onun vizyonunda odak noktası, ortaya çıkan

fırsatların değerlendirilmesi, riski azaltma ve disiplinli çalışmanın ağır bastığı gözlenmektedir. Sezgi yeteneğini de müşteriye odaklı olarak değil piyasaya odaklı kullandığını söylemek yanlış olmasa gerektir.

Koç grubunun bugün geldiği noktada, kaçınılmaz olarak daha müşteri odaklı bir vizyonla hareket ettiği ve bunun bir sonucu olarak da dünya ölçeğinde başarılı sonuçlar aldığı gözlenmektedir. Nitekim, Koç grubunun üçüncü kuşak başkanı Mustafa Koç kendisiyle yapılan bir mülakatta kendisine yöneltilen; “Koç Grubu’nun geleceğe yönelik stratejisi, senaryosu nedir? Geleceğe nasıl bakıyorsunuz?” sorusuna şu cevabı verir:

“Grubun senaryosu çok basit. Biz tüketici odaklı bir grubuz. Zaten yapmış olduğumuz faaliyetlerde de bunu görüyorsunuz. O bakımdan, tüketiciye en yakın topluluk olmak, bizim en büyük hedeflerimizden biri. Bunun için ne gerekiyorsa gerçekleştireceğiz” (Akı, 2003: 41).

Küreselleşmenin yerel ve ulusal ölçekte de işletmeleri zorlamasıyla Koç Grubu’nda üçüncü kuşakta daha müşteri odaklı bir vizyon oluşması kaçınılmaz bir olgu olarak kabul edilebilir.

1940’lı yıllarda ortaya çıkan bir başka işadamı ise Nejat Eczacıbaşı’dır. Vehbi Koç’tan farklı olarak Eczacıbaşı, kimya alanında eğitim görmüş, baba mesleği olan eczacılıkta ilerlemiştir. 1940’lı yılların sonlarında doktorasını tamamlayarak Türkiye’ye dönen Eczacıbaşı, yerli ilaç üretimi amacıyla Türkiye Sınai Kalkınma Bankası’na kredi için başvurur. Talebi reddedilmek üzereyken, bankanın yönetim kurulu üyelerinden Robert Kolej’den hocası olan Hazım Atif Kuyucak müdahale eder ve bir komisyonda dinlenmesi teklifini kabul ettirir. Komisyonunda kendisine sorulan; “Yabancı kaynaklı endüstri ürünlerine toplumun tutku halindeki bağlılığı ortada ve ilaç gibi güven isteyen bir konuda yabancı ilaçlar bol bol piyasada bulunurken, yerli damgası altında, hele hiç tanınmamış bir markanın şansı olabilir mi?” sorusuna cevap vermeden önce, İzmir’de babasının eczanesine gelen yaşlı bir hanımın elindeki reçeteyi uzatırken; “evladım, aman bana bunun Avrupa’sını yap” demesi aklına gelir ve komisyona şunları söylediğini ifade eder:

“Toplumumuzun yerli ürünlere güven duymaması halkın kötü niyetinden değil, sanayicinin kapalı bir ekonominin verdiği olanakları kötüye kullanarak, ürünlerinin denetimine ve standartlarına önem vermemesinden ortaya çıkmıştır. Ulusal sanayimizin de dünyadaki örnekleri gibi üretimde gerekeni yaptığı ve bunu da topluma anlatabildiği taktirde, halkın iyi niyetinden kuşku duymamak gerekir (Eczacıbaşı, 1982: 93-94).”

Eczacıbaşı’nın rekabet, temel yaklaşım ve stratejilere ilişkin bakış açıları şu sözlerinden okunabilir:

“Eczacıbaşı Topluluğunun temel yaklaşımı, çağdaş beklenti ve isteklerin en uygun biçimde karşılanması olmuştur hep..., Eczacıbaşı’nın ilkeleri, her zaman güven vermek, uluslararası standartlarda kaliteli ürünler sunmak, doğru pazarlama politikalarını yürütmek ve tüketiciyi en önde tutmaktır (Eczacıbaşı, 2001: 156).”“Rekabet özel girişimin doğal bir kuralıdır. Rekabetten yönlendirme doğar... Rekabet aynı alanda çalışana düşman olma anlamına gelmemelidir.



Rekabette başarı anlayışı, araştırmalar içinde bulunup daha iyi malı daha ucuza mal etmek; yenilikler yaratıp piyasa payını büyütme; içinde çalıştığı toplumun sorunlarıyla daha çok ilgilenmek yönünde olmalıdır (Eczacıbaşı, 1982: 247-248).”

“Eczacıbaşı Topluluğunun öncelik verdiği sağlık ve temizlik sektörlerindeki değişmeyen amacı, gelecekte de sürekli biçimde dünyanın en ileri teknolojilerini elinde tutmak olacaktır. Bunu kendi gücüyle sağlayamıyorsa, ya lisans anlaşmaları ya da karşılıklı ortaklıklar yoluna gidilecekti (Eczacıbaşı, 2001: 172).”

Eczacıbaşı'nın anılarındaki ifadeler incelendiğinde, vizyon kelimesini kullandığı, yapmak istedikleri ve hedefleri bakımından zihninin Vehbi Koç'a göre daha net olduğu anlaşılmaktadır. Grubun ikinci kuşak temsilcisi Bülent Eczacıbaşı da bir söyleşide belirli çalışma alanlarındaki büyüme stratejisine devam etmeyi, dışa açılmayı ve yabancı ortaklıklarla büyüme stratejisinin devam edeceğini belirtmekle (Yeşiloğlu, 2002), asıl vizyon ve hedeflerinin sürdüğünü ortaya koymaktadır. Ürünleriyle tüketicilere daha sağlıklı bir hayat konusunda destek olma bakımından Nejat Eczacıbaşı'nda daha müşteri odaklı bir vizyon olduğundan söz edilebilir.

Bu karşılaştırmada, anıların yazılma tarihleri de dikkate alınmalıdır. Vehbi Koç'un anıları Türkiye'de önemli ölçüde kapalı ekonomi ve istikrarsızlık dönemine denk gelirken, Eczacıbaşı'nın ilk anılarını yazdığı dönem, liberal ekonomi politikalarının uygulanmaya başlandığı ve dışa açılım hamlelerinin olduğu yıllar olduğu gözden uzak tutulmamalıdır.

Vehbi Koç ile aynı dönemde girişimcilik yapan Hacı Ömer Sabancı'nın altı oğlundan biri olan, içten ve halka yakın tavırlarıyla Vehbi Koç ile Nejat Eczacıbaşı'ndan ayrı bir yapı sergileyen Sakıp Sabancı'nın işadamlığı profili de önemli kilometre taşlarından biri olarak değerlendirilmelidir. Sakıp Sabancı'nın babasına ilişkin anlattıklarından hareketle, Hacı Ömer Sabancı da, Vehbi Koç'a benzer şekilde, fırsatlara göre hareket etme, işin ehlini bulup birlikte iş yapma gibi işadamı özelliği ve geçmişi olduğu anlaşılmaktadır (Sabancı, 1985; Sabancı, 2004). Vehbi Koç ile aralarında önemli bir farklılığın Hacı Ömer gayrimenkule daha fazla yatırım yaparken, Vehbi Koç'un ilk yıllarda hemen hemen hiç gayrimenkul yatırımı yapmadığı olduğu ortadadır. Sabancı, babasının gayrimenkul ile altına olan yatırımını, Anadolu insanının “hayatın iniş çıkışlarına karşı ailenin geleceğini teminat altına alma” anlayışına bağlar (Sabancı, 1985: 82). Buğra (1995: 124) ise bu şekildeki hareket tarzını, “sanayiye yönelmesine rağmen geniş toprak mülkiyetinin cazibesinden kendini kurtaramayan, topraksız bir köylünün arzuları” şeklinde açıklamaktadır.

Sakıp Sabancı grubun amacını şu şekilde dile getirir:

“Sabancı Grubu olarak amacımız, daha çok, daha sağlıklı üretimdir. Böylece, daha çok Türk insanına iş, daha çok tencereye aş vereceğimize inanıyoruz (Sabancı, 1985: 189).”

Gelişme ve rekabete yönelik bakış açılarını ise şöyle ortaya koyar:

“Üretime, teknolojiye uyabilmek ve ileri teknolojiyi getirebilmek için, en iyi teknolojinin nereden, nasıl, ne fiyatla alınacağını bilmek gerekir (Sabancı, 1985: 236).”

“Dünyanın her köşesinde rekabet büyük kamçıdır. Yarışma duygusu insanları daima dinamik tutar. Ben önde koşanlardan biri olmaktan mutluyum ve bunun için Allah’a şükrediyorum (Sabancı, 1985: 243).”

Sakıp Sabancı özetle; “Sabancı olarak biz Türkiye’ye kaliteyi ve rekabeti getirdik” der (Sabancı, 2004: 21). Sabancı’nın anılarından hareketle, kendi deyimiyle Anadolu insanına aş, iş, daha kaliteli ve uygun fiyatlarla ürün sunma önceliklerinin ön planda olduğu rahatlıkla anlaşılır. Buradan yola çıkarak, Sabancı’nın vizyonunda müşteri odaklılıktan ziyade, işe, kaliteye ve rekabete odaklılığın daha ön planda olduğu söylenebilir. Sabancı’nın teknoloji transferi konusunda yabancı sermaye işbirliklerinin dolaylı olarak müşteri odaklı bir yaklaşımı içinde barındırdığından söz etmek mümkün olabilir.

Kendisini “liberal” olarak tanımlayan ve 1980’li yıllarda işadami olarak ekonomik arenada görünür olan Besim Tibuk, hem girişimci olarak bulunduğu dönem ve hem de muhtemelen liberal bakış açısının etkisinde kendi vizyonunda müşteri açısının ilk ticaret denemelerinde oluştuğunu ifade eder:

“Garsonluk döneminde ve sonrasında Murgul’da ayran satarken, geri dönüp baktığım zaman, bu tecrübenin bana önemli bir anlayışı, müşterinin ne kadar önemli olduğu anlayışını kazandırdığını görüyorum. Müşteriyi memnun edememiş ve günün sonunda ayran kalmışsa, ertesi gün satamıyordun, ekşimiş oluyordu (Alatlı ve Çizem, 1997: 15).”

Tibuk’un vizyon sahibi olduğunun göstergesi olarak şu ifadesi gösterilebilir:

“Hedeflerimi hep büyük tuttum. Zaten hayalperest ya da hayal kuran bir insandım. Bir iş görüşmesinde ‘benim şimdiye kadar beceremediğim hiçbir iş olmamıştır’ sözüme karşılık ‘o zaman hedefini küçük tutmuşsunur’ cevabını alınca, hayallerimin dizginlerini boşladım, diyebilirim (Alatlı ve Çizem, 1997: 52).”

Besim Tibuk, turizm sektöründe var olan çok sayıda ortaktan oluşan NET Holdingi kurup başarıyla sürdürme tecrübesinin önceden beri kurduğu hayallerle gerçekleştiğini ve her zaman mukayeseli olarak üstün oldukları alanlara yatırım yapma kararını aldıklarını belirtirken, turizm sektöründe tüm ortaklar olarak müşteriyi iyi tanıdıklarını ve bu yüzden başka alanlara girmediklerini belirtir (Alatlı ve Çizem, 1997: 63-72).

Besim Tibuk’un daha önce inceleme konusu yaptığımız diğer üç işadamına göre daha müşteri odaklı bir vizyona sahip olduğu söylenebilir. Bu noktada, yaşadığı bireysel tecrübeler, liberal bakışına sahip olması ve hizmet sektöründe faaliyet gösteriyor olmasının da etkileri olduğu açıktır.

Kemal Şahin yukarıdaki işadami örneklerinden biraz daha farklı olarak, yurt dışında girişimci olmuş ve daha sonra Türkiye’de de yatırımlar yapmıştır. Bu durum onun işadami olarak misyonuna şu şekilde yansır:

“Genç yaşlardan beri yaşadığım Avrupa’da para kazanmanın yanı sıra, insanların önyargısız, birbirlerini severek sayarak başarıya koşması benim açımdan önemli bir misyondur (Şahin, 2005: 9).”

Üniversite yıllarında vizyoner biri olduğunu ifade ederken şunu söyler:

“Üniversitede okurken, kendi kendime projeler yaparak geleceğimi de planlıyordum. Kendimce bir vizyonum vardı. Önümdeki 3-5 yıl içinde ne yapacağımı düşünüyordum. Şuraya gideceğim deyince, nasıl gideceğimi, hangi etapları aşacağımı hesaplıyordum. Bu plan ve adımlarım hayatım boyunca beni değişime ve riske açık bir insan profiline soktu (Şahin, 2005: 81).”

Şahin, daha sonra da vizyoner olma özelliğini şöyle ifade eder:

“Beş bin mark gibi yok denecek kadar az bir kapitalle yola çıkıp bu noktalara gelebildiysek, bundan sonra kendimize daha büyük vizyon ve hedefler koymalıydık. Bu aynı zamanda Türk tekstil sektörü ve Türkiye’nin ihracat modeli için de vizyon oluşturmalıydı (Şahin, 2005: 135).”

Kemal Şahin’in vizyonunda müşteri odaklılık hakim bakış açılarından birini yansıtır:

“Ticari hayatta müşteriye yalan söylemeniz, yapacağınız en büyük hatadır (Şahin, 2005: 93).”

“Çalışır dürüst olursan, müşterine güler yüzlü davranırsan, para kazanırsın (Şahin, 2005: 103).”

“Önceliğimiz, pazara göre yatırım yapmak ve oradan gelecek talebe göre üretim üniteleri oluşturmaktır (Şahin, 2005: 111).”

“Rekabet dolu büyük pazarlarda, her zaman arz fazlalığı vardır. Bu nedenle de, müşteri odaklı yatırım ve yönetim geliştirmek zorundayız (Şahin, 2005: 166).”

Bu ifadeler doğrultusunda, Kemal Şahin’in diğer işadamlarından daha farklı bir profil çizdiği, çalışma konumuz açısından vizyonunda müşteri odaklılığın daha net olarak yer aldığı görülmüştür.

#### DEĞERLENDİRME ve ÖNERİLER

Cumhuriyetten günümüze farklı özellikleri taşıyan beş farklı işadamlarının kendi anılarından hareketle gerçekleştirilen bu çalışma sonuçlarına göre, işadamlarının vizyonlarında *sezgi, fırsatları değerlendirme, risklerden kaçınma, ülke insanına iş ve aş temin etme, kaliteli ve ucuz ürünler sunma, tüketicilere yakın olma, müşteri odaklı olma* şeklinde ifade edebileceğimiz kelime ve kavramların yer aldığı gözlenmiştir. Bu kelime ve kavramların bu şekilde bir seyir izlemesinde işadamlarının yetiştiği atmosfer yanında işe, rekabete ve müşteriye bakışları da elbette önemlidir. Bu bağlamda, gittikçe artan oranda Türk işadamlarında pazardan ve müşterilerden gelen tepkileri dikkate alan daha fazla müşteri odaklı bir vizyon geliştiği rahatlıkla söylenebilir.

1980’li yıllarda ekonomide dışa açılma politikaları ve 1990’lı yıllardan itibaren küreselleşme dalgasının hızla yayılması ve küresel rekabetin bir gereği olarak, Türk işadamlarının vizyonunda ekonomi ve pazar şartlarındaki değişime paralel

şekilde müşteri odaklılık ağırlıklı gelişme yaşandığı gözlenmektedir. Bu arada, 1980 ile 2000 yılları arasında hükümetlerin ekonomik teşvik politikaları ile işadamları-politikacı ilişkilerindeki bazı ilkesizlikler nedeniyle, işadamlarının ilgisiz çeşitlendirme içine girebildikleri ve bu arada yaşanan yüksek enflasyon nedeniyle de ayrıca, müşteri odaklılık yerine haksız rekabet içeren uygulamaların yoğun olarak yaşandığı da olmuştur. Nitekim Buğra da (1995), Türkiye'deki girişimcinin Schumpeteryan anlamda "girişimci" olmadığını, sanayiden çok ticarete ilgi duyduğunu, devlete borç verme ve gayri-menkul spekülasyonu ile rant elde etme davranışı sergilediğini belirtmektedir. Ancak, özellikle 2000 yılından itibaren ekonomi ve politikada taşların biraz daha yerine oturması ve küresel oyuncuların baskıları ile birlikte, müşteriler haklarından daha fazla haberdar olmuş ve bu ise işadamlarının müşteri odaklı olmalarını zorlamaya başlamıştır.

Bu çalışmanın en önemli kısıtları, veri derleme yöntemi olarak yalnızca doküman incelemesinin kullanılması ve sınırlı sayıdaki işadamlarının sadece anılarından hareket ediliyor olmasıdır. Bu tür çalışmaların, daha fazla sayıda işadamlarını kapsayacak şekilde, iş adamlarıyla ilgili anı dışı incelemelerle ve çalışma kapsamında yer alan işadamlarının yakınlarında olan insanlarla yapılacak mülakatlarla desteklenmesinin, daha kapsamlı ve zengin analize elverişli sonuçlar ortaya çıkarması bakımından yapılmasında fayda olduğu açıktır. Bu şekilde, işadamlarının müşteri odaklılıklarının gelişimine engel olan faktörlerin daha detaylı bir şekilde anlaşılması da mümkün görünmektedir.

Kısıtlarına rağmen, bu çalışmanın Türk işadamlarının vizyonunda müşteri odaklılığın gelişimine neden olan temel unsurların belirlenmesine yönelik daha sonra yapılacak kapsamlı araştırmalar için öncülük yapacağı düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Akı, Volkan (2003), "Yeni Başkanın Büyük Hedefi", *Capital*, 2003/5, Mayıs, 40-45.
- Alatlı, Işık ve Hakan Çizem (1997), *Asabı Bozuk Bir Adamın Portresi*, 4. Baskı, İstanbul: Dem Yayınları.
- Buğra, Ayşe (1995), *Devlet ve İşadamları*, 2. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Eczacıbaşı, Nejat F. (1982), *Kuşaktan Kuşağa*, İstanbul: Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Vakfı.
- Eczacıbaşı, Nejat F. (2001), *İzlenimler Umutlar*, 2. Baskı, İstanbul: Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Vakfı.
- Faroqhi, Suraiya (2003), *Osmanlı Dünyasında Üretmek, Pazarlamak, Yaşamak*, Çev. G. Çağalı Güven ve Ö. Türesay, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Genç, Mehmet (2000), *Osmanlı İmparatorluğunda Devlet ve Ekonomi*, İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Hana, Nelly (2006), *Osmanlı Kahire'sinde Tüccar Olmak*, Çev. D. Öktem, İstanbul: Küre Yayınları.

Kıraç, Can (1996), *Anılarımla Vehbi Koç*, 13. Baskı, İstanbul: Milliyet Yayınları.

Koç, Vehbi (1974), *Hayat Hikayem*, 2. Baskı, İstanbul.

Özen, Şükrü (2003), “Türk Holdinglerinin İlgisiz Çeşitlenmesinin Nedenleri Üzerine Bir Tartışma”, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 22-24 Mayıs, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayın No 57, 669-671.

Sabancı, Sakıp (1985), *İşte Hayatım*, İstanbul: Aksoy Matbaacılık.

Sabancı, Sakıp (2004), *Bıraktığım Yerden Hayatım*, İstanbul: Doğan Kitap.

Şahin, Kemal (2005), *Zirvedeki Şahin – Hayatım ve Fikirlerim*, İstanbul: Hayat Yayınları.

Yazıcı, Kamil ve Kader Tan Şahin (2006), “Türkiye’de Girişimciliğin Gelişimi: Kültürel ve Makro-Kurumsal Bağlamın Birlikteliği”, *Yönetim*, **17**(53) Şubat, 18-28.

Yeşiloğlu, Talat (2002), “Eczacıbaşı’nın Yeni Büyüme Planı”, *Capital*, 2002/10, Ekim, 54-59.

Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek (2005), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 5. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

**17. Oturum: Güven**

*FARKLI ÖRGÜTSEL İLİŞKİ DÜZEYLERİNDE GÜVENİN  
BİZE ÖZGÜ ANLAMLARI*

*Ferda Erdem*

*Janset Özen Aytemur*

*Taha Karaman*

*ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI VE İLGİLİ ÖLÇEKLERİN  
TÜRKİYE'DEKİ BİR FİRMADA TEST EDİLMESİ*

*H. Ebru Erdost*

*Korhan Karacaoğlu*

*Metin Reyhanoğlu*

*GÜVEN, ÖRGÜTSEL KİMLİK ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL  
ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ; GÖRGÜL BİR ÇALIŞMA*

*İpek Kalemci Tüzün*

*İrfan Çağlar*

*YÖNETİM-ORGANİZASYON ALANINDA BİLİM VE  
ARAŞTIRMA ETİĞİNE BAKIŞ*

*Yasemin Arbak*

*Ebru Günlü*

*Gökhan Karagonlar*

## FARKLI ÖRGÜTSEL İLİŞKİ DÜZEYLERİNDE GÜVENİN BİZE ÖZGÜ ANLAMLARI

**Prof. Dr. Ferda ERDEM**

Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
ferdem@akdeniz.edu.tr

**Arş.Gör. Janset ÖZEN AYTEMUR**

Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
janset@akdeniz.edu.tr

**Prof. Dr. Taha KARAMAN**

Akdeniz Üniversitesi Tıp Fak. Psikiyatri ABD  
karaman@med.akdeniz.edu.tr

**ANAHTAR KELİMELER**

Güven, anlam, örgütsel güven, örgütsel ilişkiler

### GİRİŞ

Alanyazınında güven üzerine yapılan kavramsallaştırmalar ve analizler belirli bir çeşitliliği kapsasa da, bireyler arası ilişkilerde güvenin boyutları sıklıkla yetkinlik, iletişim, dürüstlük, etik davranış, yardımseverlik, ilgi gösterme olarak ele alınmaktadır. Farklı görgül araştırmalarda kullanılan ve yüksek güvenirlilik-geçerlilik değerlerine sahip güven ölçeklerinde de bu boyutlar, belirli ifadelerle sorgulanmaktadır (McAllister, 1994; Mayer vd. 1995; Davis vd. 2000; Jarvenpaa vd., 2004). Ancak, beşeri olgulara yönelik araştırmalarda kullanılan ölçeklerin temel sorunu anlam dayatmasıdır. Oysa farklı bilişsel kurgulardan üretilen anlamları içeren ifadeleri onaylasak da (bu durumun sosyal beğenirlik etkisiyle ortaya çıkması kuvvetli ihtimaldir) bu onay, onların kendi anlamlarımız olduğunu göstermez.

Bireysel anlamlara başvurma yönteminin temel referanslarından birini oluşturan Kişisel Kurgu Kuramı (Personal Construct Theory: Kelly, 1955), bireylerin anlamları kurma yollarını incelerken temel varsayımını, bireysel kurguların geçmişte yaşanmış benzer olaylardan hareketle gelişmesine ve gelecek olaylara yönelik bir beklenti oluşturmasına dayandırır (Sosyoloji Sözlüğü, 1999, s.411 ve ayrıca kuram ve araştırma örneği ile ilgili olarak bkz: Karaman, 1990). Ancak bu kuram, deneyimlerin anlama dönüşme sürecinde içinde bulunulan toplumsal bağlamın etkisini doğrudan açıklamayı hedeflememektedir. Oysa toplum kültürünün genel algılama, yargılama ve davranış kodları, bireylere ait anlamların aynı ya da benzer olma ihtimalini açıklayacak şekilde kolektif anlamlar üretmektedir.

Bu çalışmanın amacı, bireylerin farklı tipteki ilişkilerinde yaşadığı deneyimlerin etkisiyle güvene yükledikleri *-bize özgü-* anlamları keşfetmek ve güvenin yapısını analiz edecek özgün bir güven ölçeği oluşturmaktır. Birkaç aşamalı olarak yürütülen bu araştırmanın uzun dönemli nihai amacı ise sosyal sermayenin anahtar kavramlarından biri olarak kabul edilen güvenin anlaşılması yönündeki tartışmalara katkı sağlamaktır.

## YÖNTEM

Analiz birimi olarak seçilen örgütler, farklı tipteki güven deneyimleri açısından oldukça zengin bir yaşam alanıdır. Özellikle formel ve algılanan hiyerarşi, örgütsel ilişkilerin niteliğini belirleyen temel eksendir. Örgüt üyeleri, bu eksende konumlandıkları statülerine ya da örgütsel pozisyonlarına bağlı olarak farklı beklentiler ve algılamalar ile hareket ederken zengin bir güven deneyimine sahip olurlar. Bu durum, güven olgusunun ölçümünü, dolayısıyla anlaşılmasını tahmin edildiğinden daha zor ve karmaşık hale getirmektedir.

Nitekim bu araştırma, ilk olarak 2006 yılında Antalya'da faaliyet gösteren az sayıda işletmede sınırlı bir grup yönetici ile (32 kişi) başlatılmıştır. Alınan ilk sonuçlar, küçük bir örnekleme rağmen güvenin anlamının özgün nitelermeler içerdiğine dikkat çekmiş (Erdem v.d, 2006) ve bu nedenle araştırmanın kapsamı genişletilmiştir.

Araştırmanın bu aşamasında ise farklı illerde faaliyet gösteren SİAD'ların Yönetim Kurulu üyelerinin firmalarında çalışan yöneticiler hedeflenmiştir. Araştırma formunun gönderildiği iller Antalya, Denizli, Bursa, Gaziantep, Çanakkale, Çorum, Trabzon, Kayseri, Sakarya ve Gebze'dir. Bu illerin seçilme nedeni farklı bölgelerin temsil edilebilmesidir.

Araştırmada kullanılan form dört sorudan oluşmaktadır. Bu soruların ilk üçünde, kişinin farklı analiz düzeylerini temsilen, *patronuna, astlarına, mesleğine* duyduğu güveni anlatan sıfatlar kullanmaları istenmiştir. Yöneticilerin özellikle seçilmesinin nedeni, bu kişilerin üç temel örgütsel ilişki tipini aynı anda yaşamalarıdır. Dördüncü soruyu oluşturan *dosta güven* ise örgütsel ilişkilerde yaşanan güven deneyiminin ortak noktalarını belirleyebilmek ve aynı zamanda güven yapısının en yaygın bilinen ayırımı olan duyuşsal ve bilişsel boyutlarına yönelik ipuçları yakalayabilmek içindir.

## BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın tasarım aşamasında örneklem ile ilgili olarak, her SİAD Yönetim Kurulunun ortalama 10 kişiden oluştuğu varsayılmış ve her üyenin firmasından 3 bölüm ya da birim yöneticisinin katılımının yeterli olacağı kabul edilmiştir. Ancak sadece Antalya, Denizli\*, Bursa, Çorum, Gaziantep ve Trabzon ili derneklerinden sınırlı sayıda Yönetim Kurulu üyesi ve dolayısıyla firma yöneticisi soru formunun geri dönüşünü sağlamışlardır. E-mail aracılığıyla gönderilen ve yine e-mail ya da faksla geri dönen form sayısı 102'dir.

Analizin ilk aşamasında her ilişki tipi için belirtilmiş olan sıfatlar incelenerek anlamdaş (sinonim) olanlar birleştirilmiş ve daha sonra sıfatlardan kullanım sıklığı düşük olanlar elenmiştir. İkinci aşamada ise her ilişki tipi için kullanılan sıfatlar anlamlar açısından incelenerek bir boyut oluşturup oluşturamayacağı analiz edilmiştir. Buna göre her bir ilişki tipi için güvenin anlamları ve boyutları aşağıdaki gibidir:

---

\* Denizli SİAD'ın araştırmaya katılımını sağlayan Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU'na teşekkür ederiz.



**Meslektaşlara duyulan güvenin boyutları:** **Dürüstlük** (açıksözlü, riyasız, tutarlı, sözünün eri); **yetkinlik** (bilgili, yetenekli, deneyimli, becerikli, çalışkan); **iletişim** (açıklık, şeffaflık, bilgi paylaşan, dinlemesini bilen, geribildirim veren), **adil olma** (tarafsız, adil) ve **iyiniyete dayalı iş ilişkisi** (saygılı, sosyal, yapıcı, paylaşımcı, duyarlı, iyi niyetli, sağduyulu, mütevazı) olarak belirlenmiştir.

**Astlara duyulan güvenin boyutları:** **Dürüstlük** (sözünde duran, yalan söylemeyen, tutarlı); **yetkinlik** (çalışkan, disiplinli, özverili, titiz, sorumlu, dakik, dikkatli, bilgili, görev bilincine sahip); **bağlılık** (işini sahiplenen, işini benimsemiş, işletmesine bağlı, işletmesine sadık); **örtük itaat ilişkisi** (saygılı, sadık).

**Patrona duyulan güvenin boyutları:** **Dürüstlük** (sözünün arkasında, tutarlı, yalan söylemeyen, riyasız); **yetkinlik** (iş iyi bilen, işe hakim, bilgili, tecrübeli, eğitilmiş); **liderlik** (itibarlı/saygın, vizyoner, karizmatik, rol modeli, motive edici, geliştirici, değer veren, güvenen, takdir eden, önemseyen); **hamilik** (destekleyici, koruyucu, kollayıcı, babacan, sahiplenici, anlayışlı, şefkatli); **adalet** (adil, tarafsız, emeğe saygılı, hakkaniyetli, eşitlikçi); **iletişim** (şeffaf, dinleyen, bilgi veren, açık)

**Dosta duyulan güvenin boyutları:** **Dürüstlük** (yalan söylemeyen, iki yüzlü olmayan, görüldüğü gibi olan, samimi/içten, sözünün eri); **özgeci ilişki** (yardımsever, paylaşımcı, kötünün dostu, fedakar, vefalı).

Bulgular birçok açıdan dikkat çekicidir. Öncelikle her ilişki tipi için ilişkiye özel farklı boyutlar saptanmaktadır. Örneğin patrona duyulan güven için diğer ilişki tiplerinde belirtilmeyen niteliler mevcuttur. Bu niteliler, liderlik, hamilik, adalet gibi boyutlar olarak isimlendirilmiştir. Yine asta duyulan güven kapsamında diğer ilişki tiplerinde fazla vurgulanmayan bağlılık boyutu dikkat çekmektedir. Astlardan, herkesten daha çok işine ve işletmesine bağlı olmasının beklenmesi ve bunun bir güven göstergesi olması oldukça ilginçtir.

İkinci olarak bazı boyutların tüm ilişki tiplerinde farklı anlamlara sahip olduğu görülmektedir. Örneğin yetkinlik boyutu üç grup için de (meslektaş, patron ve astlar) geçerlidir, ancak içeriği farklıdır. Örneğin astın yetkinliğinden beklenen, daha çok bir görev adamı olması yönündedir. Benzer bir şekilde ilişkiler boyutunun anlamı da meslektaş, astlar ve dostlar açısından oldukça farklıdır. Bir meslektaşla olan ilişkide karşı taraftan yüksek itina ve duyarlılık beklenirken, bir astla olan ilişkide beklenen daha çok onun itaatkar olmasıdır.

Üçüncü olarak belirtilmesi gereken dürüstlük boyutunun, tüm ilişkiler açısından benzer anlamlar içermesidir. Bu boyut kısaca doğruluk ve tutarlılık olarak tüm ilişkilerde yakın nitelilerle ifade edilmiştir.

Dördüncü olarak ise dosta yönelik güvenin anlamının son derece yalın olduğu dikkat çekmektedir. Bu bulgu, tanıdıklık düzeyi arttıkça güvenmenin daha az şarta bağlı olduğunu ancak, güçlü duyuşsal anlamlar içerdiğini (yardımsever, paylaşımcı, kötünün dostu, fedakar, vefalı gibi) göstermektedir.

SONUÇ olarak, araştırmanın bulguları güvenin anlamının ilişkilerin niteliğine göre değişebileceği savını desteklemektedir. Diğer yandan bulgular, yaygın

olarak kullanılan güven ölçeklerinin gerek her örgütsel ilişki düzeyi, gerekse her toplumsal bağlam için aynı anlamlar içermediği ve dolayısıyla standardize edilemeyeceği yönünde önemli ip uçları vermektedir. Araştırmanın bundan sonraki aşamasında, örgütsel ilişki düzeylerine özgü (üste, asta, ve meslektaş güven) ölçüm araçlarının geliştirilmesi hedeflenmektedir.

#### KAYNAKÇA

Mayer, R. v.d.. (1995) *An Integrative Model of Organizational Trust*", **Academy of Management Review**, 20(3)

McAllister, D.J., (1995) *Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organization*, **Academy of Management Journal**, 38

Davis vd. (2000), *The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage*, **Strategic Management Journal**, 21 (3)

Erdem, F. vd. (2006), *Güven ve Güvensizliğe Yönelik Toplumsal Yargılara Ulaşmanın İlk Adımı Olarak Bireysel Kurgular*, **14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi - Erzurum 2006**

Jarvenpaa, S.R ve Leidner, D. (1999) **Communication and Trust in Global Virtual Teams** **Organization Science**, 10(6)

Marshall, G. (1999) *Sosyoloji Sözlüğü* (Çev: O. Akınhay ve D.Kömürcü), Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara

Karaman, Taha (1990) *Psikosomatik hastalarda aile algısı ve ruhsal yapılanma* Tıpta Uzmanlık Tezi, Antalya

## ÖRGÜTSEL SINİZM KAVRAMI VE İLGİLİ ÖLÇEKLERİN TÜRKİYE’DEKİ BİR FİRMADA TEST EDİLMESİ

**Yrd. Doç. Dr. H. Ebru ERDOST**

erdost@politics.ankara.edu.tr

Ankara Üniversitesi, S.B.F., İşletme Bölümü

**Yrd. Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU**

kkaracaoglu@eunev.edu.tr

Erciyes Üniversitesi, Nevşehir İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

**Arş. Görv. Dr. Metin REYHANOĞLU**

mreyhan@politics.ankara.edu.tr

Mustafa Kemal Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

### ANAHTAR KELİMELER

Sinizm, Örgütsel Sinizm, Kuşkuculuk, Kötümserlik, Sinizm Ölçeği.

### GİRİŞ

Eski Yunan’da bir hayat tarzı ve düşünce okulu olarak kaynağını bulan sinizm (cynicism), Büyük İskender’in düşüncelerinden ilham aldığı Sinoplu Diyojen’e dayanmaktadır. Diyojen’e neden günün aydınlığında elinde yanan bir fenerle dolaştığı sorulduğunda, “dürüst bir insan arıyorum” yanıtını vermiştir. Bu özlü söz, insanların gerçekte dürüst olmadığı yönündeki inancı temsil eden sinizm kavramını ‘ironik’ olarak tanımlamaktadır.

Son dönemde, özellikle Amerika’da kamuoyu, firma yöneticileri ve politikacılar, sinizmin etkilerini tartışmış ve incelemeye başlamışlardır (James, 2005). Şirket skandalları, sinizm kavramını dergi, gazete ve internet ortamına taşımıştır. Popüler medyada bu konu ilgi görmüş, örneğin karikatürist Scott Adams, [Türkiye’de de yayınlanan] ‘Dilbert’ karakteriyle (Wanous vd., 2000) Amerikan firma yönetimini sinik bakış açısıyla ‘gülünç yönetim’, ‘mutsuz çalışanlar’ şeklinde resmetmiştir (Eaton, 2000). Adams’ın ‘Dilbert İlkesi’ şeklinde 1996’da kitaplaştırdığı işyerlerindeki uygulamalara mizahi bir gözle bakması, 1957 yılında C. N. Parkinson’un ‘Parkinson Kanunu’ ve 1971 yılında L. J. Peter’in ‘Peter İlkesi’ isimli kitaplarının devamı şeklindedir (Akın, 2001). Akademisyenler sinizmin örgütleri derinden etkileme gücüne sahip olduğunu anlamaya ve giderek yaygınlaştığını kabul etmeye başlamışlardır (James, 2005).

Bireylerin yalnız kendi çıkarlarını gözettiğine inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden kimse olarak açıklanan ‘sinik’ ve bunu açıklamaya çalışan düşünceye ‘sinizm’ denilmektedir. Sinizme ilişkin temel inanç; dürüstlük, adalet ve içtenlik ilkelerinin kişisel çıkarlara kurban edildiği yönündedir (James, 2005). Sinizm, ‘kuşkuculuk’, ‘şüphencilik’, ‘güvensizlik’, ‘inançsızlık’, ‘kötümserlik’, ‘olumsuzluk’ sözcükleriyle yakın anlamlara sahip olmakla beraber, modern yorumunda, bireyin “kusur bulan, zor beğenir, eleştirir” (Eaton, 2000) anlamı baskındır.

Brandes (1997) sinizmi, örgütsel anlamda, birçok birey tarafından paylaşılan şüpheler şeklinde belirtmiş; Dean vd. (1998: 345) örgütsel sinizmi kısaca “bireyin istihdam edildiği örgüte karşı olumsuz tutumu” şeklinde tanımlamışlardır. Değişik disiplinlerden beslenen bir kavram olarak örgütsel sinizm, örgüte yönelik olumsuz

inançlar, etkiler ve davranışsal eğilimlerden oluşan bir tutumdur (Dean vd. 1998). Alan yazında örgütsel sinizmin dayandığı kuramlar; karakter yaklaşımı, durumsal ve sosyal bilişsel yaklaşımlar, atfetme, beklenti, tutum, sosyal etkileşim kuramları olarak sayılabilir. Sinizm; belirli bir örgüte, firma yöneticilerine ve genel anlamda insan doğasına yönelik olarak üç açıdan incelenmiştir (Andersson ve Bateman, 1997). Örgütsel sinizm, nedenleri ve sonuçları bağlamında da ele alınmıştır. Çalışan-işveren ilişkilerinde yeni bir paradigma olarak sinizmin sonuçları üzerinde durulmuştur. Sinizmin nedenleri alan yazınında ikili bir ayırımla; kişilikten ve ortamdaki kaynaklanan şekilde sınıflandırılmıştır. Örgütsel sinizm çalışmalarında üzerinde durulan diğer konular; örgütsel değişim, örgütsel bağlılık, iş tatmini, yabancılaşma, güven, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, anomidir.

#### ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, yukarıda kuramsal çerçevesi çizilen sinizm kavramının Türkçe alan yazına tanıtılması ve konuya ilişkin olarak geliştirilmiş olan ölçeklerin Türkiye’de bir firmada test edilmesidir. Ayrıca; çalışanın yaş, cinsiyet, medeni durumu, eğitim düzeyi, bölüm, çalıştığı işyeri sayısı ve pozisyonu gibi demografik özellikler itibarıyla çalışanlarda ‘genel sinizm’ ve ‘örgütsel sinizm’ olup olmadığına da bakılmıştır.

#### ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Akademik yazında işyerinde sinizm kavramı iki farklı şekilde kullanılmaktadır. Birincisi bireyin kendi kişiliğinden kaynaklanan ve hayata bakış açısını yansıtan ‘genel sinizmdir’. Diğeri ise bireyde sinik davranış oluşmasına neden olan örgütsel faktörleri esas alan ‘örgütsel sinizm’dir. Çalışmada örgütsel sinizm kavramı Dean vd.’nin (1998) ‘bilis’ (cognition), ‘duyuşsal tepki’ (affect) ve ‘davranış’ (behavior) şeklinde ele aldıkları kavramsallaştırmaları esas alınmıştır. Bu anlamda çalışmada sinizm; belirli bir örgüte, firma yöneticilerine ve genel anlamda insan doğasına yönelik olarak üç açıdan incelenmiştir (Andersson ve Bateman, 1997).

Bir imalat firması özelinde, 2007 Bahar döneminde yapılan bu çalışmada, yanıtlayıcıların kendi bireysel görüşlerinden yola çıkılarak ‘yaşama ve örgüte dönük algıları’ esas alınmıştır. Çalışma, örgütsel sinizm üzerine hazırlanmış ölçeklerin sınanması şeklinde daraltıldığından örgütsel sinizmin nedenleri, sonuçları ve diğer kavramlarla olan ilişkilerine değinilmemiştir. Bu haliyle çalışma; konu ile ilgili geliştirilmiş ölçeklerin farklı bir kültürde test edilmesine dayalı tanımlayıcı araştırma türü kapsamına girmektedir. Çalışma bir firma özelinde ve belli bir dönemi kapsadığından ve yanıtlayıcıların nesnellikleri sorgulanabileceğinden elde edilen sonuçlar Türkiye’ye ilişkin genellemeye izin vermemektedir.

#### ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Alan yazınında örgütsel sinizmi araştırmak için çalışanların kendi firmalarını değerlendirmeye yönelik anket ve ‘hayali’ bir firmayı değerlendirmeye yönelik ‘senaryo’ olmak üzere iki farklı araştırma tekniği kullanılmaktadır. Bu çalışmada veri toplama tekniği bakımından çalışanların kendi firmalarını değerlendirmelerine yönelik anket tekniği kullanılmıştır.

Konu oldukça yeni olduğu için Türk akademik yazınında genel ve örgütsel sinizme yönelik bir ölçek bulunmamaktadır. Uluslararası yazında ise sınırlı sayıda ve birbirlerine benzeyen veya öncekinin devamı niteliğinde ölçekler mevcuttur. Yapılan yazın taraması sonucunda tüm ölçekler bir araya getirilmeye çalışılarak birbirinin benzeri ve devamı olan ölçekler arındırılmaya çalışılmıştır. Bunun sonucunda araştırmada, genel sinizm için Kanter ve Mirvis'in (1991) 'yaşama karşı bakış açısı' ve Wrightsman'ın (1992) 'insan doğasının felsefesi'nden yola çıkılarak geliştirdikleri ölçekler kullanılmıştır. Kanter ve Mirvis'in ölçeği 7 madde olup, Wrightsman'ın ölçeğindeki toplam 10 maddenin 5'i ile aynıdır. Örgütsel sinizm için ise, Dean vd.'nin (1998) 'bilis', 'duyuşsal tepki' ve 'davranış' şeklinde ele aldıkları kavramsallaştırmalarından hareket edilmiştir. Bu bağlamda, Eaton (2000) ve Brandes (1997) tarafından geliştirilen ölçüm araçlarından faydalanılmıştır. Brandes'in ölçeği 14 madde, Eaton'ınki ise 40 maddedir. İki madde benzer olduğundan, bu iki madde ortak alınmıştır. Ayrıca bağımsız değişken olarak yanıtlayıcıların demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durumu, eğitim düzeyi, pozisyon, bölüm ve çalıştığı işyeri sayısı) kullanılmıştır.

Ölçeklerin Türkçe çevirileri yazarlar tarafından ayrı ayrı yapılmış ve daha sonra aralarında müzakere edilerek, İngiliz dilbilimcisi bir akademisyene kontrol ettirilmiştir. Uzlaşımamayan ifadeler için diğer akademisyen meslektaşlara başvurulmuştur. Demografik sorularla birlikte ölçekler ankete dönüştürülerek kolayda örneklem yoluyla üniversitedeki 20 akademisyen üzerinde pilot araştırması yapılmıştır. Bu sayede anketi oluşturan ölçeklerin içerik geçerliliklerinin de testine olanak sağlanmıştır. Pilot araştırma sonunda anlaşılabilirliği sağlanan sorulardan oluşan anketlere son şekli verilerek firma çalışanlarına firma yönetimi aracılığıyla ulaştırılmıştır. 'Dürüst' yanıtların alınabilmesi için, anketler yanıtlayıcılardan isim belirtilmeksizin kapalı zarflar içinde toplanmıştır.

Araştırma sahası olarak, Anadolu'da yer alan ve büyük ölçekli bir tekstil imalatı firması seçilmiştir.\* Araştırmaya katılan firmada 'beyaz yakalılara' ve 'mavi yakalılara' anket uygulanmış ancak 'mavi yakalılar grubundaki yanıtlayıcıların tutarsız yanıtları nedeniyle yalnızca 'beyaz yakalılar' yanıtları değerlendirmeye alınmıştır. Firmada çalışan tüm 85 beyaz yakalı çalışandan 64'ünden (% 75) kullanılabilir veri elde edilmiştir.

Araştırmada kullanılan dört ölçeğe, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve aralarında yüksek korelasyon bulunan değişkenleri bir araya toplamak ve değişken sayısını azaltmak için faktör analizi uygulanmış, bu faktörlerin birbirleriyle korelasyon ilişkisine bakılmış, ayrıca faktör değişkenleri bakımından, demografik değişkenler itibarıyla her hangi bir farklılık olup olmadığı sorularına varyans analizleri kullanılarak yanıt aranmıştır.

#### BULGULAR

Tablo 1'de görüldüğü gibi yanıtlayıcılar çoğunlukla; evli, erkek ağırlıklı ve üniversite (lisans) mezunudur. Tüm yanıtlayıcıların yaş ortalaması 31, şu anda

\* Çalışmada yer alan firma yönetimi, anketin, çalışanların örgüte bakış açılarının değerlendirmesine yönelik olduğundan makalede firmayı tanıtıcı hiçbir ibarenin olmaması yönünde istekte bulunmuştur.

çalıştıkları işyeri çoğunlukla ilk veya ikinci (% 82), çalıştıkları firmada çalışma süresi ortalama 5,5 yıl ve toplam iş tecrübesi ise ortalama 8 yıldır.

**Tablo 1:** Yanıtlayıcıların Demografik Özellikleri

Demografik Değişkenler		Frekans	Yüzde	Demografik Değişkenler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	54	84,4	Medeni Durum	Bekâr	17	26,6
	Kadın	10	15,6		Evli	47	73,4
Bölüm	Üretim	18	28,1	Eğitim Düzeyi	İlköğretim ve Lise	12	18,8
	Destek	20	31,3		Meslek Yüksek Okulu	11	17,2
Pozisyon	Yönetici	28	43,8		Lisans ve Lisansüstü	41	64,1
	Yönetici Değil	29	45,3	<b>Toplam</b>	64	100	

Demografik Değişkenler	Ortalama	Std. Sapma	N
Yaş	31,33	5,80	58
Çalıştığı İşyeri Sayısı	1,81	1,08	62
İşletmede Çalışma Süresi (ay)	65,60	49,17	60
<b>Toplam İşyeri Tecrübesi (ay)</b>	<b>95,35</b>	<b>68,41</b>	<b>55</b>

Örgütsel sinizmi ölçen iki ölçek ‘principal component analysis’ ve ‘equamax with Kaiser Normalization’ yöntemleri kullanılarak faktör analizine tabi tutulmuştur. Tablo 2’de görüldüğü gibi Brandes’in (1997) ölçeğinde yer alan 14 değişken, ölçek değerleri (Eigenvalues) 1’den büyük 3 faktör altında toplanmıştır. Bu sonuç, Dean vd.’nin örgütsel sinizme ilişkin yapmış oldukları üç boyutlu değerlendirmeye örtüşmektedir. Söz konusu boyutlardan 5 ifade biliş (cognition), 6 ifade duyusal tepki (affect) ve 3 ifade davranış (behavior) boyutu ile ilgilidir. Faktörlerin toplam varyansı açıklama gücü % 71,21; değişkenlere ilişkin faktör yükleri 0,532 ile 0,887 aralığında (KMO 0,84 ve Bartlett Testi anlamlıdır) olup istenilen kriterleri sağlamaktadır (Bryman ve Cramer 1997:283; Nunnally 1978). İlgili ölçeğin son derece güvenilir ve yapı geçerliliğine sahip olduğu söylenebilir. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan boyutların güvenilirlikleri de oldukça yüksektir.

**Tablo 2:** Brandes’in Örgütsel Sinizm Ölçeği ile İlgili Faktör Analizi Sonuçları

Faktör/Değişken	Faktör Yüklere	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
<b>Faktör 1: Biliş (Cognitive)</b>			
Çalıştığım şirketin, söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum.	0,887	<b>28,665</b>	<b>0,912</b>
Şirketimin yapacağını söylediği şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	0,856		
Çalıştığım şirket, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.	0,840		
Çalıştığım şirketin politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta vardır.	0,822		
Şirket, çalışanlardan ‘bir şey’ –belirli bir davranış-bekler, ama başkasını –başka davranış-ödüllendirir.	0,703		
<b>Faktör 2: Duyuşsal Tepki (Affect)</b>			
Çalıştığım şirketi düşündüğümde bir endişe hissedirim.	0,765	<b>26,848</b>	<b>0,864</b>
Çalıştığım şirketi düşündüğümde gerilim yaşarım.	0,753		
Çalıştığım şirketin sloganları ve uygulamalarıyla dalga geçtiğimi fark ettim.	0,741		
Çalıştığım şirketi düşündüğümde sinirlenirim.	0,739		
Şirketim beni kızdırır.	0,719		
Şirket dışındaki arkadaşlarıma, şirkette olup bitenlerle ilgili şikâyetle bulunurum	0,669		
<b>Faktör 3: Davranış (Behaviour)</b>			

Çalıştığım şirkette, işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum.	0,873	<b>15,700</b>	<b>0,719</b>
Diğer çalışanlarla, çalıştığım şirketin uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm.	0,729		
Şirket gündeme geldiğinde, diğer çalışanlarla anlamlı bakışmalar yaşanır.	0,532		
<b>Kaiser-Meyer-Olkin – KMO 0,837</b>			
<b>Toplam Varyansı Açıklama Oranı % 71,213</b>			

Tablo 3: Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	Genel Sinizm		Örgütsel Sinizm (Brandes)				Yaş	Şirkette Çalışma Süresi	Kaçınıcı İşyeri
	Kanter Mirvis	Wrightman	Biliş	Duyuşsal Tepki	Davranış	Örgütsel Sinizm			
<b>Wrightman</b>	<b>0,923**</b>								
<b>Biliş</b>	-0,040	-0,068							
<b>Duyuşsal Tepki</b>	0,035	0,040	<b>0,537**</b>						
<b>Davranış</b>	0,095	0,087	<b>0,465**</b>	<b>0,594**</b>					
<b>Örgütsel Sinizm</b>	0,017	0,003	<b>0,858**</b>	<b>0,853**</b>	<b>0,758**</b>				
<b>Yaş</b>	-0,120	-0,020	-0,092	-0,091	0,114	-0,054			
<b>Şirkette Çalışma Süresi</b>	0,014	0,028	0,024	-0,090	0,116	0,005	<b>0,675**</b>		
<b>Kaçınıcı İşyeri</b>	- <b>0,327**</b>	<b>-0,272*</b>	-0,041	0,025	0,165	0,045	0,163	-0,177	
<b>İş Tecrübesi</b>	-	-0,098	0,007	-	<b>0,384</b>	0,106	<b>0,709</b>	<b>0,624</b>	<b>0,448</b>



	0,162			0,013	**		**	**	**
--	-------	--	--	-------	----	--	----	----	----

<b>Güvenirlilik (Cronbach <math>\alpha</math>)</b>	<b>0,764</b>	<b>0,827</b>	<b>0,912</b>	<b>0,864</b>	<b>0,719</b>	<b>0,913</b>	-	-	-
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---	---	---

**Not:** Pearson Korelasyonu kullanılmıştır (çift kuyruk). \*  $p < 0.05$  ve \*\*  $p < 0.01$ .

Faktör analizinin yapılması için değişken sayısının kaç katı yanıtlayıcı sayısı olacağı yönünde bir tartışma olmasına rağmen örneklem büyüklüğünün en az 100 olması gerektiği belirtilmektedir (Bryman ve Cramer 1997: 283). Örgütsel sinizmin ikinci ölçeği olan Eaton'ın (2000) ölçeğinde 40 ifade bulunmasına karşılık yanıtlayıcıların sayısı 64 olması bu koşulu bozmaktadır. Yapılan faktör analizinde de KMO çok düşük çıkmıştır (0,276). Bu nedenle Eaton'ın (2000) çalışması analizlerde kullanılamamıştır.

Tablo 3'de görüldüğü gibi, genel sinizm ölçeklerinden Wrightsman'ın (1992) ölçeğinin güvenirliliği, Kanter ve Mirvis'in (1991) ölçeğinin güvenirliliğinden daha yüksek bulunmuştur. Sırasıyla ölçeklerin Cronbach Alpha güvenirlilik katsayıları 0,827 ve 0,764'tür. Örgütsel sinizm ölçeklerinden Brandes'in (1997) ölçeğinin güvenirliliği, 0,913 ile son derece yüksek bir güvenirliliğe sahipken, Eaton'un (2000) ölçeğinin güvenirliliği ise 0,880 değeri ile daha düşük düzeydedir.

Tablo 3'de görüldüğü gibi, genel sinizmdeki iki ölçek aynı soruları içerdiklerinden birbiriyle son derece yüksek ilişkili (0,923) çıkmıştır. İlgili yazında genel sinizm ile örgütsel sinizm arasında zayıf bir ilişki olduğu belirtilmesine rağmen bu çalışmada anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Brandes'in (1997) ölçeğinden faktör analizi sonucunda oluşmuş olan üç boyutun (bilgi, duyuşsal tepki ve davranış) akademik yazına uygun olarak birbirleriyle ilişkisi orta derecede (0,465–0,594 arası) ve oldukça anlamlıdır. Bunların örgütsel sinizm ile ilişkisi ise yüksek (0,758–0,853 arası) çıkmıştır. Örgütsel sinizm kavramının davranış boyutu ile iş tecrübesi arasında anlamlı ama zayıf bir ilişki (0,384) bulunmuştur. Yani iş tecrübesi arttıkça davranış anlamında örgütsel sinizm artmaktadır. Bireyin kişiliğinden kaynaklanan ve Kanter ve Mirvis'in (1991) 'yaşama karşı bakış açısı' olarak nitelendirdikleri 'genel sinizm' ile çalışanın çalıştığı işyeri sayısı arasında negatif ama zayıf bir ilişki (-0,327 ve -0,272) tespit edilmiştir. Akademik yazında ele alınmayan bu durum, farklı işyerlerinde çalıştıkça bireyin sinik bakış açısının azalmakta olduğu şeklinde açıklanabilir. Yaş, şirkette çalışma süresi ve toplam iş tecrübesi ile ölçekler arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

**Tablo 4:** Ortalamalar ve Kategoriler İtibariyle Ortalamalar Arası Farklar (t Testi Sonuçları)

Değişkenler	Toplam	Cinsiyet			Medeni Durum			Bölüm			Pozisyon		
		t	Erkek	Kadın	t	Bekar	Evlü	t	Üretim	Destek	t	Yönetici	Değil

Yaş	31,33 (5,80)	0 ,6 6	31, 50 (5,9 4)	29, 83 (4,4 4)	- 6,3 2**	26,5 0 (1,8 7)	32, 86 (5,7 9)	- 0,21	32,3 5 (5,4 2)	32, 80 (6, 99)	0,10	31,07 (5,00 )	6,22 (1,22 )
Şirkette Çalışma Süresi	65,60 (49,1 7)	- 0 ,2 5	64, 94 (49, 59)	69, 33 (49, 40)	- 4,4 1**	37,7 6 (13, 21)	76, 60 (53, 78)	- 2,14 *	56,4 7 (44, 00)	94, 80 (64, 29 )	- 0,38	47,46 (9,31 )	53,6 3 (10,1 4)
Kaçıncı İşyeri	1,81 (1,08 )	1 ,4 3	1,8 9 (1,1 4)	1,3 3 (0,5 0)	- 1,2 4	1,53 (0,1 8)	1,9 1 (1,1 8)	2,95 **	2,44 (1,5 0)	1,3 5 (0, 49)	0,89	1,03 (0,20 )	1,07 (0,20 )
İş Tecrübesi	95,35 (68,4 1)	0 ,4 0	96, 75 (71, 03)	85, 71 (49, 69)	- 5,6 1**	45,6 0 (18, 26)	114 ,00 (71, 07)	- 0,20	111, 18 (86, 41)	116 ,10 (67, 22 )	- 0,70	59,98 (11,7 6)	67,7 8 (13,5 6)
Kaniter ve Mirvis	3,16 (0,76 )	- 1 ,5 0	3,0 9 (0,7 5)	3,4 8 (0,7 6)	1,8 1	3,44 (0,6 5)	3,0 5 (0,7 8)	- 4,04 **	2,66 (0,5 3)	3,4 8 (0, 70)	- 3,27 **	2,90 (0,66 )	3,47 (0,67 )
Wrightstman	3,00 (0,71 )	- 1 ,0 3	2,9 6 (0,7 0)	3,2 1 (0,7 9)	1,9 7	3,28 (0,7 1)	2,8 9 (0,7 0)	- 3,40 **	2,55 (0,5 9)	3,2 7 (0, 70)	- 2,76 **	2,77 (0,66 )	3,27 (0,69 )
Biliş	2,21 (0,94 )	0 ,2 4	2,2 2 (0,9 7)	2,1 4 (0,7 8)	- 0,8 8	2,04 (0,8 8)	2,2 7 (0,9 6)	0,87	2,18 (0,7 2)	1,9 5 (0, 88)	- 0,22	2,13 (0,75 )	2,18 (0,99 )
Duyuşsal tepki	1,55 (0,65 )	0 ,4 4	1,5 6 (0,6 3)	1,4 7 (0,7 6)	- 0,4 1	1,15 (0,7 4)	1,5 7 (0,6 2)	1,18	1,60 (0,5 8)	1,3 8 (0, 53)	1,64	1,66 (0,63 )	1,39 (0,59 )
Davranış	2,24 (0,83 )	- 1 ,5 0	2,1 8 (0,8 4)	2,6 0 (0,7 0)	- 1,0 7	2,06 (0,7 6)	2,3 1 (0,8 5)	0,10	2,18 (0,8 2)	2,1 6 (0, 89)	- 0,25	2,19 (0,78 )	2,25 (0,90 )

Örgütsel Sinizm	1,93 (0,66)	- 0 9	1,93 (0,67)	1,95 (0,61)	- 0,89	1,81 (0,66)	1,97 (0,66)	0,10	1,93 (0,58)	1,74 (0,62)	0,45	1,94 (0,60)	1,86 (0,69)
-----------------	----------------	-------------	----------------	----------------	-----------	----------------	----------------	------	----------------	----------------	------	----------------	----------------

Not: \* p<0.05 ve \*\* p<0.01. Parantez içindeki değerler değişkenlerin standart sapmalarıdır.

Tablo 4'te görüldüğü gibi, genel sinizm ölçeklerinin ortalamaları itibariyle yalnızca çalışılan bölüm ve bulunulan pozisyon kategorileri arasında fark anlamlı bulunmuştur. Buna göre destek bölümlerinde çalışanlar üretime göre ve yönetici olmayanlar yöneticilere göre daha fazla sinik bakış açısına sahiptir. Genel olarak firmada çalışan bireylerin yaşama dair bakış açıları orta düzeyde sinik ve örgütlerine bakış açıları ortanın altında sinik eğilimli çıkmıştır. Ayrıca, yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda genel sinizm ölçeklerinin ortalamaları itibariyle çalışanların eğitim düzeyleri arasındaki farklılık anlamlı (Kanter ve Mirvis ölçeği için F değeri 3,85; Wrightsman ölçeği için F değeri 4,24; her iki ölçek için p<0,05) bulunmuştur. Bu farkın hangi kategorilerden kaynaklandığını anlamak için Tukey HSD'ye bakılmış; eğitimleri lisans düzeyinde olanlar ile meslek yüksek okulu düzeyinde olanlar arasından kaynaklandığı (her iki ölçek için p<0,05) gözlenmiştir. Meslek yüksek okulu mezunu çalışanlar lisans düzeyinde olanlara göre daha sinik bakış açısına sahiptir. Örgütsel sinizm ortalamaları itibariyle kategoriler arasında ise herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir.

#### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışma kapsamında dört ölçekten üç ölçek olumlu sonuç vermiş, genel sinizm ölçeklerinden Wrightsman'ın (1992) ölçeğinin güvenilirliği Kanter ve Mirvis'in (1991) ölçeğinden daha yüksek çıkmıştır. Buna karşın, Kanter ve Mirvis'in (1991) ölçeği daha az ifade sayısına sahiptir. Örgütsel sinizm ölçeği olarak Brandes'in (1997) ölçeğinin yüksek bir güvenilirliğe ve geçerliliğe sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu ölçek, faktör analizi sonucunda akademik yazındaki ayırma (Dean vd. 1998) uygun yapı göstermiştir.

Araştırmada destek bölümlerinde çalışanların üretim bölümüne ve yönetici olmayanların da yöneticilere göre daha sinik bir ortalamaya sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni, üretimde çalışanların genellikle mühendis; yönetici olanların da daha saygınlığı olan işlerde çalışmalarından kaynaklanabilir. Araştırmada eğitim düzeyi meslek yüksek okulu olanların lisans düzeylilerden daha sinik davranış gösterme eğilimde oldukları tespit edilmiştir. Bu durumun nedeni, üniversiteye gitmek isteyenlerin öncelikle hedefinin lisans eğitimi almak olduğu göz önünde bulundurulursa, lisans programlarını kazanamayıp meslek yüksek okullarında okumak zorunda kalanların hayata daha olumsuz bir bakış açısına sahip olmaları ile ilgili olabilir.

Ancak, yukarıda da değinildiği gibi mavi yakalıların anket formlarının değerlendirme dışı bırakılma zorunluluğu sonucu örgütsel sinizmi ölçen ölçeklerden Eaton'ın (2000) ölçeği ölçülemedi. İleride yapılacak çalışmalarda Eaton'ın ölçeğinin de denenmesi örgütsel sinizm ölçeklerinin şekillenmesinde önemli olabilecektir. Yapılacak çalışmalarla konu farklı

boyutlarıyla ve daha farklı ve büyük örneklem kitleleriyle ayrıca, yabancılaşma, iş tatmini, örgütsel güven, bağlılık, adalet, vatandaşlık ve değişim kavramlarıyla ilişkileri incelenebilirse, elde edilen sonuçların genellenebilirliğine ve ilgili alan yazına değerli katkılar sağlanabilecektir.

#### KAYNAKÇA

Abraham, Rebecca (2000), 'Organizational Cynicism: Bases and Consequences', *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126: 3, 269-92.

Akın, H.Bahadır, (2001), Günümüz İş Dünyasında Örgütsel İlişkilere Mizahi Bir Bakış Dilbert İlkesi ve OA5 Yönetim Modeli, *ACTIVE Dergisi*, Mart-Nisan, No: 17.

Andersson, Lynne M. ve Thomas S. Bateman (1997) 'Cynicism in The Workplace: Some Causes and Effects', *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-69.

Brandes, Pamela (1997), *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Unpublished Doctoral Dissertation, Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati, USA.

Brandes, Pamela; Ravi Dharwadkar ve James W. Dean, Jr. (1999), 'Does Organizational Cynicism Matter?: Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes', *The 36th Annual Meeting of the Eastern Academy of Management*, May 13-16, Philadelphia.

Bryman, A. ve Cramer, D. (1997), *Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows*, London: Routledge.

Dean, James W.; Pamela Brandes ve Ravi Dharwadkar (1998), 'Organizational Cynicism', *Academy of Management Review*, 23: 2, 341-52.

Eaton, Judy A. (2000), *A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism*, Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate Program in Psychology, York University, Toronto.

James, Matrecia S. L. (2005), *Antecedents and Consequences Of Cynicism In Organizations: An Examination Of The Potential Positive and Negative Effects On School Systems*, Unpublished Doctoral Dissertation, The Florida State University, USA.

Kanter, Donald L. ve Philip H. Mirvis (1991), 'Cynicism: the New American Malaise', *Business and Society Review*, Spring, 57-61.

Mino, Claudia E. (2002), *Organizational Trust, Organizational Cynicism and Organizational Commitment During A Change Initiative*, Unpublished Doctoral Dissertation, Alliant International University, Los Angeles.

Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, 2nd Edition, New York: McGraw-Hill.

Reichers, Arnon E.; John P. Wanous ve James T. Austin (1997), 'Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change', *Academy of Management Executive*, 11: 1, 48-59.

Wanous, John P.; Arnon E. Reichers ve James T. Austin (1994), 'Organizational Cynicism: An Initial Study', *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 269-73.

Wanous, John P.; Arnon E. Reichers ve James T. Austin (2000), 'Cynicism About Organizational Change-Measurement, Antecedents, and Correlates' *Group & Organizational Management*, 25: 2, June, 132-53.

## GÜVEN, ÖRGÜTSEL KİMLİK ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ; GÖRGÜL BİR ÇALIŞMA

**Dr. İpek Kalemci TÜZÜN**

Başkent Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi

[tuzun@baskent.edu.tr](mailto:tuzun@baskent.edu.tr)

**Doç. Dr. İrfan Çağlar**

Gazi Üniversitesi, Çorum İ.İ.B.F

[irfanc@gazi.edu.tr](mailto:irfanc@gazi.edu.tr)

### ANAHTAR KELİMELER

Örgütsel özdeşleşme, algılanan örgütsel kimlik, örgütsel güven

### GİRİŞ

Bireylerin işe yönelik tutum ve davranışlarını yönlendiren mekanizmaların neler olduğunu anlayabilmek, çalıştıkları örgütlerle ilgili algılamalarını tespit etmekle mümkün olabilecektir. Bireyler örgütlerle aidiyet ihtiyacını gidermek ve belirsizliği azaltmak için özdeşleşirler. Örgüt ise üye özdeşleşmesini güçlendirmek ister, çünkü özdeşleşmenin çalışanların performansları üzerinde olumlu etki yapacağına inanır. Bu nedenle, örgütsel özdeşleşme, örgütsel davranış araştırmaları için önemli bir değişken haline gelmiştir. Özdeşleşmenin nasıl gerçekleştiğini anlamak, örgüte getirdiği faydalar açısından oldukça önemlidir. Örgütüyle özdeşleşen birey, işbirlikçi davranış geliştirmede, zamanını ve enerjisini örgütün başarısı için harcamada daha istekli davranış sergilemektedir. Ayrıca özdeşleşen birey, işe yönelik rol tanımlamasını daha geniş tutmakta ve iş çevresinde gelişen olaylara karşı daha fazla sorumluluk hissetmektedir. Örgütle özdeşleşmeyi etkileyen pek çok unsur bulunmaktadır. Bu unsurlardan algılanan örgütsel kimlik özellikleri ve algılanan örgütsel güven bu çalışmaya konu olacaktır. Bu çalışmanın amacı çalışanların algıladıkları örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve örgütsel kimlik algılamasının, örgütsel güven aracılığıyla örgütsel özdeşleşmeye yol açtığını öneren bir model önerisi sunmaktır. Modelin bir önerisi de algılanan örgütsel kimlik düzeyinin, örgütsel özdeşleşme gücünü doğrudan etkileyeceğidir. Bu çerçevede, Ankara merkezde bulunan, kamu ve özel sermayeli ticari banka çalışanları üzerinde görgül bir çalışma yapılmıştır.

### Kuramsal Çerçeve

Örgütsel kimlik kuramcılarının bir çoğu Albert ve Whetten'in (1985) örgütsel kimlik ile ilgili tanımını kaynak olarak kullanmışlardır. Albert ve Whetten (1985), örgütsel kimliği örgüt üyelerinin örgütün "merkezi, asli, temel", "süregelen veya varolan -zaman içinde örgütte kalan", "farklı- benzersiz" özelliklerine olan inancı olarak tanımlamışlardır. Örgütsel kimliğin; örgüt üyelerinin, örgütün kimliğinin farklılığına, merkeziliğine olan inançlarıyla oluştuğunu belirtmişlerdir. Örgüt üyelerinin örgütün özellikleriyle ilgili öznel algılamaları mevcuttur. Bu doğrultuda Dutton, Dukerich ve Harquail (1994) "algılanan örgütsel kimlik" kavramını, "örgüt üyelerinin örgütün kimliğinin ne

olduğu hakkındaki öznel inançları” ya da ” üyenin örgütün farklı ya da tanımlanan nitelikleri hakkındaki inancı” olarak ifade etmişlerdir. Eğer örgüt üyeleri, örgütle ilgili belirgin bir kimliğin, farklı ve paylaşılmış olduğuna inanırlarsa, inandıkları örgütün kimliğine tutarlı davranış sergileyeceklerdir. Öte yandan, örgütsel özdeşleşme kişinin benliğini belirgin bir örgüt kimliği açısından tanımlamaya hazır olma durumudur. Örgütsel özdeşleşme düzeyinin belirleyicisi, örgütsel kimlik özellikleri ile ilgili algılamalardır. Dukerich, Golden ve Shortell’ın (2002) algılanan örgütsel kimlik- örgütsel özdeşleşme modellerinde iki önemli örgütsel tasvirin bireyin örgütle özdeşleşme gücünü etkilediğini belirtmişlerdir; örgüt kimliğinin çekiciliğinin algılanması ve örgütü nasıl gördüğüne yönelik inançları. Algılanan örgütsel kimliğin kişinin özdeşleşme düzeyini ne kadar etkilediği, örgütsel kimliğin kişide oluşturduğu çekicilik imajına göre değişmektedir (Ashforth ve Mael, 1989; Dutton vd, 1994; Dukerich vd, 2002). Örgüt kimliği kişinin örgütle özdeşleşmesine bilişsel ve duygusal olarak temel oluşturur (Hatch ve Schultz,2000).

Bazı yazarlar örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşmeyi beraber kullanırken (Ravasi ve Van Rekom, 2003; Albert vd, 2000; Haslam vd, 2003) bazı yazarlar ise örgütsel özdeşleşmenin kavramsal olarak örgütsel kimlikten farklı ama ilişkili bir kavram olduğunu belirtmişlerdir (Ashforth ve Mael, 1989; Dutton vd,1994, Dukerich vd,2002; Scott vd,1998)). Kimlik “ben kimim” ya da “biz kimiz” sorusuna yanıt ararken, (Albert vd, 2000) örgütsel özdeşleşme “örgütün başarılı ya da başarısız olma durumunda örgüte aidiyetin, birlik olmanın algılanması” şeklinde tanımlanabilir (Ashforth ve Mael, 1989:34). Özdeşleşme, örgüt üyesinin, örgütün ana örgütsel kimlik özellikleri ile kendini bütünleştirme derecesi olarak da ifade edilebilir. (Dutton vd, 1994). Bu nedenle kimlik ve özdeşleşmenin birbiriyle ilişkili ancak birbirinden ayrı kavramlar olduğu söylenebilir. Örgütsel özdeşleşme, bireyin kendini ifade etmekte kullandığı vasıflar ve amaçlar ile algılanan örgütsel kimlik içinde bulunan vasıf ve amaçlar arasındaki bilişsel bağ derecesini gösterir (Dutton vd,1994). Pratt (1998) örgütsel kimliğin “ben kimim” sorusuna yanıt oluştururken, örgütsel özdeşleşmenin “örgütle ilgili ben kimim” sorusuna yanıt aradığını belirtmiştir. Ashforth ve Mael (1989) çalışmalarında sosyal kimlik teorisini, örgütsel literatüre dahil ederek, örgütsel özdeşleşme ile ilgili şu bulguları belirtmişlerdir; (a) örgüt diğer örgütlerle karşılaştırıldığında daha farklı algılanıyor ise, özdeşleşme potansiyeli yükselmektedir, (b) örgüt üyeleri örgütün kimliğinin çekiciliğini yüksek oranda algıladıklarında, öz saygıları artmakta ve özdeşleşme gerçekleşmektedir.

Özdeşleşmeyi etkileyen bir diğer unsur da algılanan örgütsel güvendir. Örgütsel güven, örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkililere, deneyimlere, dayanarak örgüt üyelerinin, bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileridir. Üst düzey örgütsel güven yaratan örgütlerin, örgüt yapılarının daha uyumlu, stratejik ittifakının daha güçlü, takımları oluşturmada daha etkin olduğu ve daha etkin kriz yönetimi gerçekleştirdikleri görülmektedir. Yüksek güvene sahip örgütlerin, düşük güvene sahip örgütlere göre daha başarılı, intibakı kolay ve yenilikçi örgütler olduğu gözlemlenmektedir. Örgütsel güven, örgütün tüm çalışanlarının iş memnuniyeti ve algılanan örgüt etkinliğine bağlı durumudur (Huff ve Kelley,2003).

### **Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Özellikleri Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi**

Araştırmacılar, örgütsel güven ve örgütsel kimlik (Tyler ve Degoy,1996; Shamir ve Lapidot, 2003; Bies ve Trip, 1996; Angelmier, 2003), örgütsel güven ve özdeşleşme (Kramer vd, 1996;Dutton vd, 1994; Kramer, 1993; Lee, 2004; Shamir ve Lapidot, 2003; Schokley-Zalabak vd, 2000; Cook ve Wall, 1980;) ve örgütsel kimlik ve özdeşleşme arasındaki (Wiesenfield, 1998; Albert ve Whetten, 1985; Mael ve Ashforth, 1995; Kreiner ve Ashforth, 2001; Dutton vd, 1994, Dukerich vd, 2002) ilişkiyi vurgulamıştır.

Literatürde, güven ile kimlik ve kimlik ile özdeşleşme ilişkisini belirgin bir şekilde gösteren söylemlerin olmasına rağmen, bu alandaki görgül çalışmaların yetersiz olduğu gözlemlenmektedir. Temelde her güven yapısının bireyin benliğini etkileşimlerle yapılandığı ve sosyal kimliğin gösterimi olduğu iddia edilebilir (Huemer, 2004). Güvenli ilişki bilgi paylaşımını teşvik eder, fikirlerin özgürce ifade edildiği, açık tartışmalara fırsat veren, çalışma gruplarının eşgüdümünün geliştiği iş ortamını yaratır. Bies ve Trip (1996) iki temel kategorinin güvenin bozulmasına yol açtığını belirtmişlerdir; örgütle çalışan arasındaki kural ve prosedürlerin ihlali, hasar görmüş kimlik (sosyal kimliğe ya da üne saldırı). Öte yandan Tyler ve Degoy (1996) kişilerin örgütsel üyelikten kimlik duygusu türettiklerinden, örgütsel otoritenin güvenilirliğini daha fazla umursadıklarını ifade etmişlerdir. Kramer, Brewer ve Hanna (1996) ise güvenin arttığı durumda özdeşleşmenin de artacağını belirtmişlerdir. Başka bir deyişle örgüt içinde yüksek güven ortamı, bireylerin örgüt hedefleri, değerleri, inançları ve normlarını doğru algılamalarına ve özdeşleşmelerine neden olacaktır (Schokley-Zalabak vd,2000). Öte yandan, algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği (bireysel olarak örgüt üyesinin örgüt kimliğinin ne olduğuna yönelik öznel inancı) örgütle özdeşleşmenin gücünü belirlemektedir (Dutton vd, 1994). Örgüt üyesi örgütsel kimliği gittikçe artan bir şekilde, çekici olarak algılsa, örgütle çok daha güçlü özdeşleşme gerçekleştirecektir (Dukerich vd, 2002). Örgüt üyelerinin güvenilirliği, kararlarında ve eylemlerinde sergiledikleri ahlaki dürüstlüğe, örgütsel kimliğe gösterdikleri samimiyet hissine göre değişmektedir. Yüksek güven ortamında, örgütle özdeşleşme daha güçlü olmaktadır. Özdeşleşme ve güven arasındaki ilişkiyi belirlemek için Lee (2004), üretim çalışanları üzerinde bir uygulama gerçekleştirmiş, yüksek güven ortamı ve özdeşleşme düzeyi arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Cook ve Wall (1980) çalışmalarında, örgüte güven ile özdeşleşme ve bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğunu vurgulamışlardır. Örgüt üyesi örgütsel kimliği gittikçe artan bir şekilde, çekici olarak algılsa, örgütle çok daha güçlü özdeşleşme gerçekleştirecektir (Dukerich vd, 2002).

Araştırmanın amacı doğrultusunda test edilmek istenen hipotezler şöyledir. H1: Algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği ile örgüte güven algılaması arasında olumlu bir ilişki vardır. H2: Örgüte güven algılaması ile örgütle özdeşleşme arasında olumlu bir ilişki vardır. H3: Algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği ile örgütle özdeşleşme düzeyi arasında doğrudan bir ilişki vardır. H4: Algılanan örgütsel kimliğin, örgütsel özdeşleşme üzerinde örgüte güven aracılığıyla dolaylı bir etkisi vardır.



### Araştırma

Araştırmada, görgül çalışma yapılmıştır. Araştırmanın evrenini Ankara'daki özel ve kamu sermayeli bankalar oluşturmaktadır. Örneklemin, Ankara'daki ticari bankaların çalışanları kapsamı amacıyla rastlantısal olarak 6 banka seçilmiştir. Bankalar arasında tutarlılık yaratmak için, seçilen bankaların 3 tanesinin kamu sermayeli, 3 tanesinin özel sermayeli bankalar olmasına dikkat edilmiştir. Seçilen her bankanın farklı şubelerine toplam 140 anket gönderilmiştir. 6 bankaya gönderilen toplam anket sayısı 840'dır. Ancak geriye dönen anket sayısı 598'dir. Anketler değerlendirildikten sonra geçerli anket sayısı 545'e düşmüştür. Örneklemin geçerliliği  $n=545$  kullanılarak hesaplanmıştır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması yapılmıştır. Demografik özellikler ve araştırmada kullanılacak değişkenleri ölçmek üzere bir anket formu hazırlanmış ve seçilen örneklem grubuna uygulanmıştır. Uygulama karşılıklı mülakat şeklinde değil, anket formlarının banka çalışanlarına dağıtılması şeklinde gerçekleşmiştir. Örgütsel güven ölçümü için, Cummings ve Bromiley (1996) tarafından geliştirilen örgütsel güven ölçeğinin kısa formu, örgütsel kimlik özelliklerinin, banka çalışanları tarafından ne derecede çekici olarak algılandığı ise Dukerich, Golden ve Shortell (2002) tarafından geliştirilen, algılanan örgütsel kimlik özelliklerinin çekiciliği ölçeği, örgütsel özdeşleşme gücünü belirleyebilmek için ise Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. Betimleyici bulguların ortaya konmasından sonra, modelin test edilmesi ve ilişkisel bulgular için LISREL 8.30 (Jöreskog ve Sörbom, 1993) ve SPSS programlarından yararlanılmış, bu doğrultuda analizler yapılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların %57.6'sının kamu sermayeli bankalarda, %42.4'ünün özel sermayeli bankalarda çalıştığı tespit edilmiştir. Kadın çalışanlar örneklemin %56'sını, erkek çalışanlar %44'ünü oluşturmaktadır. Evli çalışanlar örneklemin %67.2'sini, bekar çalışanlar %32.8'ini temsil etmektedir. Araştırmaya katılanların %18.7'si lise, %71.7'si üniversite, %9.2'si yüksek lisans, %0.2'si ise doktora mezundur. Çalışanların % 23.5'i 19-39, %57.4'ü 30-40, %18'i 41-51, %1.1'i 52-55 yaş grubu arasında bulunmaktadır. Araştırmaya katılanların % 64.4'ü 1-10 yıl, %26.2'si 11-20 yıl, %9.4'ü 21-30 yıl bankalarına hizmet etmişlerdir. Çalışanların % 4.2'si müdür, % 24.6'sı müdür yardımcısı, % 16.3'ü uzman, % 6.8'i uzman yardımcısı, % 17.8'i şef, %30.3'ü ise memurdur.

Araştırma ölçekleri faktör analizine tabi tutulmuştur. Örgütsel güven 12 madde ile ölçülmüştür. ÖG maddelerinin biri bilişsel, diğeri duygusal güven olmak üzere iki faktör altında toplanması öngörülmüştür. Birinci faktör yedi maddeden oluşmaktadır ve bilişsel örgütsel güven (BÖG) olarak adlandırılmıştır. Özdeğeri 3.15 olan BÖG faktörü %26.23 varyans açıklamıştır. Faktörün iç tutarlık katsayısı  $\alpha = .85$  olarak hesaplanmıştır. İkinci faktörün özdeğeri 1.99'dur ve %16.57 varyans açıklamıştır. İkinci faktördeki maddelerin duygusal örgütsel güven (DÖG) ölçeği maddeler olduğu gözlenmiştir. Dördüncü DÖG maddesi her iki faktöre de yüklendiğinden, bu madde, sonraki analizlerde kullanılmamış ve DÖG ölçeğinden çıkarılmıştır. Kalan dört madde ile yapılan güvenilirlik analizi sonucunda iç tutarlık katsayısı  $\alpha = .72$  bulunmuştur. Algılanan Örgütsel Kimlik

Özellikleri (AÖK) ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda bir faktör grubu oluştuğu görülmüştür. Temel bileşen analizi sonucunda bütün maddelerin özdeğeri 13.34 olan tek bileşen altında toplandığı ve bu bileşenin de açıkladığı varyansın %58 olduğu bulunmuştur. Ölçeğin iç tutarlık katsayısı  $\alpha = .97$  olarak hesaplanmıştır. Altı madde kullanılarak yapılan özdeşleşme ölçeğinin tek faktörlü bir yapı göstermesi öngörülmüştür. Özdeğeri 2.89 olan tek bileşen toplam değişkenliğin %48.13'ünü açıklamıştır. Ölçeğin iç tutarlık katsayısı  $\alpha = .78$  olarak hesaplanmıştır. Araştırma ölçeklerinin korelasyon katsayıları aşağıdaki gibidir

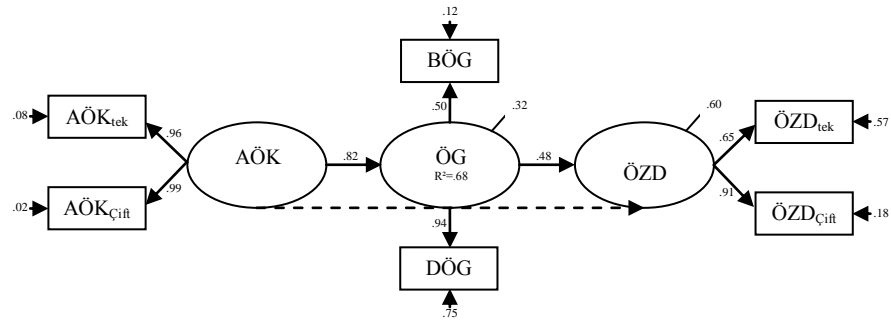
**Tablo 1** Araştırma Ölçeklerinin Korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri

Değişkenler	1	2	3	4	5
1 BÖG	(.85)				
2. DÖG	,47**	(.72)			
3. ÖZD	,51**	,21**	(.78)		
4. AÖK	,76**	,43**	,51**	(.97)	
Ortalama	4,78	4,97	5,02	4,99	
Standart Sapma	1,32	1,49	1,33	1,38	

Bu çalışmada önerilen modeli test etmek için yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılmıştır. Önerilen model, algılanan örgütsel kimliğin örgütsel güvene, örgütsel güvenin de özdeşleşmeye yol açtığını ve algılanan örgütsel kimliğin özdeşleşme üzerindeki etkisini örgütsel güven aracılığıyla göstereceğini öngörmektedir. Bu modelde söz edilen değişkenler, YEM analizinde birer gizil değişken olarak ele alınacaktır. İyi bir YEM'de her bir gizil değişkenin birden fazla göstergesi olması gerekmektedir. Ancak, yukarıda sunulan faktör analizi sonuçlarına göre, AÖK ve ÖZD maddeleri tek faktörlü yapı göstermiştir. Bu sorunu aşmanın bir yolu da, her bir gizil değişkene karşılık gelen ölçek maddelerini bölümlere ayırarak gösterge sayısını birden fazla yapmaktır. Buna bölümlenme adı verilir. Bu çalışmada, AÖK ve ÖZD maddeleri tek ve çift maddeler olmak üzere ikişer bölüme ayrılmış ve her bir bölüm için ortalama puanlar hesaplanarak ilgili gizil değişkenlerin ikişer göstergeli olması sağlanmıştır. Sonuç olarak, önerilen aracı modelde üç gizil değişken vardır. Birincisi; çalışmanın bağımsız değişkeni olan algılanan örgütsel kimlik iki gösterge ile tanımlanmıştır (AÖK<sub>Tek</sub> ve AÖK<sub>Çift</sub>). İkincisi; çalışmanın aracı değişkeni olan örgütsel güven iki gösterge ile tanımlanmıştır (BÖG ve DÖG). Üçüncü gizil değişken ise çalışmanın bağımlı değişkeni olan özdeşleşme iki gösterge ile tanımlanmıştır (ÖZD<sub>Tek</sub> ve ÖZD<sub>Çift</sub>). LISREL 8.30 (Jöreskog ve Sörbom, 1993) kullanılarak yapılan model testinin sonuçları Şekil 1'de sunulmuştur. Sonuçlar, modelin iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir,  $\chi^2(6) = 21.70$ ,  $p < .005$ . Algılanan örgütsel kimliğin örgütsel güven üzerindeki doğrudan

etkisinin anlamlı olduğunu göstermiştir (0.82,  $p < .05$ ). Örgütsel güvenin özdeşleşme üzerindeki doğrudan etkisi de istatistiksel olarak anlamlıdır (0.48,  $p < .05$ ). Algılanan örgütsel kimliğin özdeşleşme üzerinde doğrudan etkisi anlamlı bulunmazken (0.18, *ad*), örgütsel güven aracılığıyla özdeşleşme üzerindeki dolaylı etkisi anlamlı bulunmuştur (0.39,  $p < .05$ ). Verinin önerilen aracı modele ne derece uyduğunu genel olarak gösteren çeşitli uyum iyiliği indeksleri de yüksek değerler göstermiştir, GFI = .99, AGFI = .95, NFI = .99, NNFI = .98, CFI = .99. Özetle, önerilen aracı model desteklenmiş, doğrudan etki desteklenmemiştir.

Şekil 1 YEM Analizi Sonuçları



## SONUÇ

Çalışmanın modelinde, banka çalışanlarının algılanan örgütsel kimliğin örgütsel güvene, örgütsel güvenin de özdeşleşmeye yol açtığını ve algılanan örgütsel kimliğin özdeşleşme üzerindeki etkisini örgütsel güven aracılığıyla göstereceğini öngörmektedir. Modelin bir önerisi de algılanan örgütsel kimliğin düzeyinin, örgütsel özdeşleşme gücünü etkileyeceğidir. Bu doğrultuda H1, H2, H4 kabul edilmiş, H3 reddedilmiştir. Daha önceki çalışmalar (Dutton vd., 1994, Dukerich vd., 2002) algılanan örgütsel kimliğin çekiciliğinin özdeşleşme üzerinde doğrudan etkisinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışmaya göre algılanan örgütsel kimliğin özdeşleşme üzerinde ancak güven dolayısıyla etkisi söz konusudur. Bir başka deyişle, algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği özdeşleşme için yeterli bir koşul değildir. Çalışanın örgütle özdeşleşmesi ancak örgüte güvendiği durumda gerçekleşmektedir. Doğrudan etkinin olmaması sürpriz bir sonuçtur. Bhattacharya ve Sen (2003) müşteriler üzerinde yaptığı bir çalışmada bireyin kendini örgütün kimlik özellikleriyle tanımlaması için yani özdeşleşmesi için, örgütle etkileşiminin belirgin ve anlamlı olması durumunda bir başka deyişle örgütle içerilmiş bir ilişki yaşaması halinde ortaya çıktığını belirtmişlerdir. İçerilmişlik ise güven algılamasını etkilemektedir. Bhattacharya ve Sen (2003) örgütün güvenilirliğinin örgütsel kimlik ve özdeşleşme arasında aracı etki yapabileceğini savunmuş, ancak bunu görgül olarak desteklememiştir. Çalışmanın literatürle örtüşmeyen sonucunu kültürel anlamda da tartışmak gerekir. Daha önce konuyla ilgili yapılan araştırmaların Batı Avrupa ve Kuzey Amerika gibi bireyci kültürün ağır bastığı kültürel bağlam içerisinde çalışıldığı

düşünülürse, Türkiye gibi ortaklaşa davranış kültürünün ağır bastığı bir toplumda gerçekleşmiş olmasının bir takım farklılıklar yarattığı düşünülmektedir. Bu durumda, alanda çalışan araştırmacıların, konuya daha çok dikkat çekmesi gerekmektedir. Söz konusu değerlendirmenin seçilen sektörden mi yoksa genel bir durum mu olduğu ancak bu alanda yapılacak başka çalışmalar ile yanıt bulacaktır. Çalışmada birbirine yakın demografik ve sosyal özelliklere benzer bir grupla çalışılmış, demografik ve sosyal özelliklerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi azaltılmaya çalışılmıştır. Farklı gruplarda çalışma, demografik ve sosyal özelliklerde farklılık gösterecektir. Bu nedenle farklı demografik ve sosyal özelliklere sahip gruplarda daha geniş bir örneklem ile çalışma tekrar edilebilir, daha çok zenginleştirilebilir. Çalışmada, çalışanların toplum beklentilerine uygun cevaplama sorunu söz konusu olabilir. Ancak bu sorunun aşılmasını çalışmanın bir kısıtı olarak düşünülebilir. Çalışmanın bir diğer kısıtı da yalnızca bir şehirde 545 çalışanla bankacılık sektöründe gerçekleştirilmiş olmasıdır. Ayrıca bundan sonraki çalışmalarda farklı ölçeklerle çalışılması da yararlı olabilir. Gelecekteki çalışmalar, özellikle kültürlerarası ve endüstriler arası yapılacak olanlar çalışma konusunu analiz etmek ve sağlıklı yorum yapmak için yardımcı olacaktır.

#### KAYNAKLAR

- Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational identity. L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol 7:263-295.
- Angelmeier, I. (2003). Organizational identity in a healthcare setting: Correlates and consequences, *Academy of Management Annual Meeting* in Seattle, August 1-6.
- Bies, R.J., & Trip T.M. (1996). Beyond trust: "getting even" and the need for revenge. In R. M. Kramer & R.T. Tyler (Eds), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks: Sage Publications, London.
- Brewer, M.B. (1981). Ethnocentrism and its role in interpersonal trust. In M.B. Brewer & B.E. Collins (eds), *Scientific Inquiry and Social Sciences*. New York: Jossey Bass.
- Cook, J. & Wall, T (1980). New Work Attitude Measures Of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment", *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cummings, L.L. & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI). In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, London.
- Dukerich, J.M., Golden, B., & Shortell, S.M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity and image on physician cooperative behavior, *Administrative Science Quarterly*, 47:3, 507-533.
- Dutton, J., & Dukerich, J. (1991). Keeping eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation, *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.

- Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C.V. (1994). Organizational images and membership commitment, *Administrative Science Quarterly*, 34, 239-263.
- Huemer, L. (2004). Balancing between stability and variety: Identity and trust trade-offs in networks, *Industrial Marketing Management*, 33, 251-259.
- Jöreskog, K.G. & Sörbom, D. (1993). *LISREL : User's refernce Guide*, Chicago: Scientific International Software.
- Kramer, R.M. (1993). Cooperation and organizational identification. In J.K. Murnighan (Ed). *Social Psychology in Organizations*: 144-1-269. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kramer, R.M., Brewer, M.B., & Hanna, B. (1996). Collective trust and collective action in organizations: the decision to trust as a social decision. In R.M. Kramer & R. T. Tyler (Eds), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks: Sage Publications, London.
- Kreiner, G.E., & Ashforth, B.E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification, *Journal of Organizational Behavior*, 25:1, 1-27.
- Lee, H. (2004). The role of competence based trust and organizational identification in continuous improvement, *Journal of Managerial Psychology*, 19:6, 623-639.
- Mael, F., & Ashforth B.E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification, *Journal Of Organizational Behavior* Vol 13; 103-123.
- Mael, F., & Ashforth B.E. (1995). Loyal from day one: Biodata organizational identification, and turnover among newcomers", *Personnel Psychology*, 48, 309-333.
- Raster, G. (2001). Trust at text value, dividing 1 million euro and how influenced trust between members in a virtual research team", EIASM Workshop on "Trust Within and Between Organizations", Vrije Universiteit, Amsterdam, 29-30 November.
- Shamir, B.& Lapidot, Y. (2003). Trust in organizational superiors: Systematic and collective considerations, *Organization Studies*,24:3, 463-491
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters", *Organization Development Journal*, Vol 18:4,35-49.
- Tyler, T.R. & Degoy, P. (1996). Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions.In R.M. Kramer & R.T. Tyler (Eds), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks: Sage Publications, London.
- Wiesenfeld, B.M., Raghuram, S., & Garud, R. (1998). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3:4, 14-25.

Albert, S., & Whetten, D. 1985, Organizational identity. L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol 7, pp.263-295.

Angelmeier, I. 2003, 'Organizational identity in a healthcare setting: Correlates and consequences', *Academy of Management Annual Meeting* in Seattle, August 1-6.

Ashforth, B.E., & Mael, F. 1989, 'Social identity theory and the organizations', *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 20-39.

Bhattacharya, C.B. & Sen, S. 2003, 'Consumer-company identification: A framework for understanding consumer's relationship with companies', *Journal of Marketing*, 67:2, 76-88.

Bies, R.J., & Trip T.M. 1996, Beyond trust: "getting even" and the need for revenge. In R. M. Kramer & R.T. Tyler (Eds), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks: Sage Publications, London.

Hatch, M. & Schultz, M. 2002, 'The Dynamics Of Organizational Identity', *Human Relations*, vol 55, no.8, pp. 989-1005.

Huff, L., & Kelley, L. 2003, 'Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven nation study', *Organization Science*, Vol 14, no.1, pp. 81-91.

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.

Albert, s. Ashforth, b.e. Ve j.e. Dutton 2000 "Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges", *Academy of Management Journal*, 25, Special Issue.

Ravasi, d. Ve j. Van rekom 2003 "Key Issues In Organizational Identity And Identification Theory", *Corporate Reputation Review*, 6:2, 118-132.

Scott, c r. Corman s.r. Ve g. Cheney 1998 "Development of Strucrational Model of Identification in the Organization" *Communication Theory*,8:3, 298-336.

## YÖNETİM-ORGANİZASYON ALANINDA BİLİM VE ARAŞTIRMA ETİĞİNE BAKIŞ

**Prof.Dr.Yasemin ARBAK**

Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme  
Fakültesi, İşletme Bölümü  
yasemin.arbak@deu.edu.tr

**Yrd.Doç.Dr.Ebru GÜNLÜ**

Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi,  
Turizm İşletmeciliği Bölümü  
ebru.gunlu@deu.edu.tr

**Araş.Gör.Gökhan KARAGONLAR**

Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi  
İşletme Bölümü  
gokhan.karagonlar@deu.edu.tr

### ANAHTAR KELİMELER

Bilim, araştırma, etik, araştırma etiği, bilimsel araştırma, yönetim & organizasyon.

### GİRİŞ

Geçtiğimiz yüzyılda yaşanan hızlı değişimle birlikte dünyamız önemli ahlakî sorunlarla karşı karşıya kalmıştır. Örneğin, büyük endüstri kurumlarının ortaya çıkışı işçi hakları ve maddi kültürün çalışanlar üzerine etkisi gibi konuları soruşturmaya yöneltmiştir. Endüstrinin gelişmesiyle ortaya çıkan çevre kirliliği, daha temiz bir dünya ile büyüyen bir ekonomi arasında seçim yapmaya zorlamıştır (“Bir Uygulamalı Etik Merkezinin Kurulmasının Gerekçeleri”, 2006). Bu anlamda daha temiz bir dünyayı önemli bir seçim unsuru olarak kabul eden bilim insanlarının gerçekleştirdikleri bilimsel araştırmalar, doğaya, insan ve topluma özgü bilgileri ortaya koyma çabalarının bir sonucu olarak kabul edilmektedirler.

Son yıllarda akademik ilerleme için getirilen zorunluluklar yayın sayısında hızlı bir artışa yol açmakla birlikte bu yayınların içerdiği etik sorunları da beraberinde getirmiştir. Araştırma ve yayın etiği ve bunlarla mücadele üniversitelerimizin en önemli görevlerinden biridir. Bu bağlamda bu konuda yapılacak çalışmalar gerek mevcut durumun ortaya konması gerekse gerçekleştirildiği alana ilişkin etik sorunlara dikkat çekmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu çerçevede bu çalışma, Türkiye’de yönetim-organizasyon alanında çalışan bilim insanlarının araştırma ve yayın etiğine ilişkin bakış açılarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Gerçekleştirilen çalışma, yönetim-organizasyon alanındaki etik sorunlara dikkat çekmesi açısından önemlidir.

Gerçekleştirilen çalışmada, bilim ve araştırma etiği kapsamında en sık karşılaşılan olgular olarak ifade edilen disiplinsiz araştırma (sloopy research), bilimsel yanıltma (fraud), uydurma (fabrication), çarpıtma (falsification), aşırma (plagiarism), çoklu yayın (duplication), dilimleme (salami-slicing) ve yazarlık hakları ele alınmaktadır. Yapılan çalışma yönetim-organizasyon alanında bu

olgulara ilişkin değerlendirmeleri, bu değerlendirmelere ilişkin gerekçelendirilmeleri ve bireysel faktörler açısından ortaya çıkan farklılıkları ortaya koymaktadır.

Çalışmada veri toplama aracı olarak soru kağıdı yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan soru kağıdında akademisyenlerin söz konusu ahlaki olgulara ilişkin değerlendirmelerini ve bu değerlendirmeler sırasında kullandıkları yaklaşımları belirlemek amacı ile senaryolardan yararlanılmıştır. Bu amaçla yazılan senaryolarda bilim ve araştırma etiği kapsamında yer alan olguların her biri, “X” kişinin gerçekleştirdiği bir eylem olarak tanıtılmaktadır. Senaryoları izleyen bölümde “X” kişisi tarafından gerçekleştirilen eylemin çok boyutlu etik ölçeği kullanılarak değerlendirilmesi istenmektedir. Bu etik ölçeğinin kullanılmasındaki amaç; akademisyenlerin söz konusu ahlaki olguları hangi ahlaki yaklaşımlar çerçevesinde (deontolojik, relativizm, adalet, egoizm) değerlendirdiklerini saptamaktır. İzleyen bölümde yine benzer bir yaklaşımla akademisyenlerden okudukları senaryoda gerçekleştirilen eyleme ilişkin ahlaki değerlendirmelerini Likert tipi 7’li ölçeği kullanarak ifade etmeleri istenmektedir. Soru kağıdının son bölümünde akademisyenin kendisinin ve bir diğer akademisyenin senaryodaki “X” kişinin gerçekleştirdiği davranışı gerçekleştirme olasılıklarının ne olacağı yine Likert tipi 7’li ölçek kullanarak belirlenmeye çalışılmıştır. Daha sonra bu iki ifade için elde edilen değerler birbirinden çıkartılarak her bir senaryoya ilişkin incelemelerde kontrol değişken olarak kullanılmak üzere bir sosyal beğenirlik ölçütü elde edilmiştir.

Çalışmanın ana kütlelerini yönetim-organizasyon alanında çalışan tüm akademisyenler oluşturmaktadır. Çalışmanın belli açılardan betimleyici bir çalışma olma özelliğini göstermesi nedeniyle online anket (e-posta aracılığıyla) yöntemi kullanılarak bu ana kütlelerin tümüne ulaşılması hedeflenmektedir.

Çalışmanın amaçları doğrultusunda akademisyenlerin ahlaki olgular konusundaki değerlendirmelerini, bu değerlendirmeler sırasında kullandıkları yaklaşımları, değerlendirme ve yaklaşım kullanımı açısından ortaya çıkan farklılıkları incelemek üzere ANOVA, ANCOVA ile regresyon analizlerinden yararlanılmış ve bu testlerin tümünde sosyal beğenirlik katsayısı kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır.

Elde edilen çalışma sonuçlarının yönetim-organizasyon alanındaki akademisyenlerin bilim ve yayın etiği konusundaki düşüncelerini ve temel sorun alanlarını geniş bir perspektif çerçevesinde ortaya koyacağı düşünülmektedir.

### **ARAŞTIRMA ETİĞİ**

Bilim, doğayı anlayabilmek, doğanın kontrol edilmesi suretiyle doğadan yararlanmak ve yaşam standartlarını artırmak için verilen bir uğraş olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, bilimin 3 işlevi olduğu savunulmaktadır (Kargı, 2003:16);

- Doğaya ait bilinmeyenlerin ortaya çıkarılması, bilgi seviyesinin artırılması ve doğayı tanımak üzere verilen uğraş.



- Doğayı kontrol etmek, doğal olayların vereceği zararları minimize ederek doğayı insanlığın yararına kullanabilmek
- Teknolojik yenilikler, buluşlar, icatlar yaparak yaşam standartlarını artırmak.

Bu tür işlevler elbette evrensel olup, ülkelere göre değişiklik göstermemelidirler. Bilim insanının birtakım doğmalardan uzak şekilde doğru olanı bulması gerekmektedir. Dolayısıyla, dürüst ve tarafsız olmak son derece önemlidir (Kargı, 2003:16).

Akademik çevrede bulunan her bireyin birtakım özelliklere, değerlere sahip olması gerektiği bilinmektedir. Bu tür değerlerin içerisinde tarafsız olmak, dürüst olmak, adil olmak, etik ve ahlaki değerlere sahip olmak gibi bir takım özellikleri saymak gerekmektedir. Bu tür özelliklerin bulunmadığı akademisyenlerin özellikle bilim dünyasında kalabilmeleri ya da araştırmalarının itibar görmesi son derece zordur. Dolayısıyla, akademik çevrede araştırmacı ve bilim insanı olarak kabul edilen bireylerin yapmış oldukları her çalışma son derece iyi incelenmeli, çalışmalarda ortaya çıkan bilimsel aldatmacalar ve yanıltmalar son derece titizlikle tespit edilmeli ve gereken önleyici tedbirler de alınmalıdır (Kansu ve Ruacan, 2000).

Araştırma etiği ilk defa İngiliz Matematikçi Charles Babbage'in 1830 yılında "Bilimsel Araştırmada Sahtekarlık" üzerine bir kitap yazması ile gündeme gelmiştir. Araştırma sürecinde ortaya çıkan etik dışı uygulamalar ve ihlaller sadece tıp ya da temel araştırmalarda değil bunların yanısıra davranış bilimleri ile ilgili araştırmalarda da görülmekte özellikle de Sosyal Bilimler alanında yapılan araştırmalar giderek daha da bu anlamda tartışılır hale gelmektedir (Aydın, 2006:16). Oysa bilimsel araştırmalarda yapılan etik ihlalleri özel olarak kişilerin genel olarak ise akademik çevrenin ve bilim dünyasının imajını zedelemekte; bu tür bilimsel yanıltmaların ve aldatmacaların yaygınlaşması ise bilimsel araştırma ve çalışmalara olan güveni gün gün azaltmaktadır (Erdem, 2006).

#### **BİLİMSEL YAYINLAR VE ETİK DIŞI UYGULAMALAR**

Bilimsel araştırmalarda geçerli olması ve uyulması gereken etik kuralların neler olduğu konusu daima gündemde olmuş ancak bu soruya araştırmacılar, politikacılar, filozoflar ya da hukukçular tam anlamıyla yanıt verememişlerdir. Ancak buna rağmen benimsenen ve sürekli gündeme gelen bazı etik kurallar bulunmaktadır (Ulusoy ve Uçar, 2002: 28).

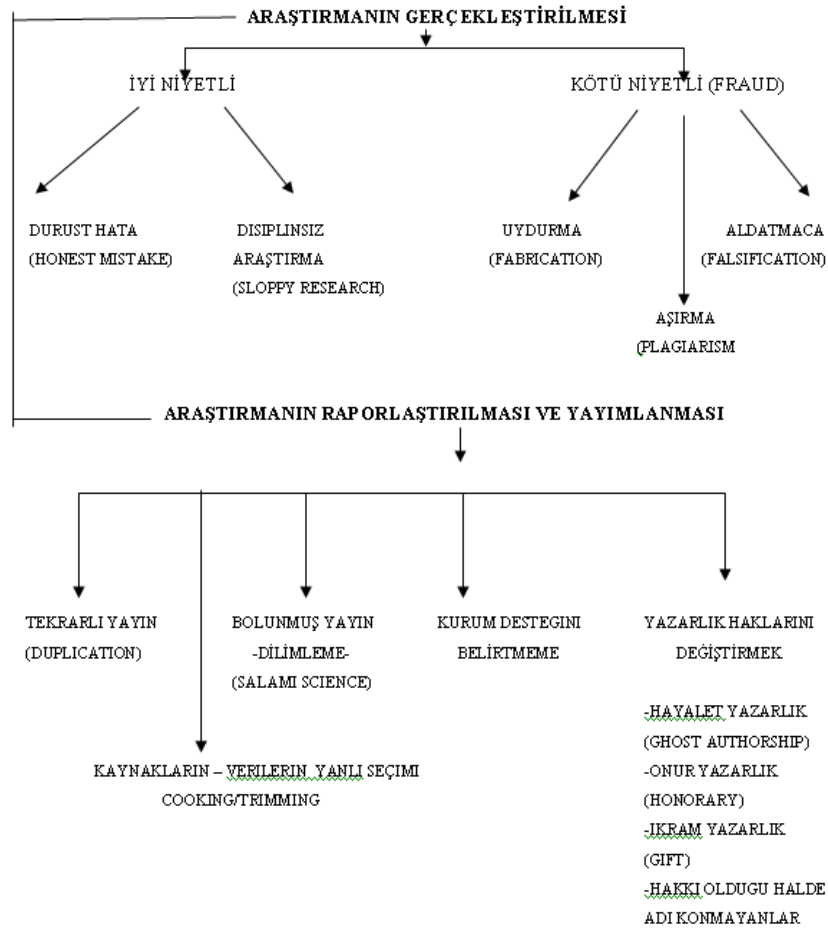
Herşeyden önce bilimsel araştırmaların taşınmaları gereken bazı kriterler olmalıdır. İyi bir araştırma, iyi belirlenmiş gerekçelere dayandırılmalı, iyi planlanmalı, araştırmada ortaya koyulan sorunu işaret edecek şekilde tasarlanmalıdır. İstatistiksel ölçümler, araştırma sorununa ışık tutacak şekilde yapılmalı, herhangi bir riske meydan bırakılmamalıdır. Araştırmanın verileri ve kayıtları elde tutulmalı, gerekirse defalarca incelenmeli, araştırmanın yüksek standartlara sahip kalite kontrol ve veri analizine dayandırılması gerekmektedir (Callaham, 2003: 83). İşte bu tür kriterlerin de araştırma etiğine dayandırılarak gerçekleştirilmesi esastır.

Bilimsel araştırmaların bu tür kriterleri içererek gerçekleştirilmesi sorunun çözümü demek de değildir. Bilimsel bir araştırmanın tamamlanması için araştırmanın yayımlanması da gerekmektedir. Dolayısıyla bu bir süreç anlamına gelmektedir ve bu süreçte araştırmacıya iki önemli sorumluluk düşmektedir. Bunlar; yayını uygun bir yapıda hazırlamak, bilginin açık ve anlaşılır şekilde aktarılmasını sağlamak ve diğeri de yayın etiğii açısından bazı ilkeleri göz önünde bulundurmadır (Ulusoy ve Uçar, 2002: 41).

Bilimsel araştırmaların yayımlanması esnasında ortaya çıkan kusurlu ya da kusursuz davranışlar *bilimsel yaniltma* olarak kabul edilmektedir. Diğeri bir deyişle, bilimsel yaniltma, araştırmanın değerini veya güvenilirliğini azaltan her türlü girişim olarak nitelendirilmektedir (Kansu ve Ruacan, 2003: 22).

Bilimsel yaniltma yukarıda da belirtildiğii gibi kusurlu ya da kusursuz olabilmektedir (Bknz.Şekil 1)

Şekil 1: Bilimsel Yaniltma



Söz konusu terimler aşağıda kısaca açıklanmaktadır (Kansu ve Ruacan, 2000; TÜBA, 2002; TÜBİTAK, 2001; Ulusoy ve Uçar, 2002; Özdemir, 2004; Pollard, 2006; Vogelsang, 1997; Claxton, 2005; Corson ve DeCherney, 2005)

#### **A. ARAŞTIRMANIN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ**

**a. İYİ NİYETLİ:** Araştırmacı yaptığı yanlışların farkında değildir.

**aa. DÜRÜST HATA:** Araştırmacı fark ettiği anda düzeltebilir, bu tür hatalara denir.

**ab. DİSİPLİNSİZ ARAŞTIRMA:** Burada araştırmacı iyi niyetlidir ve sonuçların yanıltıcı olmasının nedeni de kişinin bilimsel yöntem ve standartlara uymamasıdır. Araştırmacı analizi ve yorumlamayı bilmiyor olabilmektedir.

**b. KÖTÜ NİYETLİ:** Araştırmacı bilinçli olarak ve birtakım amaçları uğruna yöntemleri ve sonuçları kötü niyetle saptırmakta ve değiştirmektedir.

**ba. UYDURMA:** Verilerin saptırılması ya da var olmayan verilerin yoktan var edilmesidir.

**bb. ALDATMACA:** Veriler üzerinde bazı istatistik oynamalar yapmak ya da uygun olan verileri alıp, uygun olmayanları yok etmek.

**bc. AŞIRMA:** Başkalarına ait fikirleri, çalışmalarını kendi fikriymiş gibi göstermek, atıf yapmamak ve kaynak belirtmeden yayın yapmaktır.

#### **B. ARAŞTIRMANIN RAPORLAŞTIRILMASI VE YAYIMLANMASI**

**a. TEKRARLI YAYIN:** Aynı araştırmaya ait sonuçların birden fazla dergiye vb. gönderilmesidir.

**b. BÖLÜNÜMÜŞ YAYIN-DİLİMLEME:** Bir araştırmanın biraz değiştirilerek ve bölünerek çok dergide parçalar halinde yayınlanmasıdır.

**c. KURUMDESTEĞİNİ BELİRTMEME:** Destek alınan kurum belirtilmemektedir.

#### **d. YAZARLIK HAKLARININ DEĞİŞTİRİLMESİ:**

**da. Hayalet Yazarlık:** Gerçek yazarların gerçekte var olmayan kişilerin adlarını kendi adları ile birlikte yazarlar listesine eklemeleridir.

**db. Onur ya da İkram Yazarlığı:** Prestij kazandıracığı düşüncesiyle araştırmaya hiç katkısı olmayan kişilerin yazar olarak gösterilmesi.

#### **dc. Hakkı Olduğu Halde Adı Konmayanlar**

**e. KAYNAKLARIN-VERİLERİN YANLI SEÇİMİ:** Araştırmacının kendi hipotezlerine ya da teoriye uygun verileri seçmesi ve diğerlerini görmezlikten gelmesi ve/veya sonuçların doğru görünmesi için süslemeler yapılmasıdır.

#### **KAYNAKÇA**

Aydın İ. (2006). *I Ulusal Sosyal Bilimlerde Süreli Yayıncılık Kurultayı Bildiri Özetleri*, TÜBİTAK Ulakbim.

- Callahan, M.L. (2003). *Journal Policy on Ethics in Scientific Publication. Annals of Emergency Medicine*, Vol: 41, Issue: 1, pp.82-89.
- Claxton, L.D. (2005). *Scientific Authorship.Part 1: A window into Scientific Fraud. Mutation Research*. Vol: 589, 17-30.
- Corson, S.L., DeCherney, A.H. (2005). *Duplicate Editorial on Duplicate Publication. Fertility and Sterility*. Vol: 83, No:4.
- Erdem, R. (2006). Çok Yazarlı Bilimsel Çalışmalarda Yaşanan Etik Problemler. *II.Uygulamalı Etik Kongresi*, ODTÜ Ankara.
- Kansu, E; Ruacan, Ş. (2000). *Bilimsel Düşünce ve Araştırmada Etik içinde Bilimsel Yanıltmanın (Scientific Misconduct): Türleri, Nedenleri, Önlenmesi ve Cezalandırılması*. Editörler: Hülya Güven ve Sedef Gidener. Dokuz Eylül Yayınları.
- Kargı, F.(2003). *Bilimsel Düşünce ve Araştırmada Etik içinde Bilimsel Araştırmalarda Etik*. Editörler: Hülya Güven ve Sedef Gidener. Dokuz Eylül Yayınları.
- Özdemir, A. (2004). *Bilimsel Yazarlık Kriterleri ve Etik. Tanısal ve Girişimsel Radyoloji*. Vol: 10, 259-261.
- Pollard, B.J. (2006). *Research Audit and Publication. Best Practice and Research Clinical Anaesthesiology*. Vol: 20, No: 4, 653-668.
- TÜBİTAK Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Çalışma Esasları, (2001). <http://www.tubitak.gov.tr>
- TÜBİTAK (2001). 21. Yüzyılda Bilimsel Yayıncılık: Hedefler ve Yaklaşımla.
- Türkiye Bilimler Akademisi Bilim Etiği Komitesi.(2002). *Bilimsel Araştırmada Etik ve Sorunları. Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları*, Ankara:Tübitak Matbaası.
- Vogelsang, J. (1997). *Plagiarism-An Act of Stealing. Journal of PeriAnesthesia Nursina*. Vol:12, No: 6, 422-425.

**18. Oturum: Performans Değerlendirme**

*PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNDEN DUYULAN  
MEMNUNİYETİN BELİRLEYİCİLERİ: ADALET ALGISI VE  
SİSTEM BİLGİSİNİN ETKİLERİ*

*Ahmet Ferda Çakmak*

*Mehmet Erçek*

*TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN ÇALIŞANIN PERFORMANSI  
ETKİSİ*

*Deniz Börü*

*Ayşe Çiper*

*360 DERECE GERİBİLDİRİM SİSTEMİNE ELEŞTİREL BİR BAKIŞ*

*Gültekin Yıldız*

*Serkan Bayraktaroğlu*

*Özlem Balaban*

*Yasemin Özdemir*

*İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE*

*HAT YÖNETİCİLERİN ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ*

*Selahattin Kanten*

*Pelin Kanten*

## PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNDEN DUYULAN MEMNUNİYETİN BELİRLEYİCİLERİ: ADALET ALGISI VE SİSTEM BİLGİSİNİN ETKİLERİ

Yrd.Doç. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK  
Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
afcakmak@yahoo.com

Yrd.Doç. Dr. Mehmet ERÇEK  
İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme F., İşletme Mühendisliği Bölümü  
ercekme@itu.edu.tr

### ANAHTAR KELİMELER

Performans değerlendirme, memnuniyet, örgütsel adalet, algılanan sistem bilgisi.

### GİRİŞ

Birçok organizasyonda verimlilik, yönetilen üç temel değişkenin bir fonksiyonu niteliğindedir. Bunlar; teknoloji, sermaye ve insan kaynaklarıdır. Yöneticiler çalışanların yapmakta olduğu işlere ve iş davranışlarına etkide bulunarak, organizasyonun ve çalışanların amaçlarına yönelik olumlu değişimler gerçekleştirebilir. Bu nedenle organizasyonların insan kaynakları yönetimine verdikleri önem, organizasyonun başarısına doğrudan etki yapmaktadır.

Performans değerlendirme sistemi, çalışanların şirket hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmalarını sağlaması; dolayısıyla, hem kişisel olarak çalışanları hem de organizasyonu geliştirmek için kullanılan en önemli yönetim araçlarından biridir. Bu nedenle, değerlendirme sistemi etkinliğinin devamlı olarak ölçülmesi ve geliştirilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Bu çalışmada, konuyla ilgili yazın incelenmiş, bu doğrultuda çalışanlar açısından performans değerlendirme sisteminde memnuniyeti etkileyen algı ve tutumlar incelenmiştir.

### MEMNUNİYETİ ETKİLEYEN UNSURLAR

Bir değerlendirme sisteminde çalışanların duyduğu memnuniyet, değerlendirme sisteminin en önemli bileşenidir ve birden çok nedene bağlı olmaktadır. Cook ve Crossman (2004) çalışanların değerlemeden duydukları memnuniyetin değerlendirme sisteminden, sürecin uygulanmasından ve sürecin çıktılarından etkilendiğini belirtmektedir. Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti etkileyen değişkenler aşağıda tanımlanmaktadır.

Organizasyonel Adalet: Performans değerlendirme ile ilgili yapılan araştırmaların çoğu konunun öznesi olan değerlendirilen bakış açısı yerine değerleyiciye ve yöntemin güvenilirlik, geçerliliği üzerine yoğunlaşmıştır. Yapılan çalışmalardan elde edilen en önemli sonuç, bir performans değerlendirme sisteminin bütün katılımcılar tarafından adil olarak değerlendirilmediği taktirde etkin olamayacağıdır (Ilgen vd., 1979; Murphy ve Cleveland, 1991). Performans değerlemeden duyulan memnuniyet derecesi, sistemden algılanan adalet ile yakından ilgilidir (Kluger ve DeNisi, 1996; Mount, 1983; Pooyan ve Eberhardt, 1989).

Organizasyon içerisinde adalet kavramı, Greenberg (1987) tarafından, Organizasyonel Adalet olarak tanımlanmıştır. Organizasyonel adalet kavramı hedef belirleme teorisi (Locke, 1968), bekleme teorisi (Vroom, 1964) ve eşitlik teorisi (Adams, 1965) ile motivasyona bağlanabilir; bu düşüncenin dayanak noktası, güdülenmiş kişilerin önceden belirlenmiş hedeflere ulaştıklarında, adil bir şekilde ödüllendirileceğini beklediği zaman bu önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda çalışacaklardır. Ortada bir ödülün söz konusu olduğu herhangi bir organizasyon sisteminin adaleti, iki temel bileşen ile yakından ilgilidir. Bunlardan ilki olan dağıtım adalet, bireyin kendisinin ve diğerlerinin harcadığı çaba miktarı ile alınan ödüller karşılaştırması sonucu ortaya çıkan ödülle ilgili algısıdır. İkincisi olan prosedürel adalet, bireyin ödül dağılımını etkileyen kararların alındığı yöntemlerden algıladığı adalettir. Greenberg (1986) performans değerlendirme sistemlerinde adalet algısına hem dağıtım adaletinin hem de prosedürel adaletin eşit oranlarda katkı sağladığını öne sürmektedir. Yazında adalet ve performans değerlendirme sistemlerini içeren birçok araştırma bulunmaktadır (Greenberg, 1986; Greenberg ve Folger, 1983; Landy vd., 1978; Lind ve Tyler, 1988). Gerçekleştirilen iki çalışmada (Mount, 1983; Pooyan ve Eberhardt, 1989) bireyin performans değerlendirme sistemi içerisindeki görevi ile memnuniyet seviyeleri arasında bir ilişki bulunmuştur. Her iki çalışmada da prosedürel adalet kavramının iki yönü olan değerlendirme görüşmesinden duyulan memnuniyet seviyesi ve yöneticiyle etkileşim incelenmiş ve etkileşimsel adalet olarak birleştirilmiştir.

Performans değerlendirme yazını, memnuniyet seviyelerindeki farklılıkların, organizasyonel adalet ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu nedenle ilk hipotez aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

*Hipotez 1: Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet, sistemi adil olarak algılamalarına bağlı olarak değişim göstermektedir.*

Algılanan Sistem Bilgisi: Çalışanların performans değerlendirme sistemi bilgilerinin, etkinlik algılarında önemli bir değişken olacağı önerilmektedir (Williams ve Levy, 1992). Bu konuda çalışan diğer araştırmacılar da bulunmaktadır. İlk Harris (1988) çalışanların performans değerlendirme sistemini anlamalarının tutumlarında etkili olduğunu belirtmiştir ve aynı zamanda Carrol ve Schneier'in (1982) performans değerlendirme sisteminde üçüncü adım olan "çalışanlara yeni sistemi anlamalarında yardımcı olma" ilkesi üzerinde durmaktadır. İkinci olarak Mount (1983) çalışanların ve yöneticilerinin performans değerlendirme algıları arasındaki farklılıkları incelemiştir. Bulunan farklılığın, yöneticilerin sistemi daha iyi bilmeleri ile açıklanabileceğini öne sürmektedir. Üçüncü olarak, Pooyan ve Eberhardt (1989) aynı şekilde yönetici ve çalışanların performans değerlendirme sistemine karşı tutumları arasındaki farklılıkları ele almıştır. Yazarların düşüncesine göre, bulunan farklılık performans değerlendirme sistem bilgisine ve sistemin kuruluş aşamasında katılıma bağlı olmaktadır. Değişik bilgi seviyelerinde beklentilerin farklılık gösterdiğini belirtmektedirler. Bu nedenle ikinci hipotez şu şekilde oluşturulmuştur.

*Hipotez 2: Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet, sistem bilgisi algılarına bağlı olarak değişim göstermektedir.*

**Fayda Algısı:** Geis ve Smith (1992) etkin bir performans değerlendirme sistemini dört madde ile tanımlamıştır. Bunlar; a) Yararlı olma, b)Yapılabilirlik, c) Uygunluk ve d) Doğruluk şeklindedir. Geis ve Smith'in (1992) yararlı olma ilkesi, performans değerlendirme sürecinin çalışanların ve organizasyonun ihtiyaçlarına hizmet etmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu nedenle organizasyonda uygulanan bir sistemin, üyelerine artı değerler sağladığı durumlarda, üyelerin sistemden duyduğu memnuniyetin artacağı düşünülebilir.

*Hipotez 3: Çalışanların performans değerlendirme sisteminden bekledikleri fayda ile memnuniyet algıları olumlu yönde ilişkilidir.*

**Kurum:** Jordan ve Jordan (1993) çalışanların performans değerlendirme sisteminden algıladıkları memnuniyet derecesinin; kullanılan değerlendirme yönteminden anlamlı bir şekilde etkilendiğini belirtmektedir. Dolayısıyla değerlendirme sürecindeki farklılıklar, çalışanların sistemden duydukları memnuniyet seviyesini değiştirecektir. Mount (1983) bir performans değerlendirme sisteminde çalışanların duyduğu memnuniyet seviyesinin sistemin bütününe yönelik tecrübeleri ile ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Performans değerlendirme sistemleri, işletmeye özel uygulamalar olması nedeniyle, her işletmede farklı uygulamalar söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla iki farklı kurumda, çalışanların memnuniyet seviyesi ortalamaları da farklılık gösterecektir. Bu nedenle dördüncü hipotez şu şekilde oluşturulmuştur.

*Hipotez 4: Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet, buldukları kuruma bağlı olarak değişim göstermektedir.*

## **YÖNTEM**

Bu araştırmada kullanılan veriler, biri kamu kesiminde faaliyet gösteren iki işletmeden elde edilmiştir. Örneklem hacmi kamu kesiminde olan işletmede 318, özel kurumda 224 olmak üzere toplam 542'dir. Veri toplama yönteminde soru formları kullanılmıştır. Araştırma yapılacak organizasyonun seçilmesinde, işletmenin kurumsal yapısı, yönetim faaliyetlerine verdiği önem, bilimsel çalışma ve sonuçlarına önem vermesi etkili olmuştur. Her iki kurumun yöneticileri, bu araştırmaya gerekli desteği sağlayarak bilgi paylaşımını kolaylaştırmıştır. Kamu kesiminde olan işletme, daha önceden başarısız bir performans değerlendirme deneyimi yaşayıp iki yıl önce yeni bir performans değerlendirme sistemi geliştirmeyi seçmiştir. Değerleme sistemi uygulamaya konulmadan önce, tüm çalışanların sistem hakkında bilgilendirildiği, değerleyici olacak kişilerin ise eğitime tabi tutulduğu öğrenilmiştir. Küresel bir işletmenin Türkiye bölümü olan özel işletmede ise, on yılı aşkın bir süredir performans değerlendirme uygulandığı ve belirli aralıklarla değerlendirme sisteminin iyileştirildiği öğrenilmiştir.

Kamu kesiminde faaliyet gösteren işletmede 168 beyaz yakalı ve 525 mavi yakalı olmak üzere toplam 693 personel çalışmaktadır. İşletmede beyaz yakalı personel tek vardiya, mavi yakalı personel 3 vardiya olarak çalışmaktadır. Özel kesimde faaliyet gösteren işletmede ise toplam 320 kişi istihdam edilmektedir.



Her iki organizasyon genelinde toplam 985 soru formu dağıtılmış, 582 soru formu geri dönmüştür. Araştırmaya katılım mecbur tutulmadığı için geri dönüş oranı %59 olarak gerçekleşmiştir. Toplanan 36 soru formu, ilk inceleme sonucunda görülen eksiklikler (başlanan, ancak bitirilmeden teslim edilen soru formları) nedeniyle değerlendirmeye alınmamış ve cevaplanma oranı %55 şeklinde gerçekleşmiştir. Soru formlarında tanımlayıcı bilgiler istenmemiş ve araştırma sonuçlarının toplu olarak değerlendirileceği, bireysel sonuçların gizli kalacağı belirtilmiştir ve bu sağlanmıştır. Soru formları iki haftalık bir süreçte dağıtılmış ve ilk dağıtılma tarihinden itibaren toplam üç haftada geri toplanmıştır.

Soru formu oluşturulurken, yazın incelemesi ile performans değerlendirme alanında daha önceden yapılmış çalışmaların bir incelemesi yapılmış ve kullanılan ifadeler soru formuna uyarlanmış ya da önerilen yapılar (construct) doğrultusunda geliştirilmiştir. Oluşturulan soru formunda çok ifadeli soru grupları (memnuniyet, çalışanların sistem bilgisi, adalet, uygulanan yöntem) kullanılmıştır. Çok maddeli soru gruplarının tamamında, yanıtlayıcıların mümkün olduğunca az zamanını almak, ifadeler arasında tutarlılığı sağlamak ve güvenilirliği arttırmak için (Bauer vd., 2001) 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Yanıtların en düşük ucu "hiç katılmıyorum", en yüksek ucu "tamamen katılıyorum" şeklindedir. Oluşturulan ölçeklerin sınanması ve gerekiyorsa ifade indirgenmesinin yapılabilmesi için kapalı uçlu sorulardan oluşan bir soru formu kullanılmıştır. İfadelerin mümkün olduğunca kısa, basit ve anlaşılır bir dille yazılmış olmasına dikkat edilmiş ve yanıtlayıcıların ifadeler üzerinde yeterince düşünmeden yanıtlamalarını engellemek için soru formunda ifadelerin bir kısmı olumlu, bir kısmı olumsuz olarak yer almıştır. Soru formunda yer alan ölçeklerin bir kısmı, daha önceden yapılan araştırmalarda geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ifade gruplarının Türkçe'ye çevrilip işletmeye adapte edilmesi ile hazırlanmış, bir kısmı da önceden yapılan araştırmalar temel alınarak özgün olarak hazırlanmıştır.

Çalışanların performans değerlendirme sisteminin genelinden algıladıkları memnuniyet seviyesi 4 ifadeli bir ölçek ile ölçümlenmiştir. Bu ifadeler, Williams ve Levy'nin (2000) genel memnuniyet ölçeğinden ("işletmemizde performans değerlendirme sistemi üzerinde değişiklik yapılmasına gerek yoktur"), Russell ve Goode'nin (1988) değerlendirme sistemi memnuniyet ölçeğinden ("işletmemizde uygulanan performans değerlendirme sisteminden genel olarak memnunum"), Jordan'ın (1990) genel memnuniyet ölçeğinden ("işletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi benim gösterdiğim performans ortaya koyabilmektedir") ve Murphy'nin (1986) performans değerlendirme süreci anketinden ("işletmemizde kullanılan performans değerlendirme sistemi genel olarak yeterlidir") uyarlanmıştır.

Algılanan sistem bilgisi, çalışanların performans değerlendirme sistemini ne kadar bildiklerinin algısını ölçmektedir. Bu ölçekte, "çalışanların sistemi ne derecede bildiğini kontrol eden" sorular yerine, "çalışanların sistemi ne derecede bildiğine dair düşünceleri" içeren sorulara yer verilmiştir. Bu yapıyı ölçmek için Williams ve Levy'nin (1992) geliştirdiği 11 ifadeli ölçek Türkçeye çevrilmiş ve ifade sayısı korunmuştur (ör. "işletmemizde kullanılmakta olan performans değerlendirme

sisteminin amaçlarını biliyorum”).

Çalışanların performans değerlendirme sisteminden algıladıkları adalet, 12 ifadeli bir ölçek kullanılarak ölçümlenmiştir. Bu ifadelerden ilk 3 tanesi, çalışanların değerlendirme sistemi hakkındaki genel adalet algılarını ölçmektedir (ör. “işletmemizde, çalışanların genel olarak adil değerlendirildiğini düşünüyorum”). Çalışanların dağıtımsal adalet algılarının ölçülmesinde Price ve Mueller'in (1986) geliştirmiş olduğu 6 ifadeli dağıtımsal adalet indeksinden 5 ifadeye yer verilmiştir. Çalışanlara iş sorumlulukları, iş deneyimi, iş stresi, gösterdiği gayret ve performans dikkate alındığında, değerlendirmelerin ne ölçüde adil olduğu sorulmaktadır (ör. “iş sorumluluklarım dikkate alındığında, değerlendirmenin adil yapılmadığını düşünüyorum”). Prosedürel adalet algısının ölçülmesinde ise McFarlin ve Sweeney (1992)'in 4 ifadeli ölçeği uyarlanmıştır. Bu ölçekte işletmenin performans değerlendirme prosedürlerinin çalışana ne kadar adil uygulandığı sorulmaktadır (ör. “performans değerlendirme sisteminin, prim dağıtılmasında adil olduğunu düşünüyorum”).

Çalışanların, performans değerlendirme sisteminden bekledikleri faydanın ölçülmesinde 5 ifadeli bir ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler, Riggs ve diğ. (1994) geliştirdiği 8 ifadeli “Beklenen Kişisel Sonuçlar Skalası” ve Brockner ve diğ.'nin (2003) geliştirdiği 5 ifadeli “Sonuçların Uygunluğu” ölçeği temel alınarak hazırlanmıştır (ör. “son performans değerlendirme sonuçlarımın bana bildirilmesi, iş anlayışımı geliştirdi”).

Teorik beklentiler çerçevesinde, memnuniyeti etkileyeceği düşünülen yapıların boyutları içinde yer alan ifadeler, betimleyici faktör analizi aracılığıyla incelenmiş ve modelin arka planındaki yapının ortaya çıkarılmasına çalışılmıştır. Bu analiz sırasında bazı temel psikometrik ölçek geliştirme kurallarından yararlanılmıştır. Klasik psikometrik ölçek geliştirme çalışmalarında ifadelerin faktör yükünün 0.60'tan yüksek bir değerle yalnızca bir faktör üzerine yüklenmiş olması, aynı zamanda, ifadelerin 0.40 değerindeki faktör yükünün altına düşmemesi beklenmektedir. Nunnally'ye göre (1978) bu değer altına düşen ifadeler ölçümlenmeye çalışılan kavrama katkıda bulunmadığı için ölçek taslağından silinmeleri gerekir. Araştırmada, varimax döndürme yöntemi kullanılarak temel bileşenler faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sırasında faktör sayısına bir kısıt dayatılmamış, özdeğeri 1'in üzerindeki bileşenler seçilmiştir.

Veriye faktör analizinin uygulanabilirliğini sınamak için önce analiz kapsamına alınacak değişkenler arası korelasyon matrisinin determinantı hesaplanmış ve ne derece sifra yakın olduğu kontrol edilmiştir. İkinci olarak Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluk ölçütü olarak hesaplanan değerlerin, yazında kabul görmüş aralıklar arasında olup olmasına göre verinin analize uygunluğu belirlenmiştir. Son uygunluk ölçütü olarak da Bartlett küresellik sınamasına bakılmıştır. Bu sına ile “korelasyon matrisinin birim matrise eşit olduğu” sıfır önsavı, “eşit değildir” almasıya karşı sınamakta ve sıfır önsavının reddedilmesi durumunda verinin faktör analizi yapmaya uygun olduğu sonucuna varılmaktadır. Aşağıda her bir yapı için yapılan analizler verilmektedir.

Yapılan betimleyici faktör analizi sonucunda, değerlendirme sürecinden memnuniyet yapısında 4 ifadeyi kapsayan 1 faktörlü bir çözüm elde edilmiş, bu çözüm veri

setindeki toplam değişkenliğin yaklaşık %65’lik bir bölümünü açıklama gücüne sahiptir. Bu değer ilk bakışta düşük gibi gözükse de, yazında bu değerlerden daha yüksek açıklama gücüne sahip sonuçlar bulmak çok da olası değildir (Küskü vd., 2003). Ölçeklerin güvenilirlik ölçütü olarak kabul edilen Cronbach alfa değeri 0,82 olarak hesaplanmıştır.

Algılanan sistem bilgisi yapısında 2 faktörlü, açıklama gücü yaklaşık %60 olan bir çözüme ulaşılmıştır. İlk faktör içerisinde yer alan 7 ifade bireyin kendine yönelik bilgi algısı ölçümlenmektedir, bu nedenle ilk faktör “Kişisel Bilgi Algısı” olarak isimlendirilmiştir. İkinci faktör 2 ifadeyi içermekte ve organizasyon üyelerinin, performans değerlendirme sistemini ne ölçüde bildiklerine dair algıları içermektedir, bu nedenle ikinci faktör “Genel Bilgi Algısı” olarak isimlendirilmiştir. Ölçekte yer alan 2 ifade 0,4’ün üzerinde faktör yüküyle birden fazla faktöre etki yaptığından ölçekten çıkarılmıştır. Cronbach alfa değeri Kişisel Bilgi Algısı faktörü için 0,87, Genel Bilgi Algısı için 0,63 olarak hesaplanmıştır.

Çalışanların performans değerlendirme sisteminden algıladıkları adalet duygusu, 12 ifadelik bir ölçek kullanılarak ölçümlenmiştir. Bu yapının betimleyici faktör analizleri sonucu 2 faktörlü bir çözümünün olduğu bulunmuştur. Bulunan 2 faktörün açıklama yüzdesi yaklaşık %65’dir. İlk faktör, çalışanların değerlendirme sürecinde kullanılan yöntemlerin adaletine ilişkin ifadeler içerdiğinden “Prosedürel Adalet” olarak adlandırılmıştır. İkinci faktör ise, performans değerlendirme sürecinden elde edilen sonuçlarla gösterdikleri çabayı karşılaştıran ifadeleri içerdiğinden “Dağıtım Adalet” olarak adlandırılmıştır. Birinci faktör 6 ifade, ikinci faktör 5 ifade içermektedir. Ölçekte yer alan 2 ifade 0,4’ün üzerinde faktör yüküyle birden fazla faktöre etki yaptığından ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik ölçütü Cronbach alfa değeri Prosedürel Adalet faktörü için 0,88, Dağıtım Adalet faktörü için 0,87 olarak hesaplanmıştır.

Çalışanların, performans değerlendirme sisteminden bekledikleri faydanın ölçülmesinde 5 ifadelik bir ölçek kullanılmıştır. Yapılan betimleyici faktör analizi sonucunda, bu yapıda 4 ifadeyi kapsayan 1 faktörlü bir çözüm elde edilmiş, bu çözüm veri setindeki toplam değişkenliğin yaklaşık %64’lük bir bölümünü açıklama gücüne sahiptir. Ölçeğin Cronbach alfa değeri ise 0,82 olarak hesaplanmıştır.

Doğrudan sayısallaştırılamayan etmenlerin, ilgilenilen bağımlı değişkenin davranışını önemli ölçüde etkileyebildiğine sıkça rastlanır (Newbold, 2000). Bu nedenle kategorik olarak kabul edilen kamuda veya özelde çalışma durumu modele 1 ve 0 değeri alan bir gölge (dummy) değişken aracılığıyla dahil edilmiştir.

Betimleyici faktör analizlerinden sonra, “Memnuniyet”in bağımlı değişken olarak kabul edildiği regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon en küçük kareler yöntemi ile tahmin edildikten sonra yapılan otokorelasyon ve farklı varyans testleri neticesinde, elde edilen tahminlerde standart hatalar için Newey-West HOC düzeltmesi yapılmıştır.

Kurulan ilk modelde, doğrusal regresyon analizinin açıklama gücü %63

seviyesindedir. Ölçümü yapılan değişkenlerin memnuniyet üzerindeki etkileri Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Memnuniyet bağımlı değişken olarak kabul edilerek yapılan regresyon analizi sonuçları

Değişken	Katsayı	Std. Hata	t-İstatistiği	Olasılık
C	0.225426	0.066774	3.375955	0.0008
A1	0.458348	0.048892	9.374687	0.0000
A2	0.208102	0.045935	4.530311	0.0000
F	0.199071	0.054158	3.675761	0.0003
K	-0.391672	0.093296	-4.198151	0.0000
S1	0.201364	0.050890	3.956855	0.0001
R-kare	0.636321	Durbin-Watson değeri		1.382424
Düzeltilmiş R-kare	0.631241	F-istatistiği		125.2767
Regresyonun Std. Ht.	0.613796	Olasılık(F-istatistiği)		0.000000

*Değişkenlerin Açık Anlamları:*

C	Prosedürel	Sabit F	Fayda	Algısı
A1		Adalet K	Kurum Gölge	(özel 1, kamu 0)
A2	Dağıtım sal Adalet		S1 Kişisel Bilgi	Algısı

Bu analiz sonucunda, çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyetin, ‘prosedürel adalet’ algısından olumlu olarak etkilendiği görülmektedir ( $\beta=0.458$ ,  $p<0.01$ ). Adalet algısının ikinci boyutu olan ‘dağıtım sal

adalet' algısı da memnuniyeti olumlu olarak etkilemektedir ( $\beta=0.208$ ,  $p<0.01$ ). Bu sonuçlar 'Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet, sistemi adil olarak algılamalarına bağlı olarak farklılık göstermektedir.' şeklinde yapılan Hipotez 1 varsayımını doğrulamaktadır. Algılanan sistem bilgisinin ilk boyutu olan 'kişisel bilgi algısı', memnuniyeti olumlu olarak etkilemektedir ( $\beta=0.201$ ,  $p<0.01$ ). Bu nedenle 'Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet, sistem bilgisi algılarına bağlı olarak farklılık göstermektedir.' şeklindeki Hipotez 2 ise kısmen doğrulanmıştır. Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin, uygulanan yöntemin sağlayacağı 'fayda' algısından olumlu yönde etkilendiği görülmektedir ( $\beta=0.1999$ ,  $p<0.01$ ). Bu nedenle 'Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet, bekledikleri fayda algısına bağlı olarak farklılık göstermektedir.' şeklindeki Hipotez 3 varsayımı doğrulanmıştır. Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin, çalışılan kurum gösteren gölge değişkenden etkilenmektedir ( $\beta=-0.392$ ,  $p<0.01$ ). Bu nedenle 'Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet, buldukları kuruma bağlı olarak değişim göstermektedir.' şeklindeki Hipotez 4 varsayımı doğrulanmıştır.

Kurulan ikinci modelde, gölge değişken olan K (kurum değişkeni) kaldırılmış ve regresyon analizinin açıklayıcılığı %60 seviyesine düşmüştür.

#### SONUÇLAR

Bu bölümde insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçası olan performans değerlendirme sistemlerinde, çalışanların memnuniyet seviyesi, bağımlı değişken kabul edilerek yapılan analizlerin değerlendirmesi yapılmaktadır. Araştırma bulgularına göre, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet, temel olarak adaletten, sistem bilgisinden ve algılanan fayda değişkenlerinden olumlu yönde etkilenmekte, ayrıca çalışılan kurum memnuniyet üzerinde etkili olmaktadır.

Memnuniyet algısı üzerinde etkili olan ilk unsur, adalet algısıdır. Önceki araştırmalarda, performans değerlemeden duyulan memnuniyet derecesinin, sistemden algılanan adalet ile yakından ilgili olduğu belirtilmektedir (Kluger ve DeNisi, 1996; Mount, 1983; Pooyan ve Eberhardt, 1989). Araştırma bulguları da, adaletin iki boyutu olan prosedürel ve dağıtımsal adalet ile memnuniyet arasındaki ilişkiyi doğrulamaktadır. Bu sonuç, çalışanların adaletsizlik algıladığı değerlendirme sistemlerinde, memnuniyette bir azalma yaşanacağını göstermektedir.

Williams ve Levy (1992) çalışanların, performans değerlendirme sistemi hakkında bilgi sahibi olmalarının, memnuniyet ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Gerçekleştirilen araştırma bulgularında ise, bu ilişki, algılanan sistem bilgisinin bir alt faktörü olan kişisel bilgi algısı ile görülmektedir. Kişisel bilgi algısı, bireyin, değerlendirme sistemini ne kadar iyi bildiğini gösteren bir değişkendir, bu yapının diğer bir alt boyutu ise, işletme genelinde değerlendirme sisteminin ne kadar iyi bilindiğini gösteren genel bilgi algısı değişkenidir. Bu sonuç, uygulanan yöntemin, bireylere anlatılmasının önemini ortaya koymaktadır. Çalışanların değerlendirme konusundaki bilgi seviyesi arttıkça, duydukları memnuniyet olumlu yönde gelişmektedir.

Memnuniyet ile ilişkili olan diğer bir değişken ise, sistemin sağladığı fayda algısıdır. Vroom, 1964 yılında yayınlanan Çalışma ve Motivasyon (Work and Motivation) adlı eserinde motivasyonun, çalışanların işle ilgili beklentilerine bağlı bulunduğunu belirtmişti. Vroom'a göre organizasyondaki çalışanların gösterecekleri çaba sonucunda elde edecekleri bir fayda beklentisi bulunmaktadır. Bu fayda, çalışanların performansları sonucunda elde edilecek sonuçlar hakkındaki beklentileri ile yakından ilişkilidir. Eğer, gösterilen performans sonucu elde edilecek fayda beklentisi pozitif ise bu bireyleri daha fazla çalışmaya itecektir. Yani motive edici bir faktör olacaktır. Buna karşın, beklenti negatif ise bireyler daha fazla çalışma gayreti içerisine girmeyeceklerdir. Benzer şekilde, çalışanlar performans değerlendirme sisteminden bekledikleri fayda olumlu olduğu durumlarda, çalışanların motivasyonu yükselecek ve daha yüksek memnuniyet gösterme eğilimine gireceklerdir. Bu konuda araştırma bulguları, teorik beklentilerle paralellik göstermektedir ve beklenen fayda algısının yükselmesi memnuniyeti arttırmaktadır.

Memnuniyet algısı üzerinde etkili olan son değişken ise çalışılan kurum faktörüdür. Performans değerlendirme sistemlerinin kuruma özel uygulamalar olması nedeniyle, çalışanların memnuniyet seviyesini etkileyebilmektedir. İncelenen iki farklı kurum arasındaki temel farklılık mülkiyetinin kamu ya da özel sektör olmasıdır.

#### KAYNAKÇA

Adams, J.S., (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 2 (pp. 267–299). New York: Academic Press.

Bauer, T.N., Truxillo, D.M., Sanchez, R.J., Craig, J., Ferrara, P. ve Campion, M.A., (2001). “Applicant reactions to selection: Development of the selection procedural justice scale”, *Personnel Psychology*, 54, 387-419.

Brockner, J., Heuer, L., Magner, N., Folger, R., Umphress, E., van den Bos, K., Vermunt, R., Magner, M., ve Siegel, P., (2003). “High procedural fairness heightens the effect of outcome favorability on self-evaluations: An attributional analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91, 51-68.

Carroll, S.J. ve Schneier, C.E., (1982). *Performance appraisal and review systems: The identification, measurement and development of performance in organisations*, Scott, Foresman, Glenview, IL.

Cook, J. ve Crossman, A., (2004). “Satisfaction with performance appraisal systems”, *Journal of Managerial Psychology*, 19, 526-538.

Geis, G.L ve Smith, M.E., (1992). “The function of evaluation”. In Stolovich, H. and Keeps, E., editors. *The handbook of performance technology*. San Francisco: Jossey-Bass. 130-150.

Greenberg, J., ve Folger, R., (1983). “Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations”. In P. B. Paulus (Ed.), *Basic Group Process*, (pp. 235-256). Springer-Verlag, New York.

- Greenberg, J., (1986). "Determinants of perceived fairness of performance evaluations", *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-342.
- Greenberg, J., (1987). "Reactions to procedural injustice in payment distributions: do the means justify the ends?", *Journal of Applied Psychology*, 72, 55-61.
- Ilgan, D.R., Fisher, C.D. ve Taylor, M.S. (1979). "Consequences of individual feedback on behavior in organizations", *Journal of Applied Psychology*, 64: 349-371.
- Jordan, J.L. ve Jordan, D.N., (1993). "Satisfaction with Performance Appraisal Ratings", *Psychological Reports*, 72, 1222-1222.
- Jordan, J.L., (1990). "Performance Appraisal Satisfaction and Supervisors' Traits", *Psychological Reports*, 66, 1337-1338.
- Kluger, A.N. ve DeNisi, A. (1996). "The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory", *Psychological Bulletin*, 119: 254-284.
- Landy, F.J., Barnes, J.L. ve Murphy, K.R., (1978). "Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation", *Journal of Applied Psychology*, 63, 751-754.
- Lind, E.A. ve Tyler, T.R., (1988). *The social psychology of procedural justice*, New York: Plenum.
- Locke, E.A., (1968). "Toward a theory of task motivation and incentives", *Organizational Behavior and Human Performance*, 3., 157-189.
- McFarlin, D.B. ve Sweeney, P.D., (1992). "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- Mount, M.K., (1983). "Comparisons of managerial and employee satisfaction with a performance appraisal system". *Personnel Psychology*, 36, 99-110.
- Murphy, E., (1986). *Employee Acceptance of Performance Appraisal: Participation in the Development of a Performance Appraisal System*, PhD Thesis, Illinois Institute of Technology, Chicago.
- Murphy, K.R. ve Cleveland, J.N., (1991). *Performance appraisal: An organizational perspective*. Boston: Allyn & Bacon.
- Newbold, P., (2000). *İşletme ve İktisat için İstatistik*, Çev. Şenesen, Ü., Literatür yayıncılık, İstanbul.
- Nunnally, J.C., (1978). *Psychometric Theory*, Mc-Graw Hill Inc, New York.
- Pooyan, A., ve Eberhardt, B. J., (1989). "Correlates of performance appraisal satisfaction among supervisory and nonsupervisory employees", *Journal of Business Research*, 19: 215-226.

Price J.L. and Mueller C.W., (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, Mass.: Pitman.

Riggs, M.L., Warka, J., Babasa, B. Betancourt, R. ve Hooker, S., (1994). "Development and validation of self efficacy and outcome expectancy scales for job-related applications", *Educational & Psychological Measurement*, 54, 793-802.

Russell, J.S. ve Goode, D.L., (1988). "An analysis of manager's reactions to their own performance appraisal feedback", *Journal of Applied Psychology*, 73, 63-67.

Vroom, V.H., (1964. *Work and Motivation*, Wiley, New York.

Williams, J.R. ve Levy, P.E. (1992). "The Effects of Perceived System Knowledge on the Agreement Between Self-Ratings and Supervisor Ratings", *Personnel Psychology*, 45, 835-847.

Williams, J.R. ve Levy, P.E. (2000). "Investigating some neglected criteria: The influence of organizational level and perceived system knowledge on appraisal reactions", *Journal of Business & Psychology*, 14, 501-513.



## TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN ÇALIŞANIN PERFORMANSI ETKİSİ\*

**Doç.Dr.Deniz BÖRÜ**

M.Ü.İ.İ.B.F.İşletme Böl.

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

denizboru@marmara.edu.tr

**Ayşe ÇİPER**

M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü

Uluslararası Kalite Yönetimi

ayse.ciper@global-bilgi.com.tr

### ANAHTAR KELİMELER

Tükenmişlik, Tükenmişlik Sendromu,

### TÜKENMİŞLİK

Günümüzde insanın sahip olduğu rollerin sorumlulukların artması, ilişkilerin karmaşıklaşması ruh sağlığını zorlayıcı bir hal almak (Barut ve Kalkan, 2002:66) ve kişinin işine-mesleğine karşı ilgisi ve hevesini yitirmesine neden olmaktadır(Aslan, 2000:427).Bu durum özellikle insanlarla yüz yüze çalışılan hizmet sektöründe (hemşirelik, doktorluk, öğretmenlik, bankacılık gibi) daha sık görülmektedir. Giderek işine daha çok enerji harcayan ve işinden daha az doyum alan kişi “tükenmişlik” noktasına ulaşabilmektedir.

Tükenmişlik özellikle, insanlarla yoğun iletişim gerektiren meslek gruplarının çalışanlarda görülen, mesleğin doğası gereği yaşanan stresle başa çıkamama sonucunda gözlenen fizyolojik ve duygusal alanlarda hissedilen tükenme hissiyle kendini ortaya koyan bir durumdur (Tuğrul ve Çelik, 2002:1). Sürekli stresin sonucunda tükenmişlik oluşabilmektedir. Tükenmeyi örgütsel kökenli stres kaynaklarından ayıran özellik, çalışanların iş gereği karşılaştıkları kişilerle kurdukları sık ve yoğun etkileşimler sonucunda ortaya çıkmasıdır (Torun, 1996, s.45). Tükenmişlik çalışanların çalışmalarına bağlı olarak karşı karşıya kaldıkları insanlarla ilişkilerinden kaynaklanabileceği gibi, içinde buldukları iş ortamına bağlı olarak da ortaya çıkabilmektedir. Araştırmalar, tükenmişliğin sonuçlarının çalışan ve hizmet verdiği kişiler için çok ciddi olabileceğini göstermiştir (Maraşlı, 2003:28).

Tükenmişlik (burnout) kavramı, ilk olarak 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından "enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı istekler, taleplerden dolayı tükenmeye başlamak" olarak tanımlanmıştır (Freudenberger, 1974:160). Maslach (1976:200) tükenmişliği “profesyonel bir kişinin mesleğinin özgün anlamı ve amacından kopması, hizmet verdiği insanlar ile artık gerçekten ilgilenemiyor olması” biçiminde tanımlamıştır. 1981 yılında Maslach ve Jackson (1981:102)

---

\* Bu çalışma “Tükenmişlik Sendromunun Hizmet Kalitesine Etkisi Ve Çağrı Merkezi Uygulaması” adlı 2006 yılında jüri karşısında savunması yapılan ve kabul edilen,Doç.Dr.Deniz BÖRÜ tarafından yürütülen Ayşe ÇİPER’in tez çalışmasından geliştirilmiştir.

literatürde en çok kabul gören tükenmişlik modeli geliştirmiştir. Bu modele göre tükenmişliğin, “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarı düzeyi” olarak 3 boyutu bulunmaktadır. Duygusal tükenme, insanlara yardım ederken, istenen psikolojik ve duygusal taleplerin aşırılığı yüzünden ortaya çıkan, enerji eksikliği ve bireyin duygusal kaynaklarının bittiği duygusuna kapılması durumudur (Özyurt ve diğ., 2004, s.22). Bu duygusal yoğunluğu yaşayan kişi, hizmet verdiği kişilere daha önceki kadar verici ve sorumlu davranmadığını ve hizmeti vermekte yetersiz olduğunu düşünmektedir. (Aslan, 2000, s.427). Gergindir ve engellenmişlik duyguları yaşamaktadır. Ertesi gün işe gitme zorunluluğu kişide büyük bir sıkıntı yaratmaktadır (Maraşlı, 2003. s. 24). Maslach’a göre tükenmişliğin en önemli bileşeni duygusal tükenmişliktir. Diğer iki boyutun ise bunu tamamlayan boyutlar olduğu ileri sürülmektedir (Ergin, 1992, s.145). Duyarsızlaşma, çalışanın işi gereği karşılaştığı insanlara karşı katı, soğuk, ilgisiz ve olumsuz bir tavır sergilemesidir. Bu genellikle, işe yönelik idealizmin kaybolması, hızla artan uzaklaşma duygusu ve çalışanın müşterisini bir obje olarak görmesinden kaynaklanmaktadır. Çalışanın yaşadığı psikolojik gerginlikle başa çıkma yöntemi olarak, kaçma isteğinden ortaya çıkmaktadır (Sılığ, 2003, s.21). Kişisel başarı düzeyi, kişinin işindeki yeterlilik ve başarı duygularını tanımlar. Bireyin başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünce tarzı, kişinin kendisi hakkında da negatif düşünmesine yol açar. Kişi, bu düşünce ve yanlış davranışları nedeniyle kendini suçlu hisseder. Kendisi hakkında "başarısız" hükmünü verir. Bu durumda tükenmişliğin üçüncü aşaması olan düşük kişisel basan hissi ortaya çıkar, işinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini düşünen bu tür kişiler kendilerini suçlu hisseder ve harcadıkları çabanın bir işe yaramayacağına inanırlar. Bunun sonucunda ise kişi kendine olan saygısını kaybedip, depresyona girebilir (Dursun, 2000, s.17).

Tükenmişliğin sonuçları incelendiğinde örgüt yapısında dikkate değer sonuçları olduğu görülmektedir. Bunlar; işi savaştırma, işi bırakma eğilimi ve niyetinde artış, verilen hizmetin niteliğinin bozulması, işe izinsiz gelmeme, izin sonunda rapor ve vb. yollarla izni uzatma eğilimi, grup bağlılığının azalması, fiziksel ve duygusal semptomların artması, sağlık harcamalarının artması, insan ilişkilerinde bozulma ve uyumsuzluk eğilimi, uzaklaşma eğilimi, düşük iş performansı, iş doyumsuzluğu, sebepsiz hastalanma eğilimleri, işteki yaralanma ve iş kazalarında artma vb olarak sıralanabilir. Tecrübeli çalışanların işlerine gösterdikleri özveriye azaltmaları ve emekliye ayrılmaları da tükenmişliğe işaret eden tepki türlerindedir (Tuğrul, Çelik. 2002:2).

Araştırmacılar tükenmişliğin etkisinin en çok görüldüğü durumun, kişinin iş performansındaki düşüş olduğunu ifade etmektedirler. Bu düşüş daha ziyade kişinin niteliğinde ve kalitesinde kendini gösterir. Bunun sonucu olarak, motivasyon düşer, sinirlilik artar, itici davranışlar ortaya çıkar(Izgar, 2001:23).

## **METOD**

### **Çalışmanın Amacı**

Bu çalışma da hizmet sektöründe, bir çağrı merkezinde çalışanların tükenmişlik düzeylerini ölçmek ve tükenmişlik düzeyleri ile iş performansları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın temelini, çağrı

merkezlerinde çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile performans ve konuşma kalitesi notları arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu hipotezi oluşturmaktadır.

### Ölçüm Aracı

Araştırmada ölçüm aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketin 1.bölümde demografik sorular, 2.bölümünde Ergin (1992) ve Çam (1992) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve 3.bölümünde çalıştıkları kurumun çalışanlara verdikleri performans ve konuşma kalitesi puanları yer almaktadır.

### Örneklem

Anketler İstanbul ili içerisinde bir firmaya bağlı olarak çalışan farklı çağrı merkezlerine elden dağıtılmak suretiyle toplam 240 kişiye ulaştırılmıştır. Anketlerin 174 tanesi (% 72,5) geri dönmüştür.

### BULGULAR

Yapılan analizlerde Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin her 3 boyutuna ait güvenilir değerlerinin yüksek olduğu (Duygusal Tükenme  $\alpha$ :.90, Duyarsızlaşma  $\alpha$ :.77, Düşük Kişisel Başarı  $\alpha$ :.71) görülmüştür. Çalışmada katılımcıların tükenmişlik puanları hesaplanarak standart puanlarla karşılaştırılmıştır. Standart puanlamaya göre Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanının yüksek, kişisel başarı puanının düşük olması tükenmeyi göstermektedir (Ergin ve Çam, 1992).

**Tablo 2.** Tükenmişlik Puanları

	STANDART PUANLAR			ARAŞTIRMADA SONUÇLARI (ortalama)	
	YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK		
Duygusal Tükenme	18 +	17-12	11-0	26.2	YÜKSEK
Duyarsızlaşma	10 +	9-6	5-0	11.3	YÜKSEK
Kişisel Başarı Düzeyi	0-21	22-25	26 +	31.3	DÜŞÜK

Elde edilen bu sonuçlar, katılımcıların kişinin mesleği tarafından tüketilmiş ve aşırı yüklenilmiş olma duygularını ifade eden **duygusal tükenme**, kişinin hizmet verdiği kişilere karşı duygudan yoksun bir şekilde ve umursamaz davranmasını ifade eden **duyarsızlaşma** ve kişinin, başarı ile sorunların üstesinden gelme duygularını ifade eden **kişisel başarı düzeyinde** tükenmişlik yaşadıklarını ortaya koymaktadır.

Katılımcıların performans ve konuşma kalitesi notları Çağrı Merkezinden temin edilmiştir. Çağrı merkezinde performans notları her ay düzenli olarak ölçülmekte olup, çalışanların ilgili ay içerisinde, karşıladıkları çağrı sayıları, mola süreleri ve genel verimlilik oranlarına bağlı olarak değerlendirilmektedir. Benzer şekilde konuşma kalitesi de her ay düzenli olarak uzman bir ekip tarafından ölçülmek

olup müşteri ile görüşen çalışanın; müşteriye yaklaşımına, müşteri isteklerini anlamasına, hızlı ve etkin çözümler bulmasına, müşteriye hatta bekletmemesine, ses tonuna, hızına, doğru bilgi vermesine ve genel görüşme atmosferine bağlı bir değerlendirmesi yapılmaktadır.

**Tablo 3.** Performans Notları

FİRMA STANDARTLARI				ARAŞTIRMADA SONUÇLARI (ortalama)	
	YÜKSEK (BAŞARILI)	ORTA (AZ BAŞARILI)	DÜŞÜK (BAŞARISIZ)		
<b>PERFORMANS NOTU</b> (MİNİMUM:0 MAKSİMUM : 130)	130-101	100-71	70-0	120	YÜKSEK (BAŞARILI)
<b>KONUŞMA KALİTESİ NOTU</b> (MİNİMUM:0 MAKSİMUM : 130)	100-90	-	89-0	97	YÜKSEK (BAŞARILI)

Sonuçlardan katılımcıların hem performans hem de konuşma kalitesi notlarının yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışmanın bir sonraki aşamasında, katılımcıların tükenmişlik düzeyleri ile performans ve konuşma kalitesi notları arasındaki ilişkiyi test etmek üzere, elde edilen tükenmişlik boyutlarına ait puanlarla, performans ve konuşma kalitesi notları arasındaki korelasyona bakılmıştır. Elde edilen sonuçlardan çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile performans notları ve konuşma kalitesi notları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Demografik değişkenler düzeyinde yapılan analizlerde de anlamlı farklılıklar ortaya çıkmamıştır. Bu anlamda çalışmanın temel hipotezi reddedilmiştir.

### SONUÇ VE TARTIŞMA

Çalışmada katılımcıların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında yüksek seviyelerde tükenmişlik yaşadıkları, buna karşılık performans ve konuşma kalitesi notlarının da yüksek olduğu ve tükenmişlik düzeyleri ile performans notları/konuşma kalitesi notları arasında bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

Sonuçların bu yönde çıkması, kurumda yaşanan tükenmişlikle başa çıkabilmek için kurumsal ve bireysel düzeyde birtakım önlemlerin alındığını, bir başka deyişle tükenmişliğin yönetildiğini düşündürmektedir.

Genellikle bireysel, kurumsal ve hatta sistemden kaynaklanan etmenlerin bir arada rol oynaması ile ortaya çıkan tükenmişlik, bir sendrom ve sistem sorunu olarak ele alındığında ve hem bireysel hem de kurumsal zeminde müdahale edildiğinde başarı ile yönetilebilmesi mümkün olmaktadır. Tükenmeyi önlemek ve onunla başa çıkmak için yapılabilecekler bireysel ve kurumsal düzeyde kabul edilmekle birlikte (Kaçmaz, 2005, s. 31), tükenmişlik sendromu ile baş edebilmek için strateji belirlemenin, planlama ve uygulama yapmanın daha çok işveren ya da çalışma koşullarını belirleyenlerin kararlarına bağlı olduğu görülmektedir (Ersoy ve diğ., 2001,s.48).

Çalışmanın temel amaçları içerisinde yer almamakla birlikte, sonuçlarının bu yönde çıkmasının olası nedenlerinin araştırılmasına gidilmiştir. Burada temel amaç, birey ve kurum düzeyinde tükenmişliğin yönetilmesine ilişkin planlı ve programlı uygulamaların olup olmadığını ortaya koymak, ayrıca yüksek tükenmişlik yaşanmasına rağmen performans ve konuşma kalitesinin düşmesini engelleyici başka faktörlerin olup olmadığını tanımlamaktır. Bu amaçla hem kurumun insan kaynakları yöneticisi hem de kurumda görev yapan ve daha önce anket formu doldurmuş çalışanlarla yüz yüze görüşmeler ve gözlemler yapılmıştır. Yapılan görüşme ve gözlem sonuçları sistematik olarak incelenmiş ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Sonuç olarak açıklayıcı nedenler “**çalışan düzeyinde**” ve “**kurum düzeyinde**” olmak üzere 2 başlık altında toplanmıştır.

#### **Çalışan Düzeyinde**

- Çağrı merkezlerinde çalışmayı tercih edenlerin ağırlıklı olarak halen öğrenim görenler yada yeni mezunlar olması ve bu grubun iş bulma konusunda yaşadığı zorluk nedeniyle durumlarından şikayetçi olmadıkları görülmüştür.
- Çalışanlar bu şirkette belli bir zaman çalışarak özgeçmişlerinde bu şirketin adını kullanmak istemektedirler.
- Çalışanlar performans ve konuşma kalitesi notlarını yüksek tutarak kurum içerisinde kendilerine bir gelecek hazırlamak istemektedirler.
- Çalışanlar elde edecekleri maddi imkanlardan vazgeçmemek adına performanslarını düşürmemektedirler.
- Sahip oldukları işi kaybetme korkusu yaşadıklarından duygularını bastırarak performanslarını yükseltmektedirler.
- Çalışanlar işe işin ve çalışma koşullarının zorluğu hakkında bilgi sahibi olarak başlamaktadırlar.

#### **Kurum Düzeyinde**

- Kurum tarafından konuşma kalitesi ve performans notları çok dikkatli ve periyodik bir şekilde takip edilmekte ve bu ölçümler sırasında hizmet kalitesine uygun olmayan durumlarla karşılaşıldığında anında geri bildirim verilmekte müşteri temsilcilerinin hizmet kalitesindeki düşüş araştırılarak nedenleri tespit edilmekte ve tekrarının olmaması için gerekli önlemler alınmaktadır.
- Performans ve konuşma kalitesi notlarının düzenli olarak takibi ve kontrolü

nedeniyle çalışanlar da bu notlarına oldukça önem vermektedir. Yaşamış oldukları olumsuzlukları yapmış oldukları işe yansıtılmamak için yoğun bir çaba göstermektedirler.

- Önemli nedenlerinden biri prim sisteminin konuşma kalitesi ve performans notuna göre düzenlenmiş olmasıdır.
- Konulan performans kriterleri kolay erişilebilir niteliktedir.
- Çalışanların performans ve konuşma kalitesi notlarının yüksek olması, çalışanların şirket içinde kariyer imkanlarını arttırmaktadır. Şirket diğer çalışma alanlarındaki boş pozisyonlar için öncelikle kendi çalışanlarını değerlendirmektedir. Bu değerlendirme sırasında da performans ve konuşma kalitesi notları yüksek olan çalışanlar tercih edilmektedir.
- Müşteri temsilcileri, yapmış oldukları iyi çalışmalar, müşterilerden aldıkları olumlu geri dönüşler ve hayata geçirilen önerilerinden dolayı ödüllendirilmektedir.
- Çalışanlar sürekli olarak aynı masada, çağrı almak üzere bekleme vaziyetinde oldukları için, diğer çalışma arkadaşları ile görüşme ve konuşma imkanları çok sınırlı olmaktadır.
- Çalışanlar sosyal açıdan da çeşitli geziler, öğle ve akşam yemeği organizasyonları, doğum günü partileri gibi aktivelerle desteklenmektedirler.
- Şirket içinde, çalışanların sakin bir biçimde, müzik dinleyip, kitap okuyarak, sıcak birşeyler içebilecekleri odalar hazırlanmıştır. Ayrıca şirket içinde spor yapabilecekleri spor salonu ve kuaför mevcuttur.
- Çalışanların doğru çalışma pozisyonlarını iyice öğrenebilmeleri için sürekli eğitimler verilmektedir. İşle ilgili verilen teknik eğitimlerin yanı sıra stresle mücadele ve motivasyon konularında da eğitimler verilmektedir.
- Çalışanların çalıştıkları masa ve sandalyeler ergonomik tasarımlı seçilmekte, çalışma ortamının fiziki koşullarının da ferah olmasına dikkat edilmektedir.
- Şirket içerisinde müşteri temsilcilerinin ihtiyaçlarını karşılayacak bir psikolog sürekli görev yapmaktadır.

Elde edilen bu sonuçlar tükenmişlik sendromunun oluşumunda etkili olan bireysel (Örnek, 1993) ve çevresel faktörlerin (Maslach ve Goldberg, 1998) araştırma örnekleminde de var olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, tükenmişlikle baş edebilmek için çeşitli önlemlerin alındığı da görülmektedir. Bu önlemlerin bir kısmının (örn. işe başlamadan önce işin zorluklarını ve risklerini öğrenmek gibi) (Kaçmaz, 2005) bireysel olarak alındığı; büyük bir kısmının da (sistemdeki ödüllendirme kaynaklarının çoğaltılması, eğitimin sürekli hale getirilmesi, bireyleri rahatlatıcı ortamların hazırlanması, psikolojik danışmanlık desteğinin verilmesi gibi) (Izgar, 2001. s. 30; Dursun, 2000, s. 29) kurumsal olarak alındığı görülmektedir.

Sonuç olarak, kurumlarda tükenmişlik sistematik bir sorun olarak ele alındığında ve yönetildiğinde, olumsuz sonuçlarının ortaya çıkması engellenebilmektedir.

Bireysel, çevresel ve kurumsal kaynaklarının sayıca artması ve çeşitlenmesi ile daha çok görülmeye başlanan tükenmişliğin, özellikle kurumlarda insan kaynakları departman ve yöneticileri tarafından dikkate alınması, strateji, planlama ve uygulamalara dahil edilmesi önem kazanmaktadır. Bu durum hizmet sektörü açısından daha ön plana çıkmaktadır.

#### KAYNAKÇA

ASLAN, Halime. (2000), “**Hekimlerde Tükenme Sendromu ve Önleme Yolları**”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Tıp Fakültesi Psikiyatri ABD, Arşiv 9, s.427-436.

ASLAN Halime, ASLAN Oğuz, ALPARSLAN Nazan, GÜRKAN B. Sema, ÜNAL Mehmet. (1997), “Hekimlerde Tükenmede Cinsiyetle İlişkili Etkenler”, **Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 2, Sayfa: 132-136

BARUT Yaşar, KALKAN Melek (2002) .“Ondokuz Mayıs Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Dergisi**,14, s. 65-76.

BAYSAL, Asuman. (1995), “**Lise Ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler**” Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

CHERNISS, Cary. (1980), “**Professional Burnout in Human Service Organizations**”. Newyork: Praeger Pres.

ÇAM, Olcay. (1992), “**Tükenmişlik Envanterinin İncelenmesi**”, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi, 22 - 25 Eylül, Ankara.

DEMİR, Ayten. (1995), “**Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Tükenmişliği Etkileyen Bazı Faktörlerin İncelenmesi.**”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

DERVİŞOĞLU, Gökçen. (2000), “**Bazı Demografik Değişkenlerin, Tükenmişliğin Ve Stresin İş Doyumundaki Rolü**”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

DOLUNAY Ayşe Birsen, (2002). “**Genel Liseler Ve Teknik-Ticaret-Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerinde Tükenmişlik Durumu**” Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası Cilt 55, Say 1, s. 51-62.

DURSUN, Sonay. (2000), “**Öğretmenlerde Tükenmişlik ile Yükleme Biçimi, Cinsiyet, Eğitim Düzeyi ve Hizmet Süresi Değişkenleri Arasındaki Yordayıcı İlişkilerin İncelenmesi**”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DÜZYÜREK Sinan, ÜNLÜOĞLU Gülören, (1992).” Hekimde tükenmişlik (burnout) sendromu”, **Psikiyatri Bülteni**, 1:108-112.

ELMA Cevat ve DEMİR Kamile, (2000). “**Örgütlerde Tükenmişlik: Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**”. Ankara: Anı Yayıncılık. s. 22-23

EKERBİÇER Hasan, ÇELİK Mustafa, ARAL Murat, BUĞDAYCI Resul, (2001). “**Kahramanmaraş'ta Çalışan Hekimlerde Mesleki Tükenmişlik Düzeyi Ve Bazı Kişisel Özelliklerle İlişkisi**”, Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı. Web: <http://www.dicle.edu.tr/~halks/yedi%207.html> , [Erişim: 14.05.2006]

- ERGİN, Canan. (1992), “**Doktor Ve Hemşirelerde Tükenmişlik Ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği’nin uyarlanması**”, 7.Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, s. 143-154.
- ERSOY Fusun, YILDIRIM Cenap, EDİRNE Yıldırım, (2001). “Tükenmişlik (Staff Burnout) Sendromu”, **Sürekli Tıp Eğitim Dergisi**: 10, s. 46-50. <http://www.ttb.org.tr/STED/sted0201/1.html> [Erişim: 12.02.2006]
- FREUDENBERGER, Herbert J. (1974). “Staff burnout”, **Journal of Social Issues**, 30, s.159-165.
- GİRGİN Günseli, BAYSAL Asuman, (2005). “Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi”, **TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni**, s. 172-187.
- IZGAR, Hüseyin. (2001), “**Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik**” Nobel yayın dağıtım, Ankara.
- IZGAR, Hüseyin. (2000), “**Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri, Nedenleri Ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi**” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KAÇMAZ, Nazmiye. (2005), “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”, İstanbul Üniversitesi, **İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi**, Cilt 68, Sayı 1, 29-32.
- KESER, Aşkın. (2005), “**Job Burnout and Workland Relation Among Call Center Workers**”, International Strategic Management Conference, Strategic Management from National and Global Perspectives, June 23-25, Çanakkale.
- LAU Patrick Siu Ying, (2002). “**Teacher Burnout in Hong Kong Secondary Schools**”, A Thesis Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Education. The Chinese University of Hong Kong, May 2002.
- LEVINSON, Harry. (1996). “Burnout”, **Harvard Business Review**, s.153-161
- MARAŞLI, Müge.(2003), “**Lise Öğretmenlerinin Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine göre Tükenmişlik Düzeyleri**”, Doktora Tezi, Ankara, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- MASLACH, Christina & JACKSON, Susan E. , (1981). “The measurement of experienced burnout”, **Journal of Occupational Behaviour**, 2, s.99-113.
- MASLACH, Christina. (1976). “**Burned-out**”. Hum Behav, 5:197-220.
- MASLACH Christina and GOLDBERG Jonah. (1998), “Prevention of Burnout: New Perspectives”, **Applied and Preventive Psychology**, Vol.7, p. 63-74.
- MURAT, Mehmet. (2000), “**Sınıf Öğretmenlerinde On Yıllık Meslek Sürecinde tükenmişliğin gelişiminin Haritalanması ve Bazı Değişkenlere göre İncelenmesi**”. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trabzon: Karadeniz Teknik üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖRMEN, Uğur. (1993), “**Tükenmişlik Duygusu Ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZDEMİR A. Kemal, AKIN Coşkun, ÖZDEMİR H. Deniz, ÇINAR Ziyet, (1999). “Dişhekimliği Fakültesi Öğretim Elemanlarında Mesleki Tükenmişlik Ölçeğinin Değerlendirilmesi” **Cumhuriyet Üniversitesi Dişhekimliği Fakültesi Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, s.98-104



ÖZYURT Ali, SÖYLEMEZ Didem, AYDIN Gökmen D., SUR Haydar, HAYRAN Osman, (2004). “Hekimlerde Tükenmişlik Düzeyi” Türk Tabipleri Birliği Uzmanlık Dernekleri Koordinasyon Kurulu (TTB-UDKK) X. Tıpta Uzmanlık Eğitimi Kurultayı, **Tıp Dünyası Dergisi**, Sayı: 128.

PEKER M. Reşat. (2002), “Anadolu, İlköğretim ve Lise Öğretmenlerinde Mesleki Tükenmişliğin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1, s: 319-331.

PERLMAN, Baron and HARTMAN E. Alan, (1982). “ Burnout: Summary and Future Reserarch”, **Human Relations**, 35, s.283-305.

SILIĞ, Aylın. (2003), “**Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi**”, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

SİNANGİL Handan Kepir, KILIÇ Mine, YÖNEY Hakan, ÜNALAN Perma, (2004). “**Profesyonel Yaşamda İş Stresi ve Tükenmişlik**”, 12. Ulusal İnsan Yönetimi Kongresi, Web:<http://www.ntvmsnbc.com/news/303101.asp#BODY> [30.12.2004]

SUCUOĞLU, Bülbin ve N. KULOĞLU, (1996). “Özürü Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerde Tükenmişliğin Değerlendirilmesi” **Türk Psikoloji Dergisi**, Sayı: 36.

SÜNTER A. Tefik, CANBAZ Sevgi, DABAK Şennur, ÖZ Hatice, PEKŞEN Yıldız, (2006). “Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik Ve İş Doyumu Düzeyleri”, **Genel Tıp Dergisi**, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Samsun, s. 9-14.

TORUN, Alev. (1996), “**Stres ve Tükenmişlik**” (Editör: Suna Tevruz) Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Ankara, Türk Psikoloğlar Derneği Yayını, s.43-51.

TUĞRUL Belma, ÇELİK Eylem, (2002). “Normal Gelişim Gösteren Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik”, Journal Of Qafqaz University , Number 9, Spring, 203-213. **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi** , Sayı 11, 1, 1-18.

TÜMKAYA, Songül. (1996), “**Öğretmenlerdeki Tükenmişlik, Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları**”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YILDIZKIRILMAZ Ayşe, ÇELEN Ümit, SARP Nilgün, (2000). “**İlköğretimde Çalışan Bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu**”, Ankara Üniversitesi Sağlık Eğitim Fakültesi,

Web: <http://ilkogretim-online.org.tr/vol2say1/v02s01a.htm> , (Erişim: 14.01.2006).

## **360 DERECE GERİBİLDİRİM SİSTEMİNE ELEŞTİREL BİR BAKIŞ**

**Prof. Dr. Gültekin YILDIZ**

Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü,  
yildizg@sakarya.edu.tr

**Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU**

Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü,  
serkanb@sakarya.edu.tr

**Uzman Özlem BALABAN**

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

**Arş. Gör. Yasemin ÖZDEMİR**

Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü,  
yasemino@sakarya.edu.tr

### **ANAHTAR KELİMELER**

Performans Değerlendirme, 360 Derece Geribildirim Sistemi.

### **GİRİŞ**

Performans değerlendirme, çalışanların başarılarını ve belirli bir süre içindeki davranışlarını değerlendirerek ölçen ve diğer insan kaynakları fonksiyonları ile de ilişkili önemli süreci ifade etmektedir. Özellikle ülkemizde 4857 sayılı İş Kanunu ile yapılan son değişikliklerle performans değerlendirme, işletmeler için daha önemli ve zorunlu bir fonksiyon olarak gündeme gelmiş bu nedenle pek çok işletmenin bu sistemleri örgüt yapısına yerleştirilmesi ihtiyacını doğurmuştur.

Performans değerlendirme sistemleri temelde aynı amaca hizmet etmekle birlikte işletmeden işletmeye sundukları çıktılar itibarıyla farklılıklar göstermektedir. 360 derece geribildirim sistemi çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden ve iç ve dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir.

360 derece geribildirim temel amacı, performans değerlendirmenin ötesinde kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. 360 derece geri bildirim sistemi, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur. Dolayısıyla, 360 derece geribildirim, organizasyonda formel olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formel performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı olan bir araç niteliğindedir. Günümüzde, 360 derece geribildirim sistemi, çok ve çeşitli kaynaklardan bilgi sağlandığı için daha nesnel bulunmakta, tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirmelere göre daha bütünlük ve etkili olması sebebiyle yöneticiler ve çalışanlar açısından çalışanların performansını iyileştirmede oldukça etkili bulunmaktadır. Ancak bu sistemin başarısı için gerekli olan ön şartlar yerine getirilmezse, sistem uygulamaya başlandıktan sonra ortaya çıkması muhtemel problemler öngörülmezse, sistem kendisinden beklenen faydayı tam olarak sağlayamaz.

## PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÖNEMİ

Performans değerlendirme sistemleri örgüt yapısında verimliliğin ve etkinliğin sağlanmasında yönetimlerin en kolay ulaştıkları ve uygulama imkanına sahip oldukları yönetsel araçlar arasındaki yerini kısa zamanda kabul ettirmiştir (Uyargil, 1994). Performans değerlendirme, çalışanların bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir. Bu süreç iş performansı hakkında bilgi edinmek ve çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geribildirim sağlamak üzere 2 temel amaca hizmet etmektedir (Palmer, 1993). Ayrıca çalışanlar da işlerini ne kadar iyi yaptıklarını ve hangi noktalarda gelişmeleri gerektiğini bilmek istemektedirler. Bunun nedeni bireysel ve örgütsel boyutta geribildirim etkin performans iyileştirme aracı olmanın yanı sıra iş tatmini, motivasyon, kariyer geliştirme ve karar verme süreçlerinin önemli bir bileşeni olmasıdır. Bu anlamda performans değerlendirmenin monografi/tek yönlü (McCarthy ve Garavan, 2001) ve tek boyutlu olmaktan çıkarılması gerekmektedir.

## ÇAĞDAŞ PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNE GEÇİŞ

Bu noktadan hareketle günümüzün modern anlamdaki performans yönetimi sistemi, organizasyonun her kademesinden geri besleme almayı öngörmektedir. Ayrıca klasik değerlendirme yöntemleri, değerlendirme sürecinde değerlendirilenin pasif kaldığı ve çoğu zamanda değerlendirilenin objektif olarak yapılmadığı gibi gerekçelerle çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır (örneğin Sabuncuoğlu, 2000; Bingöl, 2006; Bayraktaroğlu, 2006). Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri ve özde 360 derece geri bildirim sistemi bu eksiklikleri gidermede önemli bir araç olarak görülmektedir (Lepsinger ve Lucia, 1997). Bu temel nedenin yanı sıra yöneticilerin daha kapsamlı bir performans değerlendirme sisteminin gerekliliğine dair istek ve düşünceleri, yalnız organizasyonların ortaya çıkması, geleneksel yöntemlerin yeterince kapsamlı ve yararlı bir bilgi kaynağı olarak görülmemesi, işletme içinde iletişim ve güvenin artırılması isteği ve gerekliliği gibi durumlara uyum sağlama çağdaş performans değerlendirme yöntemlerine geçişi zorunlu kılmıştır (McCarthy ve Garavan, 2001). Dolayısıyla, bu durum 360 derece geribildirim sistemini bir felsefe ve yaklaşım olarak ön plana çıkarmıştır (Bracken ve diğerleri, 2001).

## 360 DERECE GERİBİLDİRİM SİSTEMİ

### Kavramsal Çerçeve

360 derece geribildirim sistemi ile ilgili literatürün 3 açıdan geliştiği görülmektedir (Morgan ve diğ., 2005). Buna göre;

- Danışmanlık firmalarının hizmetlerini desteklemeye çalıştıklarını göz ardı etmeden ele alınması gereken (Bach, 2000), sistemin yarar ve dikkat edilmesi gerek yönlerini açıkladıkları (Kanouse, 1998) çalışmalar,
- Sistemle ilgili süreci ele alan organizasyon temelli yönetim araştırmaları (Handy ve Diğ., 1996; IRS, 2000),

c. Akademik kaynaklı uygulamalı araştırmalar (Mabey, 2001) literatürde yer almaktadır. Bu çalışma da üçüncü grup içinde değerlendirilebilir.

360 derece performans geribildirimi, çalışanın performansının; üstlerinin yanı sıra çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden ve iç ve (uygun olduğunda) dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performans bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002: 202). Bu sürecin taraflarını diğer bir ifade değerleyicilerini çalışanın yöneticilerinin yanı sıra aynı düzeydeki çalışma arkadaşları, astları, çalışanın kendisi ve mümkün olan durumlarda müşteriler ile tedarikçiler oluşturmaktadır (Bracken ve diğerleri, 2001; McCarthy ve Garavan, 2001).

Geribildirimler, çok ve çeşitli kaynaklardan sağlandığı için daha nesnel bulunmakta, tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirmelere göre daha bütünlük ve etkili olmaktadır (McCarthy ve Garavan, 2001; Bayraktaroğlu, 2006: 125). Literatürde birçok yararı bahsedilen yöntem, 1990'lı yıllarda özellikle Amerika ve Batı Avrupa'da büyük şirketler tarafından yaygın biçimde kullanılmıştır. Günümüzde, yöneticiler, 360 derece performans geribildirim sistemini çalışanların performansını artırmada çok etkili bulmaktadırlar (McCauley ve Moxley, 1996; Garavan ve diğerleri, 1997). 360 derece geribildirim sistemi, ilk amirin denetim alanının genişlemesi teknik bilgi ve becerilere sahip çalışanların kullanımında artış, proje çalışmalarının gündeme gelmesi ve takım halinde çalışmaya yönelme gibi yapı değişiklikleri için destek sunmaktadır (Edwards ve Ewen, 1996:11). Bu sistemin sağladığı diğer yararları da bireysel ve örgütsel açıdan şu şekilde ifade edebiliriz: çalışan katılımının artmasını ve daha güvenilir veri sağladığı düşünüldüğünden iş ilişkilerinin gelişmesini sağlar, kariyer geliştirme için çalışana iyi rehber olma niteliği taşır, takım çalışmasını destekler, çalışan niteliklerinin ve stratejik anlamda düşünüldüğünde işletmenin yetkinliklerinin geliştirilmesine olanak sağlar (McCarthy ve Garavan, 2001).

Geribildirim sisteminin sağladığı avantajların yanı sıra üzerinde çok fazla durulmayan olumsuzluklarının olabileceği de göz ardı edilmemelidir.

#### **Başarı Şartları ve Eleştiriler**

360 derece geribildirim sistemi yukarıda ifade edilen yararlarına karşın uygulamada birçok zorlukları da beraberinde getirmektedir (Edwards ve Ewen, 1996; Winner, 2002). Bu zorluklar arasında değerleyicilerin katkısının ağırlıklandırılması (Goffin ve Gellatly, 2001), hiyerarşik örgüt yapılarının neden olduğu sorunlar, değerlendirme sonuçlarının olumsuz olabilmesi (London ve diğ., 1990; akt. McCarthy ve Garavan, 2001) ve her yeni duruma olduğu gibi bu sisteme de adapte olunmasında karşılaşılan sorunlar sayılabilir.

Bu sistemden beklenen yararları sağlamak ve başarılı bir uygulama için yerine getirilmesi gereken koşullar söz konusudur. Sistemin başarılı ve sürdürülebilir olmasının esas noktasını sistemin yeterince iyi anlaşılması ve neden uygulandığının açıklığa kavuşturulması oluşturmaktadır. Başarılı ve etkin bir 360 derece geribildirim uygulamasının diğer koşullarını ise şu şekilde sıralayabiliriz:

- Üst yönetimin desteği sağlanmalı ve sistemin amaçlarının açıkça iyi tanımlanmış olması (McCarthy ve Garavan, 2001),
- İşletmenin bu sistemin uygulanmasına hazır olduğundan emin olunması,
- İyi araştırılmış ve yapılandırılmış unsurlara yer verilmesi,
- Yetenekli kolaylaştırıcıların kullanılması,
- Gelişimsel faaliyetlerin izlenmesi (Coates, 1996),
- Sistemle ilişkili tüm unsurların (araçlar, raporlar, İK sistemleri, değerlendiriciler vb.) bütünleştirilmesi,
- Kaynak, araç ve kalite kontrol anlamında doğruluğun sağlanması,
- Sistemin süreklilik arz etmesi diğer bir ifade bir kereye mahsus görülmemesi,
- Sistemle ilgili tüm unsurlar arasında güven, katılım, işbirliği ve koordinasyonun sağlanması (Bracken ve diğ., 2001),
- Etkin ve yeterli iletişimin sağlanması,
- Sistemin neden olacağı maliyetler çok iyi belirlenmiş olmalıdır,
- Sistemle ilgili eğitimlerin verilmesi,
- İşletmede bu sistemin uygulamasını sağlayacak bir kültürün varlığı (Edwards ve Ewen, 1996),
- Çok uluslu işletmelerde farklı ülke kültürlerinin dikkate alındığı bir sistemin kurulması (Pollitt, 2004).

Sistemin başarısı için yerine getirilmesi gereken çok sayıda koşulun olması, sistemin sağlayacağı literatürde ifade edilen yaraları elde etmenin çok kolay olmayacağını ve aksi durumda neden olabileceği birçok olumsuzluk olduğunun göstergesi olarak kabul edilebilir.

Sistemin başarısı ve sürdürülebilir olması için gerekli olan bu başarı şartlarının aynı zamanda 360 derece geri bildirim sistemini uygulamak isteyen işletmeler için birer öneri niteliği taşıdığı ifade edilebilir.

## **ARAŞTIRMA**

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışma, 360 derece geribildirim sistemini uygulamalarını eleştirel bir bakış açısıyla ele almayı amaçlamaktadır. Yapısı nedeniyle 360 derece geribildirim süreci kritik yetkinliklere ilişkin açık geribildirim sunmakta ve yetkinliklerin gelişimi çalışanlar tarafından da izlenebilmektedir. Bu nedenle 360 derecede geribildirim sistemi esnek ve geniş kapsamlı bir model olmak zorundadır. Firmaların kendilerine özgü bir yapı içerisinde ele alıp kendi gerçeklerine göre yöntemi uygulamaları sistemden beklenen faydanın elde edilmesinde son derece önemlidir. Bu çalışmayla, 360 derece geribildirimini uygulayan bir işletmede

uygulamaya yönelik olarak yaşanan sorunlar ve yapılan düzenlemeler tespit edilmeye çalışılarak, yaşanan sorunların çözümüne yönelik önerilerde bulunmaktadır.

**Araştırmanın Yöntemi:**

Araştırma kapsamında 360 derece geribildirim uygulamasında yaşanan sorunlar ve sistemin aksayan yönleri örnek olay yöntemiyle belirlenmeye çalışılmıştır (Yin, 1994). Örnek olay kapsamında veriler, çalışan ve yöneticilerle derinlemesine mülakat yapılarak elde edilmiştir.

**Araştırma Bulguları:**

360 derece geribildirim sistemini uygulayan işletme, alçak gerilim ekipmanları üretimi yaparak, üretiminin %50'sinden fazlasını 40'tan fazla ülkeye ihraç eden Türk Elektromekanik Sanayii'nin lider kuruluşlarından birisidir. Araştırmamızdaki amaç, dinamik bir sektörde hizmet veren ve yaygın olarak uygulamada rastlanılmayan 360 derece geribildirim sistemini uygulayan ve sektörde lider konumda olan örnek bir işletmeyi ele alarak yöntemin uygulanabilirliğini eleştirel bakış açısıyla değerlendirmektir.

Bu çalışmada derinlemesine mülakat yöntemi uygulanarak, sistemin işleyişine ilişkin işletmeden alınan belge ve raporlar incelenmiştir. 2003 yılından itibaren 360 derece geribildirim sisteminden yararlanmakta olan X işletmesindeki uygulamanın işleyişini şu şekilde özetlememiz mümkündür: X işletmesi 120'si beyaz yakalı 350'si mavi yakalı olmak üzere toplam 470 çalışandan oluşmaktadır. İnsan kaynakları departmanı 6 kişiden oluşmakta, iş analizi ve iş değerlendirme çalışmaları Endüstri Planlama Bölümü ile birlikte yapılmaktadır. 2003 yılından önce performans değerlemede derecelendirme yöntemini kullanan işletmede, kurumsallaşma süreci ile birlikte daha adil ve objektif bir yöntem olduğu düşünüldüğü için 360 derece geribildirim sistemine geçildiği ifade edilmektedir. İşletmede Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi uygulanmakta, hedefler belirlenirken kişi, bölüm ve şirket hedeflerinin entegrasyonu amaçlanmaktadır.

X işletmesindeki 360 derece geribildirim sistemi bilgisayar üzerinden yürütülen bir yazılım programıyla gerçekleştirilmektedir. Her statüye göre değişiklik gösteren sistemin işleyişi sistemin alt yapısının kurulması ile başlamaktadır. Değerlendirme listelerinin oluşturulması, değerlendirme kurallarının yazımı, bilgisayar ekranına gelecek formların oluşturulması, sistemin değerlendirmeye açılması, değerlendirici ve kriter ağırlıklarının belirlenmesi, kriterlerle ilgili eğitimlerin belirlenmesi, puan-kademe hesabı ile devam eden süreç karne basımı ve raporların alınması aşaması ile sona ermektedir.

X işletmesinde kullanılan 360 derece geribildirim sistemi, öncelikle derecelendirme yöntemine göre daha objektif ve adil bir uygulama olarak görüldüğü için uygulamaya geçirilmiştir. Ancak 360 derece geribildirim sisteminin çalışanlar, yöneticiler ve örgütün tümü tarafından algılanan yarar ve sakıncaları nelerdir şeklinde bir bakış açısıyla konu ele alındığında X işletmesi ile ilgili şu bulgulardan söz edilebilir:

- 360 derece geribildirim sistemi çalışanları kontrol odaklı olarak değerlendirmek yerine, geliştirici bir anlayışla ele alınmaktadır.
- Uygulamanın ilk yıllarında 6 ayda bir kez yapılan geribildirim son yıllarda maliyet ve zaman kaybı gibi nedenlerle yılda bir defa yapılmaktadır. Bu durum sistemden beklenen faydayı uzun dönemde azaltıcı rol oynayacaktır. Çünkü geribildirim, performans yönetiminde merkezi bir konuma sahiptir. Geribildirim çalışanlara rehberlik eder, onları motive eder ve verimli davranışları sağlamlaştırır, verimsiz olanları azaltmaya yarar. Bir yerde geribildirim amacının, performans değerlendirmeleri sonucunda çalışanların davranışlarını iyi bir şekilde değiştirmeye yöneltmek olduğu söylenebilir. Bu nedenle daha sık geribildirim sağlanmalıdır.
- X işletmesinde 360 derece geribildirim sistemine geçilmeden önce pilot bir uygulama yapılmamış olması sistemden beklenen fayda açısından olumlu değildir. Pilot bir uygulama ile bu sisteme geçiş nedenlerinin tüm çalışanlara duyurulması sonuç elde etmede önemli bir rol oynayacaktır. 360 derece geribildirim sistemi kurumsallaşmanın bir gereği olarak ya da insan kaynakları uygulamalarında güncel ve moda bir uygulama olarak görülmemelidir.
- 360 derece geribildirim sisteminin en yaygın kullanım alanı çalışanların performanslarının daha kapsamlı ve objektif olarak ölçülmesi ve çalışanlara bu şekilde bir geribildirim sağlanmasıdır. Astların üstlerinin performans karnelerini görmemeleri sisteme olan güveni azaltıcı bir rol oynayabilir.
- 360 derece geribildirim sisteminin uygulanabilirliğinde en önemli unsur güvendir. Performansı değerlendirilen çalışanlar sistemin objektif ve tarafsız olduğuna tam bir güven duymalıdır. X işletmesinde uygulamanın ilk yıllarında astlar arasında gruplaşma ve sübjektif olarak puan verme eğilimi hakim iken, son yıllarda sisteme güvenin daha fazla arttığı ifade edilmektedir. İşletmede yapılan bir çalışmada, çalışanların sisteme olan güven oranının %85 olduğu belirtilmektedir.

#### **SONUÇ ve ÖNERİLER:**

360 derece geri bildirim sistemi, merkezinde çalışan kişinin kendisi olmak üzere değerlendirilen kişiyle birlikte bütün iş bağlantılarından geri besleme almayı amaçlamaktadır. Her seviyedeki personelin aynı sorular ile sorgulanması geçerlilik açısından çok doğru olmayan bir yaklaşımdır. Dolayısıyla her işletmenin kendi yapı ve gerçekleri doğrultusunda geliştirilen kriterler, geri besleme alınacak grubun ya da kişilerin özelliğine göre özelleştirilmelidir. Bu durum objektifliği arttıracaktır. 360 derece geribildirim sistemi, objektif bir değerlendirmeyi sağladığı düşünüldüğü için pek çok büyük şirket tarafından özellikle tercih edilmeye başlanmıştır. Yapısı nedeniyle 360 derece geribildirim süreci her kritik kabiliyet ya da yetkinliğe ilişkin açık geribildirim sunmakta ve mevcut durum, performanstaki ilerleme ya da gerilemeler çalışanlar tarafından izlenmektedir.

360 derece geribildirim sistemi geniş kapsamlı ve esnek bir modeldir. Bu sistem, organizasyondaki herkesin hem bireysel hem de kurumsal olarak kendine güvenmesini gerektirmektedir. Sistemden beklenen faydayı tam olarak

sağlayabilmek için, işletmelerin kendilerine özgü bir yapı içerisinde yöntemi ele alıp içselleştirmesi, her şeyden önce işletmede bir performans yönetim kültürünün olması, bu kültür tam olarak yerleşmemişse 360 derece geribildirim kademeli olarak geçilmesi ve örgütte pilot bir birimin seçilmesi önemlidir. Yöntemin moda olarak ya da yenilik yapmış olmak adına başarı için gereken şartlar sağlanmadan uygulanması uzun vadede aksaklıklara sebep olabileceğinden başarısızlık riskini beraberinde getirecektir.

#### KAYNAKÇA

Bach, S. (2000) *“From Performance Appraisal to Performance Management”*, içinde Bach, S. ve Sisson, K. (edit.), *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice*, 3. Baskı, Blackwell Business, Oxford, pp. 241-263.

Barutçugil, İ. (2002) *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayınları, Yönetim Dizisi: 6, İstanbul.

Bayraktaroğlu, S. (2006) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Genişletilmiş 2.Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

Bingöl, D. (2006) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Yayıncılık.

Bracken, D. W. Timmreck, C. W., Fleenor J. W. ve Summers, L. (2001) “360 Feedback from another Angle”, *Human Resource Management*, Vol. 40, No. 1, pp. 3-20.

Coates, D. E. (1996) “Multi-Source Feedback: Seven Recommendations”, *Career Development International*, Vol. 1, No. 3, No. 32-36.

Edwards, R. M, Ann J. Ewen, (1996) “360 Degree Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement”, *American Management Association*.

Garavan, T. N. Morley, M. ve Flynn, M. (1997) “360 Degree Feedback: Its role in Employee Development”, *Journal of Management Development*, Vol.16, No. 2, pp. 134-147.

Goffin, R. D. ve I. R. Gellatly (2001) “A Multi-Rater assessment of Organizational Commitment: Are Self-Report Measures Biased?”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, No. 4, pp. 437- 451.

Handy, L., Devine, M. ve Heath, L. (1996) *360 Degree Feedback: Unguided Missile or Powerful Weapon?*, Ashridge Management Research Group, Berkhamstead.

IRS Employment Trends (2000) “A Rounded View”, *IRS Employment Review*, Vol. 705, pp. 5-9.

Kanousse, D. (1998) “Why Multi-rater Feedback Systems Fail”, *HR Focus*, January, p. 3.

Lepsinger, R, Lucia, A. D. (1997) *The Art and Science of 360 Degree Feedback*.



- London, M. , Wohlers, A. ve Gallagher, P. (1990) “360 Degree Feedback Surveys: A Source of Feedback to Guide Management Development”, *Journal of Management Development*, Vol. 9, pp. 17-31.
- Mabey, C. (2001) “Closing the Circle: Participant Views of a 360 Degree Feedback Programme”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 11, No. 1, pp. 41-53.
- McCarthy, A. M. ve T. N. Garavan (2001) “360 Degree Feedback Processes: Performance Improvement and Employee Career Development”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25, No. 1, pp. 5-32.
- McCauley, C. D. ve Moxley, R. S. (1996) “Developmental 360: How Feedback can Make Managers more Effective”, *Career Development International*, Vol. 1, No. 3, pp. 15-19.
- Morgan, A. , Cannan, K. ve J. Cullinaane (2005) “360 Degree Feedback: a Critical Enquiry”, *Personnel Review*, Vol. 34, No. 6, pp. 663-680.
- Palmer, M. (1993) Palmer, A.J (1993), "Performance measurement in local government", *Public Money & Management*, pp.31-6.
- Pollitt, D. (2004) “Alliance Unichem uses 360-degree feedback to improve performance”, *Human Resource Management*. Vol.12, No.1, pp.27-29.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Yayınevi, Bursa.
- Uyargil, C. (1994) *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 262, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul 1994
- Winner, S. (2002) “The Dark Side of 360-Degree”, *Training Development*, September, pp. 37-42,
- Yin, R. K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*, Second Edition, Sage Publications, Newbury, CA.

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE HAT YÖNETİCİLERİN ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

**Dr. Selahattin KANTEN**

ÇOMÜ, Çan MYO, İktisadi ve İdari Programlar Bölümü  
skanten@comu.edu.tr

**Öğr. Grv. Pelin KANTEN**

ÇOMÜ, Çan MYO, İktisadi ve İdari Programlar Bölümü  
pkanten@comu.edu.tr

### ANAHTAR KELİMELER

İnsan Kaynakları Yönetimi, Hat Yöneticiler, Lojistik Endüstrisi

### GENİŞLETİLMİŞ ÖZET

İnsan kaynakları yönetiminin kabul edilen kendine özgü karakteristiklerinden birisi, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimindeki artan rolüdür.(Thornhill ve Saunders, 1998: 461; Lynch, 2004: 4) Literatürde, son yıllarda hat yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde daha önemli bir rol oynadığı vurgulanmakta; bu nedenle insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin bir çok sürecin hat yöneticilerine devredilmeye başlandığı belirtilmektedir.(Renwick, 2002; Renwick ve McNeil, 2002; Hope, Farndale ve Truss, 2005; Nehles vd., 2006) Bununla beraber, hat yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi sürecindeki rolleri ile insan kaynakları yönetimi stratejilerini başarma düzeyleri üzerinde etkili olan unsurlar arasındaki ilişki konusundaki boşluk göze çarpmaktadır.(MacNeil, 2003: 297) Diğer bir ifade ile, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğine inanılsa bile, hat yöneticilerinin çalışma hayatında insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin süreçleri başarma konusundaki bilgi eksiklikleri ve diğer etkenler sebebiyle insan kaynakları yönetimi sistemleri etkin olarak işlemeyebilir.(Nehles vd., 2006: 257) Dolayısıyla, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını başarılı bir şekilde yürütebilmeleri belirli etkenlere bağlıdır.

Bu etkenler çerçevesinde bir takım araştırmacılar, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi sorumluluğunu paylaşma konusundaki “isteksizliğine” işaret etmektedir. Bazı araştırmacılar ise, hat yöneticilerin ek sorumluluklara harcayacak “zamanları” ve “yetkinliklerinin” olmamasına; insan kaynakları bölümünün “destek” eksikliğine; net olmayan “politika ve prosedürlerin” varlığına dikkat çekmektedirler.(Nehles vd., 2006: 258) Varolan bu durum neticesinde çalışmada, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını gerçekleştirme düzeyleri ile literatürde yer alan beş etken(istek, zaman, yetkinlik, destek, politika ve prosedürler) arasındaki ilişkinin niteliği istatistiksel olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

### ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırmanın amacı, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimindeki etkinliği üzerinde rol oynadığı kabul edilen “istek”, “zaman”, “yetkinlik”, “destek”, “politika ve prosedür” unsurlarının, hat yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını gerçekleştirme düzeyleri üzerindeki etkilerinin istatistiksel olarak

açıklanmasıdır. Çalışmanın başlangıcında araştırma kapsamına, Türk Lojistik Endüstrisinde faaliyet gösteren ve 500 işgören ve üstünü istihdam eden işletmelerin hat yöneticilerin dahil edilmesi planlanmıştır; fakat gerçekleştirilen ön araştırmada, Türkiye’de 500 işgören istihdam eden bir-kaç lojistik işletmesinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, araştırma kapsamına, Uluslararası Nakliyeciler Derneği’nin “global teminat sistemi içerisindeki” büyük ölçekli üye işletmelerde görev yapan hat yöneticilerin dahil edilmesi kararlaştırılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında yer alan 30 işletmeye, elektronik posta yoluyla gönderilen anket formlarının, toplam 121 hat yöneticiye ulaştırılması başarılmıştır; Mart ayı boyunca elektronik posta ve telefon görüşmeleri aracılığıyla kendilerinden anket formunu cevaplamaları rica edilmiştir. Geri dönen ve araştırma anakütlesinin %36,3’ünü oluşturan 44 adet anket formu geçerli kabul edilerek değerlendirme kapsamına alınmıştır.

#### **ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME**

Araştırma bulgularına göre, araştırma kapsamındaki hat yöneticilerin %79’unu baylar; %21’ini bayanlar oluşturmaktadır. Hat yöneticilerin %80’i lisans; %10’u ise yüksek lisans düzeyinde mezuniyete sahiptir. Hat yöneticilerinin %50’si, 31-35 yaş grubu; %22’si 25-30 yaş grubu; %28’i ise, 36 ve üzeri yaş grubu içerisinde yer almaktadır. Hat yöneticilerin %66’sı aynı işletmede 3-5 yıl arası bir süredir yönetici olarak görev yapmaktadır. Araştırmada, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını gerçekleştirme düzeylerini belirlemek üzere tarafımızca geliştirilen ölçeğin hesaplanan Cronbach Alpha değeri ,906’dır. Hat yöneticilerin, Nehles ve arkadaşları tarafından geliştirilen modelde yer alan “istek”, “zaman”, “yetkinlik”, “destek”, “politika ve prosedürler” boyutlarına yönelik tutum ve algılarını belirlemeye yönelik yine tarafımızca geliştirilen ölçeğin hesaplanan Cronbach Alpha değeri ise ,886’dır. Ölçeklerin yapısal geçerliliğinin; diğer bir ifade ile, ölçeklerde yer alan değişkenlerin literatüre uygun bir yapı ve dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesi (Nakip, 2003:124) amacıyla faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucuna göre, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını gerçekleştirme düzeylerinin belirlenmesine yönelik oluşturulan ölçeğin açıklanan toplam varyans oranı, 75,26’dır. Hat yöneticilerin Nehles ve arkadaşlarının beş boyutuna ilişkin algı ve tutumlarının belirlenmesine yönelik oluşturulan ölçeğin açıklanan toplam varyans oranı ise, 81,61’dir. Açıklanan varyans oranları ve hesaplanan cronbach alpha değerleri, ölçeklerin sosyal bilimler alanında yüksek yapısal geçerlilik ve güvenilirlik düzeylerine sahip olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan Nehles’in beş boyutuna ilişkin hazırlanan ölçekte yer alan değişkenler, faktör analizi neticesinde (1)“destek – politika ve prosedürler”; (2)“istek-yetkinlik” ve (3)“zaman” olarak adlandırdığımız üç faktör altında toplanmıştır.

Değişkenlerarası ilişkilerin varlığını ve derecesini belirlemek amacıyla gerçekleştirdiğimiz pearson korelasyon analizi (Şencan, 2002:475; Kurtuluş, 1998:390) sonucunda hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını gerçekleştirme düzeyleri ile “istek-yetkinlik” faktörü arasında pozitif yönde anlamlı ( $r=0,622$ ,  $p=0,01$  anlamlılık düzeyinde); yine, “destek-politika ve

prosedürler” faktörü ile pozitif yönde anlamlı( $r=,726$ ,  $p=0.01$  anlamlılık düzeyinde) güçlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını gerçekleştirme düzeyleri, “destek-politika ve prosedürler” boyutuna ilişkin algıları ile ve yine, “istek-yetkinlik” boyutuna ilişkin tutumları ile olumlu bir birliktelik göstermektedir. Diğer taraftan, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını gerçekleştirme düzeyleri ile “zaman” faktörü arasında istatistiksel olarak olumlu ya da olumsuz bir ilişki belirlenmemiştir.

**Tablo1.**Korelasyon Matrisi

		Destek- Politika Ve Prosedürl.	İstek- Yetkinlik	Zaman	IKY Uygul. Gerçekleş.
<b>Destek-Politika ve Prosedürler</b>	<b>Pearson</b>	1	,418(**)	-,024	,726(**)
	<b>Anlamlılık</b>		,007	,881	,000
<b>İstek-Yetkinlik</b>	<b>Pearson</b>	,418(**)	1	,163	,622(**)
	<b>Anlamlılık</b>	,007		,308	,000
<b>Zaman</b>	<b>Pearson</b>	-,024	,163	1	-,089
	<b>Anlamlılık</b>	,881	,308		,581
<b>IKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Düzeyi</b>	<b>Pearson</b>	,726(**)	,622(**)	-,089	1
	<b>Anlamlılık</b>	,000	,000	,581	
** 0.01 düzeyinde anlamlı ilişki					

Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını gerçekleştirme düzeyleri üzerinde, hangi faktörlerin ne oranda etki sahibi olduğunun belirlenmesi amacıyla, birden çok bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi amacıyla(Nakip, 2003:310) çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını gerçekleştirme düzeyleri üzerinde, “istek-yetkinlik” faktörü ile “destek-politika ve prosedürler” faktörü, %67 oranında açıklanan bir değişikliğe yol açmaktadır.( $R^2= ,671$ )

**Tablo 2.** Regresyon Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tamini Standart Sapma
1	,819(a)	,671	,644	,28227
a Bağımsız değişkenler: “istem-yetkinlik”; “destek-politika ve prosedürler”				

Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını gerçekleştirme düzeyleri ile “istem-yetkinlik” ve “destek-politika ve prosedürler” faktörleri arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. ( $F=25,118$ ;  $p=0.01$  anlamlılık düzeyinde) Hat yöneticilerin, “istem-yetkinlik” düzeylerindeki bir birimlik artış; insan kaynakları yönetimi uygulamalarını gerçekleştirme düzeyleri üzerinde ,417 düzeyinde bir artışa ( $\beta=,417$ ;  $p=0.01$  anlamlılık düzeyinde); aynı şekilde “destek-politika ve prosedürler” algılarındaki bir birimlik artış ise ,549 düzeyinde bir artışa ( $\beta=,549$ ;  $p=0.01$  anlamlılık düzeyinde) yol açmaktadır.

**Tablo 3.** Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu

Model		Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std. Sapma	Beta		
1	Bağımsız Değişkenler	1,262	,397		3,177	,003
	“Destek-Politika ve prosedürler”	,353	,067	,549	5,258	,000
	“İstem-Yetkinlik”	,405	,103	,417	3,938	,000
	“Zaman”	-,120	,081	-,143	-1,492	,144
a Bağımlı değişken: IKY uygulamalarını gerçekleştirme düzeyi						

## SONUÇ

Araştırma bulgularında görüldüğü üzere, araştırma kapsamındaki hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını gerçekleştirme düzeylerinin, “istem-yetkinlik” düzeyleri ile “destek-politika ve prosedürler” algıları tarafından etkilenmekte olduğu istatistiksel olarak kabul edilmiştir. Diğer taraftan, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını gerçekleştirme düzeyleri üzerinde “zaman” faktörünün bir etkiye sahip olmadığı istatistiksel olarak belirlenmiştir. Araştırma bulguları, Nehles ve arkadaşlarının geliştirilen modelde yer alan “zaman” faktörünün; araştırma kapsamındaki hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını gerçekleştirme düzeyleri üzerinde etkili olan unsurlar arasında yer almadığını göstermektedir. Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını gerçekleştirme düzeyleri, insan kaynakları uygulamalarının yürütülmesine yönelik sahip oldukları istem ve yetkinlik düzeyleri tarafından; ve yine, insan kaynakları departmanının desteği ile net politika ve prosedürlerin varlığına ilişkin algı düzeyleri tarafından etkilenmektedir. Araştırmanın, küçük bir örnek kütleyle sahip olmasına rağmen, Nehles ve arkadaşları tarafından geliştirilen modelde yer alan; hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını gerçekleştirme düzeyleri üzerinde etkili olan beş unsurdan dördünü açıklama özelliği taşıdığı söylenebilir. Bu sonuç, araştırma kapsamında yer alan hat yöneticiler için geçerli olmakla beraber; Nehles ve arkadaşlarının kuramlarını destekleyici bir özellik taşımaktadır.

## KAYNAKÇA

- Hope Hailey, Farndale E., Truss C. (2005) “The HR Department’s Role in Organizational Performance” *Human Resource Management Journal*(15):49-66
- Kurtuluş, K. (1998), *Pazarlama Araştırmaları*, İstanbul: Avcıol Basım
- MacNeil, M. Christina (2003) “Line Managers: Facilitators of Knowledge Sharing in Teams” *Employee Relations*(25): 294-307
- Nakip, M.(2003), *Pazarlama Araştırmaları*, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Nehles C. Anna, Riemsdijk, V. Maarten, Kok, Irene, Looise J. Kees (2006) “Implementing Human Resource Management Successfully: A First Line Management Challenge”, *Management Revue*(17): 256-273
- Renwick, Douglas (2003) “Line Manager Involvement in HRM: an inside view” *Employee Relations*(25):262-280
- Renwick, Douglas, MacNeil, M. Christina (2002) “Line Manager Involvement in Career” *Career Development International*(7):407-414
- Şencan, H.(2002), *Bilimsel Yazım*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları
- Thornhil Adrian, Saunders, N.K. Mark (1998) “What if Line Managers don’t Realize they’re Responsible for HR?” *Personnel Review*(27): 460-476
- Watson, Sandra, Maxwell, Gillian, A., Farquharson, Lois (2006) “Line Managers’ Views on Adopting Human Resource Roles: The Case of Hilton (UK) Hotels” *Employee Relations*(29):30-49

**19. Oturum: Strateji-Çevre İlişkisi**

*ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİLERİ VE YÖNETİM KONTROL SİSTEMLERİNİN TÜRKİYE'DEKİ İŞLETME GRUPLARININDEĞİŞİM KAPASİTESİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ*

*Ayşe Karaevli*

*SERBEST PİYASADA FİYATLANDIRMA STRATEJİSİNİN HUKUKİ BOYUTLARI*

*Saban Esen*

*KÜÇÜLME STRATEJİSİNİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KAYSER İLİ'NDE BİR ARAŞTIRMA*

*Asuman Akdoğan*

*Ayşe Cingöz*

*ÇEVRESEL DETERMİNİZM VE ÖRGÜTSEL ADAPTASYON: ADAPTASYON STRATEJİLERİ VE STRATEJİK ORTAKLIKLAR MODELİ*

*Ceyda Maden*

## ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİLERİ VE YÖNETİM KONTROL SİSTEMLERİNİN TÜRKİYE’DEKİ İŞLETME GRUPLARININDEĞİŞİM KAPASİTESİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Yrd. Doç. Dr. Ayşe KARAEVLİ  
Sabancı Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi  
akaraevli@sabanciuniv.edu

### ANAHTAR KELİMELER

Türkiye’deki işletme gruplarının değişimi, çeşitlendirme stratejileri, yönetim kontrol sistemleri

### GİRİŞ

Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerdeki hükümetlerin, ekonomik serbestlik ve yabancı yatırımı destekleyen politikalara doğru kayması sonucu; diğer bir deyişle, makroekonomik, kurumsal ve sosyal çevrenin değişmesi ile birlikte, eski çevre şartlarında işletme gruplarına rekabet gücü sağlayan faktörler değerini yitirmeye başlamıştır. Bunun için de artık işletme gruplarının değişen çevreye göre değişmesinde (veya değişmemesinde) rol oynayan etkenlerin anlaşılmasının önemli bir araştırma konusu olduğu dile getirilmiştir (Hoskisson vd., 2000). Gelişmekte olan ekonomilerin istikrarı, bir açıdan buralardaki iş sistemlerinde egemen örgüt şekli olan işletme gruplarının finansal açıdan sağlığına ve değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmelerine bağlı olduğundan, bu sorunsalın önemi giderek çoğalmaktadır. Örneğin, Chang (2006) Güney Kore’nin 1997 yılında yaşadığı finansal krizin başlıca nedeni olarak, “chaebol” olarak bilinen büyük işletme gruplarının değişmemelerini ve çevresel değişimlere uyum sağlayamamalarını göstermiştir. Bu çalışma, işletme gruplarının en belirleyici özellikleri olan çeşitlendirme stratejilerinin ve yönetim kontrol sistemlerinin (Gökşen ve Üsdiken, 2001), bu grupların değişim kapasitesi (Çevresel değişime ayak uydurmak için örgüt ana iş stratejisi ve yapısında önemli bir değişiklik yaratabilecek kapasite— Levinthal, 1994: 171) üzerindeki etkilerini incelemektedir.

### ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİLERİ VE DEĞİŞİM KAPASİTESİ

“Çeşitlendirme” bir örgütün iş geliştirme veya başka örgütleri satın alarak yeni ürün ve servisler gibi farklı aktivite alanlarına girmesidir (Ramanujam ve Varadarajan, 1989). Eğer yeni aktivite alanları, örgütün hali hazırda bulunan aktiviteleri ile kor yetenekler ve kaynaklar açısından doğrudan bir ilişki gösteriyor ise “ilişkili çeşitlendirme”, doğrudan bir ilişki göstermiyor ise “ilişkisiz çeşitlendirme” olarak adlandırılır (Rumelt, 1982). Finans teorisine göre, sınırlı gelişme fırsatı sunan endüstri segmentlerine gereğinden fazla yatırım yapılması ve kötü performans sergileyen iş ünitelerine kârlı alanlardan kaynak aktarımı sonucunda, çeşitlendirme politikası bir şirketin finansal değerini azaltır ve uzun vadede hissedarlarının servetlerini olumsuz yönde etkiler (Lang ve Stulz, 1994; Berger ve Ofek, 1995). Stratejik kaynağa dayalı (resource-based) bakış açısına göre de, birbiri ile en azından temel yetenek ve kaynak açısından



sinerji yaratamayacak kadar farklı alanlarda faaliyet göstermek bir firmanın kârlılığını olumsuz yönde etkiler (Rumelt, 1974; 1982). Bu yüzden tarihsel olarak Amerika Birleşik Devletleri ve Batı Avrupa'daki büyük kurulu örgütler temel bir teknoloji ve ürün ailesi etrafındaki alanlarda uzmanlaşmış ve daha sonra bunlarla ilişkili yan alanlara doğru faaliyetlerini genişletme eğilimi göstermişlerdir (Chandler, 1990).

Bununla birlikte, II. Dünya Savaşı'ndan sonra endüstrileşmeye hız vermiş yeni büyüyen ekonomilerde ilişkisiz çeşitlendirme stratejilerinin bir sonucu olarak yeni bir örgütsel biçim olarak ortaya çıkan işletme grupları, yukarıda bahsedilen tezlerin aksine, oldukça oturmuş bir yapı haline gelerek uzun yıllardır yaşamakta ve hissedarlarına kârlılık sağlamaya devam etmektedirler (Kock ve Guillen, 2001). Geleneksel finans ve strateji kuramlarının gelişmekte olan ekonomilerdeki işletme gruplarının çeşitlendirme şeklini ve şimdiye kadar olan sürdürülebilmiş rekabet gücünü açıklamada sınırlı kalması üzerine, son yıllarda araştırmacılar gelişmekte olan ülkelerin politik, ekonomik ve kurumsal koşullarını daha yakından incelemeye başlamışlardır. Bu çerçevede, işletme gruplarının kaynak ve yetkinliklerinin, buldukları ülkedeki şartlar dâhilinde çeşitlendirme stratejilerini nasıl etkilediği sorusu üzerinde durulmuştur. Örneğin, Khanna ve Palepu (1997, 1999, 2000), Güney Kore, Şile ve Hindistan gibi gelişen ekonomilerdeki işletme grupları üzerine bir dizi araştırma yapmıştır. Bu çalışmalarda bulgulara göre, işletme grupları gelişmekte olan ekonomilerin kurumsal ortamlarındaki zayıflıkları ve boşlukları giderebilecek; ve dolayısı ile, ekonomik çevre ile onlara bağlı şirketler arasında aracı rolünü üstlenebilecek yapılar olarak ortaya çıkmışlardır. Aynı araştırmalarda kurumsal ortamlardaki zayıflıkların en belirgin olduğu alanlar; ürün, sermaye ve işçi pazarları, hükümet ve diğer kurumların düzenleyici sistem ve mekanizmaları, ve kontratların yerine getirilmesindeki itici güçler olarak belirlenmiştir.

Bu çerçevede, gelişmekte olan ülkelerdeki işletme gruplarında büyüme ve yenilikçilik, gelişmiş ekonomilerdeki gibi yeni ürün grupları ve temel teknolojiler etrafında büyüyerek ve yeni alanlara yayılarak değil; yabancı teknolojiyi yerel pazarlarla birleştirmek yolu ile gerçekleşmiştir. İlişkili alanlara doğru çeşitlendirme, teknolojik ve pazar ile ilgili çeşitli yetkinlikler gerektirir. Gelişmekte olan ekonomilerde olduğu gibi, bunların zayıf veya yoksun olduğu durumlarda, birbiri ile ilişkisi ve sinerji yaratma durumu gözlemlenmeden, bir endüstride ortaya çıkan iş fırsatlarını ilk değerlendiren yerel örgüt olma amacıyla çeşitlendirme stratejisi uygulanmıştır (Amsden ve Hikino, 1994).

Ayrıca, yeni gelişen ekonomilerde kişilerin bağlantıları (networks) ve yakın iş-hükümet ilişkileri, işletme gruplarına rekabet gücü sağlayan kaynaklar olarak gösterilmişlerdir (Hoskisson vd., 2000). Kock ve Guillen'e (2001) göre gelişmekte olan ekonomilerdeki işletme grupları, girişimcilerin birbirleri ile ilişkisiz sektörlerde doğan yerel ve küresel bağlantıların getirdiği fırsatları değerlendirme isteği üzerine evrimsel bir şekilde gelişmiştir. Böylece girişimcilerin yaşama şansı ve başarısı, proje ve fabrika çalışmalarını etkin bir şekilde yürütebilme (Amsden ve Hikino, 1994) ve yerel faktör pazarlarındaki bozukluklarla (Khanna ve Palepu, 1997) etkin bir şekilde mücadele edebilme yetkinliğine bağlı olmuştur.

Türkiye’de bu konudaki bilimsel çalışmaların kısıtlı olması ile birlikte, Türkiye’deki iş sisteminin ve egemen örgüt şeklinin Güney Kore’deki ile yakın benzerlik gösterdiği dile getirilmiştir (Buğra, 1994; Gökşen ve Üsdiken, 2001). Bu doğrultuda, ilişkisiz çeşitlendirme stratejisi yukarıda anlatılanlar çerçevesinde açıklanabilir. Örneğin, ilişkisiz çeşitlendirme, Türkiye ve Güney Kore gibi ülkelerde devletin sıkça ve beklenmedik şekilde ekonomik politikalarda yaptığı değişiklikler sonucu oluşan belirsizlik ortamına karşı bir savunma mekanizması olarak ortaya çıkmıştır (Buğra, 1994; Gökşen ve Üsdiken, 2001; Kim, 1996). Bunların yanı sıra, Güney Kore “chaebol”larında olduğu gibi, Türkiye’de de işletme gruplarının gelişmesinde girişimcilik ruhu ve iş sezgileri çok güçlü olan kurucu liderler büyük rol oynamışlardır (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Öniş, 1992). Bununla beraber, Türk hükümetlerindeki dış ticaret ve yatırım politikalarının işletme gruplarının çeşitlendirme stratejisine olan etkisinin, Güney Kore veya Hong Kong hükümetlerinin kadar etkili olmadığı bilinmektedir. Buğra’ya göre (1994: 184), Türkiye’deki aile şirketlerinin holding yapılarında organize olmalarındaki ana motivasyon, bu tarz endüstriyel biçim olarak ortaya çıkmanın sağlayacağı vergi avantajlarından yararlanmak ve aile işinin devamlılığını sağlayabilecek, ailenin merkezi kontrolü elinde tuttuğu kanuni bir yapıya sahip olmaktır.

Bütün bunlarla birlikte, son yıllarda gerek küresel çapta gerekse Türkiye’de yaşanan başlıca ekonomik ve kurumsal alanlardaki değişimler, işletme gruplarının büyümesine ve finansal kârlılık sağlamasına olanak sağlayan bu ortamda değişiklikler yaratmaya başlamıştır. Bunun beraberinde getirdiği soru, küresel bilgi ekonomisinin hâkim olduğu ve ticaret bariyerlerinin yıkılmaya başladığı bu dönemde, işletme gruplarının aynı çeşitlendirme stratejisi ve yönetim kontrol mekanizmaları ile sürekli değişim halinde olan çevreye ne derece uyum sağlayabilecekleridir.

Çeşitlendirme stratejisinin kurumsal olarak az gelişmiş ortamlarda daha fazla fayda sağladığı, fakat pazar ve kurumsal ortamların gelişmesiyle birlikte getirdiği faydaların azaldığı yönünde bulgular vardır (Chakrabarti vd., 2007). Bununla beraber, genellikle gelişmemiş kurumsal çevrelerde çeşitlendirme stratejisinin faydalarına işaret eden araştırmalar, çeşitlendirmenin yol açacağı olumsuz etkileri göz ardı etmiştir (Chakrabarti vd., 2007). Örneğin, görgül çalışmalarda çeşitlendirme ve performans arasında ters çevrilmiş-U şeklinde bir ilişki olduğu bulunmuştur (Markides, 1992). Çeşitlendirme arttıkça, yönetsel, yapısal ve örgütsel karmaşıklık da artar. Bu da koordinasyon ve bütünleşme maliyetlerini arttırdığı gibi, üst yönetimin kaynaklarında tıkanmalara yol açar (Grant vd., 1988). Bütün bunlar, örgütün çevreyi iyi takip etmesini sağlayacak olan dikkatini dağıtarak, çevredeki değişimlere uyum sağlamasını zorlaştırır (Ocasio, 1997).

Daha önce de tartıştığım gibi, çeşitlendirme stratejisinin getirdiği faydalardan biri, kaynakları birbirinden bağımsız iş birimleri içinde değiştirme esnekliği kazanarak, riskin mümkün olduğunca azaltılmasıdır. Ancak burada bahsedilen risk, endüstri tabanlı olup, iş birimleri arasında ilişki göstermez. Bunun yanı sıra, çok temel ülke ekonomisi çapında yaşanan riskler konusunda çeşitlendirmenin tam tersi etki yarattığı bulunmuştur (Chakrabarti vd., 2007). Ülke ekonomisi

çapında yaşanan şoklar ülkedeki tüm endüstri ve işleri sistematik şekilde etkiler. Bu şoklar genellikle radikaldir ve kaynakların varlıklarında, müşteri taleplerinde ve ekonomik kurumların işleminde temel değişikliklere yol açarlar. Bunların sonucu olarak da örgütlerin gelir ve kârlılıkları geniş ölçüde olumsuz yönde etkilenir (Chakrabarti vd., 2007).

Bu tarz geniş çapta yaşanan radikal değişikliklerle etkili bir şekilde mücadele etmek, genellikle stratejik çeviklik gerektirir. Bu da yapısal karmaşıklığın bulunduğu, dolayısı ile genellikle bürokratikleşmiş ve koordinasyonun zayıf olduğu işletme gruplarında az rastlanır. Aslında, çeşitlendirilmiş örgütlerin yapılarının karmaşık hale gelmesi, onların çevresindeki karmaşıklıkla başa çıkabilmeleri için “gerekli çeşitliliği” (Ashby, 1956) sağlamaya çalışmasının bir sonucudur. Yalnız yapılarındaki bu karmaşıklık daha sonra onların esnekliğini ve harici çevredeki beklenmedik radikal çaptaki değişimlere zamanında ve etkili cevaplar vermelerini olumsuz yönde etkiler. Güney Kore’de 1997–1998 yıllarında yaşanan finansal kriz bunun bir örneğini teşkil etmektedir. Bu tarz radikal ve geniş çapta bir krize zamanında ve gerekli cevabı veremeyen “chaebol”lar, krizin hemen ardından strateji ve örgütsel yapılarını tekrardan gözden geçirerek yeniden yapılanmaya başlamışlardır. Bu yeniden yapılanma sürecinde, LG gibi en çok çeşitlendirilmiş olanlar, daha “odaklı çeşitlendirme” şeklinde stratejilerini kurgulamaya çalışmışlardır. Finansal kriz yaşanmadan bu stratejiyi hayata geçirmiş ve dünyaca ünlü bir marka haline gelmiş olan Samsung ise, Güney Kore “chaebol”larının belki de en başarılısı olarak kabul edilmektedir. Samsung en başarılı yıllarını, Chairman Lee’nin başa geçmesinden sonra küresel olarak rekabet edemeyecekleri tekstil ve şeker gibi işlerden çıkıp, kaynaklarını koruyup yetkinlikleri olan ve bir dünya markası haline getirdikleri elektronik işine aktarmaları sonucu yaşamaya başlamıştır (Sull vd., 2004).

Çeşitlendirmede daha odaklı bir stratejiyi benimsemiş olsa da, bir örgütün çevredeki değişimlere uyum sağlama kapasitesini arttırabilmesi için, stratejik değişime paralel olarak yönetim sistemlerinde de gerekli olan yapısal değişiklikleri yapması gerekir. Stratejik bağlam teorisini yeniden yorumlayan Donaldson (2000) da, kontrol ağının daha geniş alana yayılması ve üst yönetimin kontrol etme yükünün ağırlaşması sonucu, çeşitlendirilmiş örgütlerin kontrol sistem yapıları ile dış çevre şartları arasında genellikle “uyumsuzluk” olduğuna dikkat çeker. Bu da çeşitlendirilmiş örgütlerin değişememesine ve özellikle beklenmeden gelen şoklara karşılık verememesine yol açar (Greenwood ve Higgins, 1996; Hannan ve Freeman, 1984). Bu görüşlere destek verir nitelikte olarak, Chang (2006) da Güney Kore “chaebol”ların tekrardan yapılanma politikalarının yönetim sistemlerine odaklanması gerektiğini öne sürmüştür. Bu bulgulardan yola çıkarak, sıradaki bölüm, yönetim kontrol sistemlerinin ne olduğunu ve örgütsel değişime olan etkileri üzerindeki kuramsal bağları netleştirmeyi amaçlamaktadır.

### **YÖNETİM KONTROL SİSTEMLERİ VE DEĞİŞİM KAPASİTESİ**

Kontrol sistemleri, bir işletme grubunda merkezi holding ile bağlı firmaları arasındaki ilişkileri düzenleyen yönetsel uygulamalar topluluğudur. Stratejik bağlam kuramı çerçevesinde; çevresel koşullar, örgüt stratejileri ve örgütsel

kontrol sistemleri arasındaki “uyumun” bir örgütün etkinliğini arttırdığı bulunmuştur (Miller ve Friesen, 1983). Strateji ve örgütsel yönetim kuramlarının birleştiği ana noktalardan biri çeşitlendirme şeklinin yönetim kontrol mekanizmalarını yakından etkilediğidir. Buna göre, ilişkisiz çeşitlendirme stratejisi dâhilinde birbiri ile oldukça alakasız sektörlerde faaliyet gösteren işletme gruplarının finansal kontrolü, daha odaklı çeşitlendirme stratejisi çerçevesinde birbiri ile ilişkili sektörlerde faaliyet gösteren işletme gruplarının da daha çok stratejik kontrol sistemlerini ön plana çıkardıkları ve uyguladıkları tespit edilmiştir (Michel ve Hambrick, 1990).

### **Finansal Kontrol**

İlişkisiz çeşitlendirme yoluyla büyüyen işletme gruplarında holding merkezindeki üst düzey yöneticiler; endüstri, teknoloji, coğrafi bölge gibi konularda ilk elden operasyonel bilgileri genellikle az olduğundan, dikkatlerini özellikle kısa dönemli net kâr ve yatırım kârlılığı gibi sadece finansal getirilere odaklanırlar (Hoskisson ve Hitt, 1988). Bir başka deyişle, iş birimlerinin sayısı ve aralarındaki farklar arttıkça, ana merkezdeki yöneticilerin iş birimlerinin stratejilerini anlama eğilimleri azalır ve bağlı şirketleri yürüten genel müdürler standart olan ve kolay ölçülebilir performans parametrelerine göre değerlendirilirler (Hill ve Hoskisson, 1987). Bu yüzden, kapital dağılımı ve performans gözetimi; yatırım getirisi, kâr, nakit akışı, bütçe gibi niceleyici parametrelere dayalı kontrol sistemleri ile gerçekleştirilir (Dundas ve Richardson, 1982; Michel ve Hambrick, 1992).

Araştırmaların sonuçlarına göre bu tarz yapılanma ve beraberinde gelen finansal kontrol sistemleri, holdinglere bağlı şirket yöneticilerinde kısa vadeye odaklanma ve riskten kaçınma eğilimleri yaratmıştır (Hayes ve Abernathy, 1980; Solomon, 1968). Bir başka deyişle, kısa vadeli finansal getirilere ve sadece “numaralara” odaklanma, Ar-Ge yatırımları gibi uzun vadede değer yaratacak yatırımlara girmemelerine yol açmıştır (Hayes ve Abernathy, 1980). Jensen’in (1993) ileri sürdüğü üzere, işletme grupları gibi çok iş birimli örgütlerde merkez-iş birimleri arasındaki ilişkiyi ve yönetici davranışlarını düzenlemek üzere kurulu kontrol sistemleri, çoğunlukla finansal ağırlıklı olduğundan, örgütlerin yenilikçilik ve üretkenlik yetkinliklerini kısıtlayıcı yöndedir. Goold ve Campbell’in (1987) bulgularına göre, finansal kontrolün hâkim olduğu firmalar, harici iş geliştirme stratejileri yerine, özellikle yenilikçiliğin rekabet gücü için önemli olduğu endüstrilerde genellikle başka firmaları veya iş birimlerini, ve dolayısı ile bünyelerine kattıkları firmaların pazara sürdüğü ürün, servis, süreçler ve pazarları kullanarak büyüme yoluna giderler.

Bütün bunlar ilişkisiz çeşitlendirme stratejisi yolu ile büyüyen işletme gruplarının yapılarındaki karmaşıklık daha da arttırır. Daha önce de tartıştığım gibi, bununla mücadele etmenin yolu olarak, holding merkezleri gittikçe daha da katılaştıran finansal kontroller uyguladıkları ki, bunlar da örgütlerin esnekliklerini azaltır ve değişen çevre şartlarına etkin ve zamanında uyum sağlamalarını engelleyici faktörler olarak ortaya çıkar (Greenwood ve Higgins, 1996).

### **Stratejik Kontrol**

Stratejik kontrol, bir işletme grubunun stratejik iş birimleri arasında kaynak ve bilgi paylaşımını sağlamayı amaçlayan bir yönetim sistemidir. Stratejik kontrolü benimseyen yönetimlerde sadece finansal veriler değil, operasyonel, ürün, pazar ve müşteri gibi konularda da bilgi akışı gözetlenir. Bunun başlıca amaçları, stratejik iş birimleri arasındaki koordinasyonu sağlamak ve böylece olası sinerjiyi ortaya çıkarmak, birim yöneticilerini objektif kriterlerin yanı sıra subjektif kriterleri göz önüne alarak da değerlendirmek, ve merkez ile stratejik iş birimlerindeki şirketler arasındaki iletişim kanallarını kuvvetlendirmektir (Baysinger ve Hoskisson, 1989; Michel ve Hambrick, 1992). Stratejik kontrol uzun vadedeki performansa odaklıdır. Stratejik kontrolü uygulayan örgütler, stratejilerinde daha odaklıdır ve uzun vadede kor işlerinde gelişmeyi hedeflerler (Goold ve Campell, 1987). Bu çerçevede, iş birimlerindeki yöneticiler yenilikçi stratejilere daha bağlıdır (Hoskisson vd., 1990) ve risk içeren projelere daha rahatlıkla imza atabilirler, çünkü merkez üst yönetimin stratejik önermelerini anladıklarını ve kendileri ile bu riski paylaştıklarını düşünürler (Hitt vd., 1996). Bütün bunlardan anlaşıldığı gibi, stratejik kontrol sistemlerinin bir örgütün değişim kapasitesine ve çevre şartlarına uyum sağlamasına olumlu yönde etkileri olduğu düşünülmelidir.

### **SONUÇ**

Küresel ekonominin yarattığı yeni rekabet ortamının yanı sıra, Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne entegrasyon hedefleri dâhilinde yapılan ekonomik ve kurumsal reformlar sonucu, işletme gruplarının kâr sağlamasına olanak sağlayan ortamda değişiklikler olmuştur. Bu araştırmada stratejik uyum, stratejik bağlam ve örgütsel kontrol kuramlarından yola çıkarak, çevresel değişimlerin Türkiye'deki işletme grupları üzerine olan etkisi incelenmiştir. Çalışmada savunulan ana tez, devlet politikalarının çok yakından etkilediği kurumsal çevrenin yarattığı fırsatlar sonucu, işletme gruplarında ortaya çıkan "ilişkisiz çeşitlendirme" yoluyla büyüme stratejisinin ve beraberinde getirdiği "finansal ağırlıklı yönetim kontrol sistemlerinin", değişen çevre şartlarında bu örgütlerin değişmesine engel teşkil eden en önemli faktörler olduğudur.

Gelişmekte olan ekonomilerdeki işletme gruplarının nasıl örgütsel bir biçim olarak ortaya çıktıkları ve yaşamlarını istikrarlı yapılar olarak nasıl devam ettirdikleri, geleneksel olarak kurumsalcı örgüt kuramı, işlem maliyetleri kuramı ve stratejik kaynağa dayalı bakış açıları ile incelenmiştir (Hoskisson vd., 2000). Stratejik uyum, stratejik bağlam, ve örgütsel kontrol kuramları bakış açılarının bütünleştirildiği bu çalışmada geliştirilen kuramsal tezler ile, Türkiye'deki işletme gruplarının strateji ve yönetsel bakımdan daha geniş açıdan anlaşılması ve bu önermelerin gelecek araştırmalarda görgül olarak test edilmesine sağlam bir zemin hazırlanması hedeflenmektedir. Türkiye'deki işletme gruplarında son yıllarda gözlenen bazı değişimler ise bu makalede tartışılan ana tezlere destek verici niteliktedir. Örneğin, özellikle büyük işletme gruplarında yenilikçilik gibi değişim süreçlerine başlangıç verilmesi (Rekabet Kongresi, 2006), ve Koç Holding ve Doğan Holding gibi büyük işletme gruplarının yeniden yapılanma süreçlerinde "daha odaklı çeşitlendirme"

stratejisini benimseyeceklerini açıklamaları (Capital, Aralık 2006), bu araştırmanın iş dünyası için de önemli çıkarımları olacağına işaretir.

#### KAYNAKÇA

Amsden, A. ve Hikino, T. (1994), "Project Execution Capability, Organizational Know-How

and Conglomerate Corporate Growth in Late Industrialization". *Industrial and Corporate Change*, 3: 111-148.

Ashby, W. R. (1956), *An Introduction to Cybernetics*. London: Chapman and Hall.

Baysinger, B. ve Hoskisson, R. E. (1990), "The Composition of Board of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy". *Academy of Management Review*, 15: 72-87.

Berger, P.G. ve Ofek, E. (1995), "Diversification's Effect on Firm Value". *Journal of Financial Economics*, 37: 39-66.

Buğra, A. (1994), *State and Business in Modern Turkey: A Comparative Study*, New York, NY: State University of New York Press.

Chandler, A. D. Jr. (1990), *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Chang, S-J. (2006), *Financial Crisis and Transformation of Korean Business Groups: The Rise and Fall of Chaebols*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Chakrabarti A. vd. (2007), "Diversification and Performance: Evidence from East Asian Firms". *Strategic Management Journal*, 28: 101-120.

Donaldson, L. (2000), "Organizational Portfolio Theory: Performance Driven Organizational Change". *Contemporary Economic Policy*, 18: 386-396.

Dundas, K. M. ve Richardson, P. R. (1982), "Implementing the Unrelated Product Strategy". *Strategic Management Journal*, 3: 287-301.

Goold, M. ve Campell, A. (1987), *Strategies and Styles: The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*. Oxford: Basil Blackwell.

Gökşen, N. S. ve Üsdiken, B. (2001), "Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scale and Time of Founding". *British Journal of Management*, 12: 325-340.

Grant, R. M. vd. (1988), "Diversity, Diversification, and Profitability Among British Manufacturing Companies". *Academy of Management Journal*, 31: 771-801.

Greenwood, R. ve Higgins, C. R. (1996), "Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism". *Academy of Management Review*, 21: 1022-1054.

- Hannan M.T. ve Freeman, J. H. (1984), "Structural Inertia and Organizational Change". *American Sociological Review*, 49: 149-164.
- Hayes, R. H. ve Abernathy, W. J. (1980), "Managing Our Way to Economic Decline", *Harvard Business Review*, 58(4): 67-77.
- Hill C. W. L. ve Hoskisson, R. E. (1987), "Strategy and Structure in Multi-Product Firm" *Academy of Management Review*, 12: 331-341.
- Hitt, M. A. vd. (1996), "The Market for Corporate Control and Firm Innovation. *Academy of Management Journal*, 39: 1084-1119.
- Hoskisson, R. E. ve Hitt, M. A. (1988), "Strategic Control Systems and Relative R&D Investment in Large Multi-Product Firms". *Strategic Management Journal*, 9: 605-621.
- Jensen, M. C. (1993). "The Modern Industrial Revolution, Exit, and Failure of Internal Control Systems". *The Journal of Finance*, 48: 831-880.
- Khanna, T. ve Palepu, K. (1997), "Why Focused Strategies May be Wrong for Emerging Markets". *Harvard Business Review*, July-August: 41-51.
- Khanna, T. ve Palepu, K. (1999), "The Right Way to Restructure Conglomerates in Emerging Markets". *Harvard Business Review*, July-August: 125-134.
- Khanna, T. ve Palepu, K. (2000), "The Future of Business Groups in Emerging Markets: Long-run Evidence from Chile". *Academy of Management Journal*, 43: 268-285.
- Kim, E. M. (1996), "The Industrial Organization and the Growth of the Korean Chaebol: Integrating Development and Organizational Theories". G.G. Hamilton (Der.), *Asian Business Networks*: 231-251. Walter de Gruyter, New York: NY
- Kock, C. ve Guillen, M. F. (2001), "Strategy and Structure in Developing Countries: Business Groups as an Evolutionary Response to Opportunities for Unrelated Diversification". *Industrial and Corporate Change*, 10: 77-113.
- Lang L. M. P.ve Stulz, R. M. (1994), "Tobin's q, Corporate Diversification, and Firm Performance". *The Journal of Political Economy*, 102: 1248-1280.
- Levinthal, D. (1994), "Surviving Schumpeterian Environments: An Evolutionary Perspective". J. A. C. Baum ve J. V. Singh (Der.), *Evolutionary Dynamics of Organizations*. 167-178. New York: Oxford University Press.
- Markides, C. C. (1992), "Consequence of Corporate Refocusing: Ex-ante Evidence". *Academy of Management Journal*, 35: 398-412.
- Michel J. G. ve Hambrick, D. C. (1992), "Diversification Posture and Top Management Team Characteristics". *Academy of Management Journal*, 35: 9-37.
- Miller, D. ve Friesen, P. (1983). "Strategy-Making and Environment: The Third Link". *Strategic Management Journal*, 4: 221-235.

Ocasio, W. (1997), "Towards an Attention-Based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, 18(special issue), 187-206.

Öniş, Z. (1992), "Redemocratization and Economic Liberation in Turkey: The Limits of State Economy". *Studies in Comparative International Development*, 27: 3-23.

Ramanujam, V. ve Varadarajan, P. (1989), "Research on Corporate Diversification: A Synthesis". *Strategic Management Journal*, 10: 523-551.

Rumelt, R. P. (1974), *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Rumelt, R. P. (1982), Diversification Strategy and Profitability. *Strategic Management Journal*, 3: 359-369.

Solomon, D. (1968), *Divisional Performance: Measurement and Control*. Homewood, IL: Richard D. Irwin

Sull, D. N. vd. (2004), *Samsung and Daewoo: Two Tales of One City*, HBS Case No: 9-804-055



## SERBEST PİYASADA FİYATLANDIRMA STRATEJİSİNİN HUKUKİ BOYUTLARI

Öğr.Grv. Dr. Şaban ESEN

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Bartın MYO  
sabanesen@hotmail.com

### ANAHTAR KELİMELER

Fiyatlandırma Stratejileri, yıkıcı fiyatlandırma, aşırı fiyatlandırma, limit fiyatlandırma, rekabet hukuku.

### GİRİŞ

Serbest piyasa ekonomisi, günümüzde kaynakların en iyi değerlendirildiği piyasa yapısı olarak kabul edilmektedir. Bu piyasa sisteminde üretim faktörleri sahipleri; neyi, ne kadar, nasıl ve kimin için üreteceklerine tamamen kendileri karar verirler.

Ancak, üretilen ürünlerin veya hizmetlerin tüketicilerle veya kullanıcılarla el değiştirmesi sürecinde de aynı serbestlik geçerlidir? Yani üreticiler ürünlerini istedikleri fiyatla satabilirler mi? Bu sorulara kolaylıkla “evet” diyebilmek serbest piyasa sistemi içinde “her zaman” mümkün değildir. Çünkü, fiyatlandırma strateji nedeniyle piyasalarda rekabetin doğal seyirinden uzaklaştırılması sıklıkla rastlanan bir durumdur. Bu nedenle, öncelikle ABD’de ve daha sonraları ise Avrupa ve diğer gelişmiş ülkelerde rekabet yasalarıyla fiyatlandırma dolayısıyla piyasa aksaklıklarına neden olan unsurlar düzenleme altına alınmıştır. Fiyatlandırma açısından ise genel yasaklama alanları aşırı fiyatlandırma ve yıkıcı fiyatlandırma etrafında yoğunlaşmaktadır. Çünkü bu tür fiyatlandırmalar stratejik bir nitelik arz etmekte ve amaç olarak ya rakipleri piyasadan çıkarmaya ya da piyasayı yeni girişlere kapatmaya yöneliktir.

Fiyatlandırma kavramı daha çok “pazarlama karması” içinde değerlendirilir. Bu çalışmada “pazarlama karması” içinde değerlendirilen “fiyatlandırma” davranışının stratejik boyutu ve rekabet hukuku açısından doğurduğu sonuçlar incelenmiş olup fiyatlandırma politikalarıyla ilgili bazı Rekabet Kurulu kararları da örnek olarak çalışmaya dahil edilmiştir.

### FİYATIN ÖNEMİ

Porter (2000:17), Rekabet Stratejisi adlı çalışmasında sektör analizi yaparken, beklenen misillemelerden birisinin de fiyat olduğunu ifade etmektedir. Bu yönüyle fiyat rakipleri piyasaya girmekten alıkoyabilmektedir. Fiyat rekabeti, rekabetin en çabuk hissedilen şeklidir. Fakat, Türkkın (2001:436), özellikle şu sektörlerde fiyat rekabetinin çok daha önem arz ettiğini belirtmektedir.

- Homojen malları üreten sektörlerde (mal farklılaştırması yapılmayan sektörler) fiyat rekabeti, mal farklılaştırması yapılabilen sektörlerde göre daha büyük önem kazanmaktadır.
- Çok sayıda alıcının ve satıcının olduğu mallarda fiyat rekabeti, daha az sayıda alıcının ve satıcının olduğu mallara göre daha yüksektir.

- İkame malların çok sayıda olduğu sektörlerde fiyat rekabeti, ikame edilemeyen malların üretildiği sektörler göre daha büyük önem kazanır.
- Gelir içerisinde payı yüksek olan ve fiyatı mutlak olarak yüksek olan mallarda, fiyat rekabeti daha yoğundur.
- Kitle üretimi ve tüketimine konu olan mallarda fiyat rekabeti daha ön plana çıkar.
- Önceden üretilip tüketime arz edilen mallarda fiyat rekabeti, sipariş üzerine üretilen mallara göre daha yüksektir.
- Kolay taşınabilir ve sergilenebilir mallarda fiyat rekabeti, kolay taşınamayan ve vitrinde sergilenemeyen mallara göre daha yüksektir.
- Tek başına kullanılan mallarda fiyat rekabeti, tamamlayıcı mallara göre daha yüksektir.
- Belirsizliğin olmadığı ve fiyat istikrarının sağlandığı durumlarda fiyat rekabeti, belirsizlik ortamına ve özellikle enflasyonist ortama göre daha fazla olacaktır.

#### **FİYATLAMA FAKTÖRÜNÜN STRATEJİK KULLANIMI**

Rekabetçi bir ortamda teşebbüsler, ayakta kalabilmek için fiyatlarını düşürmek ve ürün kalitesini artırmak zorundadırlar. Maliyetlerini aşağı çekemeyen, fiyat ve kalite bakımından rakiplerinin gerisine düşen teşebbüsler pazar payını kaybetme ve uzun vadede piyasadan çekilmek durumuyla karşı karşıyadırlar (Karakaya ve Stahl,1991:31).

Fiyatlandırma stratejisi, özellikle “pazarlama” karması içinde çok önemli bir mihenk taşı vazifesi görmektedir. Bu süreçte ürün veya hizmetin fiyatlandırılmasında işletmenin aşağıdaki hususları da göz önüne alarak bir strateji belirlemesi gerektiği ifade edilmektedir (Mucuk,1986:131-156; Yükselen, 2001:159-180). Bu hususlar; fiyatlandırmayı etkileyen faktörler (işletme içi ve işletme dışı), fiyatlandırmanın amaçları (pazarın kaymağını almak, pazara nüfuz etmek vb), fiyat stratejileri (limit fiyat, aşırı fiyat vb) ve fiyatlama yöntemleri (maliyete göre, piyasadaki rekabet şiddetine göre vb), şeklinde ifade edilebilir.

Yukarıda da ifade edildiği üzere fiyatlandırma kararına etki eden birden fazla faktör söz konusudur ve bu faktörlerin her biri işletme yönetimi için stratejik bir kararı gerektirir. Uygulanacak yanlış bir fiyatlandırma stratejisi, işletmenin yasalarla karşı karşıya gelmesine neden olabilir. Özellikle, piyasaya girişlerin engellenmesi veya piyasadaki işletmelerin piyasa kurallarına aykırı olarak piyasa dışına çıkışına neden olacak fiyatlandırma stratejileri (yıkıcı fiyatlama ve limit fiyatlama gibi), uygulayan firma veya firmaları yasalarla karşı karşıya getirebilmektedir. Dolayısıyla işletmelerde karar verici pozisyonunda olanların uygulayacakları fiyatların yasal yönünü de göz önüne alarak bir karar vermeleri işletmeleri açısından hayati öneme sahiptir.

## BAŞLICA FİYATLANDIRMA STRATEJİLERİ

Pazarlama karmasını oluşturan dört karar değişkeninden biri olan fiyat, ekonomik hayatın da temel unsurlarından birini teşkil eder. Pazara dayalı ekonomilerde fiyat, arz ile talebi karşılaştırır; alıcı ile satıcının üzerinde anlaşmaları ile değişimi sağlar (Mucuk, 1986:131).

İşletmeler açısından fiyat kararının önem kazandığı başlıca durumlar; mamule ilk defa fiyat konması, talebin veya maliyetlerin bir fiyat değişikliğini gerekli kılması, rakiplerin başlattığı bir fiyat değişikliğinin karşılanması ve birbirlerinin talep veya maliyetlerini etkileyen mamuller üretilmesi halleridir. Fiyatlandırma sürecinde aşağıdaki yöntemlerden birinin tercih edilmesi, işletmeyi yasal yaptırımlarla karşı karşıya getirebilir. Bu nedenle karar verici pozisyonundaki yöneticilerin aşağıdaki fiyatlandırma stratejilerinin inceliklerini bilmeleri gerekmektedir. Bu stratejiler, yıkıcı fiyatlama, aşırı fiyatlama ve limit fiyatlandırmadır. Aşağıda bu kavramlar kısaca incelenmiştir.

### Yıkıcı fiyat

Tirole (1988:373) yıkıcı fiyatı; *“rakiplerin piyasayı terk etmesine sebep olan ya da potansiyel rakiplerin piyasaya girişlerini caydırıcı nitelikte, uzun dönemli karlar için kısa dönemli maliyetlere katlanmayı gerektiren davranış”* olarak tanımlamaktadır. Ancak, ilk bakışta oldukça basit gibi görünen yıkıcı fiyat kavramı uygulamada farklı bir şekil alabilmektedir. Şöyle ki, yıkıcı fiyat uyguladığı iddia edilen teşebbüs, rakipleri dışlamak yahut mevcut rakipleri piyasa dışına itmek amacıyla değil, stokların eritilmesi, indirim politikaları, ekonomik konjonktür ve ürün modelinde değişiklik gibi nedenlerle de fiyat düşürme yöntemini uygulayabilir. Bu açıdan, yıkıcı fiyatların, rekabetin gereği olan fiyat indirimlerinden ayrılması her zaman kolay olmayabilmektedir (Lipseş ve diğ.1987:285; Aslan, 2001:245).

Yıkıcı fiyat stratejisinin amacı;

- 1- Piyasadaki mevcut rakipleri piyasa dışına itmek,
- 2- Potansiyel rakiplerin piyasaya girişini engellemek, şeklinde ifade edilebilir.

Normal rekabet koşulları altında, fiyatın düşmesinin etkin olmayan firmaları piyasanın dışına itmesi, yani bir bakıma piyasa mekanizmasının etkin olmayan firmaları cezalandırması doğaldır. Yıkıcı fiyat uygulamasındaki fark, fiyatın suni bir şekilde düşürülerek etkin olan rakiplerin, kasıtlı olarak piyasada dışına itilmesidir (Bishop ve Walker,1999:123).

Uygulamada özellikle yıkıcı fiyata sıklıkla rastlandığından, bu kavram üzerinde biraz daha detaylı durulacaktır.

### Yıkıcı fiyatın unsurları

Piyasadaki her maliyetin altındaki fiyat belirlemelerini yıkıcı fiyat olarak algılamamak gerekir. Bir fiyatın yıkıcı fiyat olarak değerlendirilebilmesi için bazı şartları taşıması gerekmektedir. Bunlar; iktisadi üstünlük, olağan dışı düşük fiyat, niyet ve hasat'tır (OECD,1998:110). Bu unsurlar aşağıda kısaca ele alınmıştır.

### **İktisadi üstünlük**

Genel olarak bir teşebbüsün rekabeti kısıtlayabilmesi veya bozabilmesi için rakiplerine oranla sahip olduğu bir üstünlüğün veya avantajın olması gerekmektedir. Bu durum ABD antitröst hukukunda “tekel gücü”, AB’de ise “hakim durum” kavramıyla ifade edilmektedir (Kara,2003:67). Dolayısıyla pazarı etkileme gücüne sahip olmayan firmaların uyguladıkları düşük fiyatları piyasada hissedilir derecede etki yaratmayacağından yıkıcı fiyat olarak kabul edilmemektedir<sup>1</sup>.

### **Olağan dışı düşük fiyat**

Yıkıcı fiyat uygulaması esas olarak, rakipleri güç duruma sokmayı amaçlayan bir fiyat indirimiyle ortaya çıkmaktadır. Fiyatın yıkıcı karakterde sayılabilmesi için ise makul olmayacak derecede düşük olması gerektiği genel kabul görmektedir. Bu makul olmama ölçüsü ise genellikle iktisadi bir kriter olan verimlilik kavramıyla ilişkilendirilmektedir (Areeda ve Turner, 1975).

### **Niyet**

Uygulamanın piyasa koşullarının zorlaması sonucu mu ortaya çıktığı, yoksa rakibi etkisizleştirmeye dönük bir strateji mi olduğunun anlaşılabilmesi için maliyetin altında satışla (mas) amaçlananın gerçekte ne olduğunun tespiti son derece önem taşımaktadır. Uygulama piyasadaki talep daralmasından veya kapasite fazlasından ileri gelebileceği gibi, bozulabilen ürünleri çabuk elden çıkarma ya da promosyon amaçlı da olabilir (Korah, 1994:90-92). Star Gazetesiyle ilgili olarak Rekabet Kurumuna yapılan bir şikayete ilişkin davada, Kurul, Star Gazetesi’nin uyguladığı düşük fiyatı, rakipleri piyasa dışına çıkarma amaçlı değil, piyasaya tutunmak amaçlı bir strateji olduğuna karar vermiştir<sup>2</sup>. Yine bir başka soruşturmada<sup>3</sup> Kurul; gazlı alkolsüz içecekler pazarında hakim durumda bulunan Coca Cola Satış ve Dağıtım A.Ş.’nin sade gazoz alt pazarına yönelik fiyatlandırma stratejisinin, soruşturma döneminde yıkıcı fiyat uygulamasının temel unsurlarından biri olan yıkıcı niyeti ortaya koyan bulgulara ulaşamaması nedeniyle, 4054 sayılı Kanun kapsamında bir cezaya yer olmadığına karar vermiştir.

### **Hasat**

Yıkıcı fiyat uygulamasının nihai amacı, fiyat kırarak rakipleri etkisizleştirdikten sonra fiyatları tekrar yükseltmektir. Buna hasat denir. Yıkıcı ancak bu şekilde uygulama döneminde girdiği zararları kapatabilmekte ve üstüne ekstra kar elde

<sup>1</sup> Nitekim, Rekabet Kurumu’na yapılan çok sayıda başvuruda ilk önce, hakkında rekabet ihlali dolayısıyla soruşturma açılan teşebbüsün ilgili piyasada hakim durumda olup olmadığı incelenir. Eğer teşebbüs hakim durumda değilse, soruşturma devam ettirilmez.

<sup>2</sup> Dosya No:D2/B.E-99/2, Karar No:99-56/599-381, Karar Tarihi:08.12.1999

<sup>3</sup> Gazlı içecekler pazarında faaliyet gösteren Coca Cola Satış ve Dağıtım A.Ş. tarafından sade gazoz alt pazarında yıkıcı fiyatlandırma yoluyla 4054 sayılı Kanun’un 6. maddesinin ihlâl edilip edilmediğinin tespiti. Dosya Sayısı: D3/1/T.E.-01/1; Karar Sayısı: 04-07/75-18; Karar Tarihi: 23.1.2004.

edebilmektedir. Nitekim, hasatın kısa dönemli kayıplar sonrası elde edilen uzun vadeli kazançlar demek olduğunu belirten Carton ve Perloff (1994:384) da, yıkıcı fiyat uygulamasının getirisi sonraki döneme bırakılan bir yatırım stratejisi olduğuna dikkat çekmektedir.

Rekabet Kurumu'nun LPG Adıyaman kararı, yukarıdaki tüm unsurları içinde barındıran yıkıcı fiyatlandırma stratejisine güzel bir örnek teşkil etmektedir. LPG dolumu ve dağıtım alanına faaliyet gösteren 3 büyük gruba bağlı teşebbüsler aralarında anlaşarak Adıyaman'da 1997 yılı içinde 12 kg.'lık LPG tüpünün fiyatını yarı yarıya indirmişlerdir. İlk bakışta tüketici lehine olarak gözükene bu davranış, yerel bir rakip teşebbüsün (Yücel Gaz) şikayeti üzerine Rekabet Kurumu tarafından incelemeye alınmıştır. Yapılan soruşturma neticesinde fiyatların toplu halde ve anlaşma yoluyla maliyetinin de altına indirilmesinin arkasında şikâyetçi yerel teşebbüsün piyasa dışına çıkarılması amacı olduğu anlaşılmıştır. Rekabet Kurumu'nun müdahalesiyle, yerel rakibi aleyhine "yıkıcı fiyat" uygulamak olarak adlandırılan bu davranış engellenerek tüketicinin ileride rekabetten arındırılmış bir ortamda daha yüksek fiyatlarla karşılaşma ihtimalinin de önüne geçilmiştir.

Yukarıda da ifade edildiği üzere, her maliyetin altındaki satışı peşinen yıkıcı fiyatlandırma olarak kabul etmek yanlıştır. Bu nedenle yıkıcı fiyat uyguladığı iddia edilen teşebbüs hakkında işlem yapılmadan önce 4 unsuru da taşıyıp taşımadığı kontrol edilir. Hatta bazı durumlarda ilk unsur olan "iktisadi üstünlük" kavramının incelenmesiyle de sonuca gidilir. Eğer yıkıcı fiyat uyguladığı iddia edilen firma piyasada hakim durumda değilse etkisinin çok sınırlı olacağı için soruşturma açılmasına gerek görülmemektedir<sup>4</sup>.

#### **Aşırı fiyatlandırma**

Aşırı fiyatlandırma da tıpkı yıkıcı fiyatlandırma stratejisi gibi ancak hakim durumdaki teşebbüs veya teşebbüsler tarafından uygulanma imkanına sahip bir fiyatlandırma yöntemidir (Waldman ve Jensen, 1998:245). Çünkü yeterli pazar gücü olmayan bir firmanın bu stratejiyi uygulaması kendisi açısından ekonomik bir anlam ifade etmeyecektir. Ancak hâkim durumdaki her firma için de aşırı fiyat uygulama imkânı yoktur. Aşırı fiyat uygulayabilmenin tek yolu ya yasal bir koruma altında olmak (patent gibi) ya da piyasaya girişlerin kapalı olmasıdır. Bu konuya Belko kararı güzel bir örnektir<sup>5</sup>. Eğer giriş önünde engel yok ise, bir firmanın aşırı fiyat uygulaması, bu bir firmanın kendi kendini yok etmesi anlamına gelir (Siddall, 1987).

<sup>4</sup> Örneğin; Paketlenmiş toz ve kesme şeker satışı ile iştigal eden Mehmetoğlu İç ve Dış Ticaret A.Ş.'nin maliyetlerinin altında satış yaparak rakiplerini piyasa dışına çıkarmaya çalıştığı iddiası. Rekabet Kurulu bu soruşturmada, ilgili firmanın piyasada hakim durumda bulunmadığı dolayısıyla hakkında işlem yapılmasına gerek olmadığına karar vermiştir. Dosya Sayısı:2005-3-38, Karar Sayısı:05-38/490-118, Karar Tarihi:02.06.2005.

<sup>5</sup> Rekabet Kurumu'na yapılan şikayette Belko'nun (Belko Ankara Kömür ve Asfalt İşletmeleri Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti) yasal bir hakkı kullanarak, Ankara ilinde kömür fiyatını aşırı/fahiş fiyatla sattığı iddia edilmiştir. Kurul yaptığı incelemede, diğer illerle kıyaslandığında Belko'nun kömürü %50-60 daha fazla bir fiyata sattığı tespit edilmiştir. Şirketin maliyetlerine bakıldığında ise, tekel imtiyazının verdiği rahatlıktan dolayı maliyetlerin olması gerekenden çok fazla olduğu, buna bağlı olarak da aşırı yüksek fiyat uyguladığından dolayı rekabet yasasını ihlal ettiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca Belko'nun Ankara ilindeki tekel hakları kaldırılmıştır. Dosya Sayısı: D1/1/H.U.-99/1; Karar Sayısı:01-17/150-39; Karar Tarihi:06.04.2001

Yıkıcı fiyatlandırmanın rekabet yasalarına aykırı olduğu genel kabul gören bir görüş iken, aşırı fiyatın yasalara aykırı olup olmadığı konusunda görüş birliği yoktur. Bu konuda ülke uygulamaları da farklıdır. Örneğin, Avustralya ve Japonya’da aşırı fiyatlandırma hakim durumun kötüye kullanılması olarak değerlendirilirken, rekabet hukuku düzenlemelerinin beşiği sayılan ABD’de rekabet politikalarının özüyle çeliştiği düşüncesiyle aşırı fiyatlara antitröst kurallarıyla müdahale edilmemektedir. ABD’nin aksine aşırı fiyatla ilgili AB uygulaması muhtelifdir (Öz, 2000:168).

Aşırı fiyat uygulamalarını kötüye kullanma olarak kabul etmeyen görüşler, ağırlıklı olarak ekonomi bilimi varsayımlarını çıkış noktası almaktadırlar. Bu varsayımların temeli ise kısaca, hakim teşebbüsün aşırı fiyat uygulamasının ekonomik açıdan zararlı olmadığı, zira uygulanan aşırı fiyatların ilgili piyasayı cazip hale getirerek yeni girişleri teşvik edeceği ve bu durumun tekrar rekabete yol açarak, fiyatları normal seviyeye indireceği düşüncesine dayanmaktadır (Sanlı, 2000:273 ve Baydar,2004).

#### **Limit fiyatlandırma**

Limit fiyatlandırma kavramını Bain (1956:2-3), Barriers to New Competition adlı çalışmasında, “piyasaya girişleri engellemek amacıyla, mevcut bir tekel fiyatı değil ama, yerleşik firmaların girişi cezp etmeksizin uygulayabilecekleri en yüksek fiyat” şeklinde tanımlamıştır. Günümüzde de bu kavrama fazla bir ilave yapılmamıştır. Limit fiyatlandırma, hakim durumda olan bir firmanın pazara girişi engellemek amacıyla tekeli karının bir kısmından vazgeçerek pazarı cazip hale getirmekten kaçınması olarak tanımlanabilir (Baron,1973). Bu durum, hakim durumdaki firmanın rakiplerini sürekli olarak piyasanın dışında tutması anlamına gelmektedir. Limit fiyat, rakipleri sürekli olarak dışarıda tutmaya yetecek derecede düşük, ancak uygulayan firmanın sürekli kar etmesini sağlayacak kadar yüksek olmalıdır.

Tıpkı aşırı fiyatlandırmadaki yasal süreçlerdeki kavram kargaşası gibi, yıkıcı, limit fiyatlandırmanın aykırı olup olmadığı konusundaki görüşler de muhtelifdir. Areeda ve Turner (1975:705), limit fiyatlandırma durumunda oluşan fiyatın rekabetçi fiyata yakın olacağını belirterek, yıkıcı fiyatın belirlenmesine ilişkin olarak öne sürdükleri analizde değişken maliyetin üzerindeki her türlü fiyatın kanuna uygun kabul edilmesi gerektiğini savunmuşlardır.

Limit fiyatlandırma stratejisini uygulayan firma, maliyet avantajını kullanarak piyasaya girişlerin engellenmesini veya piyasadaki bazı küçük ve orta boy teşebbüslerin piyasadan çıkmasını sağlayabilir (Çoban, 2003:114).

#### **FİYATLANDIRMALARLA İLGİLİ YASAL DÜZENLEMELER**

Diğer gelişmiş ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de fiyatlandırmalar yoluyla rekabetten sapmalara neden olan unsurlar rekabet yasalarıyla düzenlenmiştir. Ülkemizde 1994 yılında kabul edilen ve 1997 yılı sonunda uygulamaya konulan 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanunun (RKHK) amacı, “mal ve hizmet piyasalarındaki rekabeti engelleyici, bozucu veya kısıtlayıcı anlaşma, karar ve uygulamaları ve piyasaya hakim olan teşebbüslerin bu hakimiyetlerini

*kötüye kullanmalarını önlemek, bunun için gerekli düzenleme ve denetlemeleri yaparak rekabetin korunmasını sağlamak*” şeklinde ifade edilmiştir.

RKHK’da doğrudan doğruya fiyatlamalar yoluyla rekabetin aksatılmasını düzenleyen bir madde yoktur. Ancak gerek rakip firmaların kendi aralarında anlaşarak ve gerekse hâkim durumdaki bir firmanın bu gücü kullanarak piyasalardaki rekabet ortamını bozmaya yönelik davranışlara yönelik düzenlemeler mevcuttur. Dolayısıyla fiyatlandırmalar yoluyla rekabetin bozulması durumunda bu maddeler ilgili teşebbüsler hakkında tatbik edilir.

Bu düzenlemelerden birincisi yasanın 4. maddesinde *rekabeti sınırlayıcı anlaşma, uyumlu eylem ve kararlar* başlığının 4/a ve 4/d maddesinde düzenlenmiştir. Buna göre; “*mal veya hizmetlerin alım yada satım fiyatının, fiyatı oluşturan maliyet, kar gibi unsurlar ile her türlü alım yahut satım şartlarının tespit edilmesi*” ile 4/d maddesinde “*rakip teşebbüslerin faaliyetlerinin zorlaştırılması, kısıtlanması veya piyasada faaliyet gösteren teşebbüslerin boykot ya da diğer davranışlarla piyasa dışına çıkartılması yahut piyasaya yeni gireceklerin engellenmesi hukuka aykırı ve yasaktır*”, denilmektedir.

Konumuzla ilgili bir diğer düzenleme ise, *hakim durumun kötüye kullanılmasını* düzenleyen 6/a maddesidir. Buna göre; “*ticari faaliyet alanına başka bir teşebbüsün girmesine doğrudan veya dolaylı olarak engel olunması ya da rakiplerin piyasadaki faaliyetlerinin zorlaştırılmasını amaçlayan eylemler hukuka aykırı ve yasaktır*”, denilmek suretiyle doğrudan doğruya fiyatlandırma davranışını ele almayan ancak bu sonucu doğuran, her eylem bu maddeler kapsamına dâhil edilir. Nitekim Rekabet Kurumu uygulamaları da bu yorumu doğrular niteliktedir.

## SONUÇ

Ekonomik hayatta teşebbüslerin temel amacı faaliyetlerinden elde edebilecekleri karları olabildiğince artırabilmektir. Buna karşılık, tüketicilerin beklentileri aradıkları ürünleri belli bir kalitede, kolaylıkla ve düşük bir fiyatla alabilmektir. Serbest piyasa, teşebbüslerin tüketicilerin bu beklentilerini karşılamak üzere birbirleriyle yarıştıkları bir alandır. Kısaca "rekabet" denilen bu yarışta teşebbüsler ayakta kalabilmek için tüketici beklentilerini olabildiğince karşılamak zorundadır.

Rekabet ortamı bu nedenle, teşebbüsleri düşük fiyatla kaliteli mal ve hizmet üretmeye, maliyetlerini düşürmeye ve ürün çeşitlerini artırmaya teşvik eder.

Ancak bu rekabet ortamı, karlarını artırma amacı güden teşebbüs veya teşebbüsler için oldukça zahmetli bir süreçtir. Bu nedenle teşebbüsler gizli ya da açık anlaşmalarla aralarındaki rekabetten vazgeçerek, karlarını birlikte artırma yoluna gidebilir veya hakim durumdaki teşebbüs bu hakimiyetini Belko davasında olduğu gibi fiyatlandırma yoluyla kötüye kullanabilir.

Yıkıcı fiyat uygulamaları, teşebbüsler arası anlaşmalarla piyasaya yeni girişleri engellemek amaçlı kullanılabilirdiği gibi, mevcut rakiplerin piyasa dışına atılması şeklinde de uygulanabilir. Aynı şekilde yıkıcı fiyatlandırma piyasadaki

tek bir firma tarafından da aynı amaçlar için kullanılabilir. Ancak her maliyetin altında fiyatlandırmayı yıkıcı fiyatlama olarak kabul etmemek gerekmektedir. Yukarıda da ifade edildiği gibi maliyetin altında bir fiyatlandırmanın yıkıcı bir davranış olarak kabul edilebilmesi için iktisadi üstünlük, maliyetin altında satış, niyet ve hasat unsurlarını taşıması gerekmektedir. Yıkıcı fiyat davranışları rekabet yasalarıyla yasaklanmıştır.

Bununla birlikte, limit fiyatlandırma ve aşırı fiyatlandırma stratejileriyle ilgili olarak ise, endüstri iktisatçıları farklı görüşler öne sürmektedirler. Genel kabul gören görüş, eğer piyasaya girişler engellenmemişse aşırı fiyatlandırmanın rekabet yasalarıyla çatışmadığı yönündedir. Aynı şekilde limit fiyatlandırmayla ilgili olarak da Porter'ın dediği gibi(2000:45), bazı firmalar rakipleriyle kıyaslandığında daha düşük üretim maliyetlerine sahip olabilirler. Bu strateji (limit fiyat) onlara sektör ortalamasının üzerinde bir getiri sağlamalarına yol açar. Bu açıdan bakıldığında limit fiyatlandırmanın rekabet yasalarıyla çatışmadığını söyleyebiliriz.

#### KAYNAKÇA

4054 Sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun

Areeda, P., ve D.F. Turner (1975), "Predatory Pricing and Related Practices Under Section 2 of the Sherman Act", *Harvard Law Review*, Vol:88, February, 697-733.

Aslan, İ. Y. (2001), *Rekabet Hukuku*, 2. Baskı, Bursa: Ekin Kitabevi.

Bain, J. S. (1956), *Barriers to New Competition*, Cambridge: Harvard University Press.

Baron, D.P. (1973), "Limit Pricing, Potential Entry and Barriers to Entry", *The American Economic Review*, Vol.63, No:4, 666-674.

Baydar, D. (2004), "Rekabet Hukuku'nda Fiyatlandırma Politikaları", *Rekabet Bülteni*, Sayı.11, 7-1

Bishop, S., ve B. Walker (1999), *Economics of E.C. Competition Law: Concepts, Application and Measurement*, London: Sweet&Maxwell.

Carlton, D.W. ve J.M. Perloff (1990), *Modern Industrial Organization*, London

Çoban, O. (2003), *Endüstri İktisadı ve Oyun Teorisi*, Bursa: Ekin Kitabevi.

Ekdi, B. (2003), *Gümrük Birliği Çerçevesinde Yıkıcı Fiyat Uygulamaları*, Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezi, Ankara..

Kara, A.F. (2003), *Hakim Durumun Kötüye Kullanılması Aracı Olarak Yıkıcı Fiyat Uygulaması: ABD ve AT Uygulamasından Dersler*, Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezi, Ankara

Karakaya, F. ve J. Michael Stahl (1991), *Entry Barriers and Market Entry Decision*, Quorum Books.



- Korah, V. (1984), *An Introductory Guide to EEC. Competition Law and Practice*, 5<sup>th</sup> Edition, London
- G. Richard, O. vd. (1989), *Economics*, 8. Baskı, New York
- Mucuk, İ. (1986), *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Der Yayınları.
- Oecd (1998), *A Framework for the Design and Implementation of Competition Law and Policy*, Yayın No: 18594, Paris.
- Öz, G. A. (2000), *Avrupa Topluluğu ve Türk Rekabet Hukukunda Hakim Durumun Köüye Kullanılması*, Rekabet Kurumu Lisans Üstü Tez Serisi No:4, Ankara.
- Porter, M. E.(2000), *Rekabet Stratejisi*, Sistem yayıncılık, Çev.Gülen Ulubilgen, İstanbul. Rekabet Kurumu (2000), 1. Yıllık Rapor (05.11.1997-31.12.1999) Ankara.
- Sanlı, K. C. (2000), *Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanunda Öngörülen Yasaklayıcı Hükümler ve Bu Hükümlere Aykırı Sözleşme ve Teşebbüs Birliği Kararlarının Geçersizliği*, Rekabet Kurumu Lisans Üstü Tez Serisi No:3, Ankara.
- Siddall, D. L. (1987), “Antitrust Law-Predatory Pricing: A Ninth Circuit Wrinkle”, *The Journal of Corporation Law*, Summer, 765-785
- Tirole, J. (1988), *The Theory of Industrial Organization*, MIT Press, Cambridge.
- Türkkan, E. (2001), *Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Waldman, D. E. ve Elizabeth J. Jensen (1998), *Industrial Organization, Theory and Practice*, Addison-Wesley Educational Publishers Inc.
- Yükselen, C. (2001), *Pazarlama İlkeler- Yönetim, Detay Yayınları*, 3. Baskı, Ankara

## KÜÇÜLME STRATEJİSİNİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KAYSER İLİ'NDE BİR ARAŞTIRMA

**Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN**  
Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
E-mail: akdogana@erciyes.edu.tr

**Arş. Gör. Ayşe CİNGÖZ**  
Erciyes Üniversitesi Nevşehir, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
E-mail: acingoz@eunev.edu.tr

### ANAHTAR KELİMELELER

Örgütsel küçülme, örgütsel bağlılık, kalanlar (survivor)

### ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE AMACI

1990'lı yıllardan itibaren yoğun olarak yaşanan çevresel değişim herkesi ve her kuruluşu etkisi altına almıştır. Globalleşme eğilimleri, bilgi toplumuna geçiş, değişen koşullara uyum sağlama zorunluluğu, gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde yaşanan krizler işletmeleri, daha esnek, daha yalın, daha dinamik ve hareket kabiliyeti yüksek olan yeni yapı arayışlarına yöneltmiştir. Böyle bir ortamda işletmeler, gelişen iç ve dış çevresel koşullara uyum sağlayabilmek ve mevcut kaynaklarını rasyonel bir şekilde kullanabilmek için yeni stratejik alternatifler geliştirmeye başlamışlardır. Geliştirilen bu alternatiflerin başında örgütsel küçülme stratejisi gelmektedir.

Örgütsel küçülme; işletmelerinin doğru büyüklüğe ulaşmak ve performanslarını geliştirmek için insan ve sermaye kaynakları kullanımında sınırlamaya gitmeleridir (DeWitt, 1993). İşletmeler kriz veya durgunluk dönemlerinde giderlerini azaltarak rekabet avantajı elde etmek için küçülme yoluna gidebilirler. Ancak küçülmeyi, sadece krizle veya tehlikeli bir durumla karşılaştığında uygulanan bir strateji olarak algılamamak gerekir (Koçel, 2005). Bazen işletmeler; uygun büyüklüğe ulaşmak, yeniden yapılanmak, esas faaliyet alanında uzmanlaşmak, daha esnek bir yapıya ulaşmak, maliyetlerini düşürmek, karar alma sürecini hızlandırmak ve yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak gibi nedenlerle de küçülebilirler (Applebaum vd. 1997; Rabin, 1999; Baron, 1999). Ancak küçülme uygulamalarının beraberinde bir takım sorunlar getirdiği ve her zaman yukarıda belirtilen hedeflere ulaşamadığı da görülmektedir. Küçülme uygulamalarının hedeflenen sonuçlara ulaşamamasının temel nedenlerinden birisi, küçülmenin firmada kalan personel üzerinde yarattığı olumsuz etkiler olarak ele alınabilir. Küçülmenin kalan personel üzerinde yarattığı en önemli sorunlar; stresin artması, güvensizlik, gelecekte işini kaybetme korkusu, sıkıntı ve verim düşüklüğüdür (Cameron, 1994; Applebaum vd, 1997; Campbell, 2000). Özellikle geride kalanlar küçülme politikalarının adil uygulanmadığına inanıyorlarsa, eleman çıkarma nedenleri, kriterleri ve yöntemleri net değilse, küçülme uygulamaları sırasında çalışanlara örgütsel destek sağlanmıyorsa, çalışanlar kendi işleri ve gelecekleri hakkında endişe duyuyorlarsa, küçülme süreci sonunda işten çıkarılmalarına paralel olarak kendi iş yüklerinin artacağına inanıyorlarsa stresin arttığı ve örgütsel bağlılığın

düşüğü tespit edilmiştir (Brockner ve Grover, 1992; Appelbaum vd 1997; Appelbaum vd, 1999; Spreitzer ve Mishra, 2002).

Görüldüğü üzere küçülme işletmelerde bazen bilinçli bazen de zorunluluktan dolayı uygulanan bir stratejidir. Bu stratejinin hedeflenen sonuçlara ulaşması ise büyük ölçüde çalışanların tutum ve davranışlarına bağlıdır. Örgütsel bağlılık da bir tutumdur. Örgütsel bağlılık; bireylerin örgütle özdeşleşme derecesi ve örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istek duymalarıdır (Mowday, 1998). Çalışanlar tarafından olumsuz ve adaletsiz olarak algılanan bir küçülme süreci çalışanların örgüte olan bağlılıklarını azaltmakta, bağlılığın azalması da hem küçülme uygulamalarının istenilen sonuçlara ulaşamamasına hem de örgüt içinde verimliliğin azalması, işten ayrılma ve devamsızlık oranlarının artması gibi daha ciddi sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Meyer vd, 1998; Lâmsâ ve Savolainen, 2000; Knudsen vd, 2003). Özellikle kritik noktalarda ve kriz dönemlerinde, zorunluluklar çerçevesinde hayata geçirilen küçülme uygulamalarında bu tür etkiler, işletmede sorunların daha da artmasına neden olabilmekte, hatta bazı durumlarda krizleri çözülemez duruma getirebilmektedir. Bu nedenlerle araştırma konusu önemli ve üzerinde durulması gereken bir konu olarak görülmüştür.

Bu çerçevede çalışmanın amacı, Kayseri’de faaliyet gösteren ve küçüldüğü tespit edilen işletmelerde çalışan işgörenlerin, örgütsel küçülmeyi nasıl algıladıklarını ortaya koymak ve bu algılamanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemektir. Bu çalışmanın, küçülme stratejisini benimseyen işletme yöneticilerinin karşılaşılabileceği olası insan kaynakları sorunlarına ışık tutacağı ve yöneticilere, küçülme uygulamaları karşısında nasıl davranmaları gerektiği konusunda yol göstereceği beklenmektedir.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

### **Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın amacı, kalanların örgütsel küçülme ve işten çıkarmalara yönelik algılamalarının, örgütsel bağlılık türleri üzerindeki etkilerini belirlemektir. Daha önce Spreitzer ve Mishra (2002) tarafından yapılan bir çalışmada; kalanların örgütsel destek ve küçülmeye ilişkin adalet (özellikle dağıtım adaleti) algılarıyla örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır; Kalanlar örgütsel destek hissedersen ve küçülme sürecini adaletli olarak algılayarlarsa kalanların örgüte olan bağlılığı artmaktadır. Leung ve Chang (1999) ise yaptıkları çalışmada, küçülmenin kalanlarda stres ve iş güvensizliği yarattığını buna bağlı olarak kalanların duygusal bağlılığının azaldığını, devam bağlılığının ise arttığını tespit etmişlerdir. Bu konuda bir diğer çalışma ise Knudsen ve arkadaşları (2003) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre; kalanlar örgütsel destek hissedersen, özellikle de birlikte çalıştıkları arkadaşlarının desteğini algılayarlarsa, kalanların örgütsel bağlılığı artmaktadır. Ayrıca küçülme çalışan açısından iş çevresini değiştirmektedir. Bu değişiklik ise belirsizlik yaratmaktadır. Geleceğe ilişkin belirsizlik kalanların örgütsel bağlılığını azaltmaktadır (Meyer, 1998). Çalışanlar değişimin; uygun bir şekilde planlandığına, mantıklı olduğuna, verilen kararların ve yapılan uygulamaların adil olduğuna inanmak isterler. Eğer küçülme uygun bir şekilde planlanır,

kalanlara değişimden nasıl etkilenecekleri ve değişimden sonra nelerle karşılaşacakları uygun bir şekilde anlatılırsa, kalanların örgütsel bağlılıkları yükselir (Thornhill vd, 1997). Eğer kalanlar küçülme sonrası kariyer fırsatlarının sınırlandırıldığını ve gelecek yıllarda ilerleme imkânlarının az olduğunu düşünürlerse bu durumda da örgüte olan bağlılık azalabilir (Leung ve Chang, 1999). Türkiye’de ise Saylı (2003) ile Naktiyok ve Halis (2002) yaptıkları çalışmalarda, küçülme ile ilgili olarak alınan ani kararların, çalışanların bu kararların dışında tutulmasının ve çalışanların sonuçları adil olarak algılamamasının örgütsel bağlılığı düşürdüğünü tespit etmişlerdir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

**Hipotez 1:** Kalanların örgütsel küçülme ve işten çıkarmalara yönelik algılamaları, duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**Hipotez 2:** Kalanların örgütsel küçülme ve işten çıkarmalara yönelik algılamaları, devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**Hipotez 3:** Kalanların örgütsel küçülme ve işten çıkarmalara yönelik algılamaları, normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

#### **Örneklem ve Verilerin Toplanması**

Araştırmanın evrenini Kayseri ilinde faaliyet gösteren özel sektöre ait işletmeler oluşturmaktadır. Bu işletmelerden küçüldüğü tespit edilen bazılarıyla anket konusunda bir ön görüşme yapılmış ve bu işletmelerden uygulamayı kabul eden ve yeterli sayıda olduğuna inanılan 5 işletmenin çalışanları örnekleme olarak seçilmiştir. Bu beş işletmede yaklaşık 2000 işgören çalışmaktadır. Ancak bu çalışanların tamamı küçülme sürecini yaşamamıştır. Bu nedenle öncelikle firmalarla ön görüşme yapılmış ve anketlerin uygulanması konusunda firmalardan yardım istenmiştir.

Daha sonra ise kabul edilen sayıda anket formu firmalara yollanmıştır. Firmalara yollanan 250 adet anketten toplam 170 âdeti doldurulup geri gönderilmiştir. Geri dönen anketlerden 7 âdeti eksik ve yanlış doldurulduğu için analiz dışı bırakılmıştır. Geri kalan 163 adet anketin değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

Küçülmeye yönelik algılamaların, örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bu çalışmada, çalışanların örgütsel küçülme ve işten çıkarmaları ne yönde algıladıklarını ölçmek ve ifadelerine katılım derecelerini belirlemek için 5’li likert ölçeği kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Bu ölçek Savery, Travaglione, Firms (1998), Williams (2004), Knudsen, Johnson, Martin (2003), Spreitzer ve Mishra (2002) ve Brockner, Spreitzer, Mishra (2005)’ın çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını tespit etmek için Meyer ve Allen (1997) tarafından hazırlanan bağlılık ölçeği kullanılmıştır (Meyer ve Allen, 1997). Bu ölçekte de kesinlikle katılıyorumdan başlayan ve kesinlikle katılmıyorum kadar devam eden 5’li likert ölçeği kullanılmıştır.

### **Bulgular**

Kalanların örgütsel küçülme ve işten çıkarmalara yönelik algılamalarını ölçmek üzere hazırlanan ve 24 sorudan oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha 0,952 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili soruların güvenilirlik oranı 0,916 olarak bulunmuştur. Her iki değer de istatistiksel açıdan anlamlı sayılabilecek değerlerdir.

Ankete katılan işgörenlerin %49.1'i 26-35 yaş grubunda yer almaktadır. Geriye kalanların ise %20.2'si 25 yaş ve altı, %30.1'i 36-45, %0.6'sı 46-55 yaş grubunda yer almaktadır. Ankete katılan 163 kişiden 58'i erkek, 105'i ise kadındır. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında, %64.4'ünün evli, %35.6'sının ise bekar olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ankete katılanların %2.5'i bir yıldan az, %48.5'i 1-5- yıl, % 25.8'i 6-10 yıl, %20.2'si 11-15 yıl, %1.8'i 16-20 yıl %1.2'si 21 yıl ve daha uzun süredir aynı iş yerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Son olarak katılımcıların %21.5'i ilköğretim, %48.5'i lise ve dengi okul, %1.2'si yüksekokul, % 28.8'i ise lisans mezunudur.

Yapılan analizler sonucu, kalanların örgütsel küçülme ve işten çıkarmalara yönelik algılama düzeyleri olumlu olmakla birlikte nötre yakın (3.16) olarak bulunmuştur. Kalanlar; işten çıkarmaların gerçekten haklı nedenleri olduğuna (%55.8) ve sadece işçilerin işten çıkarılmadığına yöneticiler/personel arasından da işten çıkarılanlar olduğuna (%62.5) inanmaktadırlar. Ancak, yapılan araştırmalar neticesinde işten çıkarmaların işletmenin gelecekteki rekabet avantajını yükseltmek için gerekli olduğu konusunda çalışanların kararsız kaldıkları sonucu ortaya çıkmıştır (%42,3). Bununla birlikte ankete katılan çalışanların çoğunluğu gelecekte işini kaybetmekten korkmaktadırlar (%60.8) ve %21.7'si bu konuda bir belirsizlik yaşamaktadırlar. Kalanların küçülme ve işten çıkarılmaları olumlu olarak görmelerinin birçok nedeni olabilir. Eğer çalışanlar, küçülme sürecinde işten çıkarılan çalışma arkadaşlarına karşı sempati duymuyorlarsa, işten çıkarılmaların adil olarak yapıldığını ve küçülme kapsamına alınan kişilerin çok doğru seçildiğini düşünüyorlarsa (İslamoğlu, 2003) küçülme ve işten çıkarılmaları pozitif yönde algılayabilirler. Yapılan anket çalışmasının sonuçlarına göre çalışanların işten çıkarılanlara adil davranıldığı (%46.9) ve işten çıkarılanların hak ettikleri karşılıkları aldıkları (%51.6) yönünde bir düşünceleri vardır. Küçülme uygulamalarının pozitif yönde algılanmasının bir diğer nedeni de küçülme sürecinin iyi bir şekilde yönetilmesi olarak görülebilir (Applebaum vd, 1997). Türkiye açısından düşünüldüğünde, kalanların küçülme ve işten çıkarma uygulamalarını olumlu karşılamalarının en önemli nedenlerinden birisi, kalanların içinde buldukları psikolojik durum ve gelecekte işini kaybetme korkusu olarak görülebilir. Türkiye'de ekonomik durgunluk ve krizlerin yanı sıra son dönemlerde, yoğun bir şekilde yaşanmakta olan örgütsel değişim çalışmaları işletmelerin küçülmelerine ve insan kaynakları politikalarında işgörenler açısından olumsuz değişiklikler yapmalarına neden olmuştur. Bu değişiklikler ise iş, kariyer ve ücret kaybı gibi risk algıları oluşturarak, işgörenler üzerinde baskı meydana getirmektedir (Sayılı, 2003). Yaşanan bu psikolojik baskıya bağlı olarak çalışanların küçülmeye karşı olumlu bir yaklaşım sergiledikleri düşünülebilir.

Örgütsel bağlılığı düzeyini belirlemek üzere kullanılan ölçeğin analiz sonuçlarına göre ise çalışanların duygusal (3,19), devam (3,08) ve normatif bağlılıklarının (3,39) olumlu çıktığı, normatif bağlılığın devam ve duygusal bağlılığa oranla daha yüksek olduğu söylenebilir. Literatürde örgütsel küçülme ve işten çıkarmaların yaşandığı firmalarda örgütsel bağlılığın düştüğü vurgulanmaktadır (Thornhill vd, 1997; Meyer, 1998, Savery vd, 1998; Leung ve Chang, 1999; Dolan vd, 2000; Spreitzer ve Mishra, 2002; Knudsen vd, 2003; Williams, 2004; Brockner vd, 2005;). Ancak bu çalışmalarda bazı istisnai durumların da söz konusu olduğu ve iyi planlanan bir küçülme sürecinin çalışanların bağlılığını azaltmayacağı belirtilmiştir. Eğer küçülme sürecinde çalışanlarla açık ve dürüst bir iletişim kurulursa, çalışanlara değişimin nasıl gerçekleştirileceği ve çalışanların bu değişimden nasıl etkilenecekleri uygun bir dille anlatılırsa çalışanların hissettikleri belirsizlik duygusu ve gelecek korkusunun en aza ineceği ifade edilmektedir. Daha önceden yapılan araştırmalar kalanların, işten çıkarılanların karşılıklarını tam olarak almadıklarını hissettiklerinde küçülme uygulamasına karşı daha fazla tepki gösterdiklerini ortaya koymuştur. Ayrıca, kalanlara kimin işten çıkarılacağı konusunda seçim şansı verildiğinde adalet algısının arttığı buna paralel olarak da örgütsel bağlılığın düşmediği tespit edilmiştir (Leung ve Chang, 1999). Bu çalışmada da benzer şekilde çalışanlar işten ayrılanların hak ettikleri maddi karşılıkları aldıklarına (%51.6) özellikle tazminatların zamanında ödendiğine inanmaktadırlar (%47.4). Bu noktadan hareketle örgütsel bağlılık ve türlerinin olumlu çıkma nedenlerinden birisi bu olarak görülebilir. Spreitzer ve Mishra, 2002 yılında yaptıkları çalışmada kalanların yönetime güvendiklerinde, örgütsel destek hissettiklerinde, gidenlere adil davranıldığını, her kademedeki işten çıkarılanlar olduğunu düşündüklerinde örgütsel bağlılıklarının arttığını tespit etmiştir (Spreitzer ve Mishra, 2002). Benzer şekilde bu çalışmada da çalışanlar bu uygulamalar sonunda yönetime olan güvenlerini kaybetmediklerini (%54.6), küçülme ve işten çıkarmalar sırasında yönetimin desteğini hissettiklerini (%48.1), sadece işçiler arasında işten çıkarılanlar olmadığını yöneticiler (personel) arasından da işten çıkarılanlar olduğunu (%62.2) belirtmişlerdir. Bu faktörler de bağlılık ve türlerinin pozitif çıkmasında etkili olabilmektedir.

### **Hipotez Testleri**

Örgütsel küçülme ve işten çıkarmalara ilişkin algılamalarla örgütsel bağlılık türleri arasındaki nedensellik ilişkisini ortaya koymak ve hipotezleri test etmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Küçülme ve işten çıkarmalara yönelik algılamaların bağımsız ve duygusal bağlılığın bağımlı değişken olarak kullanıldığı regresyon analizi sonuçlarına göre bağımlı değişkenin açıklanma oranı istatistiksel açıdan anlamlıdır.  $r$  değeri 0.760,  $p < 0.01$  anlamlılık düzeyinde pozitif çıkmıştır ve iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örgütsel küçülme ve işten çıkarmaları olumlu algılayan bireylerin duygusal bağlılıkları artmaktadır.  $R^2$  değeri, .578'tir. Bu değer duygusal bağlılığa ilişkin toplam varyansın %57.8'inin küçülme ve işten çıkarmalara yönelik algılamalarla açıklandığını göstermektedir. Bu sonuçlara göre kalanların örgütsel küçülme ve işten çıkarmalara yönelik algılamalarının,

duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu varsayılarak geliştirilen birinci hipotez kabul edilmektedir.

Benzer şekilde ikinci hipotezi test etmek için de regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre kalanların örgütsel küçülme ve işten çıkarmalara yönelik algılamalarıyla devam bağlılığı arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r=.438$ ). Örgütsel küçülme ve işten çıkarmalara yönelik algılamaların devam bağlılığı üzerindeki etkisini açıklayan  $R^2$  değeri, 0.192 olarak bulunmuştur. Devam bağlılığındaki değişimin %19.2'si küçülmeye ilişkin algılamalarla açıklanmaktadır. Bu sonuçlar istatistiki açıdan anlamlıdır ( $p=.000$ ). Bu durumda ikinci hipotezi kabul edilmiştir.

Kalanların örgütsel küçülme ve işten çıkarmalara yönelik algılamalarının normatif bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, çalışanların küçülme ve işten çıkarmalara yönelik olumlu algılamalarıyla normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve nisbeten güçlü bir ilişki vardır ( $r=.652$ ).  $R^2$  değeri 0,426 olarak hesaplanmıştır. Normatif bağlılığın %42.6'sı küçülmeye yönelik algılamalarla açıklanmaktadır ( $p<0.01$ ). Bu durumda üçüncü hipotez de kabul edilmektedir.

## SONUÇ

Küçülme ve benzeri değişim uygulamaları çalışanlar için kaos, belirsizlik ve yenilik demektir. Küçülme dönemlerinde yapılan faaliyetler ve işten çıkarma uygulamaları yönetime karşı kızgınlığın artmasına sebep olabilir. Böyle bir durumda kalanlar küçülmeye karşı aktif veya pasif, yıkıcı veya yapıcı tepkiler gösterebilirler. Yani, küçülme kalanların tutum ve davranışlarını olumsuz yönde etkileyebilecek bir süreçtir. Küçülmenin etkilediği tutumlardan birisi ise örgütsel bağlılıktır. Adaletsiz olarak algılanan bir küçülme süreci kalanların örgüte olan bağlılıklarını azaltır. Eğer kalanlar, küçülme sonrası iş yüklerinin artacağına inanırlarsa ve iş güvensizliği hissedersen bu durum da örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkiler. Küçülmenin başarısının ve küçülme sonrası oluşacak yapının etkin şekilde işleminin büyük ölçüde kalanların davranış ve tutumlarına bağlı olduğu düşünülürse, örgütsel bağlılığın azalmasının da küçülmenin başarısını olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Bu noktada işletmelerde küçülmenin nasıl algılandığının ve bu algılamaların kalanların tutumları üzerindeki etkilerinin bilinmesi oldukça önemlidir.

Kalanların örgütsel küçülmeye yönelik algılamaları ve bu algılamaların örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik olarak yapılan bu çalışmada, işgörenlerin işletmede küçülmenin ve işten çıkarmaların gerekli olduğunu kabul ettikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek için yapılan analiz sonuçlarına göre ise; işgörenlerin devam ve normatif bağlılıklarının olumlu çıktığı, normatif bağlılığın devam ve duygusal bağlılığa oranla daha yüksek olduğu söylenebilir. Hipotezleri test etmek için yapılan analizlerde de kalanların küçülmeye ve işten çıkarmalara yönelik algılamalarıyla örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Özellikle kalanların küçülme ve işten çıkarmalara yönelik algılamalarıyla duygusal bağlılıkları arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre, örgütsel küçülme ve işten çıkarmaları olumlu

algılayan bireylerin duygusal bağlılıkları artmaktadır. Görüldüğü üzere; Kayseri’de yapılan bu çalışmada küçülen işletmelerde kalan işgörenlerin küçülmeye ve işten çıkarmalara yönelik algılamaları pozitif çıkmıştır. Aynı zamanda küçülmeye yönelik algılamalarla, örgütsel bağlılık ve türleri arasında da pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bunun birçok nedeni olabilir. Bunlardan bazıları; küçülme sürecinin iyi planlanması, gidenlere tazminatlarının zamanında verilmesi, çalışanlara küçülme süreciyle ilgili gerekli bilgilerin sunulması... gibi faktörlerdir. Bu noktada örgütsel küçülme stratejisi uygulayacak işletme yöneticilerine süreci iyi yönetmeleri ve kalanların örgüte olan bağlılıklarının düşmesini engellemeleri için, iyi bir küçülme planı hazırlamaları, küçülmeyi bir tehditte ziyade bir fırsat olarak görmeleri, küçülürken temel yeteneklerini korumaları, işten ayrılacaklarda dâhil tüm çalışanların küçülme sürecine katılmalarını sağlamaları, küçülme süreciyle ilgili tüm çalışanlara gerekli bilgileri vermeleri tavsiyelerinde bulunulabilir.

Bu çalışmada, kalanların örgütsel küçülme ve işten çıkarmalara yönelik algılamalarının örgütsel bağlılık ve türleri üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Gelecekte ise, küçülmenin davranışsal boyutları üzerinde durulup, finansal ve finansal olmayan performansı nasıl etkilediğini tespit etmeye yönelik çalışmalar yapılabilir. Ayrıca araştırmada, sadece küçülme ve işten çıkarmalara yönelik algılamaların örgütsel bağlılık türleri üzerindeki etkileri ölçülmüştür. Ancak örgütsel bağlılık bireysel ve örgütsel birçok faktörden etkilenmektedir. İleride yapılacak bir çalışmada, küçülme ve işten çıkarmalara yönelik algılamaların yanı sıra demografik faktörler de modele eklenebilir. Bu çalışmada yer alan işletmeler imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerdir. Oysa örgütsel küçülme stratejisi hizmet işletmeleri tarafından da sıklıkla uygulanmaktadır. Benzer bir çalışma hizmet işletmelerinde de yapılabilir.

#### KAYNAKÇA

- Appelbaum*, Steven H.; *Claude Delage*; *Nadio Labib* et al. (1997), “The Survivor Syndrome: Aftermath Of Downsizing”, *Career Development*, 2 (6); 278-286.
- Appelbaum*, Steven H.; *Tamara G. Close*; *Sandy Klasa* (1999), “Downsizing: An Examination Of Some Successes And More Failures”, *Management Decision*, 37 (5); 424-436.
- Baron*, J. N. (1999), *David M. Kreps*; *Strategic Human Resources*, , New York: John Wiley&Sons Inc.
- Brockner*, Joel; *Steven Grover*; *Thomas F. Reed* et al. (1992), “Layoffs, Job Insecurity and Survivors Work Effort: Evidence of an Inverted-U Relationship”, *Academy of Management Journal*, 35 (2); 413-425.
- Brockner*, Joel; *Gretchen Spreitzer*; *Aneil Mishra* et all (2005), “Perceived Control as an Antidote to the Negative Reflects of Layoffs on Survivors’Organizational Commitment and Job Performance, <http://webuser.bus.umich.edu/>, Erişim Tarihi; 26.03.2005, 1-52.



- Cameron, Kim S. (1994), "Strategies for Successful Organizational Downsizing", *Human Resource Management*, 33 (2); 189-211.
- Campbell, Fiona; Les Worrall; Cary Cooper (2000), "The Psychological Effects Of Downsizing And Privatisation", *University of Wolverhampton: Working Paper Series*, 1-20.
- DeWitt, Racki-Lee (1993), "The Structural Consequences Of Downsizing", *Organizations Science*, 4 (1); 30-40.
- Dolan, Shimon; Adnane Belout; David B. Balkin (2000), "Downsizing Without Downgrading: Learning How Firm Manage Their Survivor", *International Journal of Manpower*, 21(1), 34-46.
- İslamoğlu, Güler (2003), "Şirket Küçülmelerinin İşte Kalan Personel Üzerindeki Olumsuz Etkileri", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: Yönetim*, Sayı: 44. Şubat/2003, ss. 43-55.
- Knudsen, Hannah K; J. Aaron Johnson; Jack K. Martin et al. (2003), "Downsizing Survival: The Experience of Work and Organizational Commitment", *Sociological Inquiry*, 23 (2); 265-283.
- Koçel, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği*, 10. Baskı, , İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Lâmsâ, Anna-Maija; Taina Savolainen (2000), "The Nature of Managerial Commitment to Strategic Change", *Leadership&Organization Development Journal*, 21 (6); 297-306.
- Leung, S.M. Alicia; Ludwing M.K. Chang (1999), "The Impact Of Organizational Downsizing: Pyschological Dynamics On Surviving Managers", *The First Conference on Critical Management Studies Univercity of Manchester* , 1-27.
- Meyer, J. P. ve Natalie J. Allen (1997), *Commitment in the Work Place: Theory, Research, and Application*, California: SAGE Publications, Inc.
- Meyer, Jhon. P; Natalie J. Allen; Topolnytsky Laryssa (1998), "Commitment in a changing work of work", *Canadian Psychology*, 39 (½); 82-93.
- Mowday, Richard T. (1998), "Reflections on The Study And Relevance of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 8 (4); 387-401.
- Naktiyok, Atılhan ve Muhsin Halis (2002), "Organizational Downsizing:Investigating Effects On Survivors", *Proceedings Of International Science Conference In Modern Societies*, pp.104-115.
- Rabin, Jack (1999), "Organizational Downsizing: An Introduction", *Management*, 2( 3), 39-43
- Savery, Lawson K.; Anthony Travaglione; Ian G.J. Firms (1998), "The Links Between Absenteeism and Commitment During Downsizing", *Personnel Review*, 27 (4); 312-324.

Saylı, Halil (2003/4), “Örgütsel Küçülme ve Geride Kalanlar Sendromu”, *Verimlilik Dergisi*, 25-40.

Spreitzer, Gretchen M.; Aneil K Mishra (2002), “To stay or to go: voluntary survivor turn over following an organizational downsizing”, *Journal of Organizational Behavior*, (22); 707-729.

Thornhill, Adrian; Mark N.K. Saunders; Jo Stead (1997), “Downsizing, Delaying- But Where’s The Commitment?”, *Personnel Review*, 26 (½); 81-98.

Williams, Geoff C. (2004), “Maintaining Organizational Commitment During Downsizing”, <http://www.nlhba.nf.ca>, Erişim Tarihi: 27.08.2004, 1-12.

## ÇEVRESEL DETERMİNİZM VE ÖRGÜTSEL ADAPTASYON: ADAPTASYON STRATEJİLERİ VE STRATEJİK ORTAKLIKLAR MODELİ

Ceyda MADEN

Boğaziçi Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

[ceyda.maden@boun.edu.tr](mailto:ceyda.maden@boun.edu.tr)

### ANAHTAR KELİMELER

Çevresel determinizm, örgütsel adaptasyon, adaptasyon stratejileri, adaptasyon yeteneği, stratejik işbirlikleri

### GİRİŞ

Örgütlerin çevreleriyle olan ilişkileri uzun yıllardan beri örgütsel çalışmaların, özellikle stratejik yönetim alanındakilerin, önemli bir parçası olmuştur. Farklı adaptasyon stratejilerinin geliştirilmesinde çevrenin önemi birçok yazar tarafından, kişisel seçiminin çevresel koşullara kıyasla ikinci plana atıldığı deterministik durumsallık kuramları; ya da örgütsel karar mercilerinin, çevresel determinizm perspektifinde belirtilenden daha fazla özerkliğe sahip olduğu stratejik seçim alternatifi baz alınarak, incelenmiştir (Miles ve Snow, 1978; Hrebiniak ve Joyce, 1985). Ayrıca, örgütlerin, insan ve maddi kaynaklarına dayanan adaptasyon yetenekleri, çevresel karmaşıklık ve istikrarsızlığın yönetilmesinde önemli bir etken olarak gösterilmiştir (Quinn, 1979; Galbraith, 1973; Chakravarthy, 1982). Bu tartışmalara bağlı olarak ve kaynak bağımlılığı yaklaşımından yararlanılarak düzenlenen birçok çalışmada stratejik işbirlikleri, örgütlerin adaptasyon yeteneklerinin geliştirilmesine katkıda bulunan verimli bir araç olarak önerilmiştir (Eisenhardt ve Schoonhoven, 1996; Mowery ve diğerleri, 1996; Das ve Teng, 2000).

Bu keşif çalışmasının esas amacı, farklı ‘çevresel determinizm’ ve ‘adaptasyon yeteneği’ seviyeleri göz önünde bulundurulduğunda örgütler tarafından hangi adaptasyon stratejileri uygulanmalıdır?” ve adaptasyon yeteneğini geliştirmek için stratejik işbirliklerinin tercih edilmesi durumunda; “Farklı çevresel koşullar altında, farklı kaynak kombinasyonları düşünüldüğünde hangi tür stratejik işbirlikleri daha verimlidir?” sorularına yanıt teşkil edecek iki kavramsal model geliştirmektir. Adaptasyon stratejilerinin incelenmesi Miles ve Snow (1978) tarafından önerilen dört farklı stratejiye –savunucu, keşfedici, analiz edici, tepkisel- dayandırılmıştır.

Çevresel determinizm seviyesi örgütlerin çevrelerindeki (sektör yapısı, piyasa güçleri, hükümet düzenlemeleri, vs.) karmaşıklık ve istikrarsızlık koşulları uyarınca değerlendirilmiştir. Adaptasyon yeteneği kavramı ise örgütsel ve somut kapasiteden oluşan iki boyutta açıklanmıştır (Chakravarthy, 1982). İkinci model kapsamında, stratejik işbirliklerinin gruplandırılması, bu konuyu ele alan literatüre bağlı kalınarak yapılmış ve “tek taraflı sözleşmeye dayalı ortaklıklardan”, “sermaye katılımlı ortak girişimler”lere kadar uzanan değişik işbirliği türlerini içine almıştır.

### **ÖRGÜTSEL ADAPTASYON: STRATEJİK SEÇİM VE ÇEVRESEL DETERMİNİZM ETKİLEŞİMİ**

Örgütlerin adaptasyon sürecinde stratejik seçimlerin ve deterministik çevresel koşulların incelenmesi iki değişik görüşle ortaya konmaktadır. Birinci görüş, örgütlerdeki yöneticilerin değişen çevre koşullarıyla birlikte kendi stratejilerini de değiştirdikleri, ve bu yolla bazı çevresel koşulları şekillendirebildikleri varsayımına dayanır. Söz gelimi, üretim maliyetinin yüksek olduğu bölgelerde üretim yapan şirketler söz konusu maliyetlerin daha da artmasıyla, üretim faaliyetlerini başka bölgelere taşıma kararı alabilmekte; kendi alanlarında faaliyet gösteren diğer şirketlerin de aynı stratejiyi uygulamalarına öncü olup, üretim faktörlerinin gücünü sınırlayabilmektedirler. Çevresel determinizmin yüksek olduğu sektör ya da iş alanlarında ise –devlet kontrolünde olan sektörler, kümeleşmenin yoğun olduğu sanayi bölgeleri gibi- stratejik seçim olanakları sınırlıdır.

Hrebiniak ve Joyce (1985) “çevresel determinizm” ve “stratejik seçim” temalarının adaptasyon sürecinde birbirlerinden bağımsız değişkenler olduklarını öne sürmüşlerdir. Buna göre şirketler, belirli çevresel koşullar altında varlıklarını sürdürebilmek için, hizmet sundukları pazarların ve faaliyet gösterdikleri sektörlerin yapısal özelliklerini göz önünde bulundurarak, uygun stratejiler belirleyebilirler. Hrebiniak ve Joyce (1985) çevresel determinizm ve stratejik seçim temalarını iki ayrı eksene oturtarak, örgütsel adaptasyon sürecini, bunların etkileşimiyle oluşan dört farklı koşul altında incelemişlerdir.

Çevresel determinizmin yüksek, stratejik seçim şansının az olduğu durumlarda, doğal seleksiyon kuralları ön plana çıkar; yapısal ve kültürel özellikleriyle çevreleriyle uyum içinde olan örgütler varlıklarını sürdürürken, çevreleriyle uyum sağlayamayan şirketler zamanla yok olur. Örgütlerin elde edebilecekleri kazançları, piyasa ya da rekabet koşullarının belirlediği tam rekabetçi çevreler determinizmin yüksek olduğu duruma örnek teşkil eder. Birbirine çok benzeyen ürün ve hizmetler satan şirketlerden oluşan; giriş-çıkış engellerinin az olduğu çevrelerde “farklılaşma” olanakları da az olduğundan stratejik seçim şansı az, çevresel determinizm yüksektir.

Kaynak bağımlılığının örgütler için önemli bir problem teşkil etmediği, stratejik seçimlerin ise iş sahalarını ve faaliyet ortamını belirlemede etkin rol oynadığı koşullarda çevresel determinizmin düşük, stratejik seçim şansı yüksektir. Pazar segmentleri ve nişleri içinde ya da arasında dolaşımın giriş-çıkış engelleriyle sınırlandırılmadığı çevreler, örgütlere rekabet etmek istedikleri sahaları ve koşulları tanımlama ve etkileme şansı verir. Bu çevrelerde “farklılaşma” olanakları yüksek, “keşfedici” adaptasyon stratejileri yaygındır.

Hem çevresel determinizmin hem de stratejik seçim şansının yüksek olduğu durumlarda örgütlerin stratejik kararlarını etkileyen bazı dış faktörler var olsa da, stratejik seçimlerin yaratılması mümkündür. Ürün özellikleri, performans göstergeleri, sermaye gereksinimleri ve yasal yükümlülükler açısından yüksek düzenlemelerin olduğu sektörlerde faaliyet gösteren büyük şirketler, yukarıda bahsedilen duruma örnek teşkil eder (Hrebiniak ve Joyce, 1985). Bu örgütler,

“farklılaşma” ya da “odaklanma” stratejileri izleyebilir ve de farklı kısıtlar-fırsatlarla şekillenen niş pazarlara hitap edebilirler.

Son olarak, hem çevresel determinizmin hem de stratejik seçim şansının düşük olduğu koşullar altında, örgütlerin olası stratejik seçimlere odaklanmadıklarını ve adaptasyonlarının genellikle şansa bağlı olarak gerçekleştiğini söylemek mümkündür(Hrebiniak ve Joyce, 1985). Bu örgütler bazı kuvvetli yönere ve yetkinliklere sahip olsalar da bunları dışardaki fırsatlarla ve koşullarla birleştiremezler. Örgüt içindeki yeteneklerin uygunsuz karışımı ya da sayıca azlığı, örgütleri, cömert ve güvenli çevresel koşullara karşı stratejik hareket etmekten alıkoyar.

### **ADAPTASYON STRATEJİLERİ**

Örgütsel adaptasyon stratejilerine dair en temel modellerden birini yaratan Miles ve Snow (1978), uyum sağlama sürecinde karşılaşılan problemleri çözmede izlenen farklı stratejileri göz önünde bulundurarak üç stratejik örgüt tipi ortaya koymuştur: savunucu, keşfedici ve analizci. Bunlara ek olarak, önceki çalışmalarında karşılaştıkları dördüncü bir örgüt tipinden de bahsetmiş – tepkisel örgütler- ve bu tanıma uyan örgütleri strateji, teknoloji, yapı ya da süreçlerindeki eksikliklerden dolayı “stratejik başarısızlık”lar olarak nitelendirmişlerdir.

Savunucu örgütler genellikle dar ürün ya da pazar ağına sahip, kendi sınırlı alanlarında uzman, dışardaki fırsatları araştırmaya isteksiz üst düzey yöneticiler tarafından yönetilirler. Bu örgütler, pazarın bir kısmını bloke ederek sürekliliği olan müşteri-ürün portföyüne sahip olabilmek için, bir yandan sahip oldukları sınırlı ama sabit iş alanlarını korur; bir yandan da “pazara nüfuz etme” yöntemiyle aşamalı büyüme stratejisi izlerler. Pazar verimliliği için, maliyet verimliliği olan teknolojiler kullanır, dikey bütünleşmeye gider ve teknoloji konusunda sürekli gelişimi hedeflerler. Yönetim alanında da verimliliği yakalamak esastır. Örgütsel verimliliğin sağlanabilmesi için örgütün çeşitli kontrol mekanizmalarıyla sıkı bir şekilde kontrol edilmesi gerekir. Tüm bu özellikler incelendikten sonra denilebilir ki, “savunucu” adaptasyon stratejileri, başta düzenli, sürekliliği olan sektörlerde olmak üzere tüm sektörlerde tercih edilebilir. Savunucu örgütlerin pazarlarının dramatik bir şekilde değişmediği ve de faaliyet gösterdikleri sektörlerin hızlı teknolojik değişimlerden geçmediği varsayılırsa, bu örgütler var olan talebi başarıyla karşılayabilir ve çevrelerine mükemmel bir şekilde uyum sağlayabilirler (Miles ve Snow, 1978).

Keşfedici örgütler savunucu örgütlere göre tamamen ters yönde ilerlerler. Birçok farklı örgütten oluşan dinamik bir çevrede varlık gösterir ve bu çevrede yeni pazar-ürün fırsatları ararlar. Bu amaca yönelik olarak geniş ve gelişen bir alana hizmet eder, çevresel koşullardaki değişiklikleri ve olayları takip eder ve ürün-pazar geliştirme yoluyla büyüme yoluna giderler (Miles ve Snow, 1978). Etki alanları geniş ve sürekli değişime açık olduğu için, bu örgütler esnek teknoloji ve yönetim sistemlerine gecesinim duyarlar. Çok ve çeşitlendirilmiş operasyonların yönetimi, yatay bilgi sistemleriyle desteklenen dağıtılmış kontrol sistemleriyle gerçekleşir. Keşfedici örgütler, çevresel değişimlerin yönetiminde güçlü olsalar da düşük karlılık ve kaynakların fazla genişlemesi gibi risklerle

karşı karşıyadırlar. Ayrıca, sektör ve pazardaki değişim hızının düşük olduğu istikrarlı çevrelerde, keşfedici stratejiler başarı sağlayamayabilirler.

Analiz edici örgütler, biri değişen, diğeri göreceli olarak istikrarlı olmak üzere, iki farklı pazar-ürün alanında faaliyet gösterirler (Miles ve Snow, 1978). Bu örgütler sadece riskleri en aza indirmeyi değil aynı zamanda kar fırsatlarını da en yüksek seviyeye çıkarmayı hedeflerler. Buna yönelik olarak hem pazardaki yeni fırsatları takip eder, hem de var olan ürün-müşteri sahalarını korumaya çalışırlar. Bahsedilen ilk amaca yönelik olarak “pazara nüfuz etme” ve “ürün geliştirme” yöntemlerini içine alan sabit büyüme stratejileri izlerler. Etki alanlarının sabit kısımlarında verimliliği korurken, değişen kısımlarda esneklik yaratmaya çalıştıkları için uyum sağlama süreçlerinde hem savunucu hem keşfedici stratejilere rastlanabilir. Bu örgütlerde, stratejilerindeki ikiliğe uygunluk gösterebilecek, ürünlerle işlevsel bölümleri birleştirebilecek matris örgüt yapıları ve yatay-dikey geribildirim mekanizmalarının etkin olduğu, orta ölçüde merkezleşmiş kontrol sistemleri tercih edilir. Stratejilerdeki ikilik, analiz edici örgütlerin bir yöne odaklanmalarını sınırlandırarak, verimsizlik ve etkisizlik riskini de beraberinde getirir (Miles ve Snow, 1978).

Son olarak, tepkisel adaptasyon stratejilerini benimseyen örgütler, çevrelerindeki değişimleri ve belirsizlikleri algılayabilmekle beraber, bunlara etkin bir biçimde karşılık veremezler. Çevrelerine uyum sağlama stratejileri tutarsız ve istikrarsız, uyum sağlama döngüleri de değişimlere uygunluk göstermeyen, olumsuz performans sonuçlarıyla şekillenmiştir (Miles ve Snow, 1978). Dolayısıyla bu örgütler için, uyum sağlama sürecinde ortaya konan stratejiler tepkisel birkaç girişimden öteye gidemez.

### **ÖRGÜTSEL ADAPTASYON YETENEĞİ VE ADAPTASYON STRATEJİLERİ MODELİ**

Adaptasyonu stratejik yönetim açısından ümit vaadeden bir metafor olarak nitelendiren Chakravarthy (1982) “adaptasyon yeteneği” kavramını, örgütlerin, örgütsel ve somut kapasitelerinden yola çıkarak, farklı seviyelerdeki çevresel karmaşıklık ve istikrarsızlıklarla baş edebilme yeteneği olarak tanımlamıştır. Örgütsel adaptasyon yeteneğini oluşturan bileşenlerden birincisi olan örgütsel kapasite, şirketlerin bilgi işleme yeteneklerinin, dolayısıyla bilgiyi işlemekte etkin faktör olan insan kaynaklarının ölçümüdür. Das ve Teng’in (2000) yorumuna göre insan kaynakları, mülkiyete dayalı, mobilitiesi düşük kaynaklar arasındadır. Yine aynı yazarların bilgiye dayalı, mobilitiesi düşük kaynaklar arasında gösterdikleri kurum kültürü gibi örgütsel kaynaklar da, adaptasyon yeteneğini şekillendiren örgütsel kapasite içinde yorumlanabilir.

Örgütsel adaptasyon yeteneğinin ikinci bileşeni olan somut kapasite, Chakravarthy (1982) tarafından, hammadde girdileri, teknoloji ve finansal kaynaklar gibi şirketlerin somut kaynaklarını tanımlamak için kullanılmıştır. Somut kapasite ayrıca, taklit ve ikame edilebilirliği düşük mülkiyete ve bilgiye dayalı -patentler, kontratlar, telif hakları, ticari markalar ve kayıtlı tasarımlar, yönetsel kaynaklar gibi-kaynakları da kapsayabilir. Bu kaynakların bir sektördeki göreceli bolluğu ve yöneticilere verilen kaynak kullanım özerkliği örgütün somut kapasitesini belirler.

Aşağıdaki modellerin ilkinde gösterildiği üzere, şirketlerin adaptasyon kapasitelerini oluşturan örgütsel ve somut kapasiteleri, farklı çevresel determinizm koşulları altında farklı adaptasyon stratejilerinin kullanılmasını zorunlu kılar.

**Model I: Adaptasyon Stratejileri**

**ÇEVRESEL DETERMİNİZM**

		YÜKSEK		DÜŞÜK	
Somut Kapasite \ Örgütsel Kapasite	Örgütsel Kapasite	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ
	ZAYIF	Savunucu	A ya da	Tepkisel	K ya da T
GÜÇLÜ	S ya da A	Analizci	T ya da K	Keşfedici	

Bu modele göre, çevresel determinizmin yüksek olduğu sektörlerde faaliyet gösteren örgütler, örgütsel ve somut kapasitelerinin zayıf olması durumunda genellikle “savunucu” adaptasyon stratejileri izlerler ve ürün ya da hizmetlerini potansiyel pazarın kısıtlı bir bölümüne sunarlar. Bu örgütlerdeki yöneticiler de örgütsel ve somut kapasitenin zayıflığından dolayı, var olan kaynakların sadece küçük bir kısmını kendi alanları dışındaki örgütleri ve olayları takip etmeye ayırırlar. Savunucu stratejiler izleyen örgütler, finansal ve yönetsel kaynaklarının büyük kısmını ürün ya da servislerin maliyet verimliliği sağlayan teknolojilerle üretilmesine ya da dağıtılmasına yatırır.

Buna karşın, güçlü örgütsel ve somut kapasiteye sahip olan örgütler, çevresel determinizmin yüksek olduğu koşullarda analizci adaptasyon stratejileri izlerler. Bu örgütler, adaptasyon yeteneklerinin yüksek olmasına bağlı olarak bir yandan yeni ürün ve pazarlara yönelirken bir yandan da var olan ürün-müşteri portföylerini korumaya çalışırlar. Adaptasyon sistemleri, var olan etki alanları ve yeni fırsatlarla denge halindedir. Çevre koşullarındaki değişimleri analiz etmek ve fırsatların peşinden koşmak bu örgütlerin stratejik seçim alanlarını da artırır.

Çevresel determinizmin yüksek olduğu durumlarda, örgütsel ya da somut kapasitelerden birinin zayıf diğerinin güçlü olması, örgütleri savunucu ya da analizci adaptasyon stratejilerinden birini seçmeye yönlendirir. Bu seçim ise söz konusu olan kapasitelerden hangisinin adaptasyon için daha önemli olduğuna bağlıdır. Örneğin, değişen iş süreçleri ya da paydaşlardan bir ya da birkaçının memnuniyetini artırmaya yönelik bilgi paylaşım faaliyetleri nedeniyle, bilgi işleme ve işlenen bilgiyi şirket içinde tutma kapasitesi örgütlerin çevreye uyum sağlama sürecinde kritik bir role sahip olabilir. Bu durumda, bilgi işleme kapasitesi düşük olan şirketler somut kapasiteleri (mülkiyete bağlı, finansal, vs.) yüksek olsa bile savunucu adaptasyon stratejilerini tercih edebilirler. Aynı

şekilde, yukarıda bahsedilen koşullar altında bilgi işleme kapasitesi yüksek olan örgütler, somut kapasiteleri aynı oranda yüksek olmasa bile, analizci adaptasyon stratejileri uygulayabilirler.

Modelin ikinci kısmında görüldüğü üzere, çevresel determinizmin düşük olduğu durumlarda, adaptasyon kapasiteleri arasındaki dengesizlik keşfedici ya da tepkisel stratejilerin tercih edilmesine yol açar. Düşük çevresel determinizm koşullarında, hem örgütsel hem somut kapasiteleri zayıf olan örgütler tepkisel adaptasyon stratejileri uygulayarak. Bilgi işleme yeteneğindeki zayıflık, somut kaynakların azlığı ve var olan kaynakları kullanmak için yönetsel özerkliğin olmaması bahsedilen örgütlerin çevreye uyumlarını tutarsız ve istikrarsız bir şekilde sokar. Aynı çevresel koşullar altında, örgütsel ve somut kapasiteleri güçlü olan örgütler, “keşfedici” adaptasyon stratejileri izlerler. Bu örgütler, izledikleri stratejinin bir parçası olarak farklı çevresel koşullara uyum sağlayabilmek için yeni ürün ve pazarlar geliştirmeye çalışır; tek tip teknolojik süreçlere uzun süre bağlı kalmaktan kaçınırlar. Sözü geçen iki farklı kapasitenin (örgütsel ve somut) birbirleriyle dengede olmaması durumunda ise, uygun adaptasyon stratejisinin belirlenmesinde, kapasitelerden hangisinin adaptasyon sürecinde göreceli olarak daha önemli olduğu ön plana çıkar. Örneğin, somut kaynakların çokluğu örgüte iş sahasını çeşitlendirmesinde önemli avantajlar sağlıyorsa, yeni marketlere nüfuz etme gibi keşfedici stratejiler izlenebilir. Güçlü olunan kaynak kapasitesi uyum sürecinde etkin rol oynamıyor ise tepkisel stratejilerin gözlenmesi daha olasıdır.

Çevreye uyum sağlamaya yönelik olarak, kaynak bağımlılığına dayalı stratejik işbirliklerinin kurulması söz konusu olduğunda, farklı kaynak-çevre kombinasyonları için, örgütsel adaptasyon stratejilerine uyumlu olan farklı işbirliği türleri tercih edilebilir (Esener, 1997). Bu durum da aşağıda sunulan ikinci modelde gösterilmiştir.

**Model II:** Çevresel determinizm, kaynak kombinasyonları ve stratejik ortaklıklar

	ÇEVRESEL DETERMİNİZM	
	YÜKSEK	DÜŞÜK
Mülkiyete dayalı kaynaklar + Mülkiyete dayalı kaynaklar	Tek Taraflı Sözleşmeye Dayalı Ortaklıklar	
Bilgiye dayalı kaynaklar + Bilgiye dayalı kaynaklar	Çift Taraflı Sözleşmeye Dayalı Ortaklıklar	
Mülkiyete dayalı kaynaklar + Bilgiye dayalı kaynaklar	Sermaye Katımlı Ortak Girişimler (Equity Joint Ventures)	Azınlık Sermayeli Ortaklıklar (Minority Equity Alliance)



Stratejik ortaklık kurmak için bir araya gelen taraflardan ikisi de kurulacak olan ortaklığa mülkiyete dayalı kaynaklarıyla (dağıtım kanalları, üretim birimleri, patentler, telif hakları, vs.) katkıda bulunmayı düşündükleri takdirde çevresel determinizm seviyesinden bağımsız olarak, herhangi bir tarafın genel tercihi tek taraflı sözleşmeler yönünde olacaktır. Lisans verme, taahhüt sözleşmeleri ve dağıtım anlaşmaları tek taraflı sözleşmelere örnek teşkil eder. Bu ortaklıklarda bilgi alış-verişi esas olmadığı için daha bağlayıcı ortaklık türlerine ve bağlayıcı koordinasyon mekanizmalarına gereksinim duyulmaz (Das ve Teng, 2000). Ortaklığın oluşumunda amaç, tarafların bilgiye dayalı kaynaklarının paylaşımı ve karşılıklı öğrenme ise, yine çevresel determinizmden bağımsız olarak çift taraflı sözleşmeye dayalı ortaklıklar tercih edilecektir (Das ve Teng, 2000). Ortak üretim, ortak Ar&Ge, ortak pazarlama ve promosyon gibi faaliyetleri içine alan çift taraflı sözleşmeye dayalı ortaklıklar, tarafları taklit edilmesi güç zımni bilgilerin paylaşımından korur. Çift taraflı ortaklıklar yoluyla taraflar birbirlerinden ancak ortak faaliyete yansıtılan bilgi kadarını öğrenirler. Bu açıdan bakıldığında bu ortaklık tipi, sermayeye dayalı ortak girişimlerde rastlanan “teknik sırların izinsiz kullanımını” önler.

Stratejik ortaklığın amacı, bilgiye dayalı kaynaklarla, mülkiyete dayalı kaynakları birleştirmek olduğunda taraflar için iki yaygın ortaklık alternatifinden söz edilebilir. Birinci alternatif olan azınlık sermayeli ortaklıklar, taraflardan birinin bilgiye dayalı kaynaklarını ortaya koyduğu; diğerlerinin ise mülkiyete dayalı kaynaklarıyla ortaklığa girdiği durumu örnekler. Bu tip ortaklıklar genellikle bilgiye dayalı kaynaklara sahip olan ortak tarafından, çevresel determinizmin düşük olduğu koşullar altında tercih edilir (Das ve Teng, 2000). Çevresel koşulların ortaklığın geleceği üzerinde fazla etkisi olmadığı varsayıldığı için, sermaye katımlı ortak girişimler gibi daha bağlayıcı, değişen çevre koşullarına karşı daha dirençli ve adaptasyon şansı daha yüksek ortaklıkların tercihi ikinci plandadır. Sermaye katımlı ortak girişimler ise, genellikle mülkiyete dayalı kaynaklara sahip olan ortak tarafından, çevresel determinizmin yüksek olduğu koşullar altında tercih edilir ve karşı tarafa ait zımni bilgiler başta olmak üzere tüm diğer bilgi kaynaklarını elde etme amacına hizmet eder (Das ve Teng, 2000). Bu tip girişimlerden elde edilen başarı, stratejik seçimlerin çevresel determinizme karşı adaptasyon sürecini kısaltabileceğini ya da kolaylaştırabileceğini örneklerler.

## **SONUÇ**

Örgütler birçok yönden çevrelerine bağımlı olmakla beraber, onun belli öğelerinde meydana gelen değişim ve gelişimlerden büyük ölçüde etkilenirler. Çevresel determinizm seviyesi pazardan pazara ya da farklı sektörlerde değişiklik gösterebilir; ancak her koşulda örgütler, faaliyetlerinin devamını sağlayabilmek ve özellikle zor, karmaşık çevrelerde varlıklarını sürdürebilmek için çevresel koşullara uyum sağlamak zorundadırlar. Bu amaca yönelik olarak örgütsel ve somut kapasiteleriyle uyumlu, farklı adaptasyon stratejileri izleyebilir; stratejik ortaklıklar yoluyla da adaptasyon yeteneklerini geliştirebilirler.

Örgütsel adaptasyon yeteneği, çevresel belirleyicilik ve farklı stratejik işbirliği türlerine dair ilgili literatür üzerine kurulan bu çalışmanın, örgütlerin aldığı belli başlı stratejik kararların arkasındaki nedenleri aydınlatacağına ve farklı perspektifler içeren kuramsal tartışmalara yol açacağına inanılmaktadır. Özellikle farklı çevresel koşullar altında, farklı kaynak kombinasyonları için, en verimli işbirliği türünün belirlenmesine dair tartışmalar, örgütsel adaptasyon stratejilerinin yaratılmasında referans noktası olacaktır.

#### KAYNAKÇA

Chakravarthy, Balaji. S. (1982), "Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management", *The Academy of Management Review*, (7): 35-44.

Das, T. K. ve Bing-Shen, Teng (2000), "A Resource Based Theory of Strategic Alliances", *Journal of Management*, (26): 2000: 31-61.

Esener, Ömer. (1997), *Stratejik Ortaklıklar: Türk Şirketleri İçin Büyüme ve Global Pazara Açılm Teknikleri*, İstanbul: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları.

Eisenhardt K. M. ve Claudia, B. Schoonhoven (1996), "Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms", *Organization Science*, (7): Mar.- Apr., 1996: 136-150.

Galbraith, Jay R. (1973), *Designing Complex Organizations*, Mass.: Addison-Wesley.

Hrebiniak, L. G. and William F. Joyce (1985), "Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism", *Administrative Science Quarterly* (30): 1985: 336-349.

Miles, R. E ve Charles C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw- Hill.

Mowery, D. C., Joanne, E. Oxley ve Brian S. Silverman (1996), "Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer", *Strategic Management Journal*, (17): Winter 1996: 77-91.

Quinn, James B. (1979), "Technological Innovation, Entrepreneurship and Strategy", *Sloan Management Review* (20): 1979: 22-23.

**20. Oturum: Yönetim Sanatı**

*SANAT YÖNETİMİ: ÜVEY EVLAT MI?*

*Gökçe Dervişoğlu*

*Olca Anaç*

*ZAMAN, ÖRGÜT VE EDEBİYAT: AHMET HAMDİ TANPINAR'IN SAATLERİ AYARLAMA ENSTİTÜSÜ ÜZERİNE BİR İNCELEME*

*Engin Yıldırım*

*ÇALIŞAN BEDENİN DÜŞEN SON KALESİ: DUYGULAR ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARININ DUYGUSAL EMEK SÜREÇLERİ*

*Fuat Man*

*Cihan Selek*

*TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERDE AVRUPA BİRLİĞİ'NDE UYGULANAN ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILMASI GERÇEKLEŞTİRİLEBİLDİ Mİ? (SİSTEMİN TÜRK ÇALIŞANLARA ETKİLERİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ÖN ARAŞTIRMA)*

*Gürol Özcüre*

*Harun Demirkaya*

## SANAT YÖNETİMİ: ÜVEY EVLAT MI?

**Gökçe DERVİŞOĞLU, M.A.**

İ.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Doktora Programı  
gokcedervisoglu@hotmail.com.tr

**Olca Gökçe ANAÇ, MBA**

Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Örgütsel Davranış Doktora Programı  
gokceanac@hotmail.com

### GİRİŞ

Sanatın yönetilmesiyle ilgili düzenlemeler, içinde bulunulan ülkenin kültür politikası ve sosyal devlet anlayışıyla çok ilgili olsa da; dünyada yaşanan sosyal değişimlerle 1970'lerin başından itibaren bu alanda uzmanlaşmış yöneticinin yetiştirilmesi ve daha sonra yönetim araştırmacılarının sanatla ilgili metafor, referans ve yöntemleri; yönetim teorilerinin aktarılması ve uygulamada kullanılmaları devreye girmiştir. Bu çalışmada sorgulanan nokta, işletme yazınında hem alan çalışması olarak hem de destekleyici araç olarak sanat ve sanatla ilgili bazı anahtar kelimelerin ne kadar yaygın kullanıldığı ve bu bakış açısının gelecekteki yönetim yazını içindeki yeri hakkında bir tartışma başlatmaktır.

### SANAT YÖNETİMİ

1978'de Harvard Business Review'da çıkan makalelerinde Raymond ve Greyser daha önceki yıllarda yazdıkları kitap doğrultusunda bu alanın gelişmesini ve işletme yönetimi ile gösterdiği paralelliği stratejik bir bakış açısıyla ortaya koyarlar. AAAE (*Assosiation of Art Administration Educators*) olarak anılan kurumun da bu gelişmeler doğrultusunda 1975 yılında kurulduğu bilinmektedir. Bugün dünya çapında 218 lisans ve yüksek lisans programıyla çoğunlukla işletme fakülteleri, işletme konusunda eğitim veren yüksek okul statüsündeki kurumlar, eğitim fakülteleri, güzel sanatlar fakülteleri veya üniversite rektörlüklerine bağlı araştırma merkezleri veya enstitüler şeklinde eğitim vermektedir. (<http://www.artsadministration.org/about.cfm>)

1980'lerin başından itibaren Anglosakson dünyadaki kültür politikalarının, uygulanan ekonomik politikalarla paralellik göstermesi, hem devletin rolü hem de özel sektörün katılımının yükselmesiyle kendini belli etmektedir. Thatcher ve Reagan döneminde sanatla ilgili yatırımlara özel sektör katkısının artması "kültürün özelleştirilmesi" olarak algılanmaktadır. (Wu, 2003) Bu yapılanma içinde Raymond ve Greyser'in gündeme getirdiği "ürünün" anlamlandırılması ve değer kavramı, işletmenin yüzyıllar içinde takındığı "rasyonel" tavrından daha farklı olarak sanatın icra süresini kısaltmak için değil ama icranın kalitesini arttırmak, daha çok kişiyle buluşturmak ve sürecin yönetimini mümkün kılmak için kullanılmıştır. (Raymond ve Greyser, 1978) Ayrıca zaman içinde bu "ürün", tüketiciyle kurduğu duygusal bağdan dolayı pazarlamaya yeni bir soluk getirmiştir. Bu noktada ünlü pazarlama gurusu Philip Kotler'in hem görsel

sanatlar konusunda yazdığı “Museum Strategy and Marketing” hem de performans sanatları hakkında yazdığı “ Standing Room Only” kitabı bu ilginin bir göstergesidir.

Buna karşın, Avrupa’da çok daha sonra kurulan (1992) ve daha çok Avrupa Birliği Kültür Politikaları’nı destekleyen ENCATC (*European Network of Cultural Administration Training Centers*) sosyal devlet anlayışına sahip Avrupa’da “sanat” yerine daha geniş kapsamda “kültürü” ön plana çıkararak ortak çalışmalarını desteklemektedir. Bu yapının 133 tane, değişik statüde üyesi 40 ülkeye dağılmış durumdadır. (<http://www.encatc.org/directory/> )

Daha çok “sanat yönetimi” kavramını destekleyen Kuzey Amerika’daki kurumlar başlangıçta kâr amacı gütmeyen, destek alan sanat kurumlarının yürütücülüğünü üstlenirken, Avrupa’nın ve kültür politikası kavramının etkisiyle tanımını ve etki alanını genişleten “kültür sektörü” ve yönetim literatürünün araçları olan değişim yönetimi gibi kavramları da kullanmaya başladılar. Kâr amacı gütmeyen kurumların sanatı halkla buluşturmasına yönelik yaklaşık 30 yıllık girişim kültür sektörünün ve geniş etki alanının tanımlanmasıyla dış çevresine adapte oldu ve yerini yönetimle ilgili dinamikleri dikkate alan bir yapıya bıraktı (Dewey, 2004)

Aslında hâlâ kültür sektörü ve yaratıcı sektörlerin tanımını yaparken içinde bulunduğumuz coğrafyanın özellikleri ve ülkenin kültür politikalarından kaynaklanan farklı algılamalarla karşılaşmaktadır. Bu konuda en yetkin kurum addedilen UNESCO’nun bile düzenlediği bir toplantıda değişik ulusların katıldığı bir ortamda bile algılamada, “kültür sektörü” tanımının kâr amacı gütmeyen , “yaratıcı sektörler” tanımının ise kâra odaklı bir tanımının olmasına dikkat çekilmiştir. (UNESCO – Report on International Creative Sector, 2003)

*Gözlemlenmesi mümkün olan birçok veriden bir diziyi belli kurallara göre çağırma; belli bir bilimsel yaklaşımın doğayı sorgulamak ve doğada ilişkiler bütünü bulmak için kullandığı tüm açık ve örtülü inançları, kuralları, değerleri ve kavramsal araçları kapsayacak şekilde ele alan Kuhn, paradigma kavramını ortaya atmış ve paradigmaya ulaşan bilim dallarının bir ölçüde dogmatik bir yapıya sahip olduklarını, kendi bilim yapma yöntemleri ve kuramları dışında kalan bilgilere kapalı olduklarını ileri sürmüştür. Kuhn’a göre paradigma veya disipliner matris yapısını sorgulayan bilimsel bilgiyi üreten topluluklar olmadıkça, bilim dalı paradigma sonrası geçişi gerçekleştiremez. Bu noktada paradigmanın topluluğu yönlendirdiği öne sürülmekte, paradigmanın yönlendirdiği ya da paradigma yıkıcı olan araştırmalar üzerine yapılacak her çalışmanın sorumlu topluluğu ya da toplulukları saptamakla işe başlaması gerekmektedir. (Kuhn, 1970)*

Sanat, kültür veya yaratıcı sektörler kavramlarını sorgularken karşımıza çıkan paradigma kırıcı öğeler de bu alanların beslediği genel ekonomiyi ve toplumsal yapıları etkilemiş değişiklikler olarak sayılabilir. Bunlar genel olarak teknolojik gelişmeler, genel demografik değişimler, küreselleşme ve ana meslek seçimlerinde - liderlik anlayışında değişim olarak sıralanabilir. (Wyszomirski, 2003) Yukarıdaki tanımları tekrar gözden geçirdiğimizde, sayılan alanlardaki değişim tüm açık ve örtük inançları, kuralları, değerleri ve kavramsal araçları

tekrar sorgulama yolunu açmıştır. Artık sanatın hem icra edildiği hem de destek aldığı teknolojik araçlardaki çeşni hem iletişime getirdiği rahatlık, yerel özellikler taşıyan kültür kavramının ve bununla ilişkili sanat aktivitelerinin uluslararası platformda paylaşılmasını beraberinde getirmiştir.

Öte yandan, aynı dönemde başka disiplinleri de etkileyen yukarıda belirtilen gelişmeler dahilinde işletme eğitimi ile ilgili de bir sorgulama süreci başlamış, bu eğitimi veren kişilerin beslendiği alanlarda da çeşitlenme ve farklılaşma gözlemlenmiştir. MBA eğitiminde gerçekten yönetsel yeteneklerin ne kadar geliştiği yalnız uygulayıcılarca değil işletme yönetimi yazınına katkıda bulunan akademisyenler tarafından da sorgulanmakta; düşünce engellerini ortadan kaldıracak bakış açıları özlenmektedir. (Grey, 2004) Bu yönde ışık tutan “Eleştirel Kuram” (Critical Theory) kendini sosyal gerçeklere eleştirel, karşılaştırmaya açık yorumcu bir yaklaşım getirmekle yükümlü kılar. (Alvesson, 2000) Bu yaklaşımda işletmenin politik ve etik duruşuyla gerçekleştirmek istediklerinin; verimlilik, etkinlik, çalışan memnuniyeti gibi daha içyapıya yönelmiş unsurların ötesinde, sosyal olarak paydaşlarına ulaşabilecek ve onları olumlu anlamda etkileyecek her türlü öğeyi dikkate almakla başlayacağı varsayılır.

Sanat ve yönetim alanlarının etkileşimi yönetim araçlarının sanat alanında kullanılması ve sanat alanını “normalleştirmesi” olarak algılamının ötesinde bu iki disiplinin buluşmasının güncel gelişmeler ışığında iki taraflı bir etkileşim doğurduğu gözlemlenmiştir. Bu iki taraflı etkileşimin dünya üzerindeki yayılımı irdelendikten sonra Türkiye örneğinde durum saptaması yapılacaktır.

### **ALANDA GÖZLEMLENEN GELİŞMELER ve YÖNETİMİN SANATLA İLİŞKİSİ**

Paradigma değişimlerini yeni fikirlerin ortaya çıkması, yayılması ve “bulaşması” olarak inceleyen Crane bir disiplinin gelişmesiyle ilgili aşağıdaki adımları sıralıyor:

1. Sürecin işleme sırasında ilginç varsayımların ortaya atılması, yöntemsel ilkelerin benzer düşünüş tarzındaki araştırmacıları ana noktalara yönlendirmesi
2. Çalışkan bir grup araştırmacının öncelikler belirleyerek teorik çerçeveyi belirlemesi, ortak çalışmalara imza atması, öğrenci yetiştirmesi ve meslektaşlarını biraraya getirmesi
3. Yayınlarda artış ve genel fikirlerin sorgulanması
4. Yenilik rüzgârının hafiflemesiyle genel kabul görmüş konulardaki bazı pürüzlerin sorgulanmaya başlaması
5. Önde gelen araştırmacıların belli konularda uzmanlaşması, alt bölümlere ayrılma, farklı görüşlerin ortaya çıkmasıyla yeni araştırma alanlarının belirginleşmesi ve yeni bir paradigma için yola çıkış karşımıza aşamalar olarak çıkmaktadır. (Crane, 1972)

“Sanat, Estetik ve Yönetim” grubu aşağıda sıralayacağımız birçok sosyal ağ öncü olan ve zaman içinde AACORN – *Art, Aesthetics, Creativity in Organization and Research Network* yapısı altında en geniş anlamda birleşmiş bir ağıdır. Bu ağ kendi çalışmalarının başlangıcını paylaşırken disiplinlerarası çalışmalar yapan akademisyenlere atıf yapmaktadır. Grubun kurucu üyeleri, sosyoloji alanında İtalya Trento’da kürsü sahibi **Antonio Strati** ile ise Stockholm İşletme Fakültesi ana kadrosuyla dünyanın çeşitli işletme bölümlerinde ders veren **Pierre Guillet de Monthoux**’dur. Örgütsel sembolizm alanından da birçok ilgiliyi kendilerine katarak (SCOS) yola çıkmışlar, örgüt yapısı ve estetik kavramıyla şu anda Oxford Üniversitesi Said İşletme Okulu Senaryo Planlaması alanında faaliyet gösteren **Rafael Ramirez** ile karşılaşmışlardır. İngiltere’de sanat alanında çalışan katılımcılar yanında felsefe geçmişi olan katılımcılar da zaman içinde Kopenhag İşletme Fakültesi’nde olduğu gibi, felsefe bölümünün altında “sanat ve liderlik” adlı enstitüde yaptıkları çalışmalarla gruba dahil olmuşlar; bunu yine Danimarka’da açılan *Learning Lab* izlemiştir. Bireysel sanatçıların yönetici eğitimlerinde boy göstermesi gerçekleşmiş, felsefe ile ilişki özellikle Alman akademisyenlerin alanda Beuys konusundaki incelemeleriyle devam etmiştir. Bu noktada ilk alana özgü eğitim kurumu *European Center for Art and Management* Stockholm Üniversitesine bağlı olarak açılmış ve başlattığı doktora programıyla bu sofistike alanda çalışma yapacak doktora öğrencilerini yönlendirmiştir. Bu sıralamanın içinde ABD’de daha çok kurum eğitimi ile sanatsal faaliyetlerini birleştiren kişiler ve yönetim yazınına çalışmalarıyla yön vermiş (**Nancy Adler, Mary Jo Hatch**) akademisyenler de katılmıştır. Bunun yanında *Boston Consulting Group* içinde strateji araştırmaları konuyla ilgilenmiş kişiler; hem kıta Avrupa (İsveç, İtalya) hem de ABD’de çeşitli finansal grupların desteklediği projeler, (İsveç Merkez Bankası, Pistoletto Vakfı ) iş dünyası temsilcileriyle akademisyen ve sanatçı kimlikleri bulunan bu grup üyelerini biraraya getirmiştir. (Strati ve Guillet de Monthoux, 2003)<sup>1</sup>

Faaliyet gösteren gruplar yönetim ve organizasyon alanının dünyada önde gelen konferans organizasyonlarda alt konularda oturularak düzenleyerek sosyal ağlarını geliştirmişlerdir. Bu konferanslar arasında *EGOS, EURAM, SCOS, AMA* sayılabilir, son olarak da *Avrupa İşletme İleri Araştırmalar Enstitüsü ELASM* yapısı altında alana özgü “ Sanat, Estetik ve Yönetim” organizasyonunu başlatmışlar ve bu etkinliği 2007 yaz dönemi itibariyle üçüncü defa gerçekleştireceklerdir.

Mart 2007 itibariyle bu alanda etkileşim içinde olan ağların listesi de aşağıda sıralanmıştır: (Barry, 2007)<sup>2</sup>

- AACORN
- *Art and Aesthetics in Management Conference*
- *Arts and Management Conference Network*

<sup>1</sup> Bu derleme grubun 2 defa organize ettiği çalıştayın kitapçığından alınmıştır. (The Gattieres Book)

<sup>2</sup> Bu liste 261 AACORN üyesi, özellikle yukarıdaki girişimlere başından beri katılmış Kopenhag İşletme Okulu öğretim üyesi Daved Barry’nin desteği ile oluşturulmuştur.

- *Banff Center (Nick Nissley—Canada)*
- *BCG Network*
- *Borl network*
- *CATS (Paul Levy—UK)*
- *Center for Art and Leadership (CBS)*
- *Center for Creative Leadership*
- *Creative Leaps (John Cimino NY)*
- *IMAGINE (at CBS—Denmark)*
- *LAICS and the Creative Alliance (Denmark)*
- *Leadership and Culture program at BI (Norway)*
- *NUROPE*
- *Organizational Design Network*
- *Organizational Theater Network*
- *SCOS (Standing Conference on Organizational Symbolism)*

Bu alanda yapılan yayınların bir derlemesi “Journal of Business Strategy” dergisinin Eylül – Ekim 2005 sayısında Buswick ve Seifter tarafından derlenmiştir. Bu çalışmada alanla ilgili 76 kitap, 24 makale-çalışma- videoya yer verilmiştir. Anılan 76 kitabın içinde yönetim derslerinde sıkça incelenen “Beşinci Disiplin” gibi sistem düşüncesini ve kişisel ustalığı tartışan kitaplara da düşünce yapısını sorguladığı ve yaratıcılığı körüklediği için yer verilmiştir. ([www.aacorn.net/research](http://www.aacorn.net/research)) Ancak anılan çalışmadaki basılı kitap dışındaki eserlerin ele alındığı alan, hem akademik hakemli dergi ayırımı ele alınmadığı hem de farklı mecralardaki yayınları içermesi açısından tatmin edici bir araştırma olarak görülmemiştir. Bu durum bizi araştırmamızın ana alanlarından biri olan SSCI indeksindeki yönetim dergilerinde bu alandaki anahtar sözcükler yardımıyla yaptığımız çalışmaya yönlendirmiştir.

SSCI endeksinde “Management ” kategorisinde bulunan 69 hakemli ve süreli yayın içinde 1998’den beri yapılan araştırmada ise 32 makale arama kriterlerine uygun olarak saptanmış ve değerlemeye alınmıştır.<sup>3</sup>

Crane’nin 5 aşamalı sorgulamasında bazı pürüzlerin ortaya konulması ve alt çalışma alanlarının ortaya çıkma konusunda geçen zaman ve disiplinlerarası çalışma dinamikleriyle temel sorunların ortak paydada tartışılması sonrasında yönetim ve sanatın buluştuğu bu ortam yine alt çalışma alanı olarak “sanatçılar”, “estetik yaklaşım” ve “sanat olarak yönetim” konulu gruplar oluşturmuştur.

---

<sup>3</sup> Bu konuyla ilgili ayrıntılı bilgi araştırmanın sonuç kısmında paylaşılmaktadır.



## SANAT YÖNETİMİ EĞİTİMİNDE YÖNETİM KAVRAMININ ÖNEMİ

Avrupa, ABD ve Avustralya örneklerinde, işletme fakülteleri bünyesinde yüksek lisans eğitimi olarak önerilen “sanat yönetimi”; “yönetim ve sanat birlikteliği” çalışma alanı, zaman içinde kendi kuramcılarını ve kendi akademik yayın organlarını da üretmiştir. Ancak bu alanın önde gelen akademik dergileri bilimsel kabul görmüş SSCI listesinde bulunmamaktadır. Bu alanın önde gelen dergileri arasında bulunan *Journal of Cultural Economics*, *International Journal of Cultural Policy*, *Journal of Arts Management*, *Law and Society*, *International Journal of Arts Management* yönetim konusunda uzmanlaşmış ancak disiplinlerarası çalışan akademisyenlerin de tercih ettikleri dergiler arasına girmiştir.

Bununla birlikte, başka bir araştırma sorunsalı da, bu eğitimin Türkiye’de iletişim ve güzel sanatlar fakülteleri bünyesinde verilerek, adında “yönetim” sözcüğünü bulundurmasına karşın, işletme ve yönetim fakültelerinde ve bu fakültelerin akademisyenleri arasında içselleştirilmemiş olmasıdır. Bununla beraber Türkiye’de lisans ve yüksek lisans eğitimi veren kurumların tam zamanlı akademik kadrolarında işletme veya yönetim alanında akademisyene de rastlanmamaktadır.

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE AMACI

Araştırmanın birinci aşamasında SSCI (Social Sciences Citation Index) içerisinde, yönetim kategorisinde bulunan ve [yonetimbilimi.org](http://yonetimbilimi.org) sitesinde listelenen ve 1998 – 2007<sup>4</sup> yılları arasında yayımlanan 69 hakemli dergi arasında ulaşılabilen 67 hakemli dergide Türkiye’de “Sanat Yönetimi” departmanı olan üniversitelerin bölüm ders içerikleri incelenerek ortaya çıkarılan “sanat”, “sanatçı”, “yaratıcılık”, “yaratıcı sektörler”, “kültür politikaları”, “kültür ekonomisi” anahtar kelimeleri araştırılmıştır.

Ayrıca işletme, yönetim ve örgüt alanında Türkiye’de yayınlanan ve [yonetimbilimi.org](http://yonetimbilimi.org) sitesinde listelenen 40 adet hakemli dergi arasında ulaşılabilen 36 hakemli dergi de aynı yıl aralığında aynı anahtar kelimeler ile taranmıştır. Uluslararası dergilerin taranmasında İstanbul Bilgi Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi ve Koç Üniversiteleri’nde bulunan elektronik tarama arayüzleri kullanılmış; yerel dergilerin taranmasında ise internet sitesi olan dergilerin internet sitelerine ulaşılmış, olmayan dergiler ise Boğaziçi Üniversitesi Kütüphanesi’nde taranmıştır.

Ayrıca Yüksek Öğrenim Kurumu sitesinden ulaşılan Türkiye’deki üniversitelerin Web siteleri aracılığıyla lisans ve yüksek lisans düzeyinde “Sanat Yönetimi” ve “Sahne Sanatları Yönetimi” bölümleri tespit edilmiş bu bölümlerin tam zamanlı akademik kadrolarındaki kişilerin akademik özgeçmişleri incelenerek akademik uzmanlıkları saptanmıştır.

Burada amaç dünyada ve Türkiye’de yönetim alanında yetişmiş akademisyenlerin Sanat Yönetimi alanına katkılarını tespit etmektir.

<sup>4</sup> Çalışmanın 1998’den itibaren başlatılmasının nedeni Türkiye’de ilk “Sahne Sanatları Yönetimi” programının lisans seviyesinde başlangıcının bu tarihe denk gelmesidir.

## ARAŞTIRMA KISITLARI VE BULGULAR

SSCI içerisinde yönetim kategorisinde bulunan 20 bini aşkın makale arasında yapılan taramada sadece 16 dergide 32 adet makale aranılan kriterlere uygunluk göstermiştir. Kapsanan 67 uluslararası yönetim bilimi dergisi arasında en çok Organization Studies dergisinde 5 adet ve Organization Science ve Human Relations dergilerinde ise 4'er adet kriterlere uygun makale bulunmuştur. Anahtar kelimelerin taratıldığı dergilerin basıldığı kıtalar incelendiğinde ise Amerika ve Avrupa arasında taranan konuya olan ilgi bakımından önemli bir fark bulunmamıştır. Yapılan taramada konu ile ilgili makalelerin bulunduğu 16 derginin 6 tanesi Amerika, 8 tanesi ise Avrupa kıtasında basılmaktadır. Bu taramalar sırasında yukarıda belirtilen anahtar kelimelerden “kültür” davranış bilimleri çalışmalarında sıkça rastladığımız “örgüt kültürü” ile eşleşeceği için bu kelime aratıldığında destekleyici diğer anahtar kelimeler “kültür politikaları” ve “kültür ekonomisi” ile ilgisi sorgulanmıştır.

Türkiye’de yayınlanan ve [yonetimbilimi.org](http://yonetimbilimi.org)<sup>5</sup> sitesinde listelenen 40 adet hakemli dergi arasında ulaşılabilen 36 hakemli dergi de ise sadece 17 adet dergide konu ile ilişkili 45 makale bulunmuştur. Taranan Türk dergilerinin hepsinin İdari Bilimler Fakültesi Dergisi olmaması (kimi dergilerin Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi olması) kimi dergilerin içerik olarak farklılaşmaya yol açmıştır. Bu konumda da (özellikler sanatla ilgili araştırmalar yayınlayan Sosyal Bilimler Dergilerinde) “yönetim” referansı aranmıştır. Yerel hakemli dergiler arasında sanat konusu en çok makale sanat konusu için özel bir sayı ayıran Boğaziçi Journal / Sosyal Ekonomik ve Yönetim Bilimleri Araştırma Dergisi’nde bulunmaktadır.

Üniversite bölümleri ve akademik kadro ile ilgili yaptığımız araştırmada biri devlet üniversitesi dördü vakıf üniversitesi olmak üzere toplam 5 üniversitede “Sanat Yönetimi” ve “Sahne Sanatları Yönetimi” lisans programının bulunduğu, bu programların 2 tanesinin “Sanat ve Tasarım Fakültesi”, 2 tanesinin “Güzel Sanatlar Fakültesi”, birinin de “İletişim Fakültesi” çatısı altında yapılandırıldığı gözlenmektedir.

Bununla beraber 3 vakıf üniversitesinin Sosyal Bilimler Enstitülerine bağlı 2 adet “Sanat Yönetimi”, 1 adet “Kültür Politikası ve Sanat Yönetimi” yüksek lisans programı faaliyet göstermektedir. Faaliyet gösteren bu bölümlerin akademik kadrolarında çoğunlukla görsel ve gösteri sanatlarında uzmanlaşmış tam zamanlı akademisyenler bulunmakta; çalışma alanları sanat tarihi, müzik, iletişim, antropoloji, siyaset bilimi, yiyecek – içecek yönetimi, müzecilik, küratörel çalışmalar gibi geniş bir alana yayılmaktadır. Vakıf üniversitelerinden birine bağlı yüksek lisans programının koordinatörü doktora çalışmasını “işletme” dalında tamamlamış bir akademisyendir. Bununla beraber programlara alınan araştırma görevlilerine bakıldığında bazı üniversiteler endüstri mühendisliği ve ekonomi gibi yönetim alanına yakın konularda lisans eğitimi almış kişileri istihdam ederek bu konuda adım atmaya başlamışlardır.

<sup>5</sup> Bu sitenin seçilme sebebi alanımızla ilgili yönetim bibliografyasının derlenme görevinin de site yöneticisi Dr. Mustafa KURT tarafından üstlenilmiş olmasıdır.

## SONUÇ

Türkiye’de yaratıcı sektörler özellikle sanatla ilgili alanda hem uluslararası rekabet gücünü yakalamak, hem genç ve dinamik işgücünden yararlanmak hem de ülkeyi uluslararası politik ortamda sosyal ürünlerle temsil etmek üzere yakın gelecekte birçok fırsat görülmektedir. Bunlardan en önemli olanlarından biri Avrupa Kültür Başkenti projesi kapsamında 2010 yılında İstanbul’da düzenlenecek etkinlikler ve bu sırada çıkacak yapının kalıcı kültür politikalarına dönüşmesi şeklinde yaşanabilir. Ancak bu süreçte yer alacak aktörlerin, yani eğitim kurumlarımızda bu konuda özel eğitim alan öğrencilerin yönetim yazınına yaklaşımları ve araçlarını kullanmaları bu süreçte önem taşımaktadır.

Diğer yandan yaratıcılık, enformasyon, sembol, kesinti (süreksizlik) sanatın yüzyıllardır uğraştığı kavramlardır. Bu kavramların işletme ve özellikle yönetim yazınında işlenmesi ve sanatın araç olarak kullanılması, sosyal bir yapı olan işletmenin çevresiyle etkileşiminde ve yöneticinin bu ortamdaki bilgi akışını yönetmesine olumlu etkiler sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Alvesson, M.ve Kaj Sköldbberg (2000) *Reflexive Methodology*, London: Sage.
- Crane, D. (1972) *Invisible Colleges. Diffusion of Knowledge in Scientific Communities*, Chiacago& London: University of Chicago Press.
- Dewey, P. (2004). “From Arts Management to Cultural Administration”, *International Journal of Arts Management*, 6, 3
- Grey, C.(2004) “Reinventing Business Schools: The Contribution of Critical Management Education”, *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 3. No.2., 178-186.
- Kuhn, T. S. (1996). *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago: University of Chicago Press.
- Raymond T.J.C.ve Stephen A. Greyser (1978). “ *The Business of Managing the Arts*”, *Harvard Business Review*, July-August 1978
- Wu, C. (2003). *Privatising Culture*, London: Verso
- Wyszomirski, M.J. (2003) “*The Creative Industries and Cultural Profession in the 21st Century: A Background Paper*”, Columbus: OSU College of the Arts

**ZAMAN, ÖRGÜT VE EDEBİYAT: AHMET HAMDİ  
TANPINAR'IN SAATLERİ AYARLAMA ENSTİTÜSÜ  
ÜZERİNE BİR İNCELEME**

**Engin Yıldırım**  
Sakarya Üniversitesi İİBF  
Çal.Eko.ve End. İliş. Bölümü  
yildirim@sakarya.edu.tr

**GİRİŞ**

Sosyal bilimlerde ortaya çıkan “dilsel dönüşümden” örgüt araştırmaları alanı da artan bir şekilde nasibini almaktadır. Bu bağlamda edebiyat ürünleri ve edebi temsil biçimleri de örgütsel bilgi üretiminde, sunumunda ve yayılmasında önemli roller oynamaya başlamıştır (De Cock ve Land 2005). Modernite ile ortaya çıkan bir edebi tür olan roman, modernite karşısında insanın gerek kendi iç dünyasında gerekse toplumsal yaşamında büyük dönüşümlerle karşı karşıya kalan var oluşsal çabasını yansıtmaktadır. Romanların insan eylemi ve davranışını betimlemede sosyal bilim araştırmaları ve felsefi yorumlardan daha ayrıntılı ve zengin olanaklar sunduğu iddia edilmiştir (Morson 2003, Devault 1990). Edebiyat, duygusal ve öznel unsurlar gibi örgütsel hayatın geleneksel bilimsel yöntemlerle kolay kolay anlaşılabilen durumlarını daha anlaşılabilir hale getirmektedir. Bu açıdan roman ele alınan örgütsel olguyu anlamlandırmada bize ışık tutabilmektedir.

Örgütsel aktörlerin zaman anlayışı ve zaman ile olan ilişkileri örgüt araştırmalarında dikkati çeken bir konu olmaya başlamıştır (Hassard 2002, Hassard 1999, Lie ve Lienebau 1999, Butler 1995). Zaman anlayışı içinde yaşadığımız toplum ve kültürden etkilenmektedir. Ahmet Hamdi Tanpınar, Saatleri Ayarlama Enstitüsü (S.A.E.) romanında Osmanlı'dan Cumhuriyet'e geçişte yaşanan dönüşümleri toplumdaki zaman anlayışının değişimi üzerinden ele almaktadır. Tanpınar, S.A.E.'de modern olmanın en önemli koşullarından birinin tüm bireylerin ve sosyal sınıfların aynı zaman anlayışına ve algısına sahip olmalarından geçtiğini anlatmaktadır (Feldman 1998). S.A.E. zaman ve çalışma anlayışını kapitalist ilkelere göre düzenlemeyi ana amaç olarak benimsemiş bir örgüttür. Ancak, romanın başkahramanı olan Hayri İrdal yeni zaman anlayışı ve ona dayanan çalışma tarzının getireceği olumsuzlukların da farkındadır.

Bu çalışma, Türk toplumundaki zaman olgusunun nasıl kurgulandığını, yorumlandığını ve bunun örgütsel yaşama olan etkisini S.A.E. romanı üzerinden inceleme amacını taşımaktadır. Burada romana bir çeşit örnek olay olarak yaklaşarak ve romandan hareketle insan, çalışma ve zaman ilişkisi hakkında çıkarsamalarda bulunacağız.

**Ayarsız Bir Toplum Ayarlamaya Çalışmanın Romanı: Saatleri Ayarlama Enstitüsü**

Ahmet Hamdi Tanpınar'ın S.A.E. romanı, modernleşmeye çalışan bir toplumun zaman algılamasında ve anlayışında ortaya çıkan değişimleri bir örgüt üzerinden anlatmaktadır. Romanda eski ile yeni arasında sıkışıp kalan, yeniye uymanın

gerekliliğine ve geçmişin köhneliğine inanmakla beraber bilinmeyen bir yeni karşısında bocalayan insanların durumu ironi ve mizah kullanılarak tasvir edilmektedir. SAE'nin kurucusu olan Halit Ayaracı karakteri roman boyunca yararcılığı, maddeyi, pragmatizmi kısaca modernizmin araçsal akılcı kısmını temsil etmektedir. Bu karakterin amacı insani makineleştirip, ona hükmetmektir (Parla 2003: 151).

Romanın esas kahramanı olan Hayri İrdal çocukluğunda bir muvakkidin yanında çalıştığından dolayı saatlere ve zamana meraklı olan, gündelik yaşamında geçmiş ve gelecek arasında gidip gelen bir şahsiyettir. S.A.E.'de Halit Ayaracı'nın en önemli yardımcısı olan İrdal ondan öğrendiklerini şöyle özetlemektedir:

Hayatı onun gibi bir bütün olarak mütalaaya alıştım. Değişme, koordinasyon, çalışmanın tanzimi, zihniyet değişikliği, üst düşünce, ilmi zihniyet gibi tabirlerle konuşmağa, kendi isteksizliğime “zaruret”, “imkânsızlık” gibi adlar koymağa, Şark'la Garb arasında ölçsüz mukayeseler yapmağa, ciddiliğinden kendim de ürktüğüm hükümler vermeğe başladım. Onun gibi insanlara “Acaba ne işe yarar?” diyen bir gözle bakıyor, hayatı kendi tekneimde yoğuracağım bir hamur gibi görüyordum.” (Tanpınar 2005: 17).

Halit Ayaracı, Hayri İrdal'ın Enstitüde çalışanlara “ölçülü ve yeknesak” tonlarla hitap etmeyi öğretme önerisine bayılır:

Yani bir nevi otomatizm...Asrımızın büyük zaafi ve kudret...Hayri Bey siz bir dahisiniz. Öyle bir şey buldunuz ki... Tam çalar saat gibi konuşup, susacak insanlar, değil mi? Plak insan... Harika! (Tanpınar 2005: 206).

S.A.E.'nin ayar isiyile uğraşması standartlaştırma ve zamanda uyum hedeflemesi anlamına gelmektedir. Herkes belli bir plan ve program dâhilinde hareket edecek ve bundan sapmayacaktır. S.A.E. toplumun ayarını düzeltmeye kalkmakla kalmaz, birer saat gibi düşünülecek bireyleri de ayarlamayı öngörür (Oğuztertem 1995). Saate bakma, vakti ölçme alışkanlığının tüm topluma yayılması “yeni hayat” ve “yeni insan” oluşturmak için gereklidir (Demiralp 2001: 124).

Bir örgüt olarak S.A.E. bürokratikleşmenin kaçınılmaz sakıncalarını da bünyesinde barındırmaktadır. Kurucusunun da belirttiği gibi “hiç işi olmayan” enstitü “yavaş yavaş kendi varlığının etrafında bir yığın iş peydahlamış oldu”. Bu işleri yapmak için de eş, dost ve akraba S.A.E.'de istihdam edilmeye başlandı. Hayri İrdal kendi kendine işleyen bir mükemmel bir müessesese kurduğunu düşünüyordu: “Bu asra birçok ad verilebilir. Fakat o her şeyden evvel bürokrasi asrıdır...Ben mutlak bir müessesese kuruyorum. Fonksiyonunu kendi tayin edecek bir cihaz. ...Bundan mükemmel ne olabilir ?”

Gelgelelim, yurt dışından gelen bir denetçi heyet S.A.E.'nin kuruluş amacını ve işleyişini sorgular. Sırf saatin kaç olduğunu öğrenmek için böyle bir kuruluşa gerek olmadığını belirten bir rapor hazırlarlar ve bunun üzerine S.A.E. kapatılır. Ancak S.A.E.'de çalışanlar işsiz kalmaz çünkü hepsi S.A.E.'nin tasfiye işlemlerini yürütecek komisyona aktarılır ve burada çalışmaya devam ederler.

### Değerlendirme

Tanpınar S.A.E.'de kimlik, batılılaşma ve kültür sorunlarına değinmekle beraber, esas amacının yeni bir iş ve çalışma zihniyetinin modernleşmek için gerekliliğini vurgulamak olduğunu söyleyebiliriz (Oğuzertem 1995). Köhnemiş, donmuş, zamanın gerisinde kalmış bir yaşam şeklinin gerekliliği ne kadar tartışılmazsa, aşılmasının o kadar zor olduğu vurgulanmaktadır. Yeni bir hayat tarzı ve değer sisteminin oluşturulması yeni çalışma şartlarının ve bunun dayandığı zaman anlayışının ortaya konulmasıyla mümkün olacaktır. Marksist terminolojiyle söylersek üstyapının değişmesi için altyapının yani maddi şartların ve üretimin değişmesi gerekmektedir (Hilav 1973'den aktaran Uçman ve İnci 2002: 201).

S.A.E. saatlerin farklı ayarlanması nedeniyle kaybedilen zamanın büyük bir israf olduğu düşünülerek bu israfı engellemeyi ve insanlara zamanın kıymetini öğretmeye çalışan bir örgüttür. SAE'de modern kapitalist anlamda çalışma ahlakının gelişmediği bir düzen tasvir edilmektedir. Hayri İrdal, eski ustası Nuri Efendi'nin kendisine fazla iş vermediğini söyleyerek, "verdiği işin de behemehal yapılmasını istemezdi. Aceleye lüzum yoktu. O zamanın sahibi idi. Ona istediği gibi tasarruf eder, yanındakilere de az çok bu hakkı tanırdı". Üretken, çalışan insan Tanpınar düşüncesinin ana unsurlarından biridir:

İnsanlar çalışırken ne kadar mesut oluyorlar. Yaratmanın hızı onları içlerinden kavrayıp kurduğu zaman bu ölüm makinesi ne güzel, ne temiz bir ahenkle işliyor. Hiç bir şey kendi alın teri kadar insanı tatmin etmez. Çalışan insan kendi varlığında hüküm süren ahengi bütün kâinata nakleder (2000: 65-6).

Halit Ayar S.A.E.'de zaman ve çalışma disiplinini vurgulayan "özdeyişler" de üretmektedir: "Çalışmak, zamanına sahip olmak, onu kullanmasını bilmektir. "Hakiki insan zaman şuurudur "Her iş, iş değildir. İş evvela bir zihniyet ve zaman telakkisidir". Hayri İrdal'da tam olarak inanmasa da velinimeti gibi düşünmektedir: "İnsan, her şeyden evvel iştir, iş ise zamandır."

Tanpınar, lonca tipi çalışma ahlakının yerini tembelliğe ve dünyadan elini, eteğini çekmeyi öğütleyen aşırı bir zühdiliğe (*ascetism*) bıraktığını düşünmektedir: "Yahya Kemal kaç defa bana "eğer tasavvuf ve Melamilik araya girmese idi, tıpkı İngilizler gibi, işinde ve ibadetinde çalışan insanların cemaati olurduk' demişti" (Yavuz 1975'dan aktaran Uçman ve İnci 2002: 217).

Bütün bunlar bizi Tanpınar'ın S.A.E.'de bir çeşit Protestan (çalışma) ahlakının peşinde olduğunun delili sayılabilir mi? Weber'in meşhur Protestan ahlakının kapitalizmi doğurduğu iddiasını Osmanlı'ya uyarlayan Sabri F. Ülgener tasavvuf zihniyetinin dünyevi bir çalışma ahlakının doğmasını engellediğini belirtmişti (Ulgener 2006). Geleneksel toplumun zaman algısı aceleye ve hız kavramlarına uzak ve tabiatın ritmiyle uyumlu olduğu için sıkı bir iş disiplinini engelleyen bir özelliğe sahipti. Kapitalizmin gelişim sürecine bakıldığında bu "büyük dönüşümde" insanları en zorlayan hususlardan birinin belli bir örgütte belli bir süre disiplin altında çalışmak olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. İnsanların sanayi toplumunun iş disiplinini benimsemeleri kolay olmamış, iktidar sahipleri bu uğurda bayağı bir çaba harcamışlardır (Thompson 1967, De Grazia 1994). Osmanlı'da da insanların ücret işçiliğine ve onun gerektirdiği çalışma disiplinine

kolay kolay alışamadıklarını görmekteyiz. Örneğin, 19.yüzyılın ortalarında İstanbul ve Batı Anadolu'daki bazı kentleri ziyaret eden İngiliz seyyah Charles Macfarlane yeni işçileşmekte olan eski zanaatkarların ve köylülerin iş alışkanlıkları hakkında ilginç gözlemlerde bulunmuştu. Macfarlane Bursa'daki bir ipek imalathanesinde Osmanlı işçilerinin çalışma tarzını “bir gün çalışmak, üç veya dört gün oturmak ya da bir saat çok çalışıp, üç saat aylak aylak dolaşmak” biçiminde tarif etmiştir (1850:145, I.cilt). Aynı şekilde İstanbul'daki Feshane'nin Belçikalı yöneticilerine göre Türk işçileri “düzenli çalışmaktan nefret etmekte...daima işi bırakıp, tütün içmek istemekteydi” (1850:451-453, II.cilt). Bütün bunları kapitalist çalışmanın gerekli kıldığı zaman disiplinine karşı bir direniş olarak okuyabiliriz.

Modern çağın örgütsel hayati insanı adeta saate tutsak etmektedir. Gündelik hayatın hızlanması zamanın önemini daha da arttırmıştır. Akıllı, hesaplamayı vurgulayan nicel/nesnel zaman (*kronos*), duygu ve ihtirasa değer veren öznel/nitel zamanın (*kairos*) önüne geçmiştir. Nicel zamanın hegemonyasına karşı ilk ciddi tepki sanat ve edebiyattan gelmiştir. Dali'nin sürrealist resimlerinde saat önemli bir temadır ve hep adeta yumuşamış, erimiş, yok olmaya yüz tutmuş bir şekilde tasvir edilir. 20. yüzyıl edebiyatında da saat “ya bozulmuş, ya kırılmış, ya eksik ya da arka plana atılmış haliyle” karşımıza çıkmaktadır (Aytaç 1981'den aktaran Uçman ve İnci 2002: 319).

Gittikçe artan bir şekilde örgütsel aktörler kendilerini bir zaman baskısı altında hissetmektedirler. Bu baskı en açık şekilde iş yoğunluğunun artması ve çalışma ve aile hayatının birbirine karışması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Etkinliğin ve akılcılığın egemen hale geldiği günümüzde zamanın akışı adeta hızlanmıştır. Nesnel, bizim dışımızda olduğu düşünülen, ölçülebilir, bölünebilir ve doğrusal aktığı varsayılan saat zamanı modernitenin ve kapitalizmin insanlığı sunduğu bir hediyedir (veya lanettir). Burada zaman “kıttır” ve “paradır”(Stevenson 2001). Saat zamanı dışında bir de öznel olan yaşanan zaman vardır. Bu zaman doğrusal olmayıp, döngüsel özellikler taşımaktadır ve genellikle de saat zamanıyla uyuzmaz.

## SONUÇ

S.A.E.'de modern zamanlara uygun çalışma ahlakına sahip olamayan bir toplumun ve onu oluşturan bireylerin eski ile yeni arasındaki bocalamaları anlatılmaktadır. Halit Ayaracı akılcı, zaman ve iş disiplinine sahip, yönlendirici, kurnaz ve gaza getirici modern bir girişimci/yönetici tipini temsil etmektedir. Modern olmak için zaman disiplininin kaçınılmazlığı vurgulanırken, bunun getirdiği yabancılaşma ve anlamsız şeyleri anlamlı hale getirme gayreti de S.A.E'de eleştirilmektedir. Bu husus Hayri İrdal karakterinde kendisini göstermektedir. Son kertede, Tanpınar sıkı bir zaman disiplininin topluma yerleşmesi hususunda kararlıdır. Eskinin gevşek, kendi halinde akan, uysal zamanına istemeye istemeye de olsa elveda demek gerektiğinin farkındadır.

Geleneksel toplumlarda zamanın sahibi Tanrı, tanrılar veya tabiatı. İnsan hayatı da bu güçlerin belirlediğine inanılan bir zaman zihniyeti içinde kendi halinde akardı. Modernite ve kapitalizm bunu değiştirerek, Weber'in hoş ifadesiyle, “dünyanın büyüsünü” bozdu. Tüm insanları zamanın sahibi yapmayı hedefleyen,

zamanın insana değil, insanın zamana hükmetmesi için yola koyulan komünist proje Lenin'in Sovyet işçilerine Taylorizmin "erdemlerini" anlatmaya başladığı anda sanki bitmişti. Zamane örgütleri çalışanlarının zamanlarını sadece iş saatleri içinde değil, bunun dışında da iş için harcamalarını beklemektedir. 24 saatin yetmemeye başladığı günümüzde, temel insani değerlerin uğruna feda edilir hale geldiği küresel, ağsal ve hiper-aktif kapitalizm zamanın yeni sahibidir.

#### KAYNAKÇA

- Aytaç, Gürsel (1981) "*Ahmet Hamdi Tanpınar'ın Çağ ve Toplum Hicvi: Saatleri Ayarlama Enstitüsü, Uçman Abdullah ve Handan İnci (der)*", (2002), *Bir Gül Bu Karanlıklarda*, İstanbul: Kitabevi, ss:318-329.
- Butler, R. (1995), "Time in Organizations: Its Experience, Explanations and Effects", *Organization Studies* cilt 16, ss: 925-950.
- De Cock, C. ve C. Land (2005), "Organization/Literature: Exploring the Seam", *Organization Studies*, cilt 27, sayı 4, ss: 517-535.
- De Grazia Sebastian, (1994), *Of Time, Work and Leisure*, New York: Vintage Books.
- Demiralp, Oğuz (2001), *Kutup Noktası: Ahmet Hamdi Tanpınar Üzerine Eleştirel Deneme*, İstanbul: YKY.
- Devault, M.J. (1990), "Novel Readings: The Social Organization of Interpretation", *American Journal of Sociology*, cilt 95, sayı 4, ss: 887-921.
- Feldman, W. (1998), "*Time, Memory and Autobiography in The Clock-Setting Institute of Ahmet Hamdi Tanpınar*", *Edebiyat*, cilt 8, ss: 37-61.
- Hassard, J. (2002), "Organizational Time: Modern, Symbolic and Postmodern Reflections", *Organization Studies*, cilt 23, sayı 6, ss: 885-892.
- Hassard, J. (1999), "Images of Time in Work and Organization", Clegg' S.R. ve C.Hardy (der.) *Studying Organization* ss: 327-344, London: Sage.
- Hilav Selahattin (1973) "*Tanpınar Üzerine Notlar "Uçman Abdullah ve Handan İnci (der)*", (2002), *Bir Gül Bu Karanlıklarda*, İstanbul: Kitabevi: 199-212.
- Lee, H. ve J. Liebenau (1999), "Time in Organizational Studies: Towards a New Research Direction", *Organization Studies*, cilt 20, sayı 6, ss: 1035-1058.
- Macfarlane, C. (1850), *Turkey and its Destiny*, I. ve II cilt, London: John Murray,
- Morson, G. S. (1993), "Strange Synchronies and Surplus Possibilities: Bakhtin on Time", *Slavic Review*, cilt 52, sayı 3, ss: 477-493.
- Oğuzertem, Süha (1995), "*Hasta Saatler, Bozuk Sihatler: Enstitü Sorununa Babasız bir Yaklaşım*", *Defter*, 23, ss: 120-134.
- Parla, Jale (2003), "Makine Bedenler, Esir Ruhlar: Türk Romanında Araba Sevdası", *Toplum ve Bilim*, Bahar 96, ss:146-165.



Stevenson R, (2000), “Greenwich Meanings: Clocks and Things in Modernist and Postmodernist Fiction”, *The Yearbook of English Studies*, cilt 30, ss: 124–136.

Tanpınar, A.H. (2005), *Saatleri Ayarlama Enstitüsü*, İstanbul: Dergah.

Tanpınar, A.H. (2000), *Beş Şehir*, İstanbul: Dergah.

Thompson, E.P. (1967), “Time, Work-Discipline and Industrial Capitalism”, *Past and Present* no.38, (December).

Ülgener, Sabri F. (2006), *İktisadi Çözülmenin Ahlak ve Zihniyet Dünyası*, İstanbul: Derin.

Yavuz, Hilmi, (1975)“Ahmet Hamdi Tanpınar ve Marksizm” Uçman Abdullah ve Handan İnci (der), (2002), *Bir Gül Bu Karanlıklarda*, İstanbul: Kitabevi, 213–222.

## ÇALIŞAN BEDENİN DÜŞEN SON KALESİ: DUYGULAR ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARININ DUYGUSAL EMEK SÜREÇLERİ

**Arş. Gör. Cihan SELEK ÖZ**

Sakarya Üniversitesi, İİBF,  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü  
cselek@sakarya.edu.tr

**Arş. Gör. Fuat MAN**

Sakarya Üniversitesi, İİBF,  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü  
fuatman@yahoo.com

### ANAHTAR KELİMELER

Duygusal emek, örgütsel denetim, duygusal yabancılaşma

### Beşeri Boyutu Dışlayan Paradigmanın Modern Kökenleri ve Bu Paradigmadaki Kırılma

Modernite, "rasyo"yu gündelik hayatın temelini yerleştirirken, referansını buradan almayan her şeyi yıkılmaya mahkûm etmekteydi. Bu yaklaşımın sonuçları bireyi mekanik bir dişli, sadece akıyla hareket eden bir atom pozisyonuna indirgedi. Toplum, "işlevsel" bir gözle bakıldığında bir bedene indirgendi ve düşünüleceği gibi bir bedende her organın belli bir işlevi vardır. Herhangi bir organın başka bir organın işlevini yerine getirmesi düşünülemezdi. Bu durum, yukarıda bahsedilen rasyonun temel parametre olmasının tipik bir sonucuydu. Yani akla uygun olan, her bileşenin kendisine pay edilen görevi "pozitif" bir şekilde yerine getirmesiydi.

Bu bakış açısıyla harmanlanmış bir toplumda her birey esasında artık birer atom, ya da mekanik birer parça pozisyonuna indirgenmiştir. Bu duruma paralel olarak gelişen devasa örgütlenme ise bu tek tipliliği sağlayan en etkili araçlar organizasyonu olarak ulus devletler olmuşlardır. Ulus devletler (örneğin okul ya da çalışma etiği gibi) farklı kurumlar vasıtasıyla bir türdeşlik oluşturarak, iktidarını icra ederken zorlanmayacak bir itaatkâr vatandaş kitlesi inşa etmiştir (Bauman 1999). Bu aynı zamanda fabrika disiplininin de temelini oluşturmuştur. Buna göre artık üretim faaliyetinde bulunan üretim orduları, "kişlik"lerinde azada türdeş üretim birimleri, ancak birer maliyet unsuru olan birimler şeklinde algılanmaya başlanmıştır. Nitekim sanayi devriminin ilk dönem çalışma koşullarının o karanlık tablosunun temelinde de bu bakış açısının uzantıları vardır.

Bilimsel yönetimin temellerini atan Taylor (2005) da temelde çalışmanı mekanik bir ünite olarak düşünmüştür ve sadece hangi durumlarda verimliliğini maksimum yapacağını üzerinde çalışmıştır. Ancak Taylor'u izleyen çalışmalar, işgörenlerin psikolojik yönlerinin ihmal edilmesinin yanlış olacağını farkına vardılar ve artık geliştirilecek yöntemlerde işçiyi duyguları olan bir ünite olarak hesaba katmaya başladılar. "Mekanik işçi", "insan işçi" olarak keşfedilmeye başlandı ve bu eğilim İKY pratikleriyle son noktasına kadar vardı. Artık gelinen

noktada, işletmeler çalışanın en kıymetli sermayeleri olduğunu yüksek sesle dillendirmektedirler ama bu söylemin kendisinin keşfedilen duygulara yönelik bir pozisyon alış olup olmadığını söylemek için ise belki biraz daha beklemek gerekecektir.

Ancak şurası açıktır ki artık işletmeler, duyguları, rasyonelliğe bulaştırılmaması gereken tehlikeli unsurlar olarak görmemektedirler, tersine işletmenin karlılığı için kullanılabilir unsurlar olarak görmektedirler. Eğilimin bu denli tersine dönmesinde başlıca nedenler tahmin edileceği gibi çalışanın birebir müşterisiyle muhatap olduğu hizmet işlerinin yoğun bir şekilde artması temelinde yatmaktadır. Örneğin sosyal bakım hizmetlerinin yaygınlık kazanması ve bu hizmetlerin, krizinden bahsedilen bir refah devletinde artık yavaş yavaş piyasalaşması, bunun neticesinde ise rekabetin getirdiği müşteri odaklılığın merkezi bir konuma gelmesi, iletişim teknolojisinin gelişmesiyle birlikte yüz yüze ilişkilerin hakim olduğu hizmet işlerinin artması ve bu noktada Hochschild'in deyimini ile eşitsiz ilişkiyi kaçınılmaz kılan müşterinin "kral" konumu bu dönüşümün bazı nedenleri olarak sunulabilir (Bolton 2005; Poynter 2002).

Modernitenin mühendislik toplum inşa bakışına rağmen modern dönemde birçok sosyal bilimci sosyal ilişkilerdeki mekanik olmayan soyut boyuta dikkat çekmiştir. Örneğin Weber'in protestan ahlakı ile karizma kavramları, Durkheim'in dayanışma, Marks'ın yabancılaşma ve sınıf çatışması, Scheler'in empati ve sempati, Simmel'in hissiyat ve Freud'un mahremiyet kavramları bu türdendir (Hochschild 1997). Ancak duyguların ticarileşmesinden ilk bahseden isim "duygusal emek" kavramını da ilk kullanan sosyolog Hochschild olmuştur ve bu kavramın kullanılması yaklaşık otuz yıllık yakın bir geçmişe dayanmaktadır.

### **Örgütsel Denetim ve Duyuların Yeri**

Günümüzde genelde "taşeronluk" kavramıyla anlatılan, üretimin başkalarınınca yapılması uygulamasının Avrupa'daki ilk örnekleri "putting-out" sistemi olarak bilinir. Kabaca feodal toplumun çözülmesi ile sanayi devrimi arasındaki geçiş döneminde uygulanan bu pratik, temelde sermaye sahibinin hammaddeyi, üretimi evlerinde gerçekleştiren ustalara vermeleri temeline dayanmaktaydı (Hobsbawm 2000). Ancak bu eve iş verme yöntemi, işveren açısından zamanla (örneğin hammaddeden eksilmeler, zaman kayıpları v.s gibi) ciddi problemler filizlendirmeye başlamıştır (Heaton 2005; Huberman 1995). Bu problemler temelde kontrol güçlüğünden doğmaktaydı. Dolayısıyla üretimin toplu olarak yapıldığı birimler kurularak bu aksaklıkları gidermek mümkün olabilirdi. İşte ilk fabrikanın temelindeki rasyonelliklerden bir tanesi de bu kontrol gereksiniminin giderilebilecek olmasıydı. Üretimin fabrikalarda yapılmasıyla birlikte iş bölümünde de ciddi bir dönüşüm meydana geldi (Giddens 2005). Artık çalışanlar doğrudan gözetlenirken, yapılan iş de parçalara ayrılıyordu. Bu parçalanma aynı zamanda Marx'ın yabancılaşma kavramının da temelini oluşturmaktaydı.

Ancak bu aşırı işbölümündeki planlama ile icra ayırımını en ileri seviyeye götüren Taylor olmuştur. Taylor (2005), icranın kesinlikle planlamadan ayrılması gerektiğini vurguluyor ve verimliliğin ancak bu şekilde daha etili

olacağını “bilimsel” olarak “ispatlıyordu”. Buna göre çalışan, iş yaparken yönetici de planladığı işin nasıl yapıldığını gözetleyecekti. Ancak kontrol veya gözetleme konusu zamanla form değiştirerek daha da gizli kapaklı yapılmaya başlandı. Örneğin, otomasyonun gelişmesiyle artık bir “teknik kontrol”den bahsedilecekti (Brown 1992), yani artık kontrol, montaj hattının hızı ile ayarlanabilecekti (Chaplin bunu Modern Zamanlar’da çok çarpıcı bir şekilde göstermiştir). Bunun yanında yine “sorumlu otonomi” (Friedman 1977) ya da “bürokratik kontrol” de temelde kontrolü form olarak gizleyen, “rıza”yı baskının önüne geçiren ancak, etki olarak daha da derinlerde işleyen bir yöntem olarak geliştirildi (Özdemir 2001).

Burada kontrol ya da denetim sadece fiziksel bedenleri denetleyen bir güç olarak kalmadı ve form değiştirmeye devam etti. Geline son aşamada artık çalışanların duygularına da hükmetmek gerekiyordu. Yeni yönetim teknikleri bu yönde yoğun “motivasyon” çabaları geliştirdi ve ne olursa olsun kişi yaptığı işten keyif aldığını dışa yansıtmalıydı. Bu da daha önce Marks’ın geliştirdiği yabancılaşma kavramının artık daha da derinlerde yaşanması sonucunu getiriyordu: “duygulara yabancılaşma”. Yani artık duyguların dışavurumu olan bazı mimik ve jestler aslında temsil ettiği duyguya karşılık gelmiyordu (Soares 2003, Poynter 2002). Literatürde “duygusal emek” olarak ilk kullanımını Hochschild’in “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling” adlı eserinde bulan bu yeni süreç genelde hostesler, garsonlar, çağrı merkezi çalışanları v.s. gibi hizmet sunumlarında görülmektedir. Örneği verilen bu çalışanların hizmet sunarken son derece “nazik ve güler yüzlü” oldukları biliniyor. Özellikle çağrı merkezlerinde, yapılan tüm görüşmelerin kayıt altına alındığı düşünülürse bahsedilen yabancılaşmanın boyutu daha kolay anlaşılabilir.

Hochschild, bu eserinde Delta Havayolları’nın hostes eğitim merkezindeki kurslara katılarak hosteslerin duygusal emek süreçlerini incelemiştir. Burada hosteslere gülümsemeleri gerektiği telkin ediliyordu ve Hochschild hosteslerin sık sık gülümsemelerinin kendilerine ait olmadığına yönelik şikâyetlerde bulunduğunu belirtmektedir, yani ticarileştirilen duygulara yabancılaşmanın yaşandığı bir durumdan bahsetmektedir (Giddens 2005: 626–7).

Hochschild’in bu çalışmasından sonra duyguları temel alan birçok çalışma yapılmıştır. Özellikle ticarileşen duyguların getirdiği yabancılaşmanın yanında gözetlenmenin de ek bir gerilim kaynağı olduğu çağrı merkezlerini konu alan birçok çalışma yapılmıştır. Ancak yerli literatürde bu çalışmalar oldukça az sayıdadır. Çağrı merkezlerini inceleyen bir kaç çalışma ise duygusal emeği odağa almamış daha çok iş memnuniyetini ölçmeye yöneliktir. Yine duygusal emek ile ilgili yapılan bir kaç çalışmada ise sağlık hizmeti sunanlar incelenmiş ya da sadece konu teorik olarak anlatılmıştır (Yılmaz ve Keser 2006, Seçer 2005).

#### **BULGULAR ve DEĞERLENDİRME**

Son çeyrek yüzyılda yaygın olarak kullanılan bilgi toplumu söyleminin hâkim olduğu bir atmosferde, Türkiye’deki istihdam kompozisyonuna bakıldığında yıllar itibariyle hizmet sektöründe istihdamın arttığı görülmektedir. Literatürde bilgi toplumu olarak ifade edilen toplumsal değişim durağında çok sayıda yeni iş

oluşumundan bahsedilmektedir (Castells 2005, Toffler 1981). Çağrı merkezlerindeki işler de bu yeni işlerden birisi olarak okunabilir. Türkiye’de bu merkezlerde çalışan sayısı 15 bin civarındadır<sup>1</sup>. Rakam sanayileşmiş Batı ülkeleri ile kıyaslandığında hayli düşük gelebilir ancak unutulmamalıdır ki bu uğraşın Türkiye’deki gelişimi yaklaşık on yıllık kısa bir maziye dayanmaktadır (Melen 2005).

Bu çalışmada birer kârlılık kaynağı olarak kullanılan çalışan duygularının, aktörleri üzerinde ne tür bir etki oluşturduğu, iki bankanın çağrı merkezi çalışanlarının emek süreçleri incelenerek değerlendirilmeye çalışılmıştır. Türkiye’nin biri yerli biri yabancı sermayeli iki büyük bankasının<sup>2</sup> çağrı merkezi çalışanları ile yapılan anket çalışması, ilgili bankaların yöneticilerinin tutumlarından dolayı tüm çalışanlar üzerinde değil sınırlı sayıda çalışan üzerinde yapılmak durumunda kalmıştır. Bu durumun, yani çalışanlarla anket yapmaya yönelik tutumun kendisi dahi çok şey anlatmaktadır. Zira buradaki tutumun gerekçesi işin aksamaması değil daha çok (görünürde) beklenmedik ancak temelde bilinen gerçeklerle karşılaşma korkusuna dayanmaktadır. Zira anket yapmak istediğimiz üçüncü bir bankanın yetkilisi buna izin vermediği gibi çalışmanın sonucunu da merak ettiğini ve sonucu görmek istediğini belirtmiştir. Sonuçta iki banka çağrı merkezi çalışanlarından kısıtlı bir örnekleme görüşmek mümkün olmuştur. A Bankası Çağrı Merkezi’nde çalışan 300 kişinin 50’si ile, B Bankası Çağrı Merkezi’nde ise çalışan 520 kişinin 37’si ile anket, ayrıca her iki bankadan birer kişi ile de derinlemesine mülakat yapılmıştır.

Katılımcıların demografik özellikleri aşağıdaki gibidir:

**Tablo 1: Demografik Özellikler**

	%
20 yaş altı	3,4
20-25	63,2
26-30	31,0
31-35	2,3
Total	100,0

Tablo 1.1: Yaş

	%
1 yıldan az	40,7
1-3 yıldır	59,3
Total	100,0

Tablo 1.3: Kıdem

Mezun	% 61	% 9 Lise
-------	------	----------

<sup>1</sup> Bu alanda çalışanların sayısı ABD’de çalışanların % 1,2’si, AB’de % 2,2’si ve İngiltere’de ise % 4’üdür (Melen 2005)

<sup>2</sup> Çalışmada ilgili banka adları “A Bankası” (yabancı sermayeli) ve “B Bankası” (yerli sermayeli) olarak ifade edilecektir.

	%			% 19 Önlisans
bay	26,4			% 68 Lisans
bayan	73,6			% 4 Lisansüstü
Total	100,0	Öğrenci	% 39	% 12 Önlisans
				% 79 Lisans
				% 9 Lisansüstü

Tablo 1.2: Cinsiyet

Tablo 1.4: Eğitim

Bankaların çağrı merkezlerindeki işler çalışanlar için genelde sürekli iş niteliğinde değildir. İş süresi genelde en fazla üç yıl sürmektedir. Nitekim yukarıdaki tablodan da bu durum açıkça görülmektedir. Bunun nedeni üç yıldan sonra genelde bankaların bu çalışanlarını farklı pozisyonlara kaydırmalarıdır. Bir banka yetkilisi Milliyet Pazar'a (2006) verdiği mülakatta bunun nedenini şu şekilde açıklıyor:

“Uzun süre telefon başında hizmet vermek ve bu statüde kalmak bence pek mümkün değil. İletişimden olağanüstü keyif almak gerekir. Bana göre bu görevde kalma süresi en fazla üç veya dört yıl. Ondan sonra ya liderliğe ya da başka bir kulvara geçilmeli. Çünkü zor ve stresli bir iş.”

Nitekim araştırmamızda çalışanlar da genelde bu mesleği ya işsizlikten ya da bir kariyer basamağı olarak düşündüklerini ifade etmektedirler.

Çalışanların cinsiyetlerine bakıldığında ağırlıklı olarak bayanların tercih edildiği görülmektedir (% 73,6). Literatürde düşük ücretle çalışmalarının daha olası olması ve daha zayıf örgütlenme eğilimlerinden dolayı kadın istihdamının yaygınlaşmasından bahsedilse de bu yaklaşım yüksek işsizliğin yaşandığı bir ülkede ikna edicilikten uzak görünmektedir. Ancak yüksek oranda kadınların çalışıyor olmasının altında belki de kültürel bazı unsurlar aranabilir. Nitekim yukarıda belirtilen mülakatta iki farklı örgütün yetkililerinin bu yönde açıklamaları bulunmaktadır:

-“Bizim bu konuda özellikle bir tercihimiz yok. Ses tonundan, soruna yaklaşımına kadar bayanlar daha farklı bir konumda Türkiye’de; belki bu yüzden olabilir. Mesela İngiltere’de tercih edilen ses yüzde 90 erkek sesi çünkü daha güvenilir ve etkileyici oldukları düşünülüyor.”

-“Bizim bölümümüzün yüzde 80’i bayanlardan oluşuyor. Yurtdışında bu oran yüzde 60 ile yüzde 40 civarında. Neden olarak, Türkiye’de bayanların konuşmayı ve iletişimi daha çok sevdiğini söyleyebiliriz. Ayrıca bir erkek çok sinirliyen

karşısına bir bayan çıkınca sinir seviyesi azalıyor. Ama karşısına bir erkek çıkınca tansiyonun düşürülmesi biraz zaman alabiliyor.”

Hawthorne araştırmaları Taylor’un öngörülere doğrultusunda yola çıkıp bambaşka bulgulara ulaşan bir mecra takip etmişti. Buna göre çalışanlar örgütün mekanik parçaları değil sosyal etkilere göre verimliliği artan beşeri parçalardı. Ancak burada eleştirilen bir yön bulunmaktadır, o da çalışanın izlendiğinin farkında olup ona göre davranmasıdır (Hawthorne etkisi) (Koçel 2005). Bu nokta aynı zamanda “panopticon” kavramını da hatırlatmaktadır. Yani çalışanların sürekli gözetlenme ihtimalini gündelik mesailerinde zihinlerinin bir tarafına yazmaları gerekmektedir. Nitekim “işimin her aşamasında kontrol edildiğimi düşünüyorum” yargısına 1=her zaman, 5=hiçbir zaman ölçeğinde verilen cevapların ortalamasının 1,9 olması yukarıdaki yargıları doğrulamaktadır. Yine aynı ölçekte “işim beni psikolojik olarak çok yoruyor” yargısına verilen cevapların ortalamasının 2 olması da bir önceki yargıyı desteklemektedir.

Ancak çok yorucu olsa da çalışanlar genelde fiziksel rahatsızlıklardan şikayet etmemektedirler. Çalışanların yaptıkları işin fiziksel rahatsızlıklarına olağan etkilerinden habersiz olmaları ve işverenlerin ise ihmalkâr olmaları bunun nedenlerinden birisi olabilir. Nitekim İngiltere’deki işçi sendikalarından UNISON’a göre her elli çalışandan birisi ses kaybı tehdidi altında olmasına rağmen bu durum ihmal edilmektedir. (Richardson 2005). Fiziksel rahatsızlıkları ölçmek ise başka bir çalışmanın konusu olabilir ancak bu konuda çağrı merkezlerinden bilgi almak son derece zor görünmektedir.

Yukarıda duyguların artık bir ticari araç olarak kullanılmasını örgütlerin beşeri boyutu keşfetmeleri bağlamında anlatılmıştır. Ancak aslında burada ironik bir durum da söz konusudur. Zira çalışanlar artık salt mekanik bir dişli değil ancak bu kez de sadece duyguları olan bir dişli konumuna sürüklenmektedir. Gerçekten de yapılan çalışmalarda genelde her firma en önemli kaynağının insan unsuru olduğunu belirtmektedir ancak bu yargıların tamamıyla iyimser bir biçimde yorumlanması mümkün görünmemektedir. Zira bu kez de örgütler çalışanlarından mutlaka “beşeri” özelliklerini sergilemelerini talep etmektedirler. Bir bankanın çağrı merkezi müdürü ile yapılan bir mülakatta (Milliyet Pazar 2006), müdür bir çağrı merkezi çalışanın en önemli özelliğini “sınırları alınmış biri olmalı” olarak açıklıyor. Aynı yetkili çalışanlarının bu özelliği taşıdığını bir örnekle anlatmaktadır:

“Radyo programında Cem Ceminay, Garanti Çağrı Merkezi’ni aramış ve Bonus kartın bir kampanyasıyla ilgili görevliye bir soru sormuş. Görevli soruyu cevaplarsa da, o yine aynı soruları sormaya devam ediyormuş. Görevlimiz o kadar sabırlı çıkmış ki, konuşma yarım saat sürmüş. Cem bey pes etmiş.”

Aynı mülakatta yer alan başka bir yetkili ise çağrı merkezi çalışanın niteliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

“Empati kurabilmeleri çok önemli. Adeta bir sanatçı gibi davranmalı, ruh hali nasıl olursa olsun, kendini maskeleyemeyi bilmeli. Ayrıca özverili olmalı. Müşterinin ihtiyacını, duygusunu anlamak çok önemli. Bazen sorunu

çözemiyoruz ama öyle bir konuşma yapıyoruz ki müşterinin beklentisi karşılanmasa da telefonu memnun olarak kapatıyor.”

Yaptığımız çalışmada “işimi yaptığım sırada müşteri hissiyatını bilmek önemlidir” yargısına verilen cevapların ortalamasının 1,7; “işimi yaparken müşterilere karşı olumlu duygular sergilemek zorundayım” ifadesine verdikleri cevapların ortalamasının ise 1,6 gibi oldukça yüksek çıkması yukarıda anlatılanları desteklemektedir. Bu yargıyı destekleyen benzer sorularda da yine benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Örneğin bir önceki ifadenin tersten sorulmuş hali olan “işimi yaparken gerektiğinde müşterilere karşı olumsuz duygular sergileyebilirim” yargısına verilen cevapların ortalaması yine 3,6 gibi yüksek bir değer çıkmıştır.

Yukarıda duygusal emeğin yaygınlaşmasının nedenlerinden müşteri odaklılığın merkezi önem kazanması ve müşterilerle iletişimi içeren hizmet işlerinin yaygınlaşmasından bahsedildi ve bu gelişimin aslında çalışanın kendisinin örgütteki işlevini değiştirmedeği belirtildi. Bu durum çalışanın tatmin olmaması ile sonuçlanmaktadır. Tüm çabalarını dikkate alındığında “hak ettiğim saygıyı gördüğümü düşünüyorum” ve “hak ettiğim ücreti aldığımı düşünüyorum” yargısına verilen cevapların ortalamalarının sırasıyla 3,4 ve 4 gibi yüksek değerler çıkması da çalışanların olmaları gerektiği konumda olmadıklarına dair bir algılamada içinde olduklarını gösteriyor.

Bu çalışmada duyguların kullanılmasının önplanda olduğu bir işi icra eden çalışanların emek süreçlerindeki bazı karanlık noktalara değinilmeye çalışıldı. Bunun anlamı tüm diğer hizmet işlerinin çalışanlar açısından son derece doyurucu ve gerilimden uzak olması değildir. Çalışanlara göre olumsuzluk ifade edebilecek durumların her “istihdam ilişkisi” için mümkün olabileceği söylenebilir. Dolayısı ile örgüt çalışmaları bu olumsuzlukları “gizlemeye” yönelik birçok pratik geliştirmektedir ancak bu çalışmanın böyle bir çabası bulunmamaktadır. Bu çalışmada yapılmak istenen şey belirtilen karanlık noktaların yapılan işin içinde bulunduğu bağlamdan kaynaklandığını hatırlatmaktır. Zira kar ve verimliliğin hayatta kalmanın tek kriterleri olduğu bir “piyasa”da, bu çalışmada yapılmak istenen “duyguların ticarileştirilmesinin doğası üzerinde düşünme”nin de bir anlamı bulunmamaktadır. Çalışanlar için tüm bu olumsuzlukların giderilmesi onları birer maliyet unsuru ve sözde en önemli kaynak olarak değil, gerçekten bir sosyal varlık olarak görmekle mümkün olabilir.

#### KAYNAKLAR

Bauman, Zygmunt (1999). *Çalışma, Tüketim ve Yeni Yoksulluk*, (Çeviri: Ümit Öktem), İstanbul: Sarmal Yayınları

Bolton, Sharon (2005). *Emotion Management in the Workplace*, Gordonsville, VA, USA: Palgrave Macmillan

Brown, Richard K. (1992), *Understanding Industrial Organisations: Theoretical Perspectives in Industrial Sociology*, Routledge, London

Castells, Manuel (2005). *Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür, Birinci Cilt: Ağ Toplumunun Yükselişi* (Çeviri: Ebru Kılıç). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi



- Friedman, Andy (1977), "Responsible Autonomy Versus Direct Control Over the Labour Process", *Capital and Class*, Vol. 1
- Giddens, Anthony (2005), *Sosyoloji*, Haz. Cemal Yıldırım, Ankara: Ayraç
- Heaton, Herbert (2005), *Avrupa İktisat Tarihi*, Çev. M. Ali Kılıçbay, Osman Aydoğuş, Ankara: Paragraf.
- Hobsbawm, Eric J. (2000), *Sanayi ve İmparatorluk*, Çev. Abdullah Ersoy, Ankara: Dost
- Hochschild, Arlie Russel (1997). "The Sociology of Emotion as a Way of Seeing" *Emotions in Social Life: Critical Themes and Contemporary Issues*, (Ed. Gillian Bendlow) içinde s. 3-15, Florence, KY, USA: Routledge
- Huberman, Leo (1995), *Feodal Toplumdan Yirminci Yüzyıla*, Çev. Murat Belge, İstanbul: İletişim.
- Koçel, Tamer (2005). "İşletme Yöneticiliği" 10. Baskı, İstanbul: Arıkan
- Melen, Mithat (2005). "Çağrı Merkezi" *Dünya Gazetesi* 14/07/2005 (Erişim Tarihi: 10/05/2007  
[http://www.dunyagazetesi.com.tr/news\\_display.asp?upsale\\_id=226251&dept\\_id=1022](http://www.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=226251&dept_id=1022))
- Milliyet Pazar (2006). "Pardon Sizi İnsan Sandım, Robotmuşsunuz" *Milliyet Pazar* 26/11/2007, (Erişim Tarihi: 10/05/2007  
<http://www.milliyet.com.tr/2006/11/27/pazar/paz01.html>)
- Özdemir, Gamze Yücesan (2001), "Emek Süreci Teorisi ve Türkiye'de Emek Süreci Çalışmaları Üzerine Bir Değerlendirme", 7. *Sosyal Bilimler Kongresi*, ODTÜ, Ankara.
- Poynter, Gavin (2002), "Emotions in the Labour Process" *The European Journal of Psychotherapy, Counselling & Health*, Vol. 5, No. 3, September 2002, p. 247-261.
- Richardson, Tim (2005). "Call Centre Workers Face Voice Health Scare" *Channel Register*, 20 Jun 2005, (Erişim Tarihi: 07/02/2007,  
[http://www.channelregister.co.uk/2005/06/20/unison\\_voice/](http://www.channelregister.co.uk/2005/06/20/unison_voice/))
- Seçer, H. Şebnem (2005). "Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme" *Sosyal Siyaset Konferansları* 50. Kitap, Sy. 813-834
- Soares, Angelo (2003), "Tears at Work: Gender, Interaction, and the Emotional Labour", *Just Labour*, Vol. 2, Spring.
- Taylor, Friedrich W. (2005), *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*, Çev. H. Bahadır Akın, Ankara: Adres
- Toffler, Alvin (1981). *Şok* (Çeviri: Selami Sorgut), İstanbul: Altın Kitaplar
- Yılmaz, Gözde ve Aşkın Keser (2006). "Call Center Work from Employer and Employee Perspective: Two Field Studies from Turkish Banking Sector" *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, Haziran

**TÜRKİYE’DE FAALİYET GÖSTEREN ÇOK ULUSLU  
ŞİRKETLERDE AVRUPA BİRLİĞİ’NDE UYGULANAN  
ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILMASI  
GERÇEKLEŞTİRİLEBİLDİ Mİ? (SİSTEMİN TÜRK  
ÇALIŞANLARA ETKİLERİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR  
ÖN ARAŞTIRMA)**

**Yrd. Doç. Dr. Gürol ÖZCÜRE**

Ondokuz Mayıs Üniversitesi,  
Ünye İ.İ.B.F., İktisat Bölümü  
gurolo@omu.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr. Harun DEMİRKAYA**

Kocaeli Üniversitesi, Gebze Meslek Yüksekokulu  
İnsan Kaynakları Bölümü  
harundemirkaya@kou.edu.tr

**ANAHTAR KELİMELER**

Yönetime Katılma, AB’de Yönetime Katılma, Türkiye’de Çokuluslu Şirketlerde Yönetime Katılma, Avrupa İş Konseyi (EWC), Avrupa Şirketi (SE).

**GİRİŞ**

Avrupa Birliği’nde (AB), sosyal politika ve endüstri ilişkileri alanı ile kurumsal şirket yönetimini de kapsayan çalışanların yönetime katılması yasal düzenlemelerle sağlanmıştır. AB üyesi 25 ülke ile İzlanda, Lichtenstein ve Norveç’in de katılımıyla, 28 üyeden oluşan, Avrupa Ekonomik Alanı’nda (AEA) faaliyet gösteren şirket veya şirket grupları da kapsama girmektedir. Bu şirketlerin, bir Avrupa Şirketi (SE) kurup, çalışanların yönetime katılımını da sağlayarak, farklı yönetim yaklaşımları geliştirerek, öne geçen, ABD ve Japon şirketleri karşısında küresel rekabette üstünlük sağlamaları hedeflenmektedir.

AB üyesi birçok ülke, sosyal politika ve endüstri ilişkileri sisteminde, sendika ve toplu pazarlık kurumları yanında, işyeri ve işletme düzeyinde işyeri komitesi ve işletme konseyi, çokuluslu şirketler düzeyinde ise Avrupa iş konseyi (AİK) ve şirket yönetim ve denetim organlarında çalışanların temsilcilerinin de işveren temsilcileri ile birlikte görev almaları ve sosyal diyalog sağlamaları yaygın bir uygulamadır.

Endüstriyel demokrasiyi sağlayan, iki kanaldan çalışanların temsili yoluyla, güncel çalışma sorunlarına daha etkili çözümler geliştirilmekte ve yönetimin karar verme sürecine bilgi verme ve danışma yoluyla çalışanlar da katılmaktadırlar. Çalışanların ekonomik koşullarını ve çalışma hayatını etkileyen teknik konular, insan kaynakları yönetimi (İKY) konuları ile ekonomik ve finansal konularda çalışanların, yöneticilerin karar verme sürecini etkilemeleri ve bu sürece katılmaları, yönetime katılma olarak adlandırılmaktadır.

Yönetime katılmanın düzeyi de önem taşıyan bir konu olup, başlıca dört düzeyde incelenebilmektedir. Bunlar, işyeri, işletme, şirket ile şirket grupları ve çokuluslu şirketler düzeyidir.

Öte yandan, AB’de üretimin pahalı hale gelmesi ve AB dışına kayan yatırımlar sonucu, üçüncü ülkelerle sayıları artan Serbest Ticaret Anlaşmaları (STA) gündeme gelmiştir. Üçüncü ülkelerde yapılan üretim, sıfır gümrük maliyetiyle, AB’ye getirilmeden, AB menşeli olarak ihraç edilebilmektedir. Bu gelişmeler, AB ülkelerinin işgücü piyasalarında önemli değişimler ile üretim kaydırma, birleşme ve satın alma, işyeri kapatma gibi önemli yeniden yapılanmalar yaşanmasına neden olmaktadır (Carley, Hall, 2006: 10).

AB ülkeleri, 1970’li yıllarda petrol krizleriyle başlayan, uzun bir süreden beri işsizlik ve istihdam yaratma sorunlarıyla karşı karşıyadır. Bunun temel sonucu olarak, sanayileşme sürecini tamamlamış olan çoğu AB üyesi ülkenin işgücü piyasasında yeni ekonominin gerektirdiği nitelik ve yetkinliklere sahip çalışanlara gereksinim duyulmaktadır. Bu süreçte, araştırma geliştirme (AR-GE) yatırımlarının artması, bilgi toplumuna geçiş sonucunda kaybolan bazı işler ve yeni iş alanlarında işgücü açığı yaşanması şeklinde ortaya çıkan sorunlara çalışanların da katılımıyla çözüm arayışları hız kazanmaktadır.

Bu çalışma, AB’de yasal hale gelmiş yönetime katılmanın, ülkemizde faaliyet gösteren ve AB düzenlemeleri kapsamına giren çokuluslu şirketlerde, uygulanıp uygulanmadığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Yöntem olarak, ülkemizde faaliyet gösteren, AB yasal düzenlemeleri kapsamındaki bazı şirketler ile görüşmeler ve anket çalışması yapılmıştır. Bu açıdan alanında öncü bir çalışmadır. Anket sorularında, sendikal temsil yanında AİK veya şirket yönetim kurulu yanında gözetim kurullarında Türk çalışanların da temsil edilip edilmediği, ediliyorsa bu temsilcilerin sayısı tespit edilerek, AB’deki kurumsal yönetim ve endüstriyel demokrasi alanındaki bu konudaki gelişmelerin, Türkiye’deki çalışanlara etkileri değerlendirilmeye çalışılmıştır.

#### **AB’DE YÖNETİME KATILMANIN YASAL DAYANAKLARI**

AB’de 94/45/EC Sayılı ve 22 Eylül 1994 Tarihli, “Topluluk Boyutlu Teşebbüs veya Teşebbüs Gruplarında Çalışanlara Bilgi Verilmesi ve Danışılması Amacıyla Avrupa İş Konseyleri Kurulması veya Çalışanların Gereği Gibi Dinlenmesi ve Bilgilendirilmesi İçin Başka Bir Yöntem Belirlenmesine İlişkin” Yönergenin 1996’da yürürlüğe girmesi ile Avrupa İş Konseyleri (AİK) (European Works Councils-EWCs) kurulmakta ve toplam olarak 1000’den fazla ve en az iki Üye Devlette asgari 150 çalışanı bulunan çokuluslu şirketleri kapsama almaktadır. 2157/2001/EC Sayılı ve 8 Ekim 2001 Tarihli Avrupa Şirket Statüsü (European Company Statute-Societas Europaea-SE) hakkında Tüzük ve aynı Tarihli ve 2001/86/EC Sayılı “Avrupa Şirketi’nde çalışanların yönetime katılmasına ilişkin” Yönerge çıkartılmış ve bu düzenlemeler de üç yıllık geçiş süreci sonunda 8 Ekim 2004 tarihinde yürürlüğe girmiştir (Hekimler, 2004: 307).

11 Mart 2002 Tarihli ve 2002/14/EC Sayılı “Avrupa Topluluğu’nda Çalışanlara Bilgi Verme ve Danışmaya Yönelik Genel Bir Çerçeve Oluşturulmasına İlişkin Yönerge”, 23 Mart 2005 tarihinde yürürlüğe girerek, KOBİ’ler kapsama alınmış ve AB’de yönetime katılma, yaygın olarak yasal dayanaklara kavuşturulmuştur. Böylece, en az 20 çalışanı bulunan işyerleri ile 50 çalışanı bulunan işletmelerin yönetimleri, çalışanların temsilcilerine işle ilgili gelişmeler, mevcut istihdam durumu, istihdamla ilgili yakın gelecekte ortaya çıkabilecek olası gelişmeler ile

iş organizasyonundaki değişimler hakkında bilgi vermek ve danışmakla yükümlü hale getirilmiştir. İşletme konseyi veya yönetim kurullarında iki kanaldan temsil gibi uygulamaların bulunmadığı İngiltere ve İrlanda gibi AB üyesi ülkelerde ise uygulamaya geçiş için ek süre tanınmaktadır. Yönerge'ye göre, sistemin geçmişte uygulanmadığı bu ülkelerde en az 150 çalışanı bulunan işletmeler ile en az 100 çalışanı bulunan işyerlerinde, 23 Mart 2007'te uygulamaya geçilecektir. En az 100 çalışanı bulunan işletmeler ile en az 50 çalışanı bulunan işyerleri için ise süre, 23 Mart 2008'e kadar uzatılmaktadır. 1435/2003/EC Sayılı, Avrupa Kooperatif Şirketi (Statute for European Cooperative-SCE) hakkında Konsey Tüzüğü ve 2003/72/EC Sayılı Yönerge ile bu tür kuruluşlar için düzenlemeler yapılmıştır. Belirli mesleklerin ya da grupların genel çıkarlarını korumak amacıyla, Avrupa Derneği (European Association-EA) ve Avrupa Yatırım Şirketi (European Mutual Society-ME) gibi henüz yasal olarak hazırlık aşamasında olan öneriler de bulunmaktadır.

Ayrıca, AB'de yönetime katılma, "Toplu İşçi Çıkarmalara İlişkin 98/59 Sayılı Yönerge", "İşletmelerin Devri Halinde Çalışanların Korunmasına İlişkin 2001/23 Sayılı Yönerge", "İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin 80/1107 ve 89/391 Sayılı Yönergeler" ile de öngörülmektedir. AB'de, ulusal yasalar ile belirlenmiş uygulamalara rastlanıldığı gibi, sosyal tarafların aralarında serbestçe anlaşması yoluyla, işletme ihtiyaçlarına en uygun şekilde belirledikleri, esnek yönetime katılma sistemlerine de rastlanılmaktadır (İKV, 2003: 44-48).

#### **AVRUPA ŞİRKETİ (SE)**

Avrupa Topluluklarını Kuran Antlaşma'nın (ATA) 48. maddesine göre, bir Üye Devletin yasalarına uygun şekilde kurulmuş, Topluluk içinde tescilli ofisi, merkezi yönetimi ya da faaliyetlerin yürütüldüğü bir işyeri bulunan şirket, Avrupa Şirketi olarak kabul edilmektedir. Şirketler, hukuka uygun olarak kurulmuş olmalıdır. Bu kapsamda, ATA'nın temel hedefi, iç sınırlardan arınmış bir ortak pazar oluşturmak ve bu hedefe ulaşmak için, malların, kişilerin, hizmetlerin ve sermayenin serbest dolaşımının önündeki engelleri kaldırmaktır. Bu temel özgürlükler, sadece gerçek kişiler için değil tüzel kişiler için de geçerlidir (İKV, 2003: 9).

Avrupa Şirketi'nin (SE) asgari sermaye yükümlülüğü, 120.000 Euro'dur. Ancak, üye ülkeler daha fazla sermaye koşulu getirebilmektedir. SE, farklı Üye Devlet yasalarına tabi anonim ya da limited şirketlerin şubelerinin birleşmesi, holding oluşturulması, ortak şube oluşturulması, bir şubesi bulunan anonim şirketin SE'ye dönüşmesi veya bir ana SE'nin şube SE oluşturması gibi beş farklı şekilde oluşturulabilmektedir. Bu sayede, sadece karar alma süreci değil, çok sayıda yavru şirketin organizasyon, yönetim, raporlama, genel kurul, ilan gibi maliyetleri ortadan kalkmaktadır (Hekimler, Wenz: 359).

#### **AVRUPA ŞİRKETİNDE ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILMASI**

AB ülkelerinde sosyal ve ekonomik yaşamın oluşumu ve biçimlenmesi toplum içindeki farklı kesimlerin yoğun katılımı ile sağlanmaktadır. Bu katılım endüstriyel demokrasi olarak adlandırılmaktadır. Yönetime katılmayı, çalışanların ister işyeri ve işletme düzeyinde işyeri komiteleri veya konseylerinde

isterse de şirket ve şirket grupları düzeyinde AİK'de temsil edilmeleri ve çalıştıkları alanda ortaya çıkan oluşum ile gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmaları ve danışma sürecine katılmaları olarak tanımlayabiliriz (Eyrenci, 2004: 457).

Küreselleşme ve Avrupalılaşma süreci ve AB'de üretim faktörlerinin serbest dolaşımından beklenen birçok yarar yanında, bu süreçte, çalışanları olumsuz olarak etkileyebilecek birçok gelişme de ortaya çıkabilmektedir. Bu olumsuz etkileri azaltmak veya gidermek amacıyla, SE'de çalışanların yönetime katılması uygulamalarına yer verilmiştir (Hekimler, Wenz, 2004: 355).

Çalışanların SE'nin karar alma sürecine hangi yöntemler uygulanarak katılacağını belirlemek için şirket yönetimi ile çalışanlar arasında müzakereler yapılması ve bir müzakere organı oluşturulması konusunda Tüzük ve Yönerge hükümleri bulunmaktadır. Müzakereler sonunda altı aylık bir süre içinde bir anlaşmaya varılamaması halinde, müzakerelerden geri çekilme ve Yönerge düzenlemelerine göre başka bir çözüme varılmaktadır.

Topluluk Sosyal Temel Haklar Şartı'nın 17. ve 18. maddelerinde çalışanlara bilgi verme ve danışma hakları düzenlenmiştir. Şart, yönetime katılma haklarının uygulama alanını, özellikle, Topluluğa üye birden fazla ülkede yerleşik olan işletmeler ya da işletme ve işyerleri bulunan şirketler ve gruplar olarak belirlemiştir (m. 17 f. 2). Şarta göre, çalışanlara uygun zamanda ve aşağıda belirtilen hallerde bilgi verme ve danışma uygulamaya konulmalıdır; (a) çalışma koşullarını ve iş organizasyonunu önemli ölçüde değiştiren teknolojilerin uygulanması, (b) istihdamı etkileyen yeniden yapılanma ya da işletme birleşmeleri, (c) toplu işten çıkarmalar, (d) sınır ötesi çalışanları etkileyen istihdam politikaları (m. 18).

18 Haziran 2004 tarihinde son şekli verilerek kabul edilen ve bazı AB üyesi ülkeler tarafından halkoyuna götürülerek onaylanmasına rağmen Fransa ve Hollanda gibi ülkeler tarafından reddedilen, Avrupa Anayasası'nda I-48. maddede vurgulandığı gibi "Birlik, bir çok farklı ulusal sistemi göz önünde bulundurarak, sosyal tarafların rolünü kendi düzeylerinde tanımakta ve desteklemektedir. Sosyal taraflar arasında diyalog sağlanması, bu tarafların haklarına ve bağımsızlıklarına saygılı olunarak gerçekleştirilmelidir". AB Anayasası'nın II-87. maddesinde de belirtildiği üzere, "çalışanlara ve temsilcilerine bilgi verme ve danışma hakkı" temel bir hak haline gelmiştir.

#### **AVRUPA İŞ KONSEYLERİ (AİK)**

Fordist endüstri ilişkilerinden, hizmet merkezli ve bilgi temelli ekonomik faaliyetlere yönelme, yönetime katılma ve çalışanların temsili sistemlerini de değişime uğratmıştır (Kutal, Büyüksulu, 1996: 133). Çokuluslu şirketlerin faaliyetlerinin artması, AİK'e olan ihtiyacı da artırmış ve temel bir zorunluluk haline getirmiştir. The European Trade Union Institute (ETUI), 2006 verilerine göre, AB'de faaliyet gösteren, toplam 2.204 çokuluslu şirket içinde, 1.155 AİK kurulmuştur (ETUI, 2007). Bu konseylerin bünyesinde, 17 milyondan fazla çalışan ile 10.000 temsilcinin AİK Yönergesi kapsamında yönetime katılmakta bulunduğu görülmektedir. Henüz AİK kurmamış durumdaki şirketlerde, 100

çalışanın talebi üzerine, AİK oluşturmak amacıyla çalışanlar ile yönetimin temsilcileri müzakerelere başlamak durumundadırlar (Kluge, Stollt, 2004: 2).

Bu Konseyleri kurma sorumluluğu, Topluluk boyutlu şirket ya da şirket grubunun merkezine ait olacaktır (Madde 4/5). Bu amaçla, önce, en az 3, en çok 17 üyeden oluşan özel bir müzakere organı kurulmaktadır. Bu organın üyelerinin seçim ve atama yöntemini Üye Devletler belirleyecektir (Madde 5/2). Görüşmelerin işbirliği anlayışı içinde geçmesi Yönergenin 6. maddesinde düzenlenmiştir. Görüşmeler sonunda, AİK kuruluş biçimi, üye sayısı, görev süresi, bilgi alma ve danışma yöntemi, toplanma yeri, süresi ve sıklığı, tahsis edilecek mali kaynaklar ve anlaşmanın süresi gibi konular karara bağlanmaktadır. Görüşmelere ait her türlü harcamalar yönetim merkezince karşılanmaktadır. Yönerge, tüm şirketler için geçerli olacak tek tip bir AİK öngörmüş değildir. Bunların oluşumu konusunda tarafların kendilerine en uygun biçimi seçmeleri mümkündür. Bundan başka taraflar, çalışanlara bilgi verilmesi ve danışılmasına ilişkin olarak istedikleri düzenlemeyi yapabileceklerdir. Yönetim merkezi ve özel müzakere organı, AİK yerine bir veya daha fazla bilgi verme ve danışma yöntemi belirlemek üzere yazılı karar alabilir. Ancak, anlaşmaya varılmaması halinde iş konseyi, Yönerge ekinde yer alan ikincil hükümlere göre kurulacak ve işleyecektir. Bu hükümler uyarınca AİK, en az 3 ve en çok 30 üyeden oluşacaktır. Konsey, yılda bir kez Topluluk ölçeğindeki şirket veya şirketler grubundaki gelişmeler konusunda yönetim tarafından hazırlanacak rapor çerçevesinde Genel Müdürlük ile toplantı yapma, bilgi alma ve görüş bildirme hakkına sahip olacaktır. Yönergenin 9. maddesinde yönetim merkezi ile AİK'in, karşılıklı hak ve yükümlülükleri dikkate alan bir işbirliği anlayışı içinde çalışacakları öngörülmüştür. Ayrıca, müzakere organı ve AİK temsilcileri, bu işlevlerini yerine getirirken çalıştıkları ülkedeki mevzuat ve uygulama çerçevesinde temsilcilere sağlanan koruma ve iş güvencesinden yararlanacaklardır (Madde 10/1). Yine, çalışanların temsilcileri, iş başında olmadıkları dönemlere ait ücretlerini de alma hakkına sahiptirler (Madde 10/2) (Özcüre, 2005: 232-233 ; TİSK, 2007).

### **SİSTEMİN TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN ÇOKULUSLU ŞİRKETLERE VE ÇALIŞANLARINA ETKİLERİ**

Ülkemizde, çalışanların yönetime katılması sistemi, yasal temele sahip olarak, henüz, AB'deki düzeyde hayata geçirilememiştir. Sistemin kurulması için İş Hukuku'nda ve Şirketler Hukuku'nda yasal değişikliklere gidilmesi ve yeni düzenlemeler yapılması gerekmektedir. ETUI tarafından son yapılan araştırmalara göre, Türkiye'de, AB düzenlemeleri kapsamında 445 çokuluslu şirket bulunmaktadır. Bu şirketlerin 170'inde, şirket yönetim merkezinin bulunduğu ülkede AİK kurulmuş durumdadır. Bunlar arasında; Akzo-Nobel Group (NL), Areva (FR), BASF (DE), Böhler-Uddeholm (AT), British Petroleum (UK), Carrefour (FR), Cognis (DE), Daimlerchrysler (DE), Festo (DE), Fortis (NL), Generali Group (IT), Henkel (DE), Honda(JP), Mannesman (DE), (Metro (CH), Nokia (FI), Novo Nordisk (DK), Philip Morris Intl.(CH), Pireli (IT), Renault Group (FR), Scania (SE), Siemens (DE), Total (FR), Toyota Motor Co.(JP), Unilever (NL), United Biscuits (UK), Varta Automotive Group (DE) ve ZF Friedrichshafen (DE) gibi çokuluslu şirketler bulunmaktadır. Bu

kapsamda, merkezi İstanbul'da bulunan ancak, AB üyesi birçok ülkede de faaliyet gösteren, Arçelik A.Ş., Koç Holding, Doğan Holding, Maser Holding ve Şahinler Holding gibi Türk şirketlerinin de kapsama girdiği, ETUI'nin kayıtlarında yer almaktadır. Böylece, AB boyutlu faaliyet gösteren Türk şirketleri ve ülkemizde faaliyeti bulunan yabancı şirketler, AB yönetime katılma sistemini ülkemizde uygulamaya geçirebilirler. Ulusal Program'da, bu konuda yasal düzenlemelerin, orta vadede yapılması öngörülmektedir (Özcüre, 2005: 233-234).

AB düzenlemelerinin, ülkemizdeki AB boyutlu çokuluslu şirketleri iki açıdan yakından ilgilendirmesi söz konusudur. Bunlar; birinci olarak, AB üyesi ülkelerde merkezi kurulu bulunan bir çokuluslu şirketin, Türkiye'de bir şubesinin bulunması halinde, düzenlemeler gereği kurulması gereken, SE ve AİK bünyesinde, Türkiye'den çalışanların temsili ve katılımı sistemi oluşturulabilecektir. İkinci olarak, yönetime katılma yönergesi kapsamına giren ve AB ülkelerinde faaliyet gösteren bir Türk şirketi, kuracağı AİK merkezini Türkiye olarak seçebilecek ve uygulamayı ülkemizde de ilk kez başlatabilecektir.

### **TÜRK İŞ HUKUKUNDA YÖNETİME KATILMA**

Ülkemizde, 1936 yılında çıkartılan, 3008 sayılı ilk İş Kanunu'nun 78. maddesinde, "Bir işyerinde çalışmakta olan işçiler arasında temsilci seçilir" denilerek, işçi temsilciliği kurumu oluşturulmuştur. Bu yasadaki işçi temsilciliğinin Türkiye'de yönetime katılmanın ilk adımı olduğunu söyleyebiliriz. Ülkemizde çalışanların temsili, sendikaların, 1947 yılında kabul edilen bir yasayla, kurulmalarına izin verilmesinden önceki dönemde, işçi temsilciliği aracılığı ile sağlanmakta idi. Sendikaların yasal olarak kurulmasından sonra, sendika temsilciliği düzenlemeleri yapılmıştır. Buna göre, kural olarak, işyerindeki yetkili sendika tarafından yasayla belirlenen sayıda temsilci atanmaktadır. Temsilciler, işverenle, sendika ve işçiler arasında iletişimi sağlayan ve görüşmeleri yapan kimselerdir (Çelik, 2004: 22-23 ; Andaç, 2003:152-153).

1963 yılında çıkartılan, 274 sayılı Sendikalar Kanunu ile İş Kanunu'nda bulunan işçi temsilciliğine ilişkin düzenlemeler kaldırılarak işyerlerinde, sendika temsilciliği kurumu oluşturulmuştur. Kuşkusuz bu değişiklik yerinde olmamış, Avrupa ülkelerinde bulunan sendikalar yanında işçi temsil kurulları olan işletme konseyleri ve benzeri oluşumların önü kesilmiştir. Bu da Avrupa'da endüstriyel demokrasinin temel örgütü durumundaki bu kuruluşların ülkemizde gelişmemesine yol açmıştır (Taşkent;1994;101).

Yine, ülkemiz, 135 nolu Uluslararası Çalışma Örgütü (UÇÖ-ILO) sözleşmesini onaylamış olduğundan, sendikal temsilin olmadığı işyerlerinde, bir işçi temsilciliği ya da konseyi kurulmasına yasal olarak izin vermek durumundadır. Bu, hem UÇÖ hem de AB boyutuyla endüstri ilişkileri sistemimiz için bir gerekliliktir. Ancak, 2003 yılında kabul edilen, 4857 Sayılı yeni İş Kanunu ve İş Güvencesi Kanunu ön tasarılarında bulunan, AB Hukuku'na paralel düzenlemeler, sendikaların karşı çıkmaları üzerine kabul edilmemiştir. Ülkemizde, farklı temsil işlevlerini yerine getirebilmek, toplu pazarlık kapsamına genellikle girmeyen KOBİ'lerde çalışanlara bilgi verme, danışma ve

birlikte kararlaştırma gibi yönetime katılma uygulamalarının yararlarını görmek bakımından, iki kanaldan temsilin daha yararlı olacağı düşünülmektedir (Dereli, 2003: 15-16).

Ülkemizde, işyeri düzeyinde, sınırlı olarak belirli bir kaç alanda, bilgi verme amacıyla kurullar oluşturulabilmektedir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür; (a) İşçi sağlığı açısından tehlike arz eden işyerlerinde işin durdurulmasına karar verecek olan bir komisyonun, 4857 Sayılı İş Kanunu 79. maddesi uyarınca oluşturulmasında, (b) 50'den fazla çalışanı bulunan işyerlerinde kurulması öngörülen, iş sağlığı ve iş güvenliği kurulu oluşturulması (İş Kan. m. 80 ve İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kurulları Hakkında 31.01.1973 tarihli Tüzük), (c) Yıllık ücretli izinlerin uygulanması hakkında düzenlemeler yapacak izin kurulları oluşturulması (İş Kan. m. 60). Bunlar dışında, ülkemizde yönetime katılma, bazı işyerlerinde toplu iş sözleşmeleri düzenlemeleriyle gerçekleştirilebilmektedir. Ancak, bunların yetersiz olduğu görülmektedir. Bu nedenle, ülkemizin AB'ye tam üyelik müzakere sürecinde, bu konudaki AB düzenlemelerini (acquis communautaire) kabul etmesi ve uygulamaya geçirmesi gereklidir (Tuncay, 2004: 77-78). Zaten, 3 Ekim 2005'te AB ile müzakerelerin başlaması kararının alınması ve 2006 ortalarından itibaren müzakerelerin başlaması ile sosyal normlarımızın, AB ülkelerinin sosyal normlarına uyumunu sağlama sürecine girilmiştir (Gülmez, 2006: 19).

#### **ANKET SONUÇLARI**

İki bölümden oluşan anket çalışmasının, birinci bölümü, şirketlerin, AB düzenlemeleri kapsamına girip girmediğini ortaya çıkarmak amacıyla, toplam çalışan sayısı ve bunların bulunduğu ülkeler ile AİK kuruldu mu?, kuruldu ise, Türkiye'den çalışanların temsilcilerinin de katılımı sağlanıyor mu?, sağlanıyor ise, temsilci sayısını tespit etmeye dönük sorulardan oluşmuştur. AİK kurulmamış ya da Türk çalışanların temsilcilerinin katılımı henüz sağlanmıyorsa, bunun Türkiye'nin AB üyeliği ile ilişkilendirilip, ilişkilendirilmediği de sorulmuştur.

Anket 35 şirketi kapsamıştır. Bunların beşi Türk şirkettir. Bu şirketler, Koç Holding, Arçelik A.Ş., Doğan Holding, Maser Holding ve Şahinler Holding'ten oluşmakta ve hiçbirinde henüz AB düzenlemelerinde öngörülen AİK kurulmamış durumdadır. Bu şirketlerden Arçelik A.Ş. ile yüzyüze görüşme yöntemiyle, diğer şirketler ile ise, telefon görüşmesi ve elektronik posta yoluyla anket soruları gönderilerek anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Arçelik A.Ş., Romanya'da 2.166, Almanya'da 47, Avusturya'da 46, İspanya'da 16, Fransa'da 26, İtalya'da 6, Polonya'da 30 ve İngiltere'de 150 çalışanıyla AB boyutlu bir şirket durumundadır. Yine, Rusya'da 1030 ve Çin'de 26 çalışanıyla AB dışındaki ülkelerde de faaliyetleri bulunmaktadır. AB adayı bir ülke şirketi olarak, yurt içindeki fabrika ve işyerlerinde toplam 10.959, AB ülkelerindeki 2500'e yakın ve AB dışındaki 1.050'yi aşkın çalışanıyla, küresel bir şirket haline gelmiştir. AB boyutlu bir şirket olarak, Arçelik bünyesinde, diğer AB boyutlu dört şirkette olduğu gibi henüz AİK kurulmamış ve Türkiye'nin AB üyeliği'nin gerçekleşmesi ya da yasal düzenlemelerin ülkemizde yapılmasıyla ilişki kurularak, ancak, bu durumda AİK oluşturulacağı görüşü dile getirilmiştir.



Anket çalışması başlatılan, 30 AB boyutlu çokuluslu şirkete de elektronik posta şeklinde iletilen anketlerin bir kısmına yanıt alınamamış olmasına rağmen, yanıt alınan altı şirketten dördünde, Türk çalışanların temsilcileri şirket merkezinde kurulan AİK’te gözlemci üye olarak temsil edilmekte ve yılda bir veya iki kez düzenlenen toplantılara katılmaktadırlar. Bu temsilcilerin belirlenmesinde seçim yapılmadığı, daha çok İKY bölümlerinden müdür seviyesinde kişilerin ve bazı şirketlerde ise mavi yakalılarını temsilen de bir çalışanın belirlenerek merkezi AİK toplantılarına katıldıkları tespit edilmiştir. AİK toplantılarına katılımın daha çok gözlemci sıfatıyla olduğu görülmektedir. AİK’e, Türkiye’de bulunan çalışanları temsilen birer gözlemci gönderildiğini belirten şirketler arasında, Cognis Kimya A.Ş., Areva TD Enerji Endüstrisi A.Ş., Honda ve Festo bulunmaktadır. Yine, The Bosch EWC, 1998’de kurulmuş ve daha sonra 2 kez ilave anlaşma ile değişiklik yapılmıştır. AİK’nde 17 ülkeden 31 üye ve 2 gözlemci üye (AB üyesi olmayan Türkiye ve İsviçre’den) bulunmaktadır. Anket gerçekleştirilen altı şirketten ikisi ise AİK kuruluşu ile ilgili soruya ‘hayır’ şeklinde yanıt vermişlerdir. Bunlar ise, Mannesman ve BASF’dır. Yine, Hollanda şirketi, Unilever bünyesinde kurulan, Rotterdam’da Genel Sekreterliği ve merkezi bulunan AİK: Unilever EWC’de ise, Türkiye’den çalışanların temsilcisi ya da gözlemcisi yoktur. AİK, yalnızca çalışanların temsilcilerinden oluşmaktadır ve toplam temsilci sayısı 19’dur. AİK’e yeni AB üyesi ülkelerden 4, eski üye devletlerden 7 üye ve bir üye de Doğu Avrupa (CEE) ülkelerinden katılmaktadır. Yıllık AİK toplantı sayısı 1’dir. AİK, Sosyal Sorumluluk Yeniden Yapılanma Anlaşması (2001), Avrupa’daki Tüm Unilever Çalışanlarının Hisse Senedi Alma Seçeneği Programı Anlaşması (2001) ve İş Planları ve Yeniden Yapılanma Planı ‘Paylaşılan Hizmetler’ Anlaşması (Aralık 2005) imzalanmasını sağlamıştır (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006 : 5).

AİK’in Türk çalışanlar üzerindeki etkisini değerlendiren anket sorusuna verilen yanıtlardan, AİK’in çalışanlar ile iletişim kurma, yönetimin aldığı kararların çalışanlar tarafından benimsenmesi ve kabulü konularında olumlu etkileri olurken, yönetimin karar verme sürecini hızlandırma ve yeni iş stratejileri geliştirmede önemli bir etkisi olmadığı görüşünün baskın olduğu anlaşılmaktadır. Sendikaların AİK faaliyetleri üzerindeki etkisi ise yardımcı ve destekleyici olarak belirtilmektedir. Yine, AİK’lerin yararlı bulunup bulunmadığı ile ilgili soruya verilen yanıtlar, AİK’in firma yönetimine yardımcı bir oluşum olarak değerlendirildiğini göstermektedir. AİK’in yıllık toplantılarına Türk çalışanları temsilen katılan gözlemci üyelerin, satın alma ve şirket birleşmeleri, işyerleri arasında üretim kaydırması, organizasyonel değişiklikler, firmanın ekonomik ve finansal durumu, ücret ve diğer ödemeler, işçi sağlığı ve işgüvenliği önlemleri, yatırım programları, mesleki eğitim, işyeri kapatma, toplu işten çıkarma ile yıllık izin ve tatiller ile ilgili bilgilendirme ve danışma faaliyetlerine katıldıkları tespit edilmiştir. Son olarak, Türkiye’de çokuluslu düzeyde faaliyet gösteren şirketlerde AB yönetime katılma düzenlemelerinin hayata geçirilmesine olumlu bakıldığı görülmektedir.

## **SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME**

Türkiye, ne AB ne de AEA üyesi olduğu için, AB'ye aday ülke statüsüyle, yönetime katılma düzenlemelerinin doğrudan kapsamına girmemektedir. Ancak, Türkiye'de ve AB üyesi ülkelerde faaliyet gösteren ve AB yönetime katılma düzenlemeleri kapsamına giren şirketlerin sayısı çoğalmaktadır. Son araştırmalarda kapsama giren şirket sayısı 445'e ulaşmış olup, bunların beşi Türk şirkettir. Türk şirketlerinde yönetime katılmaya olumlu bakılmaktadır, ancak, gerçekleştirdiğimiz toplam 35 anket çalışması, AB'deki AİK düzenlemeleri kapsamına giren beş Türk şirkette, sistemin henüz oluşturulmadığını ortaya çıkarmıştır. Ancak, ülkemizde faaliyet gösteren bazı AB boyutlu çokuluslu şirketler, anket çalışmamızda da tespit edildiği gibi, AB ülkelerinde bulunan şirket merkezlerindeki AİK çalışmalarına, Türk çalışanların da temsilcilerinin ya da bu şirketlerin İKY yöneticilerinin gözlemci üye olarak katılmalarını sağlamaktadırlar. Bu da şirketlerin çalışanları ile yönetim arasındaki iletişim ve alınan kararların kabulü ve benimsenmesine olumlu etki yapmaktadır.

AB'de çok uluslu şirketlerden en küçük mikro işletmelere kadar yönetime katılmanın yasalarla garantiye alınmış olarak uygulanmaya başlatılması ile, endüstriyel demokrasinin sağlanması ve serbest rekabete dayalı AB tek pazarında işletmelerin rekabetçi üstünlükler kazanmaları amaçlanmaktadır. Türk şirketlerinin de küresel ve Avrupa düzeyindeki artan ve gelişen faaliyetlerinde bu düzenlemeler dışında kalmaları beklenemez. Ülkemizde, AB yönergelerindeki kapsama girecek işletme ve şirket sayıları dikkate alınarak, sistemin oluşturulacak olması halinde, bunun, birçok işletme ve Türk şirketinin kurumsal şirket yönetimi ile Türk endüstri ilişkileri sistemi üzerinde, çok önemli etkileri olabileceği görülmektedir. Bu bağlamda, ülkemizdeki sosyal taraflar ile hükümet yetkililerinin yönetime katılma sistemi konusunda görüş ve öneriler geliştirmesi, bilim çevrelerinde de konunun yaygınlık kazanarak incelenmesinde sayısız yarar bulunmaktadır. Türk endüstri ilişkileri sisteminde sendikaların tekeli yerleşmiştir. Sendikaların muhalefeti nedeniyle de Avrupa'da olduğu gibi çalışanların yönetime katılması sistemi henüz yasal temele sahip olarak gerçekleştirilememiştir. Ancak, AB düzenlemeleri göz önünde bulundurularak, sistemin bir an evvel ülkemizde uygulamaya geçirilmesinde yarar bulunmaktadır.

Bunun için Türkiye'nin, İş Kanunu'nda yer alan sendika temsilciliği düzenlemeleri yanında, işletme ve iş konseylerinde çalışanların temsiline de izin verilmesini sağlayacak yasal değişikliklere gitmesi gerekmektedir. Bu değişikliklerin Ulusal Program'da orta vadede gerçekleştirileceği 2003 yılında taahhüt edilmiştir. Dolayısıyla, konu önümüzdeki dönemde yoğun olarak tartışılacak ve AB düzenlemelerini içeren bir sistem kurulacaktır. Sistemin öncelikle, çokuluslu şirketler düzeyinde uygulanmaya başlandığı, ancak, bunun yasal hale getirilerek desteklenmesine ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.

**KAYNAKÇA**

Andaç, F. (2003), *İş Hukuku (Türk Çalışma Hukuku) 4857 Sayılı Yeni İş Kanunu Değişiklikleri ile*, Ankara: Yargı Yayınevi.

Carley, M. Baradel, A. Welz, C., (2003), *Works councils Workplace representation and participation structures*, EIRO Thematic Features, [www.eiro.eurofound.eu.int/thematicfeatures.html](http://www.eiro.eurofound.eu.int/thematicfeatures.html), erişim, 25.05.2005.

Carley M., Hall M. (2006), *European Works Councils and transnational restructuring*, European Foundation

for the Improvement of Living and Working Conditions, ISBN 92-897-0977-4, Dublin, Ireland, [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu), erişim: 01.04.2007.

Çelik, N., (2004), *İş Hukuku Dersleri*, Yenilenmiş 17. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Dereli, T., (2003), “21.Yüzyıla Girerken Batıdaki Gelişmeler Karşısında Türk Endüstri İlişkileri

Sistemi: Karşılaştırmalı Bir değerlendirme”, *İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları 45. kitap*, İstanbul:İstanbul Üniversitesi Yayın No:4401, İktisat Fakültesi yayın No:573, Issn:1304-0103, ss.3-23.

Directive 2002/14/EC of the European Parliament and of the Council of 11 March 2002 establishing a general

framework for informing and consulting employees in the European Community, <http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32002L0014>, erişim:14.03.

2005.

Eyrenci, Ö., (2004), “Avrupa Birliği ve Türk Hukukunda Sosyal Diyalog ve İşçilerin Yönetime Katılması”, *AB-Türkiye & Endüstri İlişkileri*, Editör: Alpay Hekimler, İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş.

European Trade Union Institute (ETUI), (2005), Worker Involvement in the European Company (SE),[http://www.seeuropa-network.org/homepages/seeuropa/file\\_uploads/se\\_checklist\\_unieuropa\\_etui.pdf](http://www.seeuropa-network.org/homepages/seeuropa/file_uploads/se_checklist_unieuropa_etui.pdf), erişim:05.04.2007.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006), EWCs in the new Member States Case study: Unilever, [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu), erişim:01.04.2007.

Gülmez, M. (2006), “Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı ve Türkiye'nin Çekinceleri”, Türk-İş/ Finlandiya

İşçi Sendikaları Konfederasyonu (SAK) “Avrupa Birliği Müzakere Sürecinde Avrupa Sosyal Modeli ve Sendikal Haklar” Uluslararası Sempozyumu 3 – 4 Ekim 2006, Ankara: Türk-İş Dergisi'nin (Temmuz – Ekim 2006, Sayı:373) Eki, ss.3-39.

Hekimler, A.; Wenz, M., (2004), Avrupa Anonim Şirketi (SE)-Temel Düşünce ve İşletmelere Uygulama

Olanakları, **AB-Türkiye ve Endüstri İlişkileri**, Editör:Alpay Hekimler, İstanbul:Beta Basım A.Ş., ss. 353-400.

Hekimler, A., (2004), Avrupa Endüstri İlişkiler Sisteminin Belkemiği:Avrupa Çalışma Konseyleri ve

Uygulamaları, **AB-Türkiye ve Endüstri İlişkileri**, Editör:Alpay Hekimler, İstanbul: Beta Basım A.Ş., ss. 307-351.

İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV) (2003), **Avrupa Birliği'nin Şirketler Hukuku Müktesebatı ve Türkiye'nin Uyumu**, Hazırlayan: Prof. Karel Van Hulle, Editör: Hürrem Cansevdi, İstanbul: İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları.

Kluge, N.; Stollt, M., (2004), Workers' participation in the European Company (Societas Europea-SE),

European Trade Union Institute, Brussels, [http://www.seeurope-network.org/homepages/seeurope/](http://www.seeurope-network.org/homepages/seeurope/file_uploads/benchmarking_text_en.pdf) file\_uploads/benchmarking\_text\_en.pdf., erişim: 14.03.2005.

Kutal, G.; Büyükuslu, A.R. (1996), **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi**, İstanbul: Der Yayınları.

Özcüre, G., (1995), **Avrupa Birliği'nde İşçilerin Yönetime Katılması - İşçilere Bilgi Verme - Danışma ve Birlikte Kararlaşdırma**, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, A.T'nun Sosyal Politikaları ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı.

Özcüre, G. (2005), "The European Company Corporate Governance Model and Employee Participation in Decision Making Process", *The Proceedings of International Strategic Management Conference*, "Strategic Management from National and Global Perspectives", June 23-25 Kolin Hotel, Çanakkale, Turkey:227-235.

Tuncay, A. C., (2004), "Türk İş Hukukunun Avrupa Birliği İş Hukukuna Uyumu", **AB-Türkiye & Endüstri İlişkileri**, Editör:Alpay Hekimler, Beta Basım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

TİSK (2007), "Sosyal Politika Ve İstihdam" Başlıklı AB Müktesebatı Ve Türkiye, Sosyal Diyalog Konusundaki AB Direktifleri ve AB Ülkelerindeki Uygulamalar",<http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=1747>, erişim: 01.04.2007.

**21. Oturum: Strateji Geliştirme Anlayışları**

*STRATEJİK EĞİLİMİN, STRATEJİ OLUŞTURMA YETENEĞİ ve PERFORMANS İLİŞKİSİNE ETKİSİ: GAZİANTEP İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA*

*Veysel Ağca*

*Mustafa Hotamışlı*

*Yaşar Uğurlu*

*SAHİPLİK, STRATEJİ, YAPI VE BAĞLAMIN TARİHSEL ETKİLEŞİMLERİ: BİR İŞLETME GRUBU ÖRNEĞİ*

*Öner Günçavdı*

*Mehmet Erçek*

*SUN TZU'YA KARŞILIK VON CLAUSEWITZ: STRATEJİ ANLAYIŞINIZA HANGİSİ YÖN VERİYOR?*

*Mahmut Geyik*

*Mehmet Barca*

## STRATEJİK EĞİLİMİN, STRATEJİ OLUŞTURMA YETENEĞİ ve PERFORMANS İLİŞKİSİNE ETKİSİ GAZİANTEP İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

**Yrd. Doç. Dr. Veysel AĞCA**  
Afyonkocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
agca@aku.edu.tr;

**Arş. Gör. Özlem YAŞAR UĞURLU**  
Gaziantep Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
yasar@gantep.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr. Mustafa HOTAMIŞLI**  
Afyonkocatepe Üniversitesi, AMYO

### ANAHTAR KELİMELER

Stratejik yönetim, stratejik eğilim, strateji oluşturma, işletme performansı.

### GİRİŞ

Günümüzün değişen yönetim paradigması çerçevesinde başarılı olabilmek ve yoğun rekabet ortamında sürdürülebilir bir büyüme seyri yakalayabilmek için işletmelerin belirsizlik ortamında etkin ve etkili karar verebilme yeteneklerine sahip olmaları gerekmektedir. İşletmenin misyon ve vizyonu doğrultusunda hedeflerine ulaşabilmesi için stratejik düşünme gereği giderek daha fazla benimsenmeye başlanmış ve stratejik düşüncenin önemi daha fazla kavranmıştır. Bu bağlamda, üstün bir işletme performansının sağlanabilmesi iyi bir analiz sonrası oluşturulan etkili stratejilerin uygulanması ile ilişkili olduğu kabul edilmektedir. Etkili stratejilerin ortaya çıkması ise işletmelerin strateji oluşturma yeteneği ile bağlantılı olduğu ileri sürülmektedir. Strateji oluşturma sürecinde, stratejik düşünme biçimi farklılığı birden fazla stratejik eğilimin ortaya çıkmasına öncülük etmektedir. Stratejik eğilim, işletmenin stratejik düşünce yapısı üzerinde ve aldığı stratejik kararlarda büyük bir etkiye sahip olmakta ve bununla birlikte işletmelerin stratejik uygulamalarına da yön vermektedir.

Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, işletmelerdeki stratejik eğilimin(strateji tipinin) strateji oluşturma yeteneği ve işletme performansı arasındaki ilişki üzerinde bir etkiye sahip olup olmadığını saptamaktır. Bu çalışmada, anket yoluyla elde edilecek veriler doğrultusunda farklı stratejik eğilimlerin, strateji oluşturma yeteneği boyutlarından ”misyon ve hedef açıklığı”, “durum analizi”, “strateji oluşturma süreci” ve “kapsamlı alternatif strateji değerlendirme” boyutları ile işletme performansı arasındaki ilişki analiz edilmektedir.

Gaziantep giderek gelişen ve büyüyen üretim kapasitesi ve ihracat düzeyi ile sadece Türkiye'nin değil dünya ülkelerinin dikkatini çeken bir üretim merkezi haline gelmiştir. Bu çalışma, ülke sanayisinin önemli bir kısmını oluşturan Gaziantep' teki tepe yöneticiler üzerinde daha önce böyle bir çalışma yapılmamış olması açısından önem arz etmektedir. Araştırma sonucunda elde edilecek olan bulguların hem iş dünyasına için hem de literatüre yeni bir bakış açısı kazandırması ve bu alanda çalışma yapacak olan araştırmacılara yol göstermesi beklenmektedir.

## STRATEJİK EĞİLİM

Stratejik eğilim, firmanın stratejisini geniş bir çerçeve içinde tanımlamaktadır. Stratejik eğilim, işletmelerin üstün performansa ulaşmak için verdikleri kararlarla ilgilidir. İşletmelerin üstün performans göstermesi organizasyon ile stratejik eğilimin örtüşmesi ve bununla birlikte sahip olduğu beşeri, örgütsel ve fiziksel kaynakların kalitesine bağlıdır(Miles ve Snow, 1984). Literatürde stratejik eğilim, bir organizasyonun sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmesi için gerekli olan bir kılavuz ve rota olarak tanımlanmaktadır(Auh ve Menguc, 2005).

Miles ve Snow'un (1978) ve Porter'ın (1980) stratejik eğilime ilişkin olarak oluşturdukları tipolojiler literatürde bu alanda çalışma yapanlar tarafından iki temel kavramsal çerçeve olarak belirtilmektedir(Slater vd., 2006).

Miles ve Snow, bir örgütün stratejisinin girişimci, yönetsel ve teknik olmak üzere üç etki alanına sahip olduğunu öne sürmektedir. Bunlar, pazar alanına kendisini nasıl yönelttiği ile ilgili olarak *girişimci*; örgütün stratejilerini nasıl koordine ettiği ve yürüttüğü ile ilgili olarak *yönetsel*; ürün ve hizmetleri üretmek için kullandığı teknoloji ve süreçlere ilişkin olarak *teknik* şeklinde ifade edilmektedir(Shortell ve Zajac, 1990). Miles ve Snow işletmelerin bu etki alanlarını nasıl tanımladıklarını ve yaklaşımlarını ifade eden dört tip strateji geliştirmişlerdir. İşletmeleri bu strateji tipleri çerçevesinde gruplandırmışlardır. Her strateji tipi çevreye karşı farklı bir stratejik tepki ile karakterize edilmiş ve her biri teknoloji, yapı ve sürece ait belirli bir konfigürasyona sahiptir. Bu strateji tipleri; atılgan, savunmacı, analizci ve tepkisel olarak adlandırılmıştır(Lukas, 1999).

Porter da, girişimcilik probleminin bir ürün olarak firmanın değer yaratması açısından farklılaştırma ya da düşük maliyet adı altında iki şekilde; firmanın kendi pazar payı alanını nasıl tanımladığı açısından da odaklaşma ya da pazara yayılma adı altında iki şekilde görülebileceğini öne sürmüştür. Walker ve Ruekert bu girişimci davranışı tipolojilerinden savunmacı tipi, düşük maliyet ve farklılaştırma savunucuları şeklinde ayırt ederek sentezlemiştir(Slater vd., 2006). Bu bağlamda bu çalışmada esas alınan tipolojiler; “atılgan”, “analizci”, “düşük maliyet savunucusu”, “farklılaştırma savunucuları” ve “tepkisel”dir.

Atılgan stratejiyi izleyen işletmeler, ürün ve hizmetlerini sürekli değiştirerek ya da yeni bir ürün yaratarak pazarda ilk olmaya çalışmaktadırlar. Bu tür işletmeler değişen pazar koşullarına hızlı bir şekilde cevap verebilmek için yeniliğe, yaratıcılığa ve esnekliğe vurgu yapmaktadırlar(Shortell ve Zajac, 1990).

Analizci stratejiye sahip işletmeler, göreceli olarak sabit, sınırlı bir ürün ve hizmet hattı oluşturmaya ve müşteri tabanı sağlamaya çalışmaktadır. Formel yapılar ve süreçler kullanarak rutin ve etkili bir şekilde faaliyette bulunurlar. Aynı zamanda bu tür işletmeler dikkatli bir şekilde yeni ürünleri ve farklı endüstrilerdeki pazar gelişmelerini izlemektedirler(Lukas, 1999).

Düşük maliyet savunmacı stratejiyi izleyen işletmeler, farklı alanlardaki yeni fırsatlara yönelmek yerine kendi alanları içinde uzmanlaşma ve en iyisi olma eğilimindedirler. Teknoloji, yapı ve faaliyet yöntemlerinde nadiren değişiklik

ihtiyacı hissederler, bunun yerine faaliyetlerin etkinliğini iyileştirmeye ve mümkün olan en düşük fiyatla ürün ve hizmetlerini sunmaya odaklanmışlardır(Morgan ve Strong, 2003).

Farklılaştırma savunucuları, tutarlı bir şekilde üstün hizmet ya da ürün kalitesi sağlayarak sabit bir alan yaratma eğilimindedir. Fiyatları genellikle sektör ortalamasının üzerindedir(Slater vd., 2006).

Beşinci tip olan tepkisel ürün-pazar odaklı tutarlı bir stratejiye sahip değildir. Örgütsel çevresinde meydana gelen değişim ve belirsizliği algılar ancak bunlara cevap verme konusunda yetersiz ve isteksizdir(Lukas, 1999; Shortell ve Zajac, 1990).

### **STRATEJİ OLUŞTURMA YETENEĞİ**

Strateji oluşturma yeteneği dört boyutu kapsamaktadır. Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel bu boyutları misyon/hedef açıklığı, durum analizi, kapsamlı alternatif strateji değerlendirme ve strateji oluşturma süreci olarak belirlemiştir(Slater vd., 2006).

Misyon ifadesi, örgütsel amaçları, pazar faaliyetlerinin alanı ve bir işletmenin diğer işletmelerden farkını ortaya koyan bir ifadedir(Akgemci, 2007:23). Misyon bildirileri yazılı resmi belgelerdir. Misyon bildirilerinin amacı, örgüt içinde kabul edilen değer ve davranışları belirtmek ve böylelikle örgütsel bir kimlik yaratmaktır. Misyon ifadeleri, çalışanların “biz niçin varız?, amacımız nedir?, neyi başarmak istiyoruz?” şeklindeki sorularına yanıt verir. Stratejik yönetim açısından misyon ve hedef açıklığının önemi; karar vermek için temel bir rehber rolü üstlenmesi ve çalışanları ortak amaçların başarılması adına motive etmesi ve harekete geçirmesidir(Vandijck vd, 2006).

Örgütler sürekli ve hızla değişen pazar ortamında gerek yerel gerekse küresel anlamda yoğun bir rekabet ortamında varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadır. İşletmeler, stratejileri oluştururken hem böylesi bir rekabetin, hem değişen iç ve dış çevre koşullarının, müşteri talep ve beklentilerinin baskısı ile riskli ve belirsiz bir ortamla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu karmaşık durum içerisinde etkin ve etkili karar alabilmeleri, literatürde “SWOT analizi” olarak adlandırılan iç ve dış çevre analizi ile mümkündür. Durum analizi işletmelere kendi iç ve dış çevrelerine uygun rekabetçi stratejilerin oluşturulmasında rehberlik eden önemli bir role sahiptir(Panagiotou, 2003).

Kapsamlı alternatif stratejilerin değerlendirilmesi ise alternatif stratejilerin üretilmesi ve değerlendirilmesi ile ilgilidir. Alternatif stratejiler üretme ve değerlemedeki kapsamlılık fırsatların kaçırılması olasılığını azaltmaktadır(Slater vd., 2006).

Strateji oluşturma süreci ile ilgili olarak stratejik yönetim okullarının öne sürdüğü görüşler dikkate alındığında iki tür yaklaşım dikkati çekmektedir. İlki, stratejinin resmi(formel) bir planlama süreci sonucunda oluştuğunu ileri sürerek, strateji planlama sürecini rasyonel, analitik ve bilinçli(kasıtlı) biçimsel bir süreç olarak ele alan planlama okuludur. Diğeri ise, örgütün çevresinin karışık ve tahmin edilemez olması nedeniyle kasıtlı stratejilerin mümkün olamayacağını



öne süren ve stratejinin bir öğrenme süreci sonunda ortaya çıkan strateji (emergent strategy) şeklinde oluştuğunu belirten öğrenme okuludur(Sarvan vd, 2006; Mintzberg ve Waters, 1985).

## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ ve KAPSAMI

### Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Çalışmanın amacı, Gaziantep'teki işletmelerin daha çok hangi stratejik eğilime sahip olduklarını saptamak ve bu eğilim ile strateji oluşturma yeteneği ve işletme performansı arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemektir. Bu çerçevede stratejik eğilimin strateji oluşturma yeteneği ve performans üzerine etkisini ölçmeye yönelik bir saha araştırması yapılmıştır. Çalışmanın kapsamını Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren orta-büyük ölçekli, ihracat yapan ve beş yaş üzerindeki işletmelerin üst yöneticileri oluşturmaktadır. Anket formunun oluşturulmasında Slater, Olson ve Hult'un "The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability-Performance Relationship" adlı makalesinde yer alan ölçekten yararlanılmıştır. Anket soruları 5 adet çoktan seçmeli 29 adet 5'li likert ölçekli olmak üzere toplam 34 tanedir. Likert ölçekli sorular misyon/hedef açıklığı, durum analizi, kapsamlı alternatif strateji değerlendirme, strateji oluşturma süreci ve işletme performansı boyutlarından oluşmaktadır. Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nde 5 yıl ve daha fazla süredir faaliyette bulunan ve ihracat yapan işletmeleri içeren 400 işletmenin yer aldığı bir liste oluşturulmuştur. Bu işletmelerden 300 tanesine ulaşılmış ancak 200 tanesinden yanıt alınmıştır. Anket soruları, 200 firmanın üst yöneticilerine randevu alınarak ya yüz yüze ya da anket formu bırakılıp tekrar alınarak uygulanmıştır. Anketten elde edilen veriler SPSS programı ile istatistiksel açıdan değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Araştırmada kullanılan anket formu içerisinde yer alan "misyon/hedef açıklığı", "durum analizi", "kapsamlı alternatif strateji değerlendirme" ve "strateji oluşturma süreci" faktörlerine ilişkin ölçeğe Cronbach' Alpha testi SPSS Versiyon 11.0 kullanılarak uygulanmıştır. Bu test sonucunda strateji oluşturma yeteneği boyutlarına yönelik ölçeğin Alpha Katsayısı 0.8567 olarak bulunmuştur. Bu oran Nunnally'nin 0.70 olarak belirlediği kritik noktanın üzerinde olduğundan dolayı, ankette yer alan ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Geliştirilen ölçekte yer alan faktörlere ilişkin değişkenler arasında istatistiksel olarak orta düzeyde ve anlamlı korelasyonların olması, ölçeğin yakınsak geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca farklı faktörlere ilişkin değişkenler arasındaki korelasyonların çok düşük olması ve istatistiksel olarak anlamlı olmaması ölçeklerin ayırt edici geçerliliğini desteklemektedir.

### Araştırmanın Hipotezleri

Literatürde atılan stratejiye sahip işletmelerin yeni bilgiye daha çabuk ulaşmak ve fırsatları daha çabuk görebilmek için esnekliğe önem vermesi gerektiğine dair hakim bir kanı vardır. Bu bağlamda da atılan organizasyonların vizyon ve misyon ifadelerinin açıkça belirtilmesi, ancak strateji oluşturma süreci açısından esnekliği dikkate alması gerekmektedir(Segev, 1987). Bu çerçevede atılan organizasyonlarda;

Hipotez 1a: Misyon/hedef açıklığı ile işletme performans arasında pozitif bir ilişki vardır. Hipotez 1b: Durum analizi ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Hipotez 1c: Kapsamlı alternatif strateji değerlendirme ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Hipotez 1d: Strateji oluşturma süreci ile işletme performansı arasında negatif bir ilişki vardır. Analizci stratejiye sahip işletmeler, fırsatçı nitelikte oldukları için sınırlı bir misyon ifadesi, ve dar bir durum analizi araştırmalarını kısıtlamakta bu durumda performans etki etmektedir(Slater vd., 2006). Bu bağlamda Analizci organizasyonlarda;

Hipotez 2a: Misyon/hedef açıklığı ile performans arasında negatif bir ilişki vardır. Hipotez 2b: Durum analizi ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Hipotez 2c: Kapsamlı alternatif strateji değerlendirme ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Hipotez 2d: Strateji oluşturma süreci ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Düşük maliyet savunucuları, ürün yada hizmetlerini mümkün olduğunca etkin bir şekilde üreterek ve düşük fiyatla sunarak sabit bir alan oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle açık bir misyon ifadesine ve hedeflere sahip olmaları gerekir. Mekanik bir örgütsel yapıya sahip olma eğilimindedirler. Faaliyetlerini kural ve prosedürlerle koordine bir şekilde yürütürler. Problemistik araştırma yöntemleri kullanmaktadırlar(Walker ve Ruekert, 1987). Bu çerçevede düşük maliyet savunucusu organizasyonlarda;

Hipotez 3a: Misyon/hedef açıklığı ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır. Hipotez 3b: Durum analizi ile işletme performansı arasında negatif bir ilişki vardır. Hipotez 3c: Kapsamlı alternatif strateji değerlendirme ile işletme performansı arasında negatif bir ilişki vardır. Hipotez 3d: Strateji oluşturma süreci ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Farklılaştırma savunucusu işletmeler, üstün hizmet yada ürün kalitesi sunmaya çalışarak fiyat düzeylerini sektör fiyat ortalamalarının üzerinde tutmaktadır. Misyon/hedef açıklığı ve durum analizi; yenilikçi, yüksek kalitede ürün ve hizmet sunabilmeleri ve beklentilerden bir değer avantajı yaratabilmeleri adına önemlidir(Slater ve Olson, 2001). Bu çerçevede farklılaştırma savunucusu organizasyonlarda;

Hipotez 4a: Misyon/hedef açıklığı ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır. Hipotez 4b: Durum analizi ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Hipotez 4c: Kapsamlı alternatif strateji değerlendirme ile işletme performansı arasında negatif bir ilişki vardır. Hipotez 4d: Strateji oluşturma süreci ile işletme performansı arasında negatif bir ilişki vardır.

Tepkisel stratejiye sahip işletme, anket sonuçlarında yer almadığı için bu tipte ilgili hipotez kurulmamıştır.

## **BULGULARIN ANALİZİ**

### **Araştırma Örnekleminin Özellikleri**

Anketten elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda şu bilgilere ulaşılmıştır: Araştırmaya katılanların %46,5'i Müdür, %33,5'i Yönetim Kurulu Başkanı, %20'si ise Genel Müdürdür. İşletmelerin %39'u 20 yıldan fazla, %25,5'i 5-9 yıl, %18'i 10-14 yıl, %17,5'i de 15-19 yıl arası bir zaman zarfında

faaliyettedir. Araştırmaya katılanların %50'si 5-9 yıl arası, %20'si 20 yıldan fazla, %18'i 10-14 yıl arası, %11,5'i ise 15-19 yıldır yöneticilik yapmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin %48'i tekstil sektöründe, %25'i gıda, %11'i makine sanayinde, %8'i ise diğer sektörlerde(ağırlıklı olarak ambalaj ve ayakkabı) faaliyette bulunmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin %34,5'i işletmelerinde hakim olan strateji tipini analizci strateji, %26'sı atılgan strateji, %22'si farklılaştırma savunucusu, %17,5'i ise düşük maliyet savunucusu olarak belirtmiştir.

### İşletmelerin Strateji Oluşturma Yeteneği ve Performans Boyutlarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 1.1 de araştırma kapsamındaki işletmelerin stratejik eğilimlerine göre strateji oluşturma yetenekleri ve performanslarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Tablodaki verilere göre strateji oluşturma yeteneğinin bir boyutu olan “milyon/hedef” açıklığı bakımından en yüksek ortalamanın “analizci” stratejik eğilime(strateji tipine) sahip işletmelere ait olduğu görülmektedir. “Durum analizi” bakımından en yüksek ortalamanın “düşük maliyet savunucularına” ait olduğu görülmektedir. “Kapsamlı alternatif stratejiler değerlendirme” bakımından en yüksek ortalamanın yine “ analizci” stratejik eğilime sahip işletmelere, “strateji oluşturma süreci” bakımından en yüksek ortalamanın “atılgan” stratejik eğilime sahip işletmelere ve işletme performansı” bakımından en yüksek ortalamanın da “analizci” stratejik eğilime sahip işletmelere ait olduğu görülmektedir.

**Tablo 1.1 Stratejik Eğilimlere Göre Strateji oluşturma Yeteneği ve Performans Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Stratejik Eğilim →	Toplam Örneklem N=200	Atılgan N=52	Analizci N=69	Düşük Maliyet N=3	Farklılaştırma N=44
St. Olus. Yeteneği	X ve SS (A.Ortalama ve S.Sapma)	X(A.Ortalama)	X(A.Ortalama)	X(A.Ortalama)	X(A.Ortalama)
Milyon/Hedef Açıklığı	3,93 580	3,94	4	3,84	3,85
Durum Analizi	3,92 ,543	3,96	3,9	4,02	3,82

St. Alt. Değerl.	3,87	,704	3,96	4,03	3,68	3,68
Stj. Oluşturma	3,73	,626	3,81	3,77	3,6	3,7
İşlt. Performansı	3,63	,868	3,6	3,76	3,34	3,66

**İşletmelerin Stratejik Eğilimlerine Göre Strateji Oluşturma Yeteneği Boyutlarıyla Performans Arasındaki İlişkiler.**

Tablo2.1’de araştırma kapsamındaki işletmelerin strateji oluşturma yeteneği boyutlarıyla performansları arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin gücünü gösteren korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo2.1 Strateji Oluşturma Yeteneği Boyutlarıyla İşletme Performansı Arasındaki İlişki**

DEĞİŞKENLER	1	2	3	4	5
1.Misyon/ Hedef Açıklığı	1				
2.Durum Analizi	,576**	1			
3.Alternatif Strateji Değerleme	,574**	,502**	1		
4.Strateji Oluşturma Süreci	,594**	,534**	,608**	1	
5İşletme Performansı	,414**	0,128	,502**	,386**	1

\*\*p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini ortaya koyduktan sonra geliştirdiğimiz hipotezleri test etmek için araştırmada yer alan bu değişkenlere çoklu(hiyerarşik) regresyon analizi uygulanmıştır. Regrasyon analizinin ilk adımında işletmelerin performansı üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu ileri sürülen strateji geliştirme yeteneği boyutları bağımsız değişkenler, işletmelerin performansı da bağımlı değişken olarak alınmıştır. Korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkan bu anlamlı ilişkiler bu araştırma için oluşturulan hipotezlerin test edilmesi sırasında da uygulanacak olan çoklu regresyon analizlerinde kendisini çeşitli anlamlılık düzeylerinde gösterecektir.

Bu analiz dört eğilimden her bir stratejik eğilime ya da strateji tipine göre yapılmaktadır.

**Tablo 2.2.Strateji tiplerine göre Strateji Oluşturma Yeteneği Boyutlarıyla Performans Arasındaki İlişki**

Strateji Tipleri	Toplam	Atılgan	Analizci	Düşük	Farklılaşma
Değişkenler	Örneklem (n=200) β Değerleri	Strateji (n=52) β Değerleri	Strateji (n=69) β Değerleri	Maliyet Stratejisi (n=35) β Değerleri	Stratejisi (n=44) β Değerleri
Misyon/Hedef Açıklığı	0,291	0,530	0,360	0,020	0,778
Durum Analizi	-0,321	-0,404	-0,519	-0,131	-0,077
Alt. Stj. Değerleme	0,428	0,002	0,710	0,569	-0,108
Strateji Oluşturma Süreci	0,124	0,356	0,043	0,151	0,170
R <sup>2</sup>	0,342	0,463	0,460	0,356	0,383
Ayarlanmış R <sup>2</sup>	0,329	0,388	0,427	0,270	0,320
F- değeri	25,382	9,067	13,684	4,147	6,052
p-Anlamlılık Düzeyi	0,000	0,000	0,000	0,009	0,001

Tablo 2.2’de dört strateji tipine göre strateji oluşturma yeteneği boyutlarıyla işletme performansı arasındaki ilişkileri ortaya koyan çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Atılgan strateji tipinin analizinde strateji oluşturma yeteneği boyutlarıyla performans arasında orta düzeyde anlamlı ilişki vardır(Ayarlanmış R<sup>2</sup>=0,388, F=9,067, p<0,01). Buna göre tabloda yer alan dört değişken işletme performansındaki toplam varyansın yaklaşık %39’unu açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, bağımsız değişkenlerin işletme performansı üzerindeki göreceli önem sırası, “misyon/hedef açıklığı”(β=0,530), “durum analizi” (β=-0,404), “strateji oluşturma süreci” (β=0,356) ve “kapsamlı alternatif strateji değerlendirme” (β=0,002) şeklindedir. Bu değerlerin anlamlılık düzeyleri incelendiğinde “misyon/hedef açıklığı” ile” strateji oluşturma süreci” boyutlarıyla işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif; “durum analizi” boyutuyla da anlamlı ve negatif bir ilişki görülmektedir. Bu durumda hipotezlerimizden sadece 1a desteklenmekte, 1b,1c,1d reddedilmektedir.

Analizci strateji tipi analizinde de strateji oluşturma yeteneği boyutlarıyla performans arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki görülmektedir(Ayarlanmış R<sup>2</sup>=0,427, F=13,684, p<0,01). Bu ilişkiye göre tabloda yer alan dört değişken

işletme performansındaki toplam varyansın yaklaşık %43'ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, bağımsız değişkenlerin işletme performansı üzerindeki görece önem sırası, “kapsamlı alternatif strateji değerlendirme”( $\beta=0,710$ ), “durum analizi” ( $\beta=-0,0519$ ), “misyon hedef açıklığı” ( $\beta=0,360$ ) ve “strateji oluşturma süreci” ( $\beta=0,043$ ) şeklindedir. Bu katsayıların anlamlılık düzeylerine göre “kapsamlı alternatif strateji değerlendirme” ile “misyon/hedef açıklığı” boyutlarıyla işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif; “durum analizi” boyutuyla da anlamlı negatif bir ilişki vardır. Bu sonuçlara göre hipotezlerimizden 2a, 2b ve 2d reddedilirken sadece 2c desteklenmektedir.

Düşük maliyet savunucularına göre işletmelerin strateji oluşturma yeteneği boyutlarıyla işletme performansı arasındaki ilişki de anlamlı görülmektedir(Ayarlanmış  $R^2=0,270$ ,  $F=4,147$ ,  $p<0,01$ ). Bu boyutların işletme performansındaki toplam varyansı açıklama derecesi ise %27 dir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, strateji oluşturma yeteneği boyutlarının işletme performansı üzerindeki görece önem sırası, “kapsamlı alternatif strateji değerlendirme”( $\beta=0,569$ ), “strateji oluşturma süreci” ( $\beta=0,151$ ), “durum analizi” ( $\beta=-0,131$ ) ve “misyon/hedef açıklığı” ( $\beta=0,020$ ) şeklindedir. Bu katsayılara göre “kapsamlı alternatif strateji değerlendirme” ile “strateji oluşturma süreci” boyutlarıyla işletme performansı arasında pozitif; “durum analizi” boyutuyla da negatif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre hipotezlerden 3b ve 3d zayıf da olsa desteklenirken, 3a ile 3c reddedilmektedir.

Son olarak farklılaştırma stratejisinin analizinde strateji oluşturma yeteneği boyutlarıyla işletme performansı arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır(Ayarlanmış  $R^2=0,320$ ,  $F=6,052$ ,  $p<0,01$ ). Buna göre tabloda yer alan dört değişken işletme performansındaki toplam varyansın %32'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, bağımsız değişkenlerin işletme performansı üzerindeki görece önem sırası, “misyon/hedef açıklığı”( $\beta=0,778$ ), “strateji oluşturma süreci” ( $\beta=0,170$ ) “kapsamlı alternatif strateji değerlendirme” ( $\beta=-0,108$ ) ve “durum analizi” ( $\beta=-0,077$ ) şeklindedir. Standardize edilmiş bu regresyon katsayılarına göre strateji oluşturma yeteneği boyutlarından “misyon/hedef açıklığı” ile “strateji oluşturma süreci” boyutlarıyla işletme performansı arasında pozitif; “kapsamlı strateji değerlendirme ve “durum analizi” boyutlarıyla da negatif ilişki vardır. Bu durumda hipotezlerden 4a ve 4c desteklenirken 4b ve 4d reddedilmektedir.

## SONUÇ

İşletmelerin stratejik eğilimlerine göre strateji geliştirme yeteneği boyutlarıyla performans arasındaki ilişkilerin farklılığını kabul ederek geliştirdiğimiz hipotezlerden bazıları desteklenmesine rağmen bazıları kabul edilmemiştir. Atılgan stratejik eğilime göre sadece misyon/hedef açıklığı ile işletme performans arasında pozitif bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmıştır. Bu strateji tipiyle ilgili olarak geliştirdiğimiz diğer varsayımlar araştırmadan elde ettiğimiz bulgulara göre kabul görmemiştir. Analizci stratejik eğilime göre de sadece “kapsamlı alternatif strateji değerlendirme” boyutuyla işletme performansı arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Düşük maliyet savunucularına göre ise

“durum analizi ile işletme performansı arasında negatif bir ilişki vardır görüşüyle strateji oluşturma süreci ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır görüşü kabul görmüştür. Farklılaştırma stratejisini savunanlara göre “misyon/hedef açıklığı ile performans arasında pozitif bir ilişki iddiasıyla kapsamlı alternatif strateji değerlendirme ile işletme performansı arasında negatif bir ilişki iddiası kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre beklentilerden farklı olarak dört stratejik eğilimde de “misyon/hedef açıklığıyla işletme performansı arasındaki ilişki pozitif olarak ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuçların literatürden farklı olmasının, Gaziantep Organize Sanayi’de faaliyet gösteren firmaların özellikleri ile ilintili olduğu düşünülmektedir. Ankete katılan işletmelerin büyük bir kısmı aile işletmesi niteliğindeki işletmeler olup kurumsallaşma sürecini tam olarak gerçekleştirememişlerdir. Bu bağlamda, organizasyon yapısı ve işleyişi ile ilgili bir takım eksikler bulunmaktadır. Ayrıca, stratejik düşünme gerekliliği ve biçimi tam olarak benimsenmemiştir. Ancak bu çalışmanın hem işletmelere bu konuda bir yol göstermesi hem de çalışmanın Türkiye geneline genişletilerek literatüre farklı bir bakış açısı kazandırılması hedeflenmektedir.

#### **KAYNAKÇA**

- Akgemci, Tahir.(2007), *Stratejik Yönetim*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Auh, Seigyoung, Bulent Menguc (2005), “The influence of top management team functional diversity on strategic orientations: The moderating role of environmental turbulence and inter-functional coordination”. *Intern. J. of Research in Marketing*, 22, pp: 333–350.
- Lukas, Bryan A. (1999), “Strategic Type, Market Orientation, and the Balance between Adaptability and Adaptation”. *Journal of Business Research*, 45, pp.147-156.
- Mintzberg, Henry, J.Waters. (1985), “Of Strategies Deliberate and Emergent”, *Strategic Management Journal*, 6, 3, pp.257-272.
- Morgan, Robert E., Carolyn A. Strong (2003), “Business performance and dimensions of strategic orientation”. *Journal of Business Research*, 56, pp: 163-176.
- Panagiotpu, George. (2003), “Bringing SWOT into Focus”. *Business Strategy Review*, Vol: 14, Issue 2, pp.8-10.
- SARVAN, Fulya ve E.D.Arıcı, J.Özen, B.Özdemir, E.T.İçigen. (2006), “On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulu’nun Bütünleştirici Çerçevesi”. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (6), 73-122.
- Segev, Eli (1987), “Strategy, Strategy-Making, and Performance in a Business Game”, *Strategic Management Journal*, 8, 6, pp.565-577.
- Shortell, Stephen M., Edward J. Zajac. (1990), “Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow’s Strategic Types: Acomprehensive Assessment of Reliability and Validity”. *The Academy of Management Journal*, Vol.33, No.4, pp.817-832.

Slater, Stanley F., Eric M. Olson, G.T.Hult (2006), “The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability-performance relationship”. *Strategic Management Journal*, 27 pp:1221-1231.

Slater, Stanley F., Eric M. Olson. (2001), “Marketing’s Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis”, *Strategic Management Journal*, 22, 11, pp:1055-1068.

Walker, Orville C., R.W.Ruekert. (1987), “Marketing’s Role in the Impementation of Business Strategies”, *Journal of Marketing*, Vol:51, pp.15-33.

Vandijck, Dominuque, S.Desmidt, M.Buelens. (2007), “Relevance of Mission Statements in Flemish not-for-profit Healthcare Organizations”, *Journal of Nursing Management*, 15, pp.131-141



## SAHİPLİK, STRATEJİ, YAPI VE BAĞLAMIN TARİHSEL ETKİLEŞİMLERİ: BİR İŞLETME GRUBU ÖRNEĞİ

Öner GÜNÇAVDI,

Mehmet ERÇEK

İ.T.Ü. İşletme Fakültesi,

İşletme Mühendisliği Bölümü

ercekme@itu.edu.tr

### ANAHTAR KELİMELER

İşletme grupları, Türkiye, strateji, yapı, sahiplik

### GİRİŞ

İşletme grupları, bu grupların gerek kendi içlerinde gerekse de içerisinde buldukları bağlam ile ilişkileri ve bu ilişkilerin niteliğini belirleyen stratejik, yapısal ve sahiplik unsurları son yıllarda artan bir ilgi alanı oluşturmaktadır (Granovetter, 1994; Guillén, 2000; Selekler-Gökşen ve Üsdiken, 2001). Bu alanda yapılan çalışmalar Türkiye’de faaliyet gösteren işletme gruplarının “holding” ya da “topluluk” adları altında oldukça merkezi karar alma yapılarıyla ve yoğun olarak aile sahipliğinde - aileye kişisel olarak yakın aktörlerin yönetimi paylaşması yoluyla- faaliyetlerini sürdürdüklerini ortaya çıkarmıştır (Buğra, 1994; Yıldırım ve Üsdiken, 2005). Bu işletme grupları Türkiye’deki büyük ölçekli işletmeleri büyük oranda kontrol ettiklerinden Türk iş sisteminin de belirleyici unsuru konumundadırlar. Dolayısı ile gerek ülkemizdeki iş sisteminin yapısını daha iyi anlayabilmek ve gerekse de bu yapısını diğer ülkelerdeki iş sistemlerinin özellikleriyle mukayese edebilmek için Türkiye bağlamındaki işletme gruplarının incelenmesi özel bir önem arz etmektedir.

Şimdiye dek yapılan araştırmalar işletme gruplarının ulusal iş sistemlerine özgüllükleri konusunda mutlak değil kısmi bir bağlantı olduğunu ileri sürmektedir (Mayer ve Whittington, 1999; Selekler-Gökşen ve Üsdiken, 2001). Yani ulusal iş sistemini oluşturan örgütler çeşitli nitelikleri, örneğin sahiplik unsurları, açısından benzerlik gösterirken kimi diğer nitelikler, örneğin stratejiler ve yapılar, açısından farklılaşma da gösterebilmektedirler. Bu benzerlik ve farklılıkların ise durağanlığı gerek değişik iş sistemlerinin karşılaştırılması yoluyla gerekse de bu iş sistemlerinin tarihsel dönüşümleri ekseninde incelenerek ortaya konulmaya çalışılmaktadır (Czaban ve Whitley, 1998; Mayer ve Whittington, 1999). Bu noktadan hareketle işletme gruplarının belirgin niteliklerinde kurumsal şartların değişimine bağlı olarak değişim olup olmadığı, bu değişimlerin özellikleri ve değişimin kaynakları önemli araştırma soruları olarak karşımıza çıkmaktadır. Her ne kadar Selekler-Gökşen ve Üsdiken (2001) Türkiye’de yerleşik grupların stratejik, yapısal ve sahiplik özellikleri konusunda 1990’ların ikinci yarısına özgü önemli saptamalar yapmış olsalar da, bu saptamalar sözü edilen dönem için geçerli statik bir gözlemi ifade eder niteliktedir. Ayrıca gelişmekte olan ekonomilerdeki işletme gruplarının ilişkisiz çeşitlenmelerinin arkasında otonom devlet yapısı, pazarların derinliğinin olmayışı ve toplumsal ilişkilerin yapısı gibi faktörlerin olduğu kaydedilmiştir (Guillén, 2000). Türkiye’deki bağlamsal değişimin dönemler itibarıyla çarpıcı

etkileri olduğundan hareketle, yapı, sahiplik ve strateji gibi temel örgütsel özelliklerin zaman içerisinde ne şekilde değiştiği tam anlamıyla cevaplanamamış araştırma soruları olarak kalmaktadır.

### **AMAÇ VE YÖNTEM**

Bu çalışma özellikle Türk sanayinde tarihsel olarak öncü kabul edilebilecek bir işletme grubunun, grubun şirketleşmeye başladığı 1950'li yıllardan kurucusunu ve asli sahibini kaybettiği 1999 yılına kadar olan tarihsel dönem içerisinde geçirdiği yapısal ve stratejik değişimleri Türkiye bağlamı ile karşılıklı etkileşimleri dikkate alarak anlamlandırmaya çalışmaktadır. Araştırma kapsamında özel izinler dahilinde grubun tüm resmi ve özel arşivlerine ulaşılmış, anahtar şirket yöneticileriyle derinlemesinde mülakatlar gerçekleştirilmiş ve gerek Türkiye'deki diğer işletme grupları gerekse de Türkiye bağlamına ilişkin politik, sosyal ve ekonomik olgular konusunda ikincil veriler derlenerek tarihselliğin elden geldiğince kurgulanmasına özen gösterilmiştir.

### **BULGULAR**

Elde edilen bulgular öncelikle Buğra'nın (1994) çalışmasında öne sürülen işletme gruplarının devlet bağımlı bir gelişim yörüngesi gösterdikleri tezini çalışılan işletme grubu için kısmen destekler niteliktedir. Zira, diğer işletme gruplarında hem aktör hem de örgüt seviyesinde siyasal iktidar ve/veya etkin siyasal çıkar gruplarıyla gerçekleşen ve işletme grubunun gelişmesinde önemli etken olan bağlar incelenen işletme grubunda bilinçli olarak kullanılmamaktadır. Hatta bu tercih işletme grubunun kurucusunun Türkiye'nin dönemler itibarıyla siyasetine damga vurmuş önemli aktörlerine kişisel yakınlığına rağmen yapılmış durumdadır. Ancak, grubun özellikle tepe yöneticilerini meydana getiren kadronun hemen tamamı kamu kuruluşlarından transfer edilmiş ve buradaki bağlardan özellikle kuruluş aşamalarında faydalanılmıştır. Kamuyla olan kişisel bağların yanı sıra kamuda yerleşik örgütsel mantıkların grup bünyesine taşınması ve bu mantıklar eşliğinde uygulama ve yapıların oluşturulması devletin biçimleyici rolü konusunda önemli bulgular sağlamaktadır. Bu konudaki en önemli örnek olarak Sümerbank'ın çok merkezli yapı ve uygulamalarını –örneğin konsolide bilanço sistemi- tek merkezden kontrol edilen çok şirketli holding bünyesine aktarmayı göstermek mümkündür. Ayrıca, grubun özellikle imalat teknolojisi ve üretim tabanlı yapılanmalarında Makine Kimya Endüstrisi kökenli mühendis kadrolarının katkıları gözlemlenmektedir. Siyaset ve siyasal çıkar gruplarına mesafeli yaklaşımın ise özellikle piyasalaşmanın başladığı 1980'li yıllarda işletme grubunun görece rekabet gücüne sekte vurduğu görülmüştür. Bu yıllarda özellikle politik iktidar vasıtasıyla dağıtılan büyük miktarda ihaleler veya ihracatı teşvikte kullanılan mekanizmalardan etkin faydalanabilmenin en önemli belirleyicisinin iyi ilişkilerin muhafazası olduğu görülmektedir.

Sahiplik konusundaki bulgular işletme grubunun kuruluş ve gelişim aşamalarında diğer işletme gruplarına benzer şekilde çok baskın olarak aile bireyleri tarafından ve merkezi bir şekilde kontrol edildiğine, ancak son dönemde işletme grubunun kontrolünün kurumsal alandaki uygulamalardan çarpıcı bir farklılık göstererek olabildiğince geniş tabanlı bir vakıf yönetimine

devredildiğini ortaya koymaktadır. Bu noktada işletme grubunun kontrolünün çok büyük ölçüde kurucu aktörün omuzlarında kalan bir yük olduğunu belirtmekte fayda olacaktır. Zira Türkiye’deki diğer baskın örneklerdeki geniş ailenin aksine işletme grubu sadece iki kardeşin ortak çabalarıyla geliştirilmiş ve kardeşlerden biri henüz otuzbeş yaşında bir kaza sonucu vefat edince bu yük tek kişinin sırtında kalmıştır. Tek başınalık bir yandan erken profesyonelleşmeyi getirirken bir yandan da kontrol açısından güven problemlerini de beraberinde getirmiştir.

Türkiye’de yerleşik işletme gruplarında vakıf kurma ve/veya vakıflarla bağ kurma sıklıkla karşılaşılan bir uygulama olmakla beraber topluluğun yönetimini vakıf aracılığıyla yapma sıra dışı bir uygulama olarak görülmektedir. Böylesine bir uygulamanın kurucunun yakın akrabası olmayışı, inançları ve art yetiştirminden kaynaklandığı düşünülmektedir. Vakıf üyelerinin kimlikleri ve vakıf ile işletme grubu yönetim yapılarının düzenleniş tarzı her ne kadar diğer işletme gruplarında yönetimde etkin olan, esas sahip ile kişisel bağları kuvvetli “aileden-gibi” aktörlerin mevcudiyet ve rolleriyle paralellik gösterse de (Yıldırım ve Üsdiken, 2005), önemli ölçüde değişiklik de içermektedir.

Strateji konusundaki bulgular ise diğer işletme gruplarında devlet eksenli büyümenin getirdiği ilişkisiz çeşitlenmenin incelenen grup dahilinde araştırmamızın son döneminde girilen ancak daha sonra terk edilen bir uygulama olduğuna işaret etmektedir. Özellikle 1980’lerin başından itibaren grubun yoğunlaştığı konut sektörünün hızlı büyümesi ve dışa dönük ekonomi politikalarına koşut gelişen çeşitli fırsatlar ilişkisiz çeşitlenmeyi özendirici etki yapmıştır. Ancak grup yine bir fırsat olarak değerlendirdiği ilaç sektöründeki yatırımını kendi iş yaptığı alandaki değerleri ve uygulamalarıyla paralel yürütmekte zorlanmış, sektöre özgü bir takım mantıkların kendi iş görüş yöntem ve uygulamalarıyla çelişkili oluşuna uzun süre tahammül edememiştir. Özellikle ilaç sektörüne ilişkin bir takım fikri-sınai mülkiyet kısıtları oluşacağı öngörüsüyle bu sektörden çekilme kararı alınmıştır.

Ayrıca grup, dış ortaklar alma, özellikle yabancı şirketlerle sahipliği paylaşma konusunda da çeşitli denemelere rağmen çekingen davranmıştır. Genel olarak işletme grubunun kuruluşunun gerçekleştiği konut sektörüne odaklanılmış, bu sektörde özellikle üretim ve dağıtım konusunda kazanılan rekabet avantajları ve beceriler aynı sektör içerisinde farklı ürünler ve hizmetlerin geliştirilmesi ve bu ürün ve hizmetler ekseninde şirketleşme uzun yıllar boyunca egemen uygulama olarak ortaya çıkmıştır. Böylesine bir şirketleşme stratejisinin bilinçli bir şekilde hareket kabiliyeti yüksek, küçük ölçekli ve birbirleriyle karşılıklı etkileşimleri yüksek şirket ağları şeklinde özellikle 1970’li yılların ikinci yarısından itibaren İtalyan endüstri bölgeleri örneğinden yararlanılarak tasarlandığı düşünülmektedir (Furlan, Grandiotti ve Camuffo, 2007; Porter, 1990). İtalyan örneğine öykünmenin ise grubun kuruluşunu hazırlayan fonun Türk-İtalyan ikili anlaşmaları çerçevesinde sağlanmış olması ve bu ilk ilişki sonrasında edinilen kişisel bağlar neticesinde geliştiği düşünülmektedir. Bu örnek II. Dünya Savaşı sonrasında çeşitli kuruluşlar öncülüğünde girilen “hür” dünyayı kalkındırma hamlesinin gelişmekte olan ülkelerin sanayileşmesinde etkileri oldukça uzun soluklu olan dönüşümlere yol açabildiğine işaret etmektedir.

İlişkili çeşitlenme ve bu ekseninde birbirleriyle yoğun ticari ilişkileri olan şirketler yoluyla büyüme şirketlerin karşılıklı sahipliği ile desteklenmiş ancak özellikle incelemenin son döneminde karşılıklı sahipliğin getirdiği kontrol ve denetim problemlerinin önemli yönetim problemlerine yol açtığı bulgulanmıştır. Aslında karşılıklı sahiplik ve buna bağlı karmaşık kontrol mekanizmaları başka ülkelerdeki işletme grupları için de kullanılabilir bir uygulama olduğunu belirtmek gerekir. Özellikle Türkiye örneğine benzerlik gösteren Kore işletme gruplarında yapılan araştırmalar borç garantileri, finansal kaynak, teknoloji ve reklam paylaşımları vasıtasıyla grup bazında önemli rekabet avantajları yaratılabildiğini ortaya koymuştur (Chang ve Hong, 2000). İnceleme konusu olan işletme grubumuzda ise ilişkili çeşitlenmenin etkisiyle son derece yoğun olan firmalar arası karşılıklı bağımlılık ilişkilerinin dönemler itibarıyla hem pozitif hem de negatif etkileri olduğu görülmektedir.

Bu noktada karşılıklı sahipliğin bir takım transfer fiyatlandırma uygulamaları beraberinde geliştiği ve bu uygulamaların grup içi değişim değerleri ile piyasa değişim değerleri arasında önemli farklılıklara yol açtığı da görülmüştür. Çok sayıda şirketin bu denli karmaşık mekanizmalarla işletilmesinde önemli sayılabilecek eşgüdüm ve kontrol problemleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca, ilişkili çeşitlenmenin getirdiği ve Türkiye'nin önemli ölçüde belirsiz bağlamının da körüklediği riskler son dönemde yanlış yatırım kararlarıyla birleşince konsolidasyon kaçınılmaz hale gelmiş, grup özellikle ilk yatırım alanına geri dönmüştür. Türkiye bağlamında meydana gelen sendikal hareketler, krizler, dışa açılma ve piyasalaşmanın işletmenin büyüme ve konsolidasyonuna etkileri izlenebilmektedir.

Yapısal olarak ise grup oldukça merkeziyetçi ve bürokratik olarak tariflenebilmekte olup, tepe yöneticilerden oluşan bir idare meclisi ve finansman, personel ve icra olarak adlandırılan topluluk ve şirket düzeyinde düzenlenmiş komitelerle örgütlenmiştir. Genel olarak topluluk düzeyindeki en yetkili komite olan idare meclisi üyeleri yine topluluk düzeyindeki finansman, personel ve icra komitelerinde de görev yaptıklarından ve bu komite de genel koordinatör olarak esas sahibi bağlı olduğundan merkeziyetçilik yüksektir. İdare meclisindeki tepe yöneticilerin aynı zamanda topluluğa bağlı şirket ve/veya iştiraklerde sorumlu müdür ve/veya yönetim kurulu üyesi olarak görev yaptıklarını da belirtmekte yarar vardır. Böylelikle esasen sayısı beş veya altı civarında olan tepe yönetici kadrosuyla kimi zaman sayısı elliye varan şirketi merkezi bir şekilde kontrol etmek mümkün hale gelmektedir.

Bunların yanı sıra, hem tepe yöneticilerin kamu geleneklerinden hem de sahibin kişisel özellik ve tercihlerinden kaynaklanan bürokratik gelenek topluluğun oluşumundan itibaren baskın görünümündedir. Bürokratik iş kültürü işletme grubunun kontrolünü elinde bulunduran yöneticilerin tamamının mühendis art yetiştirmeleriyle de pekişerek önceliği pazardan ziyade teknik konulara veren mekanik bir düzenin kurgulanmasında önemli rol oynamıştır. İş tarifleri, yönergeler, örgüt şemaları, detaylı yetki ve sorumluluk cetvelleri, performans değerlendirme uygulamaları, konsolide ve şirket tabanlı bütçeleme ve yazılı strateji belgeleri topluluğun kuruluş aşamasından beri kullanılmaya başlanmıştır. Böylesine bir yapının da kuruluş ve gelişim dönemlerinde avantaj yaratmakla birlikte

incelenen dönemin sonunda oluşan rekabet baskısı ve uluslararasılaşma gibi etkenlerin gerektirdiği dinamikliğe yeterince cevap veremediği düşünülmektedir.

Yukarıda ana hatlarıyla tarif edilen bulguların Türkiye'deki işletme gruplarının faaliyetleri konusunda tarihsellik ve bağlam ilişkilerini eş anlı değerlendirebilme fırsatı sağlaması nedeniyle önemli çıkarımlar sağlayabileceği düşünülmektedir.

#### KAYNAKLAR

- Buğra, A. (1994), *State and Business in Modern Turkey*, New York : New York University Press.
- Chang, S.J. ve J. Hong (2000) Economic Performance of Group-Affiliated Companies in Korea: Intragroup Resource Sharing and Internal Business Transactions, *Academy of Management Journal*, 43 (3) 429-448.
- Furlan, A., Grandi, R. Ve A. Camuffo (2007) How do Suncontractors Evolve? *International Journal of Operations and Production Management*, 27 (1) 69-89.
- Granovetter, M. (1994), Business Groups, Smelser, N.J. ve Swedberg, R. der., *The Handbook of Economic Sociology*, (453-475), Princeton: Princeton University Press.
- Guillén, M.F. (2000), Business Groups in Emerging Economies: A Resource-based View, *Academy of Management Journal*, 43 (3) 362-380.
- Mayer, M. C. J. Ve R. Whittington. (1999) Strategy, Structure and 'Systemness': National Institutions and Corporate Change in France, Germany and UK, 1950-1993. *Organization Studies*, 20 (6) 933-959.
- Porter, M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press: New York.
- Selekler Gökşen, N. and B. Üsdiken. 2001, Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scale and Time of Founding, *British Journal of Management*, 12 (4) 325-40.
- Whitley, R. Ve L. Czaban. (1998) Institutional Transformation and Enterprise Change in an Emergent Capitalist Economy: The Case of Hungary. *Organization Studies*, 19 (2): 259-280.
- Yıldırım, Ö. ve Üsdiken, B. (2005), Boards of Directors in Firms within Family Business Groups: Evidence from Turkish Holding Companies, *21. EGOS Kollokyumu'nda sunulan bildiri*, Freie Universtat, Berlin, 30 Haziran-2 Temmuz.

## SUN TZU'YA KARŞILIK VON CLAUSEWITZ: STRATEJİ ANLAYIŞINIZA HANGİSİ YÖN VERİYOR?

**Dr. Mahmut GEYİK**

Sakarya Üniversitesi  
mgeyik@sakarya.edu.tr

**Doç. Dr. Mehmet BARCA**

Sakarya Üniversitesi  
mbarca@sakarya.edu.tr

### Giriş

Bu çalışmanın amacı savaş stratejileri konusunda hem kendi dönemlerindeki askeri stratejilere yön vermiş hem de kendinden sonraki dönemlere rehber olmuş iki savaş stratejistinin (Sun Tzu ve Von Clausewitz) söylediklerinden günümüz işletme liderlerinin ne şekilde faydalanabileceklerine dair ipuçları aramaktır. Net olarak bilinmemekle birlikte Sun Tzu'nun M.Ö. 4. y.y'da Çin'de yaşadığı, ordu komutanlığı yaptığı ve askeri alanda strateji kavramını ilk olarak savaş sanatını tanımlamak için kullanan kişi olduğu bilinmektedir. "Savaş Sanatı" adlı eseri askeri literatürde bilinen en eski eserdir. 13 bölümden oluşan eseri özellikle zaferin mümkün olduğu kadar savaşı kazanılması üzerine kurgulanmıştır. Buna karşılık, Clausewitz ise 17. y.y'da Prusya ve Fransa arasındaki savaşlarda Prusya adına orduyu eğiten, Harp Okulları komutanlığı yaptığı bilinen biridir. "Savaş Üzerine" adlı eseri özellikle Napolyon Savaşlarında ve Fransız Devrimi'nde edinilen tecrübeleri yansıtmakta ve Sun Tzu ile karşılaştırıldığında savaş üzerine çok daha kapsamlı açıklamalar sunmaktadır.

Stratejik yönetim literatürü içinde sıkça bahsedilen "strateji kavramının askeri terminolojiden ödünç alındığı" ve özellikle Sun Tzu ve Clausewitz'in fikirlerine sık sık başvurulmasına karşın, her iki savaş stratejistinin hangi yönleriyle stratejik yönetime katkı yaptıkları çok sınırlı şekilde Mintzberg ve arkadaşları (1998) tarafından ele alınmış ancak detaylar üzerinde durulmamıştır. Yine söz konusu askeri stratejistlerin geliştirdikleri teorilerin hangi açılardan farklılaştığı ve farklı zaman ve kültürde yaşamış olan bu teorisyenlerin bu özelliğinin günümüz strateji anlayışlarına ne şekilde yansıdığı ele alınmış bir konu değildir. Her ne kadar ağırlıklı olarak Sun Tzu'nun "Savaş Sanatı" adlı eserinde söylediklerinin günümüz işletme ve strateji anlayışına nasıl yansıdığına dair çalışmalar varsa da (ör: McNeilly, 1996; Teck ve Grinyer; 1995) bu çalışmalar, mevcudu tekrarlamaktan öteye gitmemekte ve strateji anlayışından ziyade stratejik yönetimin geleneksel 5 aşamalı sürecini (çevre analizinin yapılması, örgüt yönünün belirlenmesi, alternatif stratejilerin belirlenmesi ve seçimi, stratejin uygulanması ve denetim) doğrulamaktan başka bir işlev taşımamaktadır.

Oysa stratejiyi firmalar arasında gözlemlenen performans farklarının açıklayıcısı (Barca, 2002) olarak ele aldığımızda bu farklılığı oluşturan şeyin strateji anlayışlarındaki farklılıktan kaynaklandığını söylemek mümkündür. Piyasada bulunan her firma formel ya da informal veya farkında olsun ya da olmasın bir stratejiye sahiptirler (Coşkun, 2006). Ancak her birinin aynı performansı sergileyemedikleri görünen bir gerçektir. Bunda nasıl stratejik davranılması

gerektiği veya stratejinin aslında ne olduğu konusunda yaşanan karmaşanın etkisi vardır. Dolayısıyla, stratejik yönetimde sıkça atıfta bulunulan söz konusu savaş stratejistlerinin strateji anlayışlarında ne tür farklılıkların olduğunu anlamak stratejiye ilişkin kavrayışımızı daha da güçlendireceğini düşünmekteyiz.

Öte yandan Sun Tzu'nun savaş sanatı üzerine söylediklerinin Asya firmalarının rekabet stratejilerini etkilediğini, buna karşılık Clausewitz'in savaş üzerine geliştirdiği teoremin Batılı firmaları etkilediği iddia edilmektedir (Ghyczy vd. 2001; Michaelson, 2001). Sun Tzu'nun "Savaş Sanatı" adlı eserinin özellikle Doğu Asya ülkelerinin iş yapma biçimlerini etkilediği söylenmektedir (Mintzberg, 1998; Teck ve Grinyer, 1995). Öyle ki, Tung (1994), Sun Tzu'nun kitabının Asya ülkelerindeki firmalar için bir kutsal kitap niteliği taşıdığı ifade etmektedir. Bu nedenle stratejinin kültürle yakından ilişkili olduğu varsayımından hareketle öncelikle Sun Tzu ve Clausewitz'in ait oldukları medeniyetlerin analiz edilmesi gerekir. İki farklı kültüre ait olan bu iki insanın dünya görüşlerinin analizi kendi strateji anlayışlarını nasıl şekillendirdiğini anlamamızı kolaylaştıracaktır. Daha sonra her iki stratejistin strateji anlayışları ele alınacak ve bu anlayışların farklılaşmasına yol açan unsurlar boyutlandırılacaktır.

#### **Strateji-Medeniyet İlişkisi**

Batı'nın dünya görüşü ile strateji kavrayışı arasında bir ilişki var mı? Ya da tam tersi Sun Tzu'nun strateji anlayışı ile ait olduğu medeniyet arasında bir ilişki var mı? Dünya görüşü stratejinin bazı yönlerini etkileyebilir mi? Bu sorulara cevap verebilmek için hem bir medeniyetin hemde stratejinin ortak boyutları etrafında bir analiz yapmak gerekir. Bu ortak boyutları tespit etmek için öncelikle her birinin temel boyutlarının tespit edilmesi önemlidir.

Medeniyetin strateji ile ortak boyutlarının ne olabileceği karmaşık bir konudur. Bu durum medeniyetin ne olduğu konusunda kesin bir tanım yapmanın zorluğundan kaynaklanmaktadır. Bir tanıma göre, medeniyet, onun özellikleri ile tanımlanabilir: yeterli karmaşıklık derecesi, gelişmesini sürdürebilmesi için yeterli kaynaklar, bu gelişmenin seyri, ve medeniyetin her bir üyesi tarafından paylaşılan dünya görüşü (Paquette, 1991). Bu özellikler bir medeniyeti tanımak ve tanımlayabilmek için ipuçları verebilir. Ancak bir medeniyeti tanımlayan yukarıdaki özellikler bir medeniyet karşılaştırması yapmak için yeterli verileri sağlamayabilir. Aslında bir medeniyeti tanımlamak, o medeniyeti oluşturan kültürün özelliklerini tanımlamakla mümkündür. Medeniyetler arasında bir karşılaştırma yapabilmek için kültürün ana bileşenlerinden olan düşünme biçimleri ve zaman algılarını karşılaştırmak doğru bir yöntem olacaktır. Çünkü kültürü oluşturan şeyler insan davranışlarının kümülatif yansımasıdır. Davranışları ortaya çıkaran ana unsurlar ise insanların düşünme biçimleri ve zaman algılarıdır (Graham, 1981).

Yukarıda ifade edilen ve medeniyetleri karşılaştırmaya olanak sağlayan temel boyutlar acaba strateji alanında da mevcut mudur? Bu soruya cevap verebilmek için stratejinin tanımından çok stratejistlerin ne yaptığına bakmak gerekir. Çünkü stratejik yönetim literatürü içinde yapılan tanımlar birbirinden farklılık göstermektedir. Ayrıca stratejik yönetimdeki bilgi birikiminin batı

eksenli geliştiği düşünülürse referans alınacak herhangi bir tanımın Clausewitz'in stratejiyi ele alış şekli ile örtüştüğü izlenimini verebilir. Bu sebeple üzerinde bir uzlaşımın olduğu stratejik düşünmenin ne olduğundan hareketle bir boyutlandırma yapmak daha anlamlı olacaktır.

Stratejistler yaptıkları işin “kaostan düzen çıkarmak” olduğunu bilirler ve düşünce ve enerjilerini bunu dikkate alarak yönlendirirler (Coşkun, 2006). Kaostan düzen çıkarmak için seçimler yapar, kararlar alır, bu kararları uygulamaya koyar, aldığı kararların sonuçlarını izler, elde ettiği sonuçları yada gelişmeleri ölçer ve yeni planlar yapar. Yukarıda ifade edilen ve bir plan ve performans ölçüm sürecini içeren aşamaların her biri zaman ve düşünme tarzı ile ilişkilidir (Barca, 2005). Ancak bu noktada, stratejinin zamanla olan ilişkisinin ne şekilde olduğu; zamanın nasıl algılandığı ile ilgilidir. Dolayısıyla stratejiyi iyi anlayabilmek için stratejistlerin zaman algısını da iyi anlamak gerekir.

Yukarıda ifade edilen stratejinin boyutları ve bir medeniyeti tanımlayan özellikler dikkate alındığında, zaman algılaması ve düşünce biçiminin ortak noktalar olduğu görülür. Şu halde zaman algılaması ve düşünme biçiminin hem bir medeniyetin hem de stratejinin temel ortak boyutları olarak ele almak mümkündür.

#### **İki Farklı Dünya Medeniyeti: Yunan Medeniyetine Karşılık Çin Medeniyeti**

Yukarıda bir medeniyetin strateji ile ilişkisi olup olmadığı konusunda yapılacak bir analize rehber olması için tespit edilen ortak boyutlar her iki konu için ayrı ayrı ele alınacak ve sonra ortak bir değerlendirme yapılacaktır. Bu çerçevede öncelikle yukarıda belirtilen boyutlar ışığında Sun Tzu'nun ait olduğu Çin (Doğu Asya) medeniyeti ile Clausewitz'in mensubu olduğu Yunan (Batı) medeniyetinin farklılıkları incelenecektir. Her iki medeniyet, tarihsel, kültürel ve coğrafi olarak oldukça uzaktır. Medeniyetlerin birbirinden etkilenmesi de bu anlamda mümkün değildir. Ortak kültür unsurlarının muhtemel kaynağı antik Hint Kültürü olabilir. Çünkü Hint Kültürü hem Çin Kültüründen hem de antik Yunan etkisiyle Avrupa kültüründen etkilenmiştir.

**İki Medeniyet Arasında Düşünme Biçimi Açısından farklılıklar:** Nisbett vd. (2001), Batı ile Doğu Asya arasındaki bilişsel süreçleri, düşünme tarzları ve muhakeme tarzları ve dünya görüşlerindeki farklılıkları araştırmışlardır. Bu araştırma sonucunda kültürler arasındaki sosyal farklılıkların sadece toplumların bilişsel süreçlerini değil, aynı zamanda dünya hakkındaki inançlarını ve tüm epistemolojilerini etkilediklerini iddia etmektedirler (Nisbett vd, 2001:291-292).

Batı düşüncesi Yunanlılardan günümüze analitik bir düşünceyle varlığını sürdürmüştür (Nisbett, 2003). Analitik düşünce, bağlamdan nesneyi ayırmayı, nesneyi kategorilerine ayırmak için özelliklerine odaklanmayı ve bu kategorileri açıklamak ve tahmin etmek için kurallar geliştirmeyi içerir. Bu yönü ile analitik düşünce rasyonaliteyi temsil eder. Hall ve Ames (1987:131-140), Batı'nın evreni anlamaya dönük göze çarpan karakteristiklerinden birinin onların rasyonel düşünme tarzları olduğu ve bu rasyonalitenin dünyayı “tek sıralı bir bütün” olarak varsaymalarından kaynaklandığını ifade etmektedir. “Tek düzenli bir bütün” olarak bir dünya varsayımından dolayı Batı'da insanlar birçok dünya



düzeninin olduğunu yadsımaktadır. Örneğin, Batılılar için çok dilliliği ve kültürlülüğü kabul etmek kolay değildir. Bu sebeple kendi çevrelerinin toplumsal istikrarını sağlayabilmek için ihtilaf, kargaşa ve anarşiden ziyade uyumluluğu, düzeni ve birliği tercih ederler. Bunun sonucu olarak; uyum, düzen ve birlik düşünceleri, evrensel ilkeleri ve standartları bulma uğraşında önemli kavramlar haline gelmiştir.

Doğu düşüncesi ise temelde bütüncüdür (Nisbett, 2003). Bütüncül yaklaşımlar soyut mantıktan ziyade deneyim temelli bilgiye dayanmaktadır. Bütüncül yaklaşımda farklı görüşler arasındaki çatışma, çoklu bakış açılarına olan ihtiyaç kabul edilir ve birbirine zıt önermeler arasında orta yolu bulmaya çalışılır. Bu yönüyle bütüncül yaklaşım diyalektiktir.

Nisbett vd. (2001), Çin ve Yunanlılar arasındaki en temel entelektüel farklılıklardan birinin şu olduğunu belirtmektedir: Çinliler, dünyanın şeylerin veya nesnelerin birbiri ile ilişkisi ve ikisiler ağının toplamı olduğunu düşünmektedir. Bu görüş geleneksel Platonik felsefeye zıt bir görüştür. Platonik felsefede, nesnelerin görünüşleri beyazlık ya da katılık gibi kesin özelliklere sahiptir ve bu nesneler bireyseldir. Çinliler süreklilik ve ilişkililik yönelimli oldukları için bireysel nesneler temel bir kavramsal başlangıç noktası değildir. Onun yerine, parçalar bütünün içinde vardır ve parçalar arasında ayrılmaz bir ilişki vardır. Bunun aksine Yunanlılar nesnenin kendisine ve özelliklerine odaklanma eğilimindedir. Bu eğilim Yunanlıların fiziksel bir alandaki nedenselliğin temel doğasını anlamalarının önünde bir engel oluşturma ihtimalini güçlendirmektedir. Aristo, bir taşın ağırlık özelliğine sahip olduğu için havada düştüğünü, ağacın hafiflik özelliğine sahip olduğu için suyun yüzeyinde yüzebildiğini söylemektedir. Çinliler bunun aksine, bütün olayların, etrafında var olan bir güç alanından kaynaklandığını düşünmektedirler.

Çinliler nesneler ve olaylar arasındaki ilişkiyle ilgilidiler. Buna karşılık Yunanlar, nesnelerin kendi bağlamından bağımsız davranışlarını anlamak için kategorilere ve kurallara odaklanmışlardı. Çinliler bütün şeylerin birbiriyle ilişkili olduğuna ve nesnelerle olayların yer aldığı bağlam itibarıyla değişiminin mümkün olduğuna inanmışlardı. Mevcut olan sadece bir bütündür ve parçalar ilişkili olarak birbirine bağlıdır. Bu yüzden kesin bir şekilde nesneleri kategorize etmeye çalışmak önemli bir epistemolojik hedef görülemez.

**İki Medeniyet Arasında Zaman Algılaması Bakımından farklılıklar:** Zaman herkes tarafından varlığı bilinmesine ve yaşanılmasına rağmen ne olduğu konusu tarih boyunca bilinmezliğini sürdürmüştür (Whitrow, 1988). Örneğin St. Augustine, birinin kendisine sormadığı sürece zamanın ne olduğunu bilebileceğini, ancak biri sorarsa cevaplayamayacağını ifade etmektedir (Landes, 1983). Zamanın ne olduğu konusunda pek çok fikir ortaya atılmıştır. Bunlar arasında Newton'un ve Einstein'ın zaman konusundaki düşünceleri zamanın anlaşılmasında oldukça önemlidir. Örneğin, Einstein'ın "görece zaman" düşüncesi "sosyal zaman" kavramının gelişimini etkilemiştir.

Einstein'ın gelişmesine katkıda bulunduğu "sosyal zaman" kavramı, zamanın temel olarak sosyal bir oluşum olduğu ve toplumlar arasında farklılık gösteren (Bluedom ve Denhart; 1988) bir kavramı ifade etmektedir. Dolayısıyla toplumlar

arasında farklı şekilde algılanan zamana ilişkin yapılacak bir analiz medeniyetlerin anlaşılmasına da ışık tutacaktır. Çünkü zaman olgusu genellikle çok doğal ve nötr gözükmektedir. Öyle ki insanlar kendilerince bir zaman algısı geliştirdiklerinde başkalarının kendilerinden farklı bir zaman algısına sahip olabileceklerini anlamakta zorluk çekerler.

Batı için zaman genelde doğrusal (lineer) bir şekilde akan bir olgudur (Graham, 1981; Hay ve Usiner, 1993; Paquette, 1991). Zamanın doğrusal algılanışı; geçmiş, şimdi ve geleceği içeren ve zamanın değişik bölümlere ayrılabilen yönleri olduğu varsayılan bir algı biçimidir. Bu algılamayı paylaşan insanlar zamanı geçmişten geleceğe uzanan ve bir yol yada şerit olarak ele alır. Geçmiş eskide yasanandır ve geçmişte yaşanan deneyimler geri getirilemez. Gelecek ise insanların gerçekleşmesi beklentisine bağlı olarak hazırlanabilecekleri yeni durumları ifade eder. Simdiki duruma katkıda bulunmamış geçmişte harcanan zaman kaybedilmiş zaman olarak düşünülür. Ayrıca şimdi doğru bir şekilde harcanan zamanın gelecekte daha iyi bir pozisyonun doğmasını sağladığı düşünülür. Gelecekte daha iyi pozisyona ulaşma durumu bir ilerleme fikrini temsil eder. Bu algılama biçimi bu nedenle ağırlıklı olarak gelecek yönelimini kapsar. Eylemler amaçlar olarak görülmez, daha çok amaçlara ulaştırılan araçlar şeklinde değerlendirilir. Zamanın doğrusal ve gelecek yönelimli olması fikrinin yanısıra Batılı zaman algılamasında bir evrim fikri vardır. Bu evrimde yaşanan değişim gelişmeye yol acar.

Doğrusal zaman algılamasında zaman dilimlere ayrılmış birimlerden oluşur ve bu birimler arasındaki mesafe oldukça kısadır. Bir başka ifadeyle zaman anlardan oluşur ve bu anlar arası mesafe homojendir. Buna ek olarak bu anlar arasındaki ilişki süresizdir. Yani yaşanan her olay bir zaman dilimi içinde yaşanır. Doğrusal zaman algısını paylaşan kişilerin her zaman diliminde sadece tek bir işi yapmak istedikleri gibi bir görüntüsü vardır.

Antik Çin'de ise zaman kavramının nasıl algılandığını Joseph Nedham ve Marcel Granet ele almışlardır. (Paquette, 1991). Antik Çin felsefesinde zaman kavramı bu iki araştırmacı arasında yaşanan tartışmaların konusunu oluşturmuştur. Paquette'ye göre bu tartışmaların nedeni Nedham ve Granet'in Antik Çin'de zaman kavramı ile ilgili düşüncelerinde etnosentrik düşünceleridir. Ancak her ikisi de Antik Çin'de zamanın belirli karakteristikleri üzerine hem fikirdir: Antik Çin'de zaman ve mekan bütünleşiktir. Zaman konjonktureldir. Zaman farklı birimlerden oluşur. Bu birimler büyük birimlerdir. Zaman heterojen ve süresizdir.

Nedham ve Granet'in üzerinde hemfikir oldukları Antik Çin'de zamanın belirli karakteristikleri bize aslında zamanın döngüsel algısı modelinin ipuçlarını vermektedir. Döngüsel zaman algısı geçmişten geleceğe uzanan doğru bir hat olarak algılanmaz. Döngüsel zaman, bazı konjonktürel ilişkilere bağlı olarak tekrar eden, benzer olayların yaşandığı döngüsel bir sistem olarak görülür. Bu zaman algısı, eylemlerin saate bağlı olarak düzenlenmediği, buna karşılık; ay, güneş ve mevsimlerin doğal döngüsüne göre düzenlendiği geleneksel kültürlerde ortaya çıkar. Bu döngülere bağlı olarak da örneğin avcılık, hayvancılık, tarım, hasat gibi işler düzenlenir. Yeni bir geleceğe uzanan zaman kavramı olmaksızın

insanlar tıpkı geçmişteki gibi bir gelecek beklentisi içine girerler. Bu gelecek beklentisi özel yeni bir durumu içermediği gibi ne sevinç ne de korku ile beklenen bir durumu ifade eder. Fakat şimdiki zaman ihmal edilemez ve şimdiki zamanın ortaya çıktığı durumlar başa çıkılması gereken durumlar olarak görülür. Bu sebeple bu geleneksel zaman algısını paylaşanlar şimdiki zamana yönelimli olarak karakterize edilirler.

### **Sun Tzu ve Von Clausewitz'in Strateji Anlayışları**

Kendi dönemlerinin özel koşulları, coğrafi ve kültürel gibi konular dikkate alındığında her iki savaş teorisyeninin savaşın doğası ve uygulaması için söyledikleri arasında kopukluk olması doğaldır. Ancak her iki savaş stratejistinin eserlerinde farklılıklar olduğu gibi benzer yönleri de oldukça fazladır. Bununla beraber her iki stratejistin strateji anlayışlarındaki benzerliklere odaklanmak yerine farklılıkları ortaya koymak bizim strateji anlayışımızın netleşmesine katkıda bulunacaktır.

Sun Tzu'nun "Savaş Sanatı" adlı eseri Clausewitz'in "Savaş Üzerine" adlı eserine göre daha genel ifadeler taşımaktadır. Toplam çevirisi (Türkçe'ye yapılan çeviriler, İngilizce çevirilerden yapılmıştır ve bu durum aslında eserin doğru bir şekilde anlaşılmasını da güçleştirmektedir) 40 sayfa ve 13 bölümden oluşan eserin genel ifadeler taşımakta ve bir el kitabı gibi okuyucuya adım adım ne yapılacağını göstermektedir. Clausewitz "Savaş Üzerine" adlı eserinde ise daha derinlemesine bir analiz yapmakta ancak bu derinlemesine analiz okuyucunun kolay anlamasını güçleştirmektedir.

Sun Tzu etkin savaşmanın nasıl olması gerektiğine dair bir çerçeve geliştirirken, Clausewitz tam bir savaşın nasıl olması gerektiği üzerinde durmuştur. Her iki teorisyenin de bir savaşın kazanılmasında güçlü bir lider olması gerektiği, savaşın kısa olması ve yoğunlaştırılmış bir çabayı gerektirdiği konularında hem fikir olmalarına karşın, bazı açılardan farklı düşünmektedirler. Sun Tzu ile Clausewitz savaşta kaynakların nasıl kullanılması, savaşın süresi ve ölçeği ve taktik anlayışlar bakımından farklılaşmaktadır. İkisi arasındaki en belirgin fark, Sun Tzu'nun idealist bir bakış açısıyla, savaşın bir takım gerekliliklerinin ve tahmin edilebilir sonuçlarının olduğunu iddia etmesine karşılık Clausewitz'in, savaşın esrarengiz ve şansa ve tesadüflere daha yatkın olduğunu öne sürmesidir. Savaşı daha çok hile ile özdeşleştiren Sun Tzu, düşmanın asla gerçeği öğrenmesine izin verilmemesi gerektiğini ifade etmektedir. Bir ordunun savaşmadan savaşın nasıl yapılabileceğini öğrenmesi için adım adım çerçeve çizen Sun Tzu, hile sanatını içinde barındıran bu adımları izleyen bir ordunun mutlaka zafer elde edeceğini iddia etmektedir.

Sun Tzu savaşı; çok çeşitli ve askeri olmayan (diplomatik, ekonomik ve psikolojik) geniş bir bakış açısıyla ele almaktadır (Handel, 2001). Ona göre kan dökülmeden yapılan bir savaş, ideal bir savaştır. Güç, dikkatle ve en son çare olarak kullanılmalıdır. Düşman güçlerini yok etmek yerine, onları boyun eğmeye ve mümkünse taraf değiştirmeye ikna etmeye çalışılması gerektiğini önermiştir. Yani Sun Tzu'ya göre, basarının ölçütü, düşmanın boyun eğmesidir. Böyle geniş bir bakış açısı ve mutlak bir savaş anlayışından yoksun olan bir savaş anlayışı savaşta izlenilecek stratejiye de doğal olarak yansımaktadır. Bu nedenle savaşta

gücün dikkatle ve en son çare olarak kullanılması gerektiğini ifade etmiştir. Çarpışmaya dayalı güç kullanımı yerine aldatmanın yoğun olarak kullanıldığı ve psikolojik savaşın tercih edildiği bir yöntemin tercih edilmesi gerekliliği üzerinde durmuştur (Handel, 2001). Bu yönü ile Sun Tzu'nun stratejiyi hile veya aldatma ile es anlamlı kullandığını söylemek mümkündür.

Clausewitz'in strateji anlayışını net olarak tanımlamak ise oldukça zordur. Yaklaşık 700 sayfalık eserinde savaşın doğası üzerine analizler yapan Clausewitz, savaşın bilimsel unsurlar içeren bir sanat olduğunu ifade etmektedir (Clausewitz, 148–149). Sun Tzu'nun da eseri incelendiğinde savaşın bilimsel unsurları içeren bir sanat olduğunu sonucunu çıkarmak mümkündür ancak bu savaşın nasıl kazanılacağı konusunda (strateji) Clausewitz ve Sun Tzu kesin bir ihtilaf içindedir. Clausewitz, daha çok askeri araçların kullanımına vurgu yapmıştır (Handel, 2001). Teoride ve pratikte savaşın farklı şeyler olduğunu ifade eden Clausewitz, elbette kan dökülmeden kazanılabilecek savaşın en tercih edilen yöntem olduğunu ancak, bunun pratikte mümkün olmadığını iddia etmektedir. Bu nedenle güç kullanımının, bir ulusun siyasi hedeflerine ulaşmasında hem çok gerekli hem de çok etkili bir yöntem olduğunu düşünmektedir. En kısa zamanda en belirgin sonuçlara ulaşmak için mümkün olan en yüksek düzeyde gücün dışarıdan kullanılması gerekir. Bu durumda başarının ölçütü olarak rakibin yok edilmesi öngörülmüştür. Kendi eserinde bu güç kullanımının nelere bağlı olduğunu ayrıntılı bir şekilde ele alan Clausewitz'in daha çok güç kullanımına ilişkin taktiksel düzeyde konuları ön plana çıkardığını görmekteyiz. Stratejinin ne olduğu ve nelere bağlı olduğu konusunda Sun Tzu gibi daha geniş bir perspektiften bakmamıştır. Strateji ve taktik arasında kesin bir ayırım yapan Clausewitz, taktiği, muharebede birlikleri kullanma sanatı, stratejiyi de muharebelerin; amacına ulaşmak için kullanılması şeklinde tanımlamaktadır.

#### **Doğu Düşünce Biçiminin Sun Tzu'nun Strateji Anlayışına Yansıması**

Sun Tzu'nun strateji anlayışına genel olarak baktığımızda, kendi medeniyetinin düşünce tarzının kendi strateji anlayışına yansıdığını görmekteyiz. Daha önce ifade edildiği üzere, Doğu düşüncesi bütüncüdür (Nisbett vd., 2001). Savaş konusuna duygusal olmaktan çok akılcı bir yaklaşım gösteren Sun Tzu, savaşmanın nedenlerinin doğru anlaşılması savaş sorununu ne şekilde çözüme kavuşturabileceğini, hatta çatışmaların daha ortaya çıkmadan ne şekilde önlenebileceğine kılavuzluk etmektedir. Savaşı, diplomatik, ekonomik, askeri olmayan ve psikolojik bir bakış açısıyla değerlendiren Sun Tzu'nun bu anlamda bütüncül bir düşünceye sahip olduğunu söylemek mümkündür (Sun Tzu, 2003).

Sun Tzu'nun istihbarat konusundaki düşüncelerinde de bilişsel tarz olarak bütüncül düşünceyi görmek mümkündür. Savaşın kazanılması konusunda farklı araçların ve görüşlerin önemli olduğunu düşünen Sun Tzu, bu araçlardan en önemlisi olarak istihbaratı görmektedir. Farklı bilgi kaynakları olarak casusların kullanılması gerekliliği, doğa olaylarının takip edilmesi gerekliliği, savaş alanında ortaya çıkan durumların iyi analiz edilmesi gerekliliği gibi bütüncül düşüncenin sonucudur. Yine şaşırtmaca ve baskın da savaşta amaca ulaşılması için kullanılan en verimli yöntemlerden biridir. Bu kadar çok çeşitli araçların

kullanılması gerekliliği, mümkün olan en ucuz ve en ekonomik savaşın ideal bir savaş olarak düşünülmesinden kaynaklanmaktadır.

Sun Tzu, başarılı bir strateji için karşılaştırmalı avantajların araştırılması gerekliliği üzerinde de durmaktadır. Bu nedenle, hem kendi ordusunun güçlü ve zayıf yönleri hem de düşman ordusunun güçlü ve zayıf yönlerinin iyi analiz edilmesi gerekliliği üzerinde durmaktadır. Tarafların güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesi gerekliliği dışında, savaşın daha başka pek çok faktöre bağlı olabileceği düşüncesi de aynı zamanda diyalektik düşüncenin de göstergesidir

Doğu medeniyetinde düşüncenin temel yapısı deneyime ve sezgiselliğe dayanmaktadır. Sun Tzu'nun başarının elde edilmesi konusundaki görüşleri incelendiğinde böyle bir düşünce yapısı ile örtüştüğünü görmekteyiz. Sun Tzu, "Savaş sanatında belirli kurallar yoktur" (Sun Tzu, 2003:85), "Bana bağlı olan şeyi yapabilirim; düşmana bağlı olan hiç bir şey kesin değildir. Bu yüzden bir insanın nasıl kazanacağını bilmesinin mümkün olduğu ancak bunu çoğu zaman başaramadığı bir gerçektir" (Sun Tzu, 2003:85) diyerek başarının liderin sezgisinde yattığının imalarını vermektedir. Sun Tzu, savaşta hayal gücü, sezgi ve yeniliğe ihtiyaç duyan essiz bir sanat olarak görmüştür.

Ancak Sun Tzu'nun savaşta sezgi ve yeniliğe ihtiyaç duyan essiz bir sanat gibi görmesi, O'nun analitikliği ve bilimselliği göz ardı ettiği anlamına gelmemektedir. Savaşta bir sanat olarak ele alan Sun Tzu, aynı zamanda savaşta yöneten liderin savaşın sonuçları hakkında mantıksal tahminlerde bulunabileceğini ifade ederek sezgisellik ve deneyimin yanı sıra analitik bilgidende faydalanılması gerekliliği üzerinde durmaktadır. Liderin çevreyi analiz ederek planlar yapabileceğini ve bu analizler sonucu yaptıkları planların başarıya ulaşabilmesinin mümkün olduğunu ifade etmektedir. Savaşın başlamadan kesin planlar yapılması gerekliliği üzerinde duran Sun Tzu, savaşın ilerleyen zamanlarında ya da birlikler harekete geçtikten sonra duruma göre son dakika çareleri üretebileceği belirtirken kendisi ile çelişir bir görüşün vermektedir. Ancak, O'nun bu fikirlerinin çelişki gibi görünmesi stratejinin doğasının karmaşık olmasından kaynaklanmaktadır.

Savaşta, amaçların ve araçların dikkatli ve devamlı uyumunu içeren mantıklı bir eylem olarak gören Sun Tzu, bu mantıksallığı savaşla ilgili kesin kurallar geliştirilebilecek şekilde ele almamıştır. Kendi ifadesiyle; "Bu yüzden; bir zafer kazandığımda, uyguladığım taktikleri tekrarlamak yerine daha farklı ve çeşitli şekillerde davranmayı seçerim" (Sun Tzu, 2003:28) vurgusu ile düşünce yapısı olarak mantıksallığının rasyonaliteye değil deneyim ve sezgiye dayandığını ortaya koymaktadır.

Sun Tzu, mümkün olan en ekonomik ve ucuz savaşın ideal olduğunu vurgulayarak, kıt kaynakların önemine de değinmiştir. Bu bakımdan değerlendirildiğinde, Sun Tzu'nun savaşta kazanmanın en verimli yolu üzerine odaklandığını söylemek mümkündür. Sun Tzu'ya göre stratejinin amacı ne pahasına olursa olsun çatışmaktan kaçmaktır. Eğer çatışma kaçınılmaz hale gelirse bunu mümkün olduğu kadar çabuk olması gerekir. Sun Tzu savaşta insanların bedel olarak verilmesi konusunda oldukça duyarlıdır. Bu da düzenin elde edilmesi konusunda Sun Tzu'nun nasıl bir yaklaşım sergilediğinin ipucunu

vermektedir. Çünkü Doğu düşüncesinde düzene ilişkin temel amaç, yaşamdaki çeşitli oluşumlara karşı, en uygun hassaslığı ve karşılık verme yeteneğini geliştirmeye yardımcı olmaktır. Daha önceki bölümde ifade edilen düşüncenin amacı konusunda Batı'nın temel yaklaşımı olan evrensel ilkeleri bulma amacına ters ve yeniliklere açık olmayı vurgulamıştır. Çünkü Batı düşüncesinde aslanan düzenin ne pahasına olursa olsun bir an önce yakalanmasıdır. Bu sebeple mutlak ve kanlı bir savaşın gerekliliği üzerinde durulmuştur. Ancak Doğu düşüncesinde düzen zaten kendisini oluşturan parçalar aracılığıyla kendiliğinden yakalanır. Bu nedenle diyalektik bir bakış açısıyla savaş kadar barış sanatının da önemli olduğu Sun Tzu tarafından vurgulanmıştır.

### **Batı Düşünce Biçiminin Clausewitz'in Strateji Anlayışına Yansıması**

Clausewitz'in eseri dikkatle incelendiğinde, Batı düşünce tarzının kendi strateji anlayışına yansıyor yansımadağı çok belirgin değildir. Bu durum, Clausewitz'in eserinde ele aldığı konuların çelişkili açıklamalarından kaynaklanmaktadır. Ancak, Sun Tzu'nun ideal olan savaşın kan dökülmeden kazanılan savaş olduğu fikrine zıt olarak mutlak savaş kavramını geliştirmiş olması, Clausewitz'in rasyonalitesini ortaya koymaktadır. Öte yandan savaşı politik bir araç olarak gören Clausewitz, sadece birliklerin fiziksel mücadelesi şeklinde savaşı tanımlamakta ve stratejiyi bu fiziksel mücadelenin amacına ulaşması için izlenen yöntem olarak ele almaktadır. Savaşın, politik, ekonomik, psikolojik unsurları üzerinde fazla durmadan askeri araçların kullanımına odaklanan Clausewitz'in eseri, bütüncül düşünceden uzaktır.

Clausewitz'in strateji anlayışı dikkatle incelendiğinde, strateji ve taktik arasında belirgin bir ayırımı yapıldığını ve taktik hareketlerin stratejiye oranla daha önemli olduğu vurgusunun ön plana çıktığını görmekteyiz. Oysa bu durum Sun Tzu'da tam tersidir. Sun Tzu, "Benim taktik vasıtasıyla elde edebileceklerimi herkes öğrenebilir. Ancak, strateji vasıtasıyla zaferin nasıl geliştirileceğini kimse öğrenemez" (Sun Tzu, 2003:40) diyerek stratejinin önemini vurgulamıştır. Ancak Clausewitz'in açıklamaları oldukça farklıdır. Clausewitz, siyasi hedeflerin başarısının çoğunlukla düşük hazırlık ve hatta taktik seviyelerin hedeflerine ulaşmasına bağlı olduğunu ifade etmektedir. Clausewitz, "bir komutanın her şeyden önce taktiksel açıdan üstün olması gerekir, ancak bu şekilde düşmanın stratejik planlamalarını huzur edebilir" (Clausewitz, 1999:386) diyerek taktik eylemlerin önemini vurgulamıştır.

Clausewitz'in Sun Tzu'nun aksine savaşta aldatma, hile ve baskına önem vermemesi ve hatta bunları savaşta başarıya ulaşmak için engel olarak görmesi, onun savaşı tamamen rasyonel bir bakış açısı ile ele aldığı en önemli göstergesidir (Clausewitz,1999:117)..

Clausewitz, başarılı bir strateji ve savaşın alt düzeylerdeki başarıların temeli olarak, karşılaştırmalı avantajların araştırılması gerekliliğine değinmemiştir. Clausewitz, Sun Tzu'nun aksine strateji geliştirme aşamasında tek yanlı bir karar verme ve hedef belirleme sürecini benimser görüntüdedir. Düşmanın stratejilerinin ne olduğu, güçlü ve zayıf yönlerinin bizi nasıl etkileyeceği konusu üzerinde çok fazla durmayan Clausewitz, kendi ordumuzun ve stratejimizin çok

güçlü olması durumunda savaşın kazanılabileceğini ifade etmiştir (Clausewitz, 1999:204).

Clausewitz de tıpkı Sun Tzu gibi liderin sezgisel gücünün ve deneyiminin savaşta önemli olduğunu kabul etmekle birlikte, savaşta sürünme, şans, güvenilir olmayan zeka ve karmaşa gibi unsurların belirsiz etkilerine büyük önem vererek, temelde savaşın rasyonaliteye dayanması gerektiğinin ipuçlarını vermiştir. Clausewitz'in sürünme olarak adlandırdığı şey, en basit şeyleri daha zor yapan, bir savaşta beklenmedik durumlarla karşı karşıya gelmekten kaynaklanan şeyleri ifade eder. Sürünme için çözümün dayanıklılık olduğunu ifade etmektedir. Bu durumda Sun Tzu'da mantıksal tahminlerin yapılabirliği varsayımı Clausewitz'de yerini gerçekçiliğe bırakmıştır. Clausewitz, mantıksal tahminlerden doğan sınırlı beklentilerin farkındadır ve savaş sırasında önemli rol oynayan psikolojik ve soyut etkenlere çok daha fazla önem vermiştir.

Sun Tzu, en ekonomik savaşa odaklanırken, Clausewitz'de maliyeti ne olursa olsun bir savaşın en kısa zamanda kazanılması gerekliliği fikri ağır basmaktadır. Clausewitz için Sun Tzu'da olduğu gibi kaynakların kıt olduğu fikrine sahip olduğunu söylemek zordur. Clausewitz, kaynakların kıt olup olmamasına değinmemiş, bunun yerine kaynaklara ilişkin yanlış bir ekonomik hesap yapıldığında savaşın kaybedilebileceği vurgulanmıştır. Clausewitz'e göre savaşta çok büyük gayret gösterilmelidir. Savaş, maliyeti ne olursa olsun etkili sonuçlar elde edilmesi gereken bir konudur. Çok az yatırım yapıldığı takdirde yenilgi kaçınılmaz olur. Bu bakımdan değerlendirildiğinde, Sun Tzu'nun verimlilik fikrinin aksine, Clausewitz'in etkinlik fikrine odaklandığını söylemek mümkündür.

#### **Doğu'nun Zaman Algısının Sun Tzu'nun Strateji anlayışına Yansıması**

Sun Tzu'nun ilgili pasajlarına baktığımızda zaman ile ilgili pek çok düşünceye rastlamak mümkündür. Birincisi, zaman önemli bir kaynaktır. Bu yüzden zamanın bol kullanılması diye bir şey yoktur. Sun Tzu'nun bir stratejistin yeteneklerine ilişkin pasajları incelendiğinde, liderin çok farklı yeteneklerine vurgu yaptığını görmekteyiz. Zamanı etkin kullanmak da bu yeteneklerden biridir. Zaman zihinde önemli bir role sahiptir. Bir strateji tasarlanıp uygulanırken kullanılan araçtır. Sun Tzu, Savaş Sanatı'nın; Moral Kanunu, Kainat, Dünya, Komutanlık, Metot ve Disiplin'den oluşan 5 temel faktör tarafından yönetildiğini ve bunlardan kainatın, gece ve gündüzü, soğuğu ve sicağı, zamanları ve mevsimleri ifade ettiğini belirtmektedir (Sun Tzu, 2003:17). Daha önce ifade edildiği üzere Antik Çin'de zaman kavramı geniştir. Geçmiş, bugün ve gelecek eş zamanlı olarak bir stratejistin aklında var olabilir.

İkincisi, zaman zaferin kazanılmasında kritik öneme sahiptir. Stratejinin amacı ne pahasına olursa olsun çatışmaktan kaçmaktır. Eğer çatışma kaçınılmaz hale gelirse bunun mümkün olduğu kadar çabuk olması gerekir. Daha önce de ifade edildiği üzere Sun Tzu savaşta insanların bedel olarak verilmesi konusunda oldukça duyarlıdır. Uzatılmış savaşı felakete eşdeğer olarak görmekte ve kazanılamayacağını düşünmektedir. Zaman kazanmak aynı zamanda savunma anlamına gelir. Oysa Clausewitz savaşta üzücü olayları normal karşılamaktadır. Öte yandan, örneğin, Sun Tzu'nun vurguladığı bir liderin manevi etkisi (Moral

kanunlar) diğer komutanların ve askerlerin zaman algılamasını etkiler. Bu durum askerlerin dirençli yada panik olup olmamasını belirler (Sun Tzu, 2003:26). Manevi etki, farklı amaçların gerçekleştirilmesinde önemlidir. Örneğin, manevi etki aynı zamanda silahlı savaştan kaçınmaya yardımcı olur ve böylece zaman kazanılır. Oysa Batıda uzaklık yada mesafe bir savunma olarak görülür (Paquette, 1991). Bütün kaynaklar kritiktir. Diğer araçlarla düşman mağlup edilemediğinde son çare olarak silahlı güçle düşmana saldırmak tercih edilir. Zafer ancak mümkün olan en kısa zamanda en az insan ve malzeme kaybıyla kazanılır. Clausewitz'in anlayışında buna yer verilmemiştir.

Üçüncüsü, bir eylemde bulunmak için verilecek en iyi zamanlama kararı zaferin kazanılması için yine hayati öneme sahiptir. Sadece kaynakları koruma ihtiyacından değil, en uygun hareketin seçilmesi çok önemlidir. Örneğin, Sun Tzu'nun Sun Tzu'nun hava ve araziye ele alması onun zaman ve mekan kavramlarını nasıl bütünleştirdiğini gösterir. Elverişsiz hava ve kötü arazi koşulları hem düşmanın hem müttefiklerin hareketinin hızını etkiler. Hava ve arazi belirli bir hareket için en uygun fırsatı yaratabilir. Şafak vakti, düşmanın savunmasının zayıf olduğu bir an olabilir. Sis birliklerin hareketini gizleyebilir (Sun Tzu, 2003:59).

Dördüncüsü, zaman stratejinin tasarlanıp uygulanma süresini içeren uzun bir dönemi ifade eder. Sun Tzu'nun strateji anlayışında; strateji, olayları ve trendleri önceden tahmin etmeye olanak sağlar. Sun Tzu'da planlama ve uygulama bu bakımdan ayrılmamıştır. Sun Tzu'nun duruma göre stratejilerin her an revize edilebileceğine dair söylemleri bunun açık kanıtıdır (Sun Tzu, 2003:19). Sun Tzu'da, önceden haber alma ve istihbarata önem verme düşüncesi Sun Tzu'nun zaman algılamasının değerlendirilmesi bakımından önemlidir. Önceden haber alma zamanın daha fazla esnek olmasına izin verir. Hızlı değerlendirmeler olayların akışını değiştirmek için taktiklerin revize edilmesine olanak sağlar.

#### **Bati'nin Zaman Algısının Clausewitz'in Strateji Anlayışına Yansması**

Daha önce de ifade edildiği üzere, Clausewitz'de taktik kararlar stratejik kararlardan daha on planda tutulmuştur. Bunun nedeni Bati'nin zaman algısının süreksiz olduğu ve zaman birimleri arasındaki aralığın çok kısa olmasıdır. Zaman süreksiz ve zaman aralıkları çok dar olduğu için savaş sırasında ortaya çıkan durumları anlamak ya da trendleri görmek zordur. Gördüğümüz gibi zamanın mevcut nosyonu stratejinin gelişmesini engeller. Diğer taraftan taktik kararları engellemez. Gerçekte bunları destekler. Taktik kararlar kısa dönemli zaman boyutunu içerir. Belirli durumu acil değerlendirmenin aracıdır. Clausewitz'in kendisi taktik kararları stratejik kararlardan şu şekilde ayırır. Bu zamanın kısa anlardan ve süreksiz olduğu fikri ile birebir örtüşmektedir.

Bati'nin zaman kavramı gelecek yönelimli olduğu için Clausewitz'in zaman algısı da bundan etkilenmiştir. Gelecek yönelimli zaman algısında gelecek belirsizlikler ve sürprizlerle doludur. Daha önce de ifade edildiği üzere Clausewitz'in strateji anlayışında geleceğe ilişkin mantıksal tahminlerin yapılabilmesi neredeyse imkansızdır. On bilgi ya da istihbarat bilgisinin sınırlı olması ve savaşın sonuçlarının ne olacağına ilişkin belirsizlik, Clausewitz'in savaşta 'sürtünme' fikrinden kaynaklanmaktadır (1999:76). Sürtünme en değerli



varlık olan zamanı tüketir. Planlama ve uygulama arasındaki zamanı uzatır ve uzayan zaman problemlerin artmasına neden olur. Bu yüzden başka bir taktiğin uygulanması zorunluluğu ortaya çıkar.

Batı'da zaman geçmişten günümüze hareket eder ve her an herkes için bir kez yaşanır. Bu nedenle, Clausewitz, savaşta fırsatların bir kez ortaya çıkacağı ve stratejistin acil durumların karmaşıklığını hemen anlaması gerektiğini ve buna uygun fırsatları hemen değerlendirmesi gerektiğini düşünmektedir (Clausewitz, 1999: 144). Zamanın geçmişten günümüze hareket ettiği ve gelecek yönelimli olduğu fikri değişim kavramının da ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Batı'da algılanan değişim gelişme ile paralel bir değişimdir. Clausewitz'in fikirlerine uygulandığında neden taktiklerin stratejiden daha fazla vurgulandığını anlamak daha kolaylaşır (Paquette, 1991).

#### Kaynakça

- Barca, M. (2002), "Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki", Editörler: Dalay, İ., R. Coşkun, R. Altunışık, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Barca, M. (2005), "Yöneticiniz Ne Düzeyde Stratejist", **13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Erzurum.
- Bluedorn, A.C. ve Denhart, R.B. (1988), Time and Organizations, *Journal of Management*, Vol. 14, 299-320.
- Clausewitz, C.V. (1999), **Savaş Üzerine** (Çev: Fahri Çeliker), Özne Yayınları.
- Coşkun, R. (2006), **Stratejik Yönetim Yayınlanmamış Ders Notları**, Sakarya.
- Ghyczy, Tv., C. Bassford ve Bv. Oetinger, (2001), **Clausewitz On Strategy: Inspiration and Insight from a Master Strategist**, Jon Willey and Sons Publications.
- Graham, R. J. (1981), "The Role of Perception of Time in Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, Vol.7, 335-342.
- Hall, D. ve Ames, R. (1987), **Thinking Through Confucius**, Albany: State University of New York Pres.
- Handel, M. I. (2001), **Savaşın Ustaları**, (Çev: Berna Kara), Doruk Yayıncılık, Ankara.
- Hay, M. ve J. C. Usiner, (1993), Time and Strategic Action: A Cross-Cultural View, *Time & Society*, Vol.2, 313-333.
- Landes, D. (1983), **Revolution in Time: Clocks and The Making of The Modern World**, Cambridge, MA: Harvard University Pres.
- McNeilly, M. (1996), **Sun Tzu and The Art of Business**, Oxford University Pres.
- Michaelson G. (2001), **Sun Tzu: The Art of War for Managers**, Adams Media Corporation Pres.

Mintzberg, H., B. Ahlstrand, ve J. Lampel, (1998), **Strategy Safari**, Prentice Hall Publications.

Nisbett, R. E. (2003). **The Geography of Thought: How Asians and Westerners Think Differently and Why**. New York: The Free Press.

Nisbett, R. E., I. Choi, K. Peng, A. Norenzayan, (2001), "Culture and Systems of Thought: Holistic Versus Analytic Cognition", *Psychological Review*, Vol.108, 291-310.

Paquette, L. (1991), "Strategy and Time in Clausewitz's On War and in Sun Tzu's Art of War", *Comparative Strategy*, Vol. 10, 37-51.

Sun Tzu, (2003), **Savaş Sanatı**, Q-Matris Yayınları.

Teck, F. C. ve P. H. Grinyer, (1995), **Sun Tzu on Management: The Art of War in Contemporary Business Strategy**, Butterworth-Heinemann Asia Ltd.

Tung, R. L. (1994), "Strategic Management Thought in Asia", *Organizational Dynamics*, Vol. 22.

Whitrow, G. J. (1988). **Time in History: Views of Time From Prehistory to The Present Day**. Oxford University Press.

**22. Oturum: Kültür-2**

*FARKLI KÜLTÜRLERDE KARAR VERME DAVRANIŞI : TÜRK  
VE JAPON YÖNETİCİLER ARASINDA BİR KARŞILAŞTIRMA*

*Nuray Atsan*

*TÜRK TOPLUMUNDA KOLEKTİVİST YÖNELİMLER VE  
ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE BİR ÇALIŞMA*

*Ramazan Erdem*

*HOFSTEDE'NİN KADINSI-ERKEKSİ BOYUTLARININ TÜRK  
KÜLTÜRÜ İÇERİSİNDE ÖLÇÜMLENMESİNE YÖNELİK BİR  
ANKET GELİŞTİRME ÇALIŞMASI*

*Güler İslamoğlu*

*Melek Birsal*

*Deniz Börü*

## **FARKLI KÜLTÜRLERDE KARAR VERME DAVRANIŞI : TÜRK VE JAPON YÖNETİCİLER ARASINDA BİR KARŞILAŞTIRMA**

**Yrd.Doç.Dr. Nuray ATSAN**  
Akdeniz Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü  
atsan@akdeniz.edu.tr

### **ANAHTAR KELİMELELER**

Karar verme süreci, farklı kültürler, nitel çalışma, içerik analizi.

### **GİRİŞ**

Dünyanın neresinde ve organizasyonun hangi kademesinde olursa olsun yönetici konumuna gelen her bireyin vazgeçemeyeceği iş “karar vermek”tir. Bu vazgeçilmezliği, araştırmacılar “karar vermek yönetmenin ta kendisidir” şeklinde ifade etmektedirler (Adler, 1991; Basi, 1998). Dünyanın herhangi bir yerindeki yöneticinin yaptığı iş aynı olmasına rağmen, nasıl yaptıkları farklılaşabilmektedir. Bu farklılığı yaratan pek çok faktör olmasına rağmen, araştırmacılar kültürün etkisinin güçlü bir şekilde ön plana çıktığını belirtmektedirler (Adler, 1991; Bendixen ve Burger, 1998, Hofstede, 1984). Kararın ne anlama geldiği, hangi düzeyde ve kim tarafından verildiği, uygulamanın kim tarafından yapıldığı ve yönetildiği, kararın ne zaman verildiği ve rasyonellik derecesi farklı kültürlerin örgütleri arasında farklılaşabilmektedir. Karar verme, bir toplumun inançlarının bir sentezi, toplumsal ideolojisinin bir özeti veya düşünüş tarzının eylem niteliğindeki bir ürünü olarak görülebilir (Kerlinger, 1951). Karar verme kültürden bağımsız değildir; karar vericilerin karar davranışlarının kültürle uyumlu ve tutarlı olma beklentisi vardır (Hofstede, 1984; Adler, 1991; Schramm-Nielsen, 2001). Bu nedenle kültürel farklılıkların etkisini incelemek karar verme davranışına ilişkin derinlemesine bir anlayış geliştirmek açısından kritik düzeyde önemlidir. Buna rağmen, mevcut yazın kültür karar verme etkileşimini ihmal etmiş görünmektedir. Bu çalışma bu noktadan hareketle geliştirilmiştir.

Bu çalışmanın ana amacı, iki farklı kültüre özgü bireysel davranışların karşılaştırılması suretiyle farklılıkların ve kültürün etkisinin irdelenmesidir. Daha açıklayıcı olmak gerekirse, Türk ve Japon yöneticilerin karar davranışlarını (süreç ve tarz bakımından) derinlemesine irdelenmek ve bu yolla Türk yöneticilerinin karar verme davranışlarına ilişkin bir anlayış geliştirerek toplumumuzda etkili olabilecek lider profiline katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

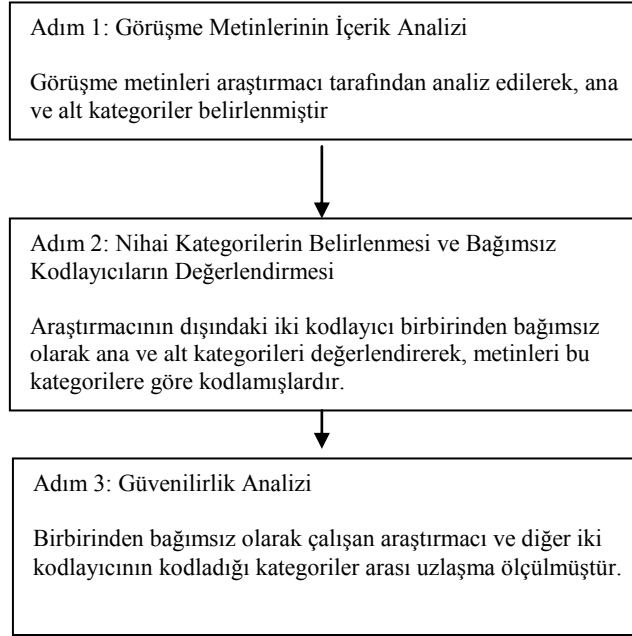
### **YÖNTEM**

Nitel araştırma yönteminin ortaya çıkardığı bütüncül ve derinlemesine bilgi birikiminin, araştırma konusu “kültür” olduğunda daha da vazgeçilmez olduğu

düşüncesinden yola çıkan araştırmacı, çalışmada nitel araştırma yönteminden yararlanmıştır.

Araştırmanın temel sorunsalı Türk ve Japon yöneticilerin davranışlarının karşılaştırılması yoluyla karar verme süreci ve tarzının özelliklerini saptamak olduğundan, Türkiye’de otomotiv ve otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösteren Türk-Japon ortaklı ve Japon sahipliğindeki firmalardaki Türk ve Japon üst ve orta düzey yöneticiler çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Görüşmeyi kabul eden toplam 11 firmadan 21 (11 Türk, 10 Japon) üst ve orta düzey yönetici ile mülakat yapılmıştır.

Veri toplama yöntemi olarak yarı-yapılandırılmış mülakatlar kullanılmıştır. Araştırmacının Antalya’da yaşıyor olması nedeniyle çoğunlukla İstanbul’da faaliyet gösteren firmalarda çalışan görüşmecilere ulaşılması ve ikna edilmesi süreci yaklaşık altı aylık bir süreyi kapsamıştır. Mülakatlar, çok sık seyahat eden yöneticilerin zamanları ile araştırmacının seyahatlerinin denk getirilmesi kısıdı nedeniyle yaklaşık bir senelik dönemde gerçekleştirilmiştir.



### Şekil 1. Nitel Veri Analizinin Aşamaları

Her görüşmenin hemen ardından araştırmacı, katılımcılarla aralarında geçen kayıt edilmeyen konuşmaları ve gözlemlerini not etmiştir. Örneğin, çalışma ortamının ve

örgütün genel atmosferi, görüşmelerin yapıldığı fiziksel alan, örgüt üyelerinin birbirleriyle ve araştırmacıyla olan etkileşim şekilleri not alınmıştır.

Görüşmelerin tamamlanmasının ardından, araştırmacı, ses kayıt cihazına kaydedilmiş olan mülakat notlarını deşifre ederek, bilgisayar ortamında yazılı hale getirmiştir. Bu şekilde yaklaşık 200 sayfalık bir metin oluşturulmuştur.

Bu araştırma, ele alınan konunun yazında çok kısıtlı bir şekilde incelenmiş olması ve derinlemesine görüş ve açıklamalara açık olması nedeniyle keşfedici nitelik taşıyan nitel bir araştırmadır. Elde edilen mülakat notları diğer bir ifade ile araştırmann verileri, nitel içerik analizi kullanılarak çözümlenmiştir.

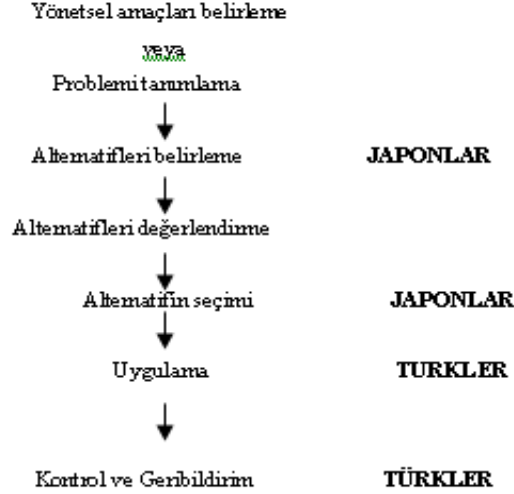
Araştırmacı bu konuda referans model olarak Mayring (2000) ve Zimmer ve Golden (1988)'den uyarlanan üç aşamalı modeli kullanmıştır. Şekil 1, çalışmada kullanılan veri analizi aşamalarının bir özetini göstermektedir.

### **GÖRÜŞME METİNLERİNİN ÇÖZÜMLENMESİ**

Çözümlemeler, çalışmanın kavramsal çerçevesini oluşturan iki ana tema altında gerçekleştirilmiştir. Bunlar; karar verme süreci ve karar verme tarzıdır. Bu ana temalardan karar verme süreci, karar alternatiflerini belirleme, karar alternatiflerini değerlendirme, kararın seçimi, kararın uygulanması, kararın kontrolü ve geribildirim aşamaları olarak çözümlenmiştir. Diğer yandan karar verme tarzı ise rasyonellik, sezgisellik, kısıtlı rasyonellik, karma tarama, adım adım karar verme tarzı kategorileri çerçevesinde incelenmiştir. Ancak bu çalışmada sadece karar verme sürecine ilişkin sonuçlar sunulacaktır. Araştırmacı metin çözümlemesini güçlendirmek için yöneticilerin görüşlerinden doğrudan alıntılar yapma yolunu benimsemiştir.

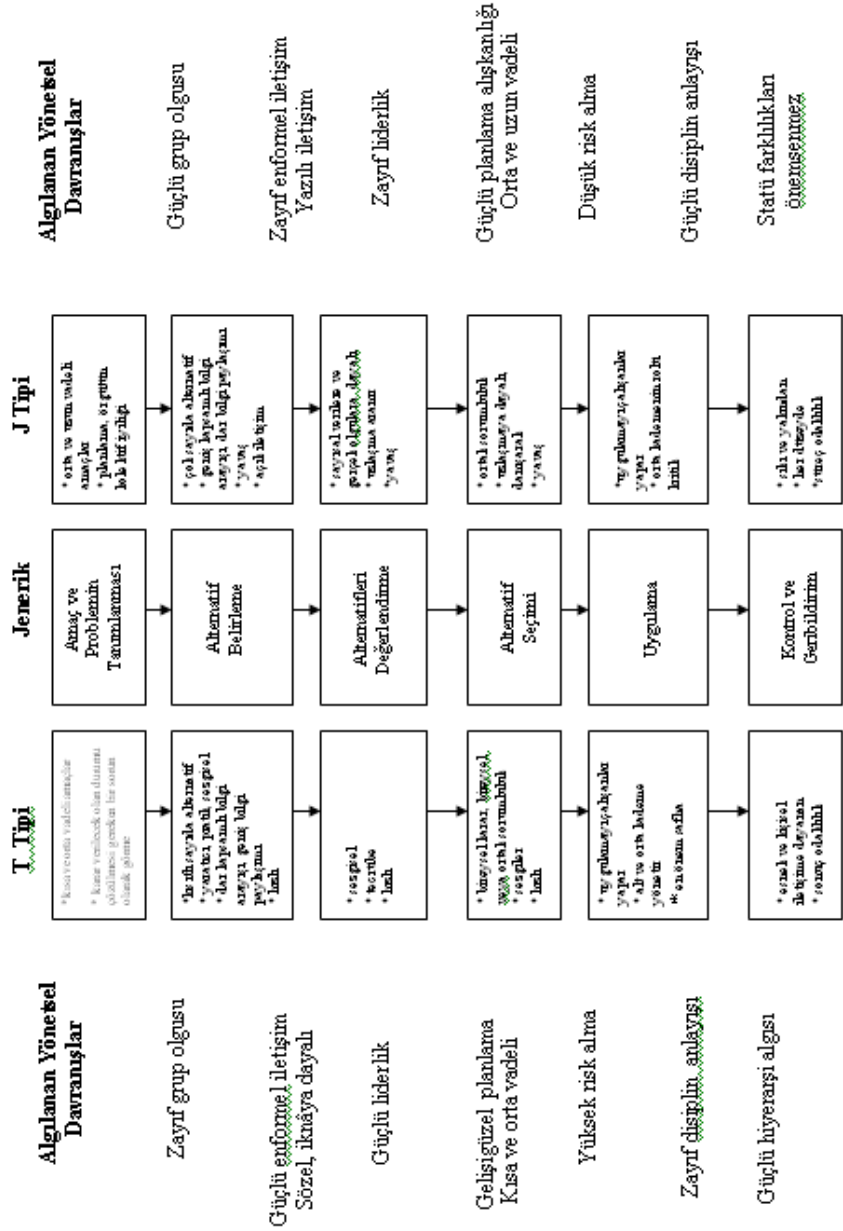
### **GENEL DEĞERLENDİRME**

Karar verme süreci açısından değerlendirdiğimizde, Türk ve Japon yöneticilerin uygulamada en fazla önemstedikleri ve en fazla zaman harcadıkları aşamalara göre konumlandırılmaları Şekil 2.'de gösterilmiştir. Buna göre Türk yöneticiler karar sürecinde uygulama ve kontrol aşamalarına, Japon yöneticilerin ise karar alternatiflerinin geliştirilmesi ve seçim aşamalarına odaklanmaktadırlar.



Şekil 2. Tipik karar verme süreci ve kültürel örüntüler

Karar verme sürecinde Türk ve Japon yöneticilerin nasıl davrandıklarına ilişkin, analizde öne çıkan karar tutumları ise jenerik, J tipi ve T tipi karar süreci kurgusunda Şekil 3.'de görülebilir. Buna göre, karar sürecinin ilk aşaması olan **amaçların belirlenmesi ve problemlerin tanımlanması** konusunda Türk yöneticiler kısa ve orta vadeli amaçlar belirlemek, karşılaşılan bir karar durumunu çözülecek bir sorun olarak algılamak ve eyleme geçmek yönünde davranmaktadırlar. Diğer yandan, Japon yöneticiler orta ve uzun vadeli amaçlarla çalışmayı ve karar vermeyi veya problem çözmeyi bir planlama veya örgütün bir bütün olarak iyiliğini etkileyecek bir faktör olarak görmektedirler. Karar sürecinin ikinci aşaması olan karar **alternatiflerinin geliştirilmesi veya bilgi toplama** aşamasında Türk yöneticiler sezgileriyle davranmaya yatkınlıkları nedeniyle hızlı, Japonlarla karşılaştırıldığında daha kısıtlı bir bilgi havuzuyla çalışan ancak elde ettikleri bilgiyi geniş bir yönetici grubuyla paylaşan bir tutum sergilemektedirler. Japon yöneticiler ise geniş çaplı bilgi arayan, aynı zamanda açık iletişime de olanak tanıyan, çok sayıda alternatif üretme eğilimi taşıyan ve bu nedenle de yavaş harekete eden bir tutum içerisinde görünmektedirler. Karar sürecinin **alternatiflerin değerlendirilmesi** aşamasında Türk yöneticiler sezgisel, tecrübeye dayalı ve hızlı olma özellikleri ile tanımlanmaktadırlar. Japon yöneticiler ise alternatiflerin değerlendirilmesinde de akılcı, sayısal veri ve gerçek olgulardan ödün vermeyen, değerlendirmede de uzlaşma arayan, bu nedenle de süreçteki hızı yavaş olarak nitelenebilecek bir tutum göstermektedirler. Karar sürecinin bir sonraki aşaması kararın verildiği, **seçim** aşamasıdır.



Şekil.3.T ve J Tipi Karar Verme Süreci ile İlgili Yönetimsel Davranışlar



Bu aşamada Türk yöneticilerin yine sezgilerine dayalı, verilecek kararın sorumluluğunu almaktan kaçınmayan ve hızlı olabilen bir tutum sergiledikleri görülmektedir. Japon yöneticilerin ise bu aşamada diğerlerine danışarak, uzlaşma arayarak, ortak sorumluluk beklentisiyle ve yavaş hareket ettikleri belirlenmiştir. Karar sürecinde bir sonraki aşama **uygulama** aşamasıdır. Uygulama aşamasının Türk yöneticilerin en önemli buldukları ve en fazla zaman harcadıkları aşama olduğu belirlenmiştir. Uygulamanın çalışanlarca yürütüldüğü, alt ve orta kademe tarafından yönetildiği tespit edilmektedir. Japon yöneticiler de uygulamanın çalışanlarca yürütüldüğünü belirtmişlerdir. Uygulamanın yönetilmesinde kritik görevlerden birinin ise orta kademe yöneticilerde olduğu genel kanıdır. Karar sürecindeki son aşama **kontrol ve geribildirim** aşamasıdır. Bu aşamada Türk yöneticilerin esnek ve kişisel iletişime dayanan, sonuç odaklı, diğer taraftan Japon yöneticilerin ise organizasyonun her düzeyinde sıkı ve yakından ve süreç odaklı bir kontrol tutumu sergiledikleri görülmektedir.

Görüşmeler sırasında Türk ve Japon yöneticilerden, karar verme ile dolaylı olarak ilgili olan grup çalışması, risk alma, liderlik, planlama ve doğrudan ilgili karar verme/problem çözme temaları bakımından birbirlerinin davranışlarını karşılaştırmaları istenmiştir. Bu karşılaştırmalar sonucu ortaya çıkan davranış örüntüleri Şekil 3'den de görülebileceği gibi yöneticilerin karar sürecindeki tutumlarını genel bir yönetsel davranış perspektifine oturtmayı kolaylaştırmıştır. Örnek vermek gerekirse, Japon yöneticilerin geniş çaplı bilgi arayışı, uzlaşmaya dayanan kararlar vermeleri, düşük risk alma, grup kimliğinin güçlülüğü nedeniyle grup halinde karar verme gibi faktörlerle ilişkili değerlendirilebilir.

### SONUÇ

Bu çalışmada yönetsel faaliyetlerin temelini teşkil eden hatta zaman zaman yönetim faaliyetinin bütününe ifade eden karar verme davranışı, Türk ve Japon yöneticiler açısından karşılaştırılarak nitel araştırma yöntemiyle analiz edilmiştir. Görüşme yöntemi kullanılan çalışmanın 30 saate yakın süren görüşme notları içerik analiziyle çözümlenerek değerlendirilmiştir. Buna göre araştırmanın temel sorusu olan iki farklı kültüre mensup yönetici grupları arasında karar verme süreci ve tarzı açısından önemli farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıkların altında da yine çok farklı yönetsel zihniyetler, tutumlar ve davranışlar yattığı gerçeği saptanmıştır.

### KAYNAKÇA

Adler, N. (1991), *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent Publishing Co., Boston.

Basi, R.S. 1998. "Administrative Decision Making: A Contextual Analysis", *Management Decision*, 36:232-240.

Bendixen, M. ve Burger, B. 1998. "Cross Cultural Philosophies", *Journal of Business Research*, 42: 107-114.

Hofstede, G. (1984) *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Abridged Edition, London: Sage

Kerlinger, F.N. 1951. "Decision Making in Japan", *Social Forces*, 30(1): 36-41.

Mayring, P. (2000) *Nitel Araştırmaya Giriş*, (Çev. Gümüş, A. ve Durgun, S.M.), Baki Kitabevi, İstanbul.

Schramm-Nielsen, J. 2001. "Cultural dimensions of decision making: Denmark and France compared", *Journal of Managerial Psychology*, 16(6), 404-423.

Zimmer, MR. ve Golden, L.L. 1988. "Impressions of retail stores: A content analysis of consumer images", *Journal of Retailing*, 64: 265-293

## TÜRK TOPLUMUNDA KOLEKTİVİST YÖNELİMLER VE ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE BİR ÇALIŞMA

Yrd. Doç. Dr. Ramazan ERDEM  
Fırat Üniversitesi  
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu  
raerdem@yahoo.com

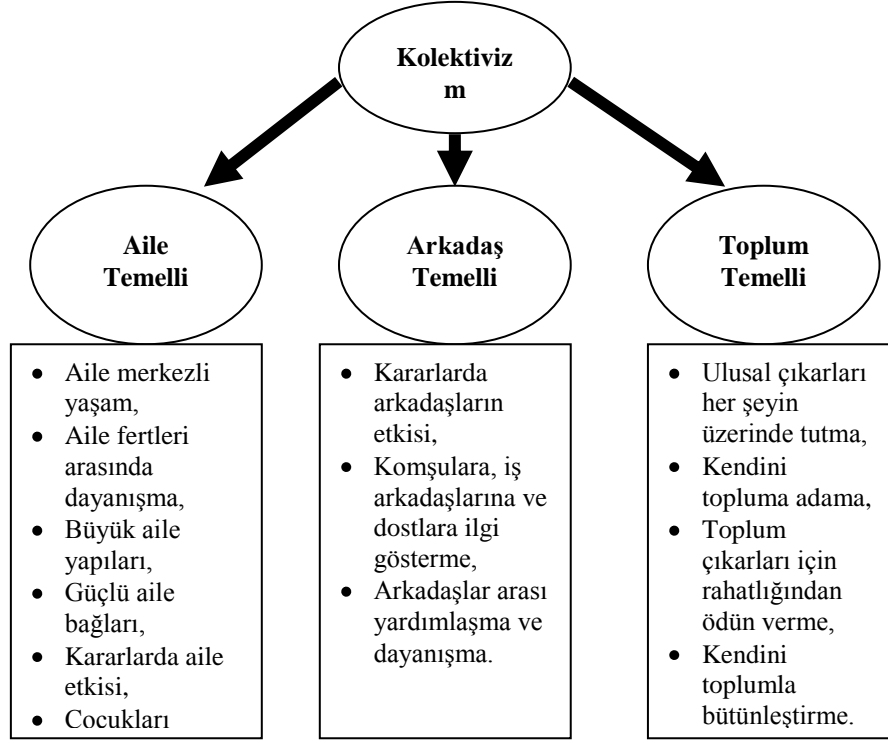
### ANAHTAR KELİMELER

Kolektivizm, aile temelli kolektivizm, arkadaş temelli kolektivizm, toplum temelli kolektivizm, öğretmenler

### GİRİŞ

İnsanların birbirleriyle olan ilişkilerini anlamaya yönelik çalışmalarda “kolektivizm ve bireycilik” ayrımı öne çıkmaktadır. İnsanların kolektivist veya bireyci eğilimleri felsefe, antropoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, ekonomi ve psikoloji gibi çok geniş bir bilim alanının ilgisini çekmiştir (Triandis, 1995). Bir kısım bilim insanı tarafından (örneğin Hofstede, 2001) kolektivizm ve bireycilik, birbirinin karşıtı iki uçlu bir dikotomi olarak görülmüş, kolektivizmden uzaklaştıkça bireyciliğe yaklaşıldığı düşünülmüştür. Bir kısım yazarlar (Sama ve Pamamarcos, 2000; Tayeb, 2001; Robert ve Wasti, 2002) da, iki uçlu kültürel yapıların her ikisinin de bir toplum içinde bulunmasının ve insanların farklı toplumsal düzeylerde bu iki uçtan herhangi birini öne çıkarmasının mümkün olduğunu öne sürmüşler, kolektivizm ve bireyciliğin farklı ve karmaşık yönlerine vurgu yapmışlardır.

Hofstede (2001) toplumları kolektivizm-bireycilik düzleminde değerlendirirken, Triandis (1995) hem bireyciliğin hem de kolektivizmin yatay ve dikey boyutlarına dikkat çekmektedir. Yapıyı farklı yönleriyle inceleyen çalışmalardan birisi de Realo ve arkadaşları (1997) tarafından yapılmıştır. Yazarlar, çeşitli araştırmalarda ortaya çıkan kolektivizmin farklı türlerinden yola çıkarak (kolektivist yapıların Yunan ve Güney İtalya’da aile yönelimli, Japonya’da iş temelli ve Ortadoğu ve Arap ülkelerinde ise etnik ve dinsel odaklı olması), “hiyerarşik kolektivizm yapısı” adını verdikleri modellerinde kolektivizmi üç farklı boyuta ayırmışlardır. Bunlar; aile temelli kolektivizm (familism), arkadaşlık temelli kolektivizm (companionship) ve toplum temelli kolektivizmdir (patriotism) (Şekil 1).



Şekil 1. Kolektivizm türleri

**Aile temelli kolektivizm**, bir kişinin yaşamını ailesine adanması, ailesine kişisel isteklerinden daha fazla ilgi göstermesini ifade eder. Aile güvenliği, ebeveyn ve yaşlı insanları onurlandırma, geleneklere saygı ve aile bireyleri arasında karşılıklı dayanışma bu tür kolektivizmin göstergeleridir. **Arkadaşlık temelli kolektivizm**, bir kişinin komşuları, dostları ve iş arkadaşları arasındaki sıkı bağlantıları ifade etmektedir. **Toplum temelli kolektivizm** ise bir kişinin toplumun yararına olacak işler için kendi rahatından ödün vermesini ifade eder. Bu tür kolektivizm eğilimi olan insanlar, düşmanlara karşı uluslarının savunması için kendilerini feda etmeye hazırdırlar (Realo ve ark., 1997; Vadi ve ark., 2002; Realo ve ark., 2004).

#### GEREÇ VE YÖNTEM

Bu çalışmada, Realo ve arkadaşlarının (1997) ortaya koyduğu hiyerarşik kolektivizm yapısı çerçevesinde, Türk toplumundaki kolektivist eğilimleri anlamaya çalışmak amaçlanmıştır. Bu amaçla yazarların geliştirdiği ESTCOL anketi Türkçe'ye

çevrilmiş ve Elazığ, Diyarbakır ve Malatya illerindeki ilköğretim okullarında görev yapan 290 öğretmen üzerinde uygulanmıştır.

ESTCOL anketindeki aile temelli kolektivizm boyutunda 8 ifade bulunmaktadır (örnek ifade: *Bir kişinin hayatında yapabileceği en önemli şey kendisini ailesine adanmasıdır*). Bu boyuttaki ifadelerden bir tanesi ölçeğin güvenilirliğini düşürdüğü için çıkarılmıştır. Arkadaş temelli kolektivizm boyutu da 8 ifadeden oluşmaktadır (Örnek ifade: *Bir kişi sadece arkadaşı ile birlikte olduğunda kendini iyi hissedebilir*). Bu boyutta da üç ifade ölçeğin güvenilirliğini azalttığı için çıkarılmıştır. Toplum temelli kolektivizm boyutu ise 9 ifadeden oluşmaktadır (Örnek ifade: *Milletin menfaatleri kişisel menfaatlerden daha önemlidir*). Öğretmenler her bir ifadeye ne ölçüde katılıp katılmadıklarını 7'li Likert tipi ölçek üzerinde belirtmişlerdir. Puanlar 7'ye yaklaştıkça, öğretmenlerin ilgili boyutun özelliklerini daha çok yansıttıkları söylenebilir.

## BULGULAR

Araştırmaya katılan öğretmenlerin seçilmiş bir kısım bağımsız değişkenlere göre dağılımı Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin seçilmiş bazı değerlere göre dağılımı

Demografik Değişkenler	Sayı	%
<b>Cinsiyet</b>		
<i>Erkek</i>	174	61.1
<i>Kadın</i>	111	38.9
<b>Yaş (Yıl)</b>		
<i>- 30</i>	97	34.0
<i>31 - 40</i>	103	36.1
<i>40 +</i>	85	29.8
<b>Öğrenim</b>		
<i>Önlisans</i>	52	18.2
<i>Lisans</i>	202	70.9
<i>Lisansüstü</i>	31	10.9

<b>Medeni Durum</b>		
<i>Bekar</i>	64	22.5
<i>Evli</i>	219	76.8
<b>Çalışma Süresi (Yıl)</b>		
- 9	109	38.9
10 - 19	97	73.6
20 +	74	26.4
<b>Aylık Gelir (YTL)</b>		
- 999	49	17.2
1000-1999	159	55.8
2000 +	77	27.0
<b>Toplam</b>	<b>285</b>	<b>100.0</b>

Öğretmenlerin yaş ortalaması  $36.01 \pm 8.862$  (yıl), çalışma süresi ortalaması  $13.305 \pm 8.869$  (yıl) ve gelir ortalaması  $1452.181 \pm 602.275$  (YTL) olarak bulunmuştur.

ESTCOL anketindeki boyutların Cronbach alfa katsayıları, her bir boyuttan öğretmenlerin aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapmaları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Kolektivizm boyutlarına ilişkin değerler

<b>Boyutlar</b>	<b>Cronbach</b>	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
Toplum Temelli Kolektivizm	0.86	5.729	1.124
Aile Temelli Kolektivizm	0.65	5.368	0.891
Arkadaş Temelli Kolektivizm	0.60	4.364	0.747

Tablo 1’de görüldüğü gibi, tüm kolektivizm boyutlarından öğretmenler orta nokta kabul edilebilecek 4’ün üzerinde puan almışlardır. Bu Türk toplumunun kolektivist

yönüne işaret etmektedir. Boyutlara bakıldığında öğretmenler en yüksek puanı toplum temelli kolektivismden almışlardır. Bunu aile temelli kolektivism izlemektedir. Arkadaş temelli kolektivism ise öğretmenlerdeki en az baskın olan eğilimdir. Bu farklılıklar eşleştirilmiş t testi ile değerlendirilmiş ve toplum temelli kolektivism ile aile temelli kolektivism ( $t=5.196$ ,  $p=0.000$ ), toplum temelli kolektivism ile arkadaş temelli kolektivism ( $t=-17.595$ ,  $p=0.000$ ) ve aile temelli kolektivism ile arkadaş temelli kolektivism ( $t=-15.054$ ,  $p=0.000$ ) boyutları arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur.

Kolektivism türleri çeşitli demografik değişkenlere göre de karşılaştırılmıştır. Gelir, eğitim, cinsiyet, çalışma süresi gibi değişkenlerin kolektivism boyutlarından herhangi bir farklılığa neden olmadığı bulunmuştur. Yaş değişkeni açısından gruplar varyans analizi ile karşılaştırılmış, arkadaş temelli kolektivism boyutunda herhangi bir farklılık bulunmazken ( $F=1.234$ ,  $p=0.293$ ), toplum temelli kolektivism ( $F=3.446$ ,  $p=0.033$ ) ve aile temelli kolektivism ( $F=6.500$ ,  $p=0.002$ ) boyutlarında gruplar arasında farklılıklar bulunmuştur. Hangi grupların birbirinden farklı olduğu Tukey's-b testi ile değerlendirilmiş ve farklılığın her iki boyutta da yaşı 30 yıl ve daha altında olanların diğerlerine göre daha az puan almasından kaynaklandığı görülmüştür. Öğretmenlerin yaşı ilerledikçe toplum temelli ve aile temelli kolektivism eğilimleri de artmaktadır. Kolektivism boyutlarında farklılığa neden olan bir diğer değişken medeni durumdur. Öğretmenlerden bekar olanlar, evlilere göre hem aile temelli kolektivism ( $Z=-3.482$ ,  $p=0.000$ ) hem de toplum temelli kolektivism ( $Z=-3.426$ ,  $p=0.001$ ) boyutlarından daha düşük puan almışlardır.

### **SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Toplumdaki kolektivist eğilimler farklı bakış açılarıyla değerlendirilebilir. Bu çalışmada Realo ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen hiyerarşik kolektivism yapısı modeli ile, üç farklı ilde görev yapan öğretmenler örnekleme alınarak toplumsal eğilimler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda kolektivist eğilimlerin toplum temelli ( $5.729\pm 1.124$ ), aile temelli ( $5.368\pm 0.891$ ) ve arkadaş temelli ( $4.364\pm 0.747$ ) sırasını izlediği bulunmuştur. Vadi ve arkadaşları (2002) tarafından Rusya ve Estonya örnekleminde yapılan çalışmada, aile temelli kolektivism toplum temelli kolektivismden daha önde bulunmuştur. Bu çalışmada ise Türkiye'de toplum temelli kolektivist eğilimlerin öne çıktığı görülmektedir.

Türk kültüründe, ulusu için kendini feda etme, ölse bile toplumun belleğinde kahraman olarak kalma gibi kültürel özellikler bulunmaktadır. Soeters ve arkadaşları (2007) tarafından yapılan çalışmada, Türkiye ve Hollanda örnekleminde askerler ve askeri öğrenciler ölüm riskini göze alma açısından karşılaştırılmıştır. Araştırmada, Türk askeri ve askeri öğrencilerinin Hollandalılara göre ölümü daha kolay göze alabilecekleri bulunmuştur. Askeri açıdan bakıldığında, bir asker ulusu ve ülkesi için kendini feda edecektir. Bu da toplum temelli bir kolektivismin yansımasıdır.

Demografik değişkenlerden yaşın, toplum temelli ve aile temelli kolektivismde farklılığa neden olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin yaşı ilerledikçe toplum temelli

ve aile temelli kolektivist eğilimleri azalmaktadır. Bu da gelecekte kolektivist yönelimlerin toplumda azalma eğilimi gösterdiğine işaret sayılabilir.

Toplumdaki kolektivist eğilimlerin belirlenmesi, insan ve çevresini anlama açısından önemlidir. Kolektivist eğilimlerin örgütsel değişkenlerle ilişkisi sonraki araştırmalarda ele alınabilir. Bu çalışmanın kısıtlarından birisi, belirli bir meslek grubundan çeviri bir anketle veri toplanmış olmasıdır. Farklı örneklemeler üzerinde ve Türkiye ortamında geliştirilmiş ölçeklerle konunun araştırılması gerekmektedir.

#### KAYNAKÇA

Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences*, California: Sage Publication.

Realo, A.; J. Allik ve M. Vadi (1997), "The hierarchical structure of collectivism", *Journal of Research in Personality* (31): 1997: 93-116.

Realo, A.; L. Kastik ve J. Allik (2004), "The realitionships between collectivist attitudes and elementary forms of human relations: Evidence from Estonia", *Journal of Social and Personal Relationships* (21:6): 2004: 779-794.

Robert, C. ve S.A. Wasti (2002), "Organizational Individualism and Collectivism: Theoretical Development and an Empirical Test of a Measure", *Journal of Management* (28:4): 2002: 544-566.

Sama, L.M. ve Papamarcos, S.D. (2000), "Culture's Consequences for Working Women in Corporate America and Japan, Inc.", *Cross Cultural Management: An International Journal* (7:2): 2000: 18-29.

Soeters, J.L.; C. E. Van den berg; A.K. Varoğlu ve Ü. Siğri (2007), "Accepting death in the military: A Turkish-Dutch comparison", *International Journal of Intercultural Relations* (31:3): 2007: 299-319.

Tayeb, M.(2001), "Conducting research across cultures: Overcoming drawbacks and obstacles", *International Journal of Cross Cultural Management* (1:1): 2001: 91-108.

Triandis, H.C. (1995), *Individualism & Collectivism*, USA: Westview Pres.

Vadi, M.; J. Allik ve A. Realo (2002), *Colectivism and its consequences for organizational culture*, University of Tartu, Working paper, Tartu.



## HOFSTEDE’NİN KADINSI-ERKEKSİ BOYUTLARININ TÜRK KÜLTÜRÜ İÇERİSİNDE ÖLÇÜMLENMESİNE YÖNELİK BİR ANKET GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

**Yrd.Doç.Dr.Güler İSLAMOĞLU**  
Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F.İşletme Bölümü  
gislamoglu@marmara.edu.tr  
**Yrd.Doç.Dr.Melek BİRSEL**  
Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F.İşletme Bölümü  
mbirsel@marmara.edu.tr  
**Doç.Dr. Deniz BÖRÜ**  
Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F.İşletme Bölümü  
denizboru@marmara.edu.tr

### ANAHTAR KELİMELER

Kültür, Kadınsı Özellikler, Erkeksi Özellikler, Anket Geliştirme

### GİRİŞ

Kültür en genel anlamıyla, insanların yaşayış tarzı (Ronen,1986) olarak ifade edilebilir. Kluckhohn (1951) antropolojik yaklaşımla kültürü, sembollerle elde edilip nesilden nesile geçen belirli şekilde düşünme, hissetme ve hareket etme şekilleri ve değerler olarak tanımlamıştır. Kroeber ve Parsons (1958) disiplinler arası yaklaşımla kültürü “nesilden nesile geçen insan davranışını şekillendiren değerler, düşünceler ve davranışlarda gözlemlenebilen görünür ipuçları” olarak tanımlamışlardır. Hofstede (1991) ise kültürü bir grup insanı diğer bir grup insandan ayırt etmeye yarayan zihnin toplu ortak programlanma şekli olarak tanımlamıştır. Bu manada kültür toplu olarak paylaşılan değerler sistemidir. Bir insanın kişiliği ne ise kültür de toplum için odur (Barnouw,1973).

Kültür pek çok değer boyutunda tanımlanır ve ölçülür (örn., Hofstede,1981; House.,1999; Trompenaars,1993; Schwartz&Bilsky,1990). Kültürün işe vuruklaştırılmasında değer boyutlarının kullanılması zaman zaman eleştirilen bir yaklaşımdır, ancak bu yaklaşım yaygın ve uygundur; çünkü kültürel boyutlar geçerlilik gösterir; genellik ve ayrıntının arasında denge sağlar; kişisel, örgütsel ve toplumsal olgular arasında bir bağ oluşturur ve bunların ifade edilmesini kolaylaştırır (Aycan,2007).

Kültür üzerinde en tanınmış çalışmaları yapan Hofstede’nin ortaya koyduğu boyutlar araştırmalarda sıklıkla yer almaktadır (Ergin, 2000). Hofstede kültürün birbirinden bağımsız “**güç aralığı**”, “**belirsizlikten kaçma**”, “**bireyci-toplulukçu**” ve “**kadınsı-erkeksi**” olarak adlandırılan 4 boyuttan bahsetmektedir.

### METOD

#### Çalışmanın Amacı

Bu araştırmada Hofstede’nin ortaya koyduğu 4 boyuttan sadece “kadınsı” ve “erkeksi” boyutu üzerinde durulmuş ve bu boyutla ilgili bir ölçek geliştirme çalışması yapılmıştır. Bu boyut ile ilgili ayırımı bakıldığında, erkeksi kültürler

kadın ve erkek rollerinin sosyal olarak çok açık olarak ayrıldığı (erkeklerin iddiacı, sert ve maddi kazanca odaklı, kadınların ise daha alçakgönüllü, yumuşak yaşam kalitesi ile daha ilgili olmalarının beklendiği) kadınsı kültürler ise kadın ve erkek rollerinin birbiri ile çakıştığı kültürler olarak tanımlanabilir.

### Ölçüm Aracı

Anket geliştirmek için yapılan bu çalışmanın 1. aşamasında, İstanbul'da farklı sektör ve kurumlarda çalışan kişilere, insan davranışlarından bazılarının kadınsı (feminen) bazılarının erkeksi (maskülen) olarak kabul edildiği (örneğin ön sezilerle hareket etmek kadınsı bir davranış olarak kabul edilirken, rekabetçi olmak erkeksi bir davranış olarak kabul edilmektedir) yönünde bir açıklama ile ön test dağıtılarak kendilerinden kadınsı ve erkeksi olarak kabul ettikleri davranış örneklerini veya sıfatlarını sıralamaları istenmiştir.

Toplanan anket formlarında yer alan ifadeler bir araya getirildiğinde kadınsı özellikler için 87, erkeksi özellikler için 79 tane ifade elde edilmiştir. Çalışmanın ikinci aşamasında ise 1. aşamada elde edilen ifadeler araştırmacılar tarafından incelenmiş ve tekrar eden, farklı sözcüklerle aynı anlamı ifade eden, benzer ifadeler birleştirilmiş ve ilgisiz olanlar kapsam dışında bırakılmıştır. Ayrıca, Hofstede'nin(1997) kadınsı ve erkeksi özellik olarak tanımladığı ifadeler de literatürden alınarak ön test sonuçları arasına dahil edilmiştir. Sonuçta kadınsı özellikler için 65 tane ve erkeksi özellikler için 62 tane özelliğe ulaşılmıştır.

Elde edilen 118 kadınsı ve erkeksi özellik daha sonra ilk aşamada yer alan yönerge kullanılarak bu kez konuyla ilgili uzman kişilere dağıtılmış ve bu ifadeleri kadınsı, erkeksi veya nötr olarak değerlendirmeleri istenmiştir.

Üçüncü aşamada, uzmanların değerlendirmelerinden sonra 35 tane kadınsı ve 37 tane erkeksi olarak kararlaştırılan ifadeler bu kez farklı bir denek grubuna dağıtılarak kadınsı ve erkeksi özellikleri tanımlamada ne derece uygun oldukları "Tamamen uygun (5)" dan "hiç uygun değil (1)"e doğru uzanan bir ölçek üzerinde sorulmuştur.

### Örneklem

Bu aşamada toplam 500 anket dağıtılmış, ancak bunların sadece % 68,2 si (324 tane geçerli anket) değerlendirmeye alınmıştır. Denekler, İstanbul içerisinde değişik şirket ve sektörlerde çalışan ve kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi ile belirlenmiş kişilerden oluşmaktadır.

### Bulgular

Son aşamada kullanılan anket formu için güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizinde kadınsı özellikler için cronbach alpha  $\alpha$ :.8953 ve erkeksi özellikler için cronbach alpha  $\alpha$ :.9234 olarak bulunmuştur. Faktör Analizi Sonuçlarına göre, kadınsı özellikler için %62,973 açıklayıcılığa sahip toplam 4 faktör ("ılımlı, yardımsever ve alçakgönüllü", "hassas ve duygusal tepkiler gösteren", "fedakar ve yumuşak kalpli" ve "iletişimi ve ilişkileri önemseyen") (Tablo 1) ve erkeksi özellikler için %63,615 açıklayıcılığa sahip toplam 6 faktör

(“baskın”, “sonuç odaklı”, “maddiyatçı”, “kariyer odaklı”, “güçlünün yanında” ve “kuralcı”) (Tablo 2) elde edilmiştir.

**Tablo.1. Kadınsı Özellikler**

<b>FAKTÖR 1 : İLİMLİ, YARDIMSEVER VE HAKKANİYETLİ</b>			
Güvenilirlik $\alpha$ : ,9046	Ortalama : 4,2753	Varyans : 19,524	Faktör Katkısı
İnsanlarla sıcak ilişkiler kurmak			,803
Çalışırken başkalarına yardımcı olmak			,776
Yardıma ihtiyacı olanları desteklemek			,712
Çatışma çözerken müzakere ederek orta yol bulmak			,659
Hakkaniyet, dayanışma ve yaşam kalitesine değer vermek			,621
İşyerinde başkalarıyla uyum içinde çalışmak			,606
Alçak gönüllü olmak			,581
Bağışlayıcı olmak			,514
Farklı düşüncelere karşı hoşgörülü olmak			,490
<b>FAKTÖR 2 : HASSAS VE DUYGUSAL TEPKİLER GÖSTEREN</b>			
Güvenilirlik $\alpha$ : ,9023	Ortalama : 4,0651	Varyans : 17,466	Faktör Katkısı
Arlıngan olmak			,866
Beklenmedik durumlarda paniğe kapılmak			,844
İş yerinde özel hayattan sıkça söz etmek			,839
Kapris yapmak			,813
Duygusal olmak			,768
<b>FAKTÖR 3 : FEDAKAR VE YUMUŞAK KALPLİ</b>			
Güvenilirlik $\alpha$ : ,8313	Ortalama : 4,2657	Varyans : 13,852	Faktör Katkısı
Fedakar olmak			,716
Yumuşak kalpli olmak			,696
Yumuşak başlı olmak			,696
Düşünceli olmak			,611
Özverili olmak			,521
<b>FAKTÖR 4 : İLETİŞİMİ VE İLİŞKİLERİ ÖNEMSEYEN</b>			
Güvenilirlik $\alpha$ : ,7794	Ortalama : 4,4746	Varyans : 12,131	Faktör Katkısı
Yöneticilerin konuşmalarından etkilenmek			,686
Kibar, nazik olmak			,681
İş yerinde düzenli ve titiz olmaya önem vermek			,583
Güler yüzlü olmak			,529
Kariyerinde yavaş ve kesin adımlarla ilerlemek			,496
İletişimde, iyi bir dinleyici olmak			,479
<b>Kaiser-Meyer-Olkin ölçek yeterliliği</b>			,928
<b>Bartlett Testi</b>			
		<b>Ki-kare</b>	5047,634
		<b>df</b>	300
		<b>Anlamlılık</b>	,000

**Tablo.2.Erkeksi Özellikler**

<b>FAKTÖR 1 : BASKIN</b>			
Güvenilirlik $\alpha$ : ,9519	Ortalama : 3,5283	Varyans : 28,703	Faktör Katkısı
Bencil olmak			,834
Umursamaz olmak			,825
Patronluk taslamak			,818
Duyarsız olmak			,807
Emrivaki iş yaptırmak			,802
Karşısındakini ezmek			,791
Acımasız olmak			,752
Bireysel olmak			,711
Bilgisini paylaşmamak			,704
Çatışma çözerken kavga etmek			,700
Sözünü geçirmeye çalışmak			,692
Olaylara yüzeysel yaklaşmak			,663
Konuşurken argo kelime ve deyimler kullanmak			,643
İstekleri karşılanmadığında kolayca sinirlenmek			,579
<b>FAKTÖR 2 : SONUÇ ODAKLI</b>			
Güvenilirlik $\alpha$ : ,7696	Ortalama : 4,4542	Varyans : 10,319	Faktör Katkısı
İşi yaparken, sorun çözerken analitik düşünmek			,679
İş bitirici olmak			,667
İyi pazarlık yapabilme kabiliyetine sahip olmak			,643
Risk almak			,636
Kararlı olmak			,627
Soğukkanlı olmak			,577
Açık sözlü olmak			,551
Dolaysız konuşmak			,516
<b>FAKTÖR 3 : MADDİYATÇI</b>			
Güvenilirlik $\alpha$ : ,8609	Ortalama : 4,5323	Varyans : 9,825	Faktör Katkısı
Maddi başarıyı önemsemek			,797
Para ve eşyaya önem vermek			,731
Statü merakına sahip olmak			,647
Hırslı, sert ve iddialı olmak			,571
<b>FAKTÖR 4 : KARİYER ODAKLI</b>			
Güvenilirlik $\alpha$ : ,6368	Ortalama : 4,6657	Varyans : 5,155	Faktör Katkısı
Kariyere önem vermek			,638
Rekabet ve performansı önemsemek			,538
<b>FAKTÖR 5 : GÜÇLÜNÜN YANINDA</b>			
Güvenilirlik $\alpha$ : ,7728	Ortalama : 3,9179	Varyans : 4,995	Faktör Katkısı
Güçlüleri desteklemek			,739
Güçlüye sempati duymak			,706
<b>FAKTÖR 6 : KURALCI</b>			
Güvenilirlik $\alpha$ : ,6032	Ortalama : 3,9985	Varyans : 4,619	Faktör Katkısı
Kuralcı olmak			,826
Kuralcı ve otoriter olmak			,584
<b>Kaiser-Meyer-Olkin ölçek yeterliliği</b>			,934
<b>Bartlett Testi</b>	<b>Ki-kare</b>		6442,052
	<b>df</b>		496
	<b>Anlamlılık</b>		,000

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Anket çalışması sonucu bulunan bu faktörler Hofstede'nin (2001) kadınsı ve erkeksi özellikleri ile karşılaştırıldığında benzerlikler ve farklılıklar göze çarpmaktadır. Hofstede'ye göre erkeksi topluluklarda kadın ve erkek rolleri birbirinden tamamen farklı olup erkeklerin iddiacı, sert ve maddi başarıya odaklı olmaları beklenirken, kadınların da alçakgönüllü, müşfik ve yaşam kalitesine önem vermeleri beklenmektedir. Kadınsı toplumlarda kadın ve erkek rolleri örtüşebilmekte ve erkeklerin de alçakgönüllü, müşfik ve yaşam kalitesine önem verdiklerini vurgulamaktadır. Bu çalışmada kadınsı özellikler olarak ortaya çıkan "ılımlı, yardımsever ve hakkaniyetli", "hassas ve duygusal tepkiler gösteren", "fedakar ve yumuşak kalpli" Hofstede'nin "müşfik" ve "alçakgönüllü" özellikleriyle örtüşürken, "ilişkileri ve iletişimi önemseyen" özelliği ise Hofstede'nin "yaşam kalitesine önem veren" özelliğiyle örtüşmektedir. Erkeksi özellikler olarak ortaya çıkan "baskın" Hofstede'nin "iddiacı" özelliği ile, "maddiyatçı" Hofstede'nin "maddi başarıya odaklı" özelliği ile, "güçlünün yanında" ve "kuralcı" özellikleri ise Hofstede'nin "sert" özelliği ile örtüşmektedir. Bu özellikler dışında bu çalışmada ayrıca "sonuç odaklı" ve "kariyer odaklı" olmak üzere iki özellik daha ortaya çıkmıştır.

## KAYNAKÇA

- Aycan, Z. (2007) "İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Uygulamalarında Kültürel ve Kurumsal/Yapısal Bağlımlar Arasındaki Etkileşim", *Kültürel Bağlamda Yönetimsel-Örgütsel Davranış*, Ed:Ramazan ERDEM, Cem Şafak ÇUKUR, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.
- Berg, P. Van den & Wilderom P.M.C (2004) Defining, Measuring and Comparing Organizational Cultures, *Applied Psychology: An International Review*, 53, 4, 570-582.
- Boon, J., Laroche, L. (2000) "Cultural Differences", *Canadian Mining Journal*, Don Mills:Feb., Vol.121, Iss. 2, p. 34-38.
- Briscoe, D. R. (1997). Assesment centers: Cross-cultural and cross-national issues. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(5), 261-266.
- Hofstede G, (1981). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 8(3), 42-63.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and organizations: software of the mind*, London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations Software of the Mind*.2nd Ed. USA. McGrawhill.
- Hofstede, G. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd edn). Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M. V., et al. (1999). Cultural influences on leadership: Project GLOBE. W. Mobley, J. Gessner & V. Arnold (Der.), *Advances in Global Leadership* (Vol. 1, pp. 171-233). Stamford, CT: JAI Press.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. NY: Wiley.

Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientations in the theory of action: an exploration in definition and classification. In T. Parsons, & E. A. Shils (Eds.), *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press

Lyons, A., Kashima, Y. (2001) "The reproduction of culture: Communication processes tend to maintain cultural stereotypes", *Social Cognition*, New York:Jun. Vol. 19, Iss. 3, p. 372-394.

Richard, M. (1994). *International Management, Cross Cultural Dimensions*. Black Wall:Cambridge.

Ronen, S. (1986) *Comparative and Multinational Management*, NewYork: John Wiley & Sons.

Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extentions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 878-891.

Triandis, H. C. (1994). Cross-cultural industrial and organizational psychology. H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Der.), *Handbook of Industrial Organizational Psychology*, (Vol. 4, pp 103-172). CA: Consulting Psychologists Press.

Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture*. UK: The Economist Books.

**23. Oturum: Genel İKY**

*TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ  
UYGULAMALARININ İNSAN KAYNAKLARINI YÖNETİMİNE  
ETKİSİ*

*Aslı Süder*

*Nazlıhan Uğur*

*İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİN “SINIR ROLÜ”*

*“İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SINIRIN HANGİ TARAFINDA”*

*Halil Saylı*

*Mustafa Hotamışlı*

*Alpaslan Şahin Görmüş*

*PROFESYONELLERİN YÖNETİMİ SORUNU: TÜRKİYE’DE  
ÜNİVERSİTELERDE AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE  
ARAŞTIRILMASI*

*Araştırılması*

*Serhat Soyşekerci*

*YETKİNLİK MODELİ OLUŞTURMADA İLERİ ANALİZ  
TEKNİKLERİNİN KULLANIMI: UYGULAMADAN BİR ÖRNEK*

*Levent Sevinç*

## TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İNSAN KAYNAKLARINI YÖNETİMİNE ETKİSİ

**Yrd. Doç. Dr. Ash SÜDER**  
İstanbul Teknik Üniversitesi,  
İşletme Mühendisliği Bölümü  
suder@itu.edu.tr

**Ar. Gör. Nazlıhan UĞUR**  
ugurn@itu.edu.tr  
İstanbul Teknik Üniversitesi,  
İşletme Mühendisliği Bölümü

### ANAHTAR KELİMELELER

Değişim yönetimi, Türk bankacılık sektörü, birleşme ve ele geçirmeler, insan kaynakları yönetimi.

### ÖZET

Değişim yönetimi, makro ve mikro çerçevede önemli etkiler oluşturmakta, çalışma ortamını ve ilişki biçimlerini yeniden tanımlamaktadır. Bu değişimler, organizasyonları ciddi gelişme ve sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu değişime uyum sağlamak için yeni metotlara, becerilere, yapılara, kısacası yeni bir organizasyona ihtiyaç duyulmaktadır. Bankacılıkta çalışma şeklinin ve faaliyet yapısının yeniden tasarlanması, son yıllarda dünya çapında yaygınlık kazanmıştır. Farklı ülkelerin finansal hizmetler sektörleri arasındaki sınırlar ortadan kalkmış ve piyasalarda rekabet giderek artmıştır. Dünya çapında son çeyrek yüzyılda özellikle finans sektörünün gelişmesinin ve küreselleşmenin etkisiyle birçok birleşme gerçekleşmiştir. 1987 – 1998 yılları arasında yalnızca Avrupa Birliğine üye ülkelerde 7600 birleşme görülmüştür. Artan rekabet, ölçek ekonomisine olan ihtiyaç, farklılaşma ve uzmanlık gereksinimi Türkiye’de de firmaları birleşmelere itmştir. Tüm bu gelişmelerle birlikte, araştırmalar göstermektedir ki yapılan birleşme girişimlerinin %55-70’i istenilen hedefe ulaşmada başarısızlığa uğramıştır. (Carleton, 1997, 68) Bu başarısızlığın en önemli nedeni şirketlerde değişime karşı olan dirençtir. Bu değişimin doğru şekilde yönetilmesi ve sürecin başarılı olması elbette ki insan kaynağının doğru şekilde yönetilmesine bağlıdır. Bu araştırmanın amacı, birleşme ve ele geçirmelerde işletmelerin yaşayabileceği değişimleri göz önüne alarak, uygun insan kaynakları politikaları geliştirmelerinde insan kaynakları uzmanlarına ve yöneticilerine yol göstermektir. Araştırmanın kapsamı, Türk bankacılık sektöründe son 10 yılda gerçekleşmiş olan birleşme ve ele geçirmeleri incelemek üzere daraltılmıştır.

### GİRİŞ

Örgütsel değişim literatüründe, değişime ayak uydurmak daha yüksek etkinlik ve performansa kavuşmak için şeklin ve yapının biçim değiştirmesi olarak açıklanmaktadır (Leana ve Barry, 2000) . Günümüzde yeni bir formu oluşturacak en önemli değişim unsurlarından biri birleşme ve ele geçirmelerdir. 2005 yılında



gerçekleşen birleşme ve ele geçirmelerin toplam değeri 2,7 trilyon dolardır. Bu rakam 2006 sonu itibari ile geçen yıla göre yaklaşık % 38'lik bir artış göstermiştir. Araştırmacılar, 2007 yılında ise %10-15 arasında bir artış olacağını düşünmektedirler (Ettenson & Knowles, 2006, 41). Türkiye'de ise 2006 yılının ilk 11 ayında işlem değeri 17,6 milyon dolar olan 112 adet birleşme ve ele geçirme gerçekleşmiştir.<sup>1</sup> Bununla birlikte yapılan araştırmalar gerçekleşen birleşme ve ele geçirmelerin %55-70 arasında bir kısmının istenilen başarıya ulaşmadığını göstermiştir (Carleton, 1997, 68).

Gerçekleşen birleşme ve ele geçirmelerin başarısını veya başarısızlığını açıklamakta kullanılan geleneksel yöntemler, finansal ve stratejik faktörlere odaklanmıştır. Stratejik uyumun derecesi, tarafların hedef ortaklığı gibi faktörler bunlara örnek verilebilir. Fakat bu ve benzeri katı (hard) faktörler işletmelerin başarısızlık durumlarını açıklamakta yetersiz kalmıştır. Hedeflenen finansal değerlere ulaşılmasına rağmen istenilen getiriler elde edilememiştir (Stahl,2001) . Son zamanlarda yapılan araştırmalar, birleşme ve ele geçirmelerdeki sosyal, kültürel ve psikolojik faktörleri incelemiş, bu ve benzeri insani faktörlerin birleşmelerin başarısında anlamlı bir katkısının olduğunu göstermiştir (Cartwright, 1996, 3). Davy ve diğerlerinin (1988) çalışması birleşme ve ele geçirmelerin başarısızlığa uğrama nedenlerinin %30 ile %50 oranında, çalışanlardan kaynaklanan problemlerden meydana geldiğini göstermektedir. Araştırmalarda, stratejik birleşme ve ele geçirmelerin, yanlış uygulanan insan kaynakları politikaları yüzünden işletmeleri başarısızlığa uğrattığı görülmüştür. Bu durum yöneticilerin ve araştırmacıların yüzlerini finansal taraftan insani tarafa döndürmelerine neden olmuştur.

Bu araştırma işletmelerin çevresel değişmelere uyum sürecinde bir büyüme opsiyonu olarak gerçekleştirdikleri stratejik birleşme ve ele geçirmelerin, insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisini stratejik bir bakış açısıyla inceleyerek açıklamaya çalışmaktadır. Araştırmamızda, bağımsız değişken olarak alınan birleşme ve satın almaların yarattığı değişimlerin, bağımlı değişken olan stratejik insan kaynakları faaliyetlerinin dört temel boyutuna (kadrolama, eğitim, motivasyon ve elde tutma) olan etkisi ayrıntılı olarak incelenmiştir. Araştırma kapsamında firmaların bu süreçte sıklıkla kullandıkları yöntemler, taktik ve uygulamalar değerlendirilmiştir. Araştırmanın genel amacı özellikle bankacılık sektöründe faaliyet gösteren ve birleşmeyi düşünen şirketlere, insan kaynaklarını ve stratejik yönetim politikalarını şekillendirmeleri konusunda ilk elden yararlanabilecekleri yol gösterici öneriler bütünü sunmak ve kritik İK faaliyetlerini göstermektir. Bugüne kadar yapılan çalışmalar gerçekleşen değişimlerin tek boyutlu olarak çalışan davranışlarına ve İK fonksiyonlarının alt başlıklarına olan etkisini incelemiştir. Bu araştırma insan kaynakları departmanında yaşanan bu değişime bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır.

Stratejik birleşme ve ele geçirmeler, işletmenin hukuki yapısını, iş yapış şekillerini etkiler ve çalışanların becerilerinin artırılmasını, çeşitlendirilmesini, çalışanların kompozisyonunun ve profilini değiştirilmesini zorunlu kılar (Tetenbaum, 1999, 27). Stratejik birleşme ve gelişmeler firmanın mevcut

---

<sup>1</sup> ISI Emerging Markets Turkey Deal Watch

çalışmalarının yeniden örgütlenmesini, iş süreçlerinin ve tanımlarının da yenilenmesini gerektirir. Bir bankada değişimi yönetmenin amacı, bankanın uzun vadeli sürdürülebilir büyümesini sağlamak ve aynı zamanda rakiplerine karşı rekabetçi bir üstünlük sağlayarak performansını artırmaktır. Sonuç olarak örgütsel gelişim kavramının daha çok çalışanların mutluluğu ve işletme içinde bir uyum amacına hizmet ettiği, dolayısıyla insan kaynakları fonksiyonuna daha yakın olduğu söylenebilir. Öte yandan, değişim yönetimi ise daha çok işletmenin dış koşullara uyum sağlaması ve kar ederek başarılı olmasını hedeflemektedir, bu yüzden işin strateji boyutu ile ilgilenir. Bu bağlamda, başarının anahtarı şans değil, bilgi ve yetenektir. Kuralları oluşturulursa ve hata yapmaktan kaçınılırsa başarılı olma şansı yükselmektedir.

Stratejik birleşme ve ele geçirmelerin yarattığı bu değişim sürecinde, şirketler yapılmış olan yatırımın boşa gitmesine neden olacak seviyede örgütsel sorunlar ile karşılaşabilmektedirler. Üst yönetimin uyumsuzluğu, departmanlar, takımlar ve bireyler arası çatışmalar, zayıf yatay ve dikey iletişim ve kontrol yetersizliği gibi sorunlar insan kaynakları faaliyetlerinin stratejik olarak planlanmasıyla ortadan kaldırılabılır (Ulrich, 1997). Yeni sistemin ihtiyaç duyduğu yeni bilgi ve becerilere sahip kişileri zamanında bulmak ise stratejik insan kaynaklarının birleşme ve ele geçirme adaptasyonunda en temel görevidir (Bramson, 2000). Neden stratejik İKY diye soracak olursak, bir araştırma stratejik insan kaynakları faaliyetlerinin, fonksiyonel insan kaynakları faaliyetlerinin aksine birleşme ve ele geçirme bütünleşme performansı üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir (Harris, 1999). İnsan kaynakları departmanı bu süreçte proaktif ve risk alan bir strateji ile ilerlerse başarılı olabilir. Birleşme ve ele geçirmelerin işletmelere başarıyla uygulanması ancak işletmelerin bütün fonksiyonları arasında kuracağı denge ile mümkün olabilmektedir. Başarılı bir stratejik birleşme, iş amaçları ile işgören uyumunun getirdiği yenilikçilik, yaratıcı düşünce, öğrenme, bilgi ve yeteneğin gelişimi ile işletmeye rekabetçi avantaj kazandırmaktadır (Brockbank,1999).

## YAZIN TARAMASI

### Stratejik Birleşmelerin İnsan Kaynaklarına Etkisi

Birleşme ve ele geçirmeler çoğu zaman beklenenin aksine performans artışına neden olmaz, şirket çalışanlarının morallerinde düşüş meydana getirir, iş memnuniyetsizliği yaratır, verimsiz davranışlar göstermelerine neden olur, devamsızlık ve işten ayrılmaları artırır, çalışanların yetenek, enerji ve üretkenliklerinde de belirgin bir düşüş yaşanmasına neden olur (Moran,2005,3). Şirket birleşmeleri sonucunda çalışanlar kendilerini “kaybeden” olarak görebilmekte; bunun sonucunda da işletmelerine olan bağlılıkları azalabilmektedir. Bu durum işte devamsızlıklara, iş bırakmalara ve verimsiz çalışmalara neden olabilmektedir (Capelli, 1997 ). Şirket birleşmelerini takiben bireyler üzerinde stres yaratan pek çok faktör ortaya çıkabilmektedir. Özellikle çalışanlar üzerinde gözle görülür değişikliklere neden olan birleşme sürecindeki en önemli stres faktörü “iş belirsizliği” durumudur (Moran, 2005, 3). Şirketlerin birleşme sürecinde görülen “iş belirsizliği” durumunda karşılaşılan bir sorun psikolojik değişimlerdir. Depresyon ve kaygı birleşme döneminde çalışanların en

sık karşılaştığı sorunlardan biridir. Ayrıca, yoğun iş kaybetme kaygısı çalışanlarda özgüvenin azalmasına ve özel hayatta birçok sorunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Hambrick&Canella, 1993, 127). İşletmeler bir güven ortamının oluşturulması ve sistemin adaletini çalışanlara göstermek insan kaynaklarının sorumluluğundadır.

Çoğu zaman önceden belirlenen birleşme planı bire bir uygulanırsa da birleşme sürecinin “insani” boyutu, birleşme sonrasında da devam etmektedir. Bu nedenle, çalışanların yeni şirket kültürü ile tam olarak bütünleşebilmesi ve onlardan beklenen verimliliğin alınabilmesi için insan kaynaklarının izlediği veya izleyeceği politikalar birleşmelerin başarı derecesi üzerinde oldukça etkili olmaktadır ( APOC, 1999). Birleşme sonrası görülen en yaygın olumsuz etki “kültür çatışmaları” sorunudur. Birleşmenin özellikle ilk aşamaları oldukça sıkıntılı dönemlerdir. Şirket birleşmeleri ve satın almaları, özellikle operasyonel ve kültürel yönden, insan kaynaklarına önemli sorumluluklar vermeyi zorunlu kılmaktadır. Bunun yanı sıra, doğru bilginin dışarı sızmasını engelleyerek, başarıyla sonuçlanacağını düşündükleri birleşmeye ket vurulmamasını isteyen şirketin üst düzey yöneticileri ve onların dışındaki danışmanlar, iletişimi kendi düzeylerinde sınırlı tutmaktadırlar. Yöneticiler arasında uygulanan bu tutum, çalışanların olup bitenlerden haberdar olmasını ve doğru bilgiye erişimlerini engellemektedir. Bu durum da işletme içinde asılsız dedikodulara ve çatışmalara neden olarak verimsizliği getirmektedir. Fizyolojik ve psikolojik açıdan pek çok problemle karşılaşan çalışanların, sağlıklı bir iş ortamına geri kazanımları, ancak yöneticilerin doğru iletişim yollarını kullanması ile gerçekleştirilebilir (Kanter, 1992). Doğru iletişim belirsizliği azaltarak doğru yönetimi sağlar. Doğru iletişimin sağlanması, uygun iletişim kanallarının kurulması yine bu noktada stratejik insan kaynakları departmanının görev alanına girer.

#### **Birleşme ve Ele Geçirme Sürecinde Stratejik İnsan Kaynakları Faaliyetleri**

Şirket birleşmeleri ve satın almalarında insan kaynaklarından beklenen ana çalışma sahaları şunlardır: (Bramson, 2000)

- Kritik pozisyonların belirlenmesi ve yeni şirket için gereken personelin işe alınması
- Kilit çalışanların elde tutulması gereksizlerin ayıklanması
- Yeni şirket için ödül stratejilerinin geliştirilmesi
- İletişim stratejilerinin geliştirilmesi ve yürütülmesi
- Ücret politikası ve endüstriyel ilişkilerin düzenlenmesi
- Şirket kültürü ve adaptasyon
- Çalışan demografilerinin belirlenmesi ve yetkinlik analizi
- Prim ve ödeme sistemlerinin ana şirketin sistemleriyle karşılaştırılması
- Yeteneklerin ortaya çıkartılması

- İş kontratı ve tazminat gibi çalışanla ilgili her türlü hukuki sorundan haberdar olması
- Tüm bu işlemlerin hızla yapılmasını sağlayacak koordinasyonun kurulması

Levesque'nin (2005) araştırması işletmelerin değişimin yoğun olduğu ve belirsizlik durumlarında fırsatçı işe alım politikaları izlediğini belirtmiştir. Ayrıca iş belirsizliğinin yüksek ve çalışan motivasyonunun düşük olduğu durumlarda anlatıcı tip liderlik uygulamalarının yoğun olarak kullanıldığını bilinmektedir. Yine belirsizlik durumlarında, insan kaynaklarının eğitim faaliyetlerine olan ilgi ve çabasının arttığı görülmektedir (Kan&Parry,2004). Başka bir araştırma birleşme sürecindeki insan kaynakları departmanının faaliyetlerini beş başlık altında toplamıştır. Bu başlıklar genel felsefenin oluşturulması, politikaların belirlenmesi, programların hazırlanması, uygulamaya geçilmesi ve tüm bu sürecin yönetilmesidir. ( Schuler, 2000) Etkin bir insan kaynakları yönetimi tüm bu süreçlere danışmanlık eder ve organizasyonunu sağlar. İnsan kaynakları departmanlarından şirket birleşmeleri ve satın almalarında beklenen, “bekle-ve-gör” politikası değil, “risk alımı” politikasıdır. Bu sayede, insan kaynakları yukarıda bahsedilen tüm alanlardaki çalışmaları hızlı bir şekilde sürdürebilir. Üretimdeki en önemli faktör olan insandan “tam kapasite” ile yararlanmak, ancak doğru insan kaynakları politikaları ile gerçekleştirilebilmektedir.

#### **TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Araştırma kapsamında, son 10 yılda Türk bankacılık sektöründe birleşme ve ele geçirmelerin yaşandığı dört bankanın insan kaynakları departmanında çalışmakta olan uzman ve yöneticilerle yüz yüze derinlemesine mülakat teknikleri kullanılarak veriler toplanmış ve daha sonra bu veriler ilgili model çerçevesince söylem analizi yapılarak değerlendirilmiştir.<sup>2</sup> Araştırmamızda sebep-sonuç araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Birleşme sonucunda bankacılık sektörünün yaşadığı süreç sorunlar ve nedenleriyle incelenmiş ve literatürden ve uygulamadan örneklerle desteklenmiştir. Araştırma kapsamında örnekler farklı zaman aralıklarında meydana geldiği için uzun vadeli ve kısa vadeli sonuçlar aynı anda gözlemlenememiştir. Ayrıca örneklemimiz ana kütleyi tamamen kapsamadığı için genelleştirilebilir bilgiler edinilememiştir. Örneklemimizde birleşme ve ele geçirmelerden sonra gerçekleşen insan kaynakları uygulamalarını incelediğimizde bunların iki grupta toplandığını görmekteyiz.

Sahiplik yapısının Türk-Yabancı şeklinde olduğu birleşme ve ele geçirmelerle, Türk –Türk birleşme ve ele geçirmelerde farklı İK faaliyetleri öne çıkmıştır. Aşağıdaki tablo durumu kısaca özetlemektedir.

---

<sup>2</sup> Türk Bankacılık sektörünün işlem hacmi 400 milyar dolardır. Türk bankacılık sektöründe özel bankalar arasındaki sıralama İŞ Bankası, Akbank, Garanti, Yapı Kredi Bankası, Finansbank, Oyakbank, Fortisbank şeklindedir. Veriler Türk Bankalar Birliğinin resmi internet sitesinden 29.03.2007 tarihinde alınmıştır.

	<b>Garanti-Osmanlı</b>	<b>Fortis-Dışbank</b>	<b>YKB-Koç</b>	<b>NBG-Finansbank</b>
<b>Ortaklık yapısı</b>	Türk-Türk	Yabancı-Türk	Türk-Türk	Yabancı-Türk
<b>Ortaklık oranı</b>	%100	%93	%57	%46
<b>Ortaklık tarihi</b>	14 Aralık 2001	4 Temmuz 2006	9 Mayıs 2005	3 Nisan 2006
<b>Ortaklık şekli</b>	Ele geçirme	Ele geçirme	Birleşme	Birleşme
<b>Bütünleşme Süresi</b>	1 yıl	2 yıl	6 Ay	1 yıl
<b>Organizasyon yapısı</b>	Değişim Var	Yok	Var	Var
<b>Birincil İK fonksiyonu</b>	Eğitim Bankacılık okulu	Motivasyon Hey Grup İş Analizleri	Eğitim Koç Bilgi Grubu	Motivasyon Katımlı Yönetim
<b>İkincil İK fonksiyonu</b>	Elde tutma	Kadrolama	Elde tutma	Kadrolama
<b>Yaşanan Sorun</b>	İletişim	Adalet	Teknoloji	Kültür
<b>İşten çıkarma</b>	Yaşandı	Yaşanmadı	Yaşandı	Yaşanmadı
<b>Beklenti</b>	Verimlilik	Büyüme	Uzmanlaşma	Kurumsallaşma
<b>Uzmanlık</b>	Bireysel+İşletme	Risk Yönetimi	Kurumsal Paz.	KOBİ+Kredi
<b>Strateji</b>	Yayıma	Büyüme	Büyüme	Çeşitlendirme

Tablo 1. İşletmelerin ortaklık bilgileri

Türk-Yabancı ortaklıklarda sahiplik yapısının değişmesiyle, işletmelerin kontrol ihtiyacı liderlik yapılarını da değiştirmiş, yurtdışından yöneticiler getirtmiştir. Ayrıca yabancı birleşmeler işletmeleri aile şirketi olmaktan çıkarıp kurumsallaşmaya itmektedir. Bu da performans değerlendirme ve ücretlendirme faaliyetlerini öne çıkarmıştır. Yabancı tarafın standartlarına ulaşması için ücretler artırılmıştır. Bu ücret artışı ve artık global bir marka altında çalışıyor olmak bağlılığı artırmıştır. Ancak bu sistemlerin birbir uygulanması adalet inancını sarsmış ve çalışanların işten ayrılmalarına neden olmuştur. Bu durum şirketin kültürüne ayak uyduramayanların ayıklanması ve doğal bir elenme süreci olarak

bankalarda yorumlanmış ve işten ortalama işten ayrılma oranının çok üstüne çıkılmamıştır. Yabancı ortaklıklarla yapılan birleşme ve ele geçirmelerde en öne çıkan İK fonksiyonları, performans değerlendirme, ücretlendirme ve motivasyondur. Temel amaç standartların sağlanması ve kurumsallaştırmayı getirmektir. Bununla birlikte yabancı ortaklıkla gerçekleşen birleşme ve ele geçirmelerde işletmeler büyüme amacı taşıdığından işe alımlar hızlandırılmıştır. Kadrolama fonksiyonu İK departmanının bu süreçteki ikinci en önemli faaliyetidir. Türk-Türk ortaklıkla yapılan birleşme ve ele geçirmeleri incelediğimizde genellikle Yabancı-Türk birleşmelerinin aksine organizasyon yapısının değiştiğini görmekteyiz. Bunun sonucu olarak çalışanların direnç gösterdiği görülmektedir. Çalışanların kendilerini hala bir taraf gibi hissetmesi ve yeni duruma alışmaması işten ayrılmaları neden olmuştur. Ayrıca genellikle büyük hisseye sahip tarafın yönetici olması, küçük hisseye sahip taraftaki yöneticilerin ekipleriyle birlikte transfer olmalarına neden olmuştur. Bununla birlikte tarafların farklı eğitimlerden gelmesi ve ortalama eğitim seviyesinin eski ve köklü bankada daha alt seviyede olması tarafların anlaşamamalarına ve çatışmalara neden olmaktadır. Bu durumu ortadan kaldırmak için İK departmanı özellikle eğitim faaliyetleri üzerinde durmuştur. Tarafların eşit bilgi birikimine kavuşturmasını ve birbirlerini anlamalarını sağlamak için kişisel gelişime ve teknik eğitimlere önem verilmiştir. Ayrıca iş bırakmaların ve transferlerin ortalamanın üstünde çıkması, elde tutma fonksiyonunun insan kaynakları departmanının ikinci en önemli faaliyeti konumuna getirmiştir.

#### **SONUÇ**

Türk Bankacılık Sektöründe görüştüğümüz işletmelerin İK fonksiyonlarında ortak noktalar olduğu halde her işletmenin yaşadığı sorunlar farklılık göstermektedir. Bu durum, her birleşme olayını kendi içinde değerlendirmemizin daha doğru olduğunu göstermektedir. Genel olarak sektörde yaşanan sorunlara baktığımızda teknoloji, ücret, adalet, kültür gibi sorunlar bankacılık sektöründeki birleşmelerde görülmüştür. Şirketlerin beklentilerini incelediğimizde ise dört şirkette büyüme, verimlilik, çeşitlendirme gibi farklı beklentiler içinde olduğunu görmekteyiz. Farklı beklentiler ve farklı stratejilerle bankacılık sektörü genelinde yeni bir atılım olduğu görülmektedir. Gerçekleşen bu değişimleri, bankalar İK faaliyetlerini ve iletişim sorunlarını çözmek için ve geliştirmek için birer fırsat olarak görmektedir. Diğer sektörlerde olduğu gibi Türk bankacılık sektöründe de değişim yönetimine gereksinim olduğu açıkça anlaşılmaktadır. Değişimin planlı olarak gerçekleştirilmesi oluşabilecek olumsuzlukları en aza indirdiği araştırmamızda da belirtilmektedir.

Sonuç olarak işletmelerin İK fonksiyonlarının öncelikli olarak ortaklık yapısına göre şekillendiği görülmektedir. Elbette ki İK fonksiyonlarındaki bu öncelik durumu, sadece ortaklık yapısına bağlı değildir. İşletmenin içinde bulunduğu çevre, yöneticilerin algıları, çalışanların profili ve işletme özellikleri de bu değişimi etkiler. Bu araştırma işletmelerin içinde buldukları değişim sürecinde insan kaynakları yönetiminin yoğunlaştığı İK fonksiyonlarını nedenleri ve sonuçlarıyla açıklamaya çalışmıştır. Ancak unutulmamalıdır ki bu sonuçlar her zaman için işletmelerin içindeki koşullara göre değişebilmektedir. Bu yüzden her İK yöneticisi kendi işletmesinin amaçlarına göre ihtiyaçlarını hesaplamaları ve

uygun İK faaliyetlerini bu doğrultuda geliştirmelidir. Son yıllarda insan kaynakları yönetimi alanında Türk Bankacılık sektörü de önemli gelişmeler kaydetmiştir.

#### KAYNAKLAR

APOC (American Productivity and Quality Center) publishers (1999), Organizational Change, **Managing the human side, Houston, Texas**

Bramson, N. Ruth. (2000), "HR'S Role in Mergers and Acquisitions", **Training & Development** e-Journal, October 2000

Brockbank, Wayne (1999), If Hr Were Really Strategically Proactive: Present And Future Directions In Hr's Contribution To Competitive Advantage, **Human Resource Management**, Winter 1999, Vol. 38, No. 4, Pp. 337–352

Carleton, R. J. (1997), "Cultural due diligence" **Journal of Training**, Vol .34, pp.67-74.

Cartwright, S. and Cooper, C. L., (1996), **Managing Mergers, Acquisitions, and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures**, New York: Oxford University Press.

Davy, J. A., Kinicki, A. Kilroy, J. And Scheck, C. (1988). "After the Merger: Dealing with People's Uncertainty", **Training and Development Journal** (in: Christine, The human side of mergers and acquisitions: a look at the evidence, Universidad,), Moran, Pablo and Panesian, De Talca Working Paper Series No:1 p:3

Ettenson, Richard & Knowles, Jonathan (2006), Merging the brands and branding the mergers, **MIT Sloan Management Review**, Vol:47 No: 4, pg: 38-51.

Hambrick&Canella, (1993), "An Investigation of Post-Acquisition Satisfaction With the Merger". **The Journal of Applied Behavioral Science**, Global ,pg.127.

Haris, B. R., Huselid, M. A. and Becker, B. E., (1999), Strategic human resource management at Praxair, **Human Resource Management**; Winter 1999; 38, 4; pg. 315

Kanter R. Moss, Stein B. And Jizk T. (1992), "**The Challenge of Organizational Change**", Free Pres. New York

Kan, M. Melanie, Parry W. Ken , (2004), Identifying Paradox- A grounded theory of leadership in overcoming resistance to change, **The Leadership Quarterly**, Vol: 15, pg 467-491.

Levesque, L. Laurie ( 2005), Opportunistic Hiring, **Human Resouces Management**; Fall 2005, Vol. 44, No: 3, pg 301- 317.

Leana, C.R. and Barry, B. (2000) "Stability and Change as Simultaneous Experiences in

Organizational Life", **Academy of Management Review**, 25 (4), pp. 753-759.

Moran, Pablo and Panesian, Christine (2005), "The Human Side of Mergers and Acquisitions: a look at the Evidence", **Univesidad De Talca Working Paper Series**, No: 1 p: 3

Schuler, Randy. (2000), **The Role of Human Resources in Mergers**, New York University's Stern School of Business e-publishes.

Stahl, G. K. and Sitkin, S. B (2001), **Trust in Mergers and Acquisitions, Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management**, Washington, D.C.

Tetenbaum, T. (1999), "Beating the odds of merger and acquisition failure: seven key practices that improve the chance for expected integration and synergies", **Organizational Dynamics**, Vol. 28 No. 2, pp. 22-36.

Ulrich, Dave( 1997), **Human Resource Champions**, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts.



## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN “SINIR ROLÜ” İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN SINIRININ HANGİ TARAFINDA

**Yrd. Doç. Dr. Halil SAYLI**

Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F.  
sayli@aku.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr. Alparslan Ş. GÖRMÜŞ**

Uşak Üniversitesi İ.İ.B.F.  
asgormus@yahoo.com

**Yrd. Doç. Dr. Mustafa HOTAMIŞLI**

Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi MYO  
mmhotamisli@yahoo.com

### ANAHTAR KELİMELELER

İnsan Kaynakları Yönetimi, insan kaynakları yeni fonksiyonları, Sınır rol sorumluluğu,

### GİRİŞ

Yüksek rekabet ve çevresel farklılaşmanın baskısı, artan değişim eğilimleri ve uygulanan yeni yönetim teknikleri işletme örgütlerinin hem yapısal hem de kültürel bakımdan köklü biçimde dönüşmelerine neden olmaktadır. (Garcia,1997: 23) İşletmelerde, yüksek nitelikli işgörenlerin istihdamını gerektiren bilişim ve yüksek teknolojilerin yaygın olarak kullanılması, bir takım üyesi olarak çalışan işgörenlerin hem beklentilerinin ve hem de öneminin artmasına neden olmuştur. (Hopkins, 1995:28) Bununla birlikte, hizmet ve bilişim sektörünün hızlı bir şekilde gelişmesi ve bu sektörlerde kadın işgücünün katılımının artması da işletmelerde işgören profilini değiştirmiştir. İşgören profilinde görülen bu farklılaşma, işletmelerde örgütlü hareketlere karşı olan ilginin azalmasına da neden olmaktadır.

Yüksek rekabetin performans baskısı ve yüksek nitelikli çalışanların beklentilerini karşılamak çabası, insan kaynakları yönetiminin öneminin artmasına ve fonksiyonel olarak gelişmesine de neden olmaktadır. (Beer,1997:49) İnsan kaynakları yönetiminde meydana gelen bu gelişmeler, kapsayıcı ve aynı zamanda stratejik bir anlam ifade etmektedir. Artık insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin klasik işlevlerinin çok ötesinde, makro bir bakış açısı ile işgören-işveren ilişkilerini de kapsayan yeni roller üstlenme çabası içine girmiştir. Günümüz şartları, adeta bu yeni sorumlulukları, insan kaynakları yönetimine zorunlu olarak yüklemektedir.

Bundy,(1997) çalışmasında, “İnsan Kaynakları Yönetimini Yeniden Düşünme” adlı konferansta üzerinde durulan altı insan kaynakları fonksiyonunu aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Etkili yönetim ve işgörenlerden etkili faydalanmak,
- Bireysel ve organizasyonel gelişimi sağlamak için yetkinlikleri yükseltmek,
- Performans ve yetkinlikleri ödüllendirmek,

- Rekabetçiliği geliştirmek için yenilikçiliği, yaratıcılığı ve esnekliği arttırmak,
- İş süreçlerinin yeniden dizaynı, teknolojik bütünleşme, planlama, kariyer geliştirme ve işletme içi mobilitayı gerçekleştirmek için yeni anlayışın uygulamaya konması,
- İşgörenleri güçlendirme ve işgörenler ile ilişkileri geliştirmek,

Bu fonksiyonel sınıflandırmada da görüldüğü gibi İKY'nin yüklenmekte olduğu yeni roller, öncekilerden oldukça farklılıklar göstermekte ve adeta genel bir sorumluluk üstlendiği anlamına gelmektedir.

Yine İKY'nin yeni rolü ile ilgili olarak, Uyargil ve Tüzünerin (2003) 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresindeki tebliğlerinde, Ulrich ve Beatty'nin sınıflandırmasını şöyle sunmaktadırlar. Bu roller: “*Koçluk, Liderlik, Kolaylaştırıcılık, İnşa Edicilik ve Örgütün Vicdanını temsil etme rolü*” olarak sınıflandırılır. Randal ve Susan, (2001) ise İKY'nin stratejik ortaklığı yalnızca tepe yönetimi ile değil, aynı zamanda ara kademe yöneticileri, işgörenler ve sendikalar ile de gerçekleştirilmiş olacaktır. Silva, (1997) ise, İKY'nin geleneksel fonksiyonlarından ayrılan ve stratejik ortaklık konusundaki en önemli fonksiyonunun “*arabulucu rol*” olacağını iddia etmektedir. İKY'nin yeni sorumlulukları ile ilgili bütün bu tespitler, İnsan Kaynakları Yönetiminin geleneksel özelliğinden kaynaklanan tek yönlü stratejisinin iki yönlü stratejiye dönüşmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. İki yönlü İKY stratejisi yani, “*sınır rol sorumluluğu*” yada “*denge kurma sorumluluğu*” henüz yeni tartışılan bir konu olması nedeni ile uygulamadaki başarı oranı konusunda bir takım şüpheler mevcuttur. Çünkü, günümüzde işletmeler, yüksek rekabet şartlarında başarılı olabilmek için işgörenlerini yoğun eğitim, geliştirme ve yönlendirme çabası içine girmektedirler. Bu yönlendirme temelde, işgörenlerin performanslarından daha çok yararlanma amacını gütmekte olduğu endişesi oluşmaktadır. Tek taraflı fayda sağlamaya yönelik gelişen bu sürecin, “sınır rol sorumluluğu”nu sağlamaya yönelik gerçekleşmediği görülmektedir. Bu durumda, insan kaynakları yönetimlerinin uygulamada da “*ortaklık stratejileri*”ni benimseyerek, işveren ve işgörenlerin fayda ve beklentilerini dengeleyici rol üstlenmesi gerekmektedir.

#### **Araştırmanın amacı:**

Yüksek rekabet şartlarının baskısı işletmeleri işgörenlerinin performanslarından daha çok yararlanma amacına yöneltmektedir. Yüksek performansın sonucunda elde edilen faydanın, işletme paydaşları arasında adil dağıtılmaması işgörenlerde tatminsizlik oluşturmaktadır. Bununla birlikte, vasıflı işgörenlerin örgütlü hareketten kaçınma eğilimi ve sendika üyeliklerinin azalması sonucunda işgörenlerin haklarını koruma konusunda bir belirsizlik meydana geldiği endişesi oluşmaktadır. Bu boşluğu doldurmak ve ilişkilerde denge kurmak üzere, insan kaynakları yönetimi yeni bir fonksiyon olarak “*sınır rolü*” üstlenip üstlenmeyeceği bir sorun olarak görülmektedir. Araştırma bu sorunu değerlendirmeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Yukarıdaki temel sorunu aydınlatmak üzere, insan kaynakları yönetiminin yeni rolüne yönelik olarak aşağıdaki soruların cevabı aranmaktadır.

1. İşgörenlere yönelik, yeni teknolojinin performans baskısı, yaratıcı olmaya zorlama, eğitim ve yönlendirme, zihinsel kapasitenin sürekli zorlanması, çok boyutlu performans değerlendirmeleri, daha çok kime fayda oluşturma amacı gütmektedir?
2. Sendikasızlaşma sürecinde, işgörenlerin haklarını elde etmesi konusunda bir boşluk oluşmakta olduğu düşüncesi vardır. İnsan kaynakları yönetiminde bir fonksiyon olarak böyle bir rolü üstlenme eğilimi var mıdır?
3. İnsan Kaynakları Yönetimi sınırın hangi tarafındadır?

#### **Araştırmanın Yöntemi:**

Araştırmada, hem nicel ve hem de nitel yöntem kullanılmıştır. Nitel yöntemde, insan kaynakları yöneticileri ile yüz yüze gerçekleştirilen ve insan kaynaklarının “sınır rolü”nü sorgulayan açık uçlu soruları içeren mülakattan oluşmaktadır. Nicel yöntemde ise, hazırlanan anket formu ile, insan kaynakları yönetiminin yeni fonksiyonları, amaca yönelik ilişkilerde denge sağlama konusunda bir “sınır rol sorumluluğu” üstlenip üstlenmeyeceği daha kapsamlı olarak irdelenmektedir.

#### **Araştırmanın katkısı:**

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları farklı boyutları ile ele alınmış ve önemli ölçülerde incelenmiş olmasına rağmen, “sınır rol sorumluluğu” açısından yeterli olarak incelenmediği görülmektedir. Bu yönü ile çalışma literatüre önemli bir katkı sağlayacağı gibi, uygulamada ise; insan kaynakları yöneticilerine yeni bir bakış açısı kazandırması ümit edilmektedir.

#### **Araştırmanın Kapsamı:**

İlk 500 büyük işletme araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir. Bu evrenden işletmeler basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile 250 işletme seçilmiştir. Bu 250 işletmeden 102 adet geri dönüş sağlanmış olup, 12 tanesi çeşitli eksiklikler nedeni ile değerlendirme dışı bırakılmış ve 90 tanesi değerlendirmeye tabi tutulmuştur. (Geri dönüşü yüksek oranda sağlayabilmek için, bire bir gidilmiş, gidilemeyenler ile de telefonla irtibat kurularak ikna edilmeye çalışılmıştır.)

#### **Araştırma Verilerinin Analizi:**

Araştırma ölçeği nicel ve nitel araçlardan oluşmaktadır. Anket aracı, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonel Gelişimi” ve “İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü ” olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Mülakat aracı ise, 4 sorudan oluşmakta ve yine bu sorularda da İnsan Kaynakları Yönetiminin gelişen fonksiyonları ile birlikte üstlenmeye çalıştığı yeni rolü irdelenmektedir.

#### **Güvenirlilik Analizi:**

Bütün ölçek Cronbach’s Alpha: 72,84

İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonel Gelişim Faktörü Cronbach’s Alpha: 79,08

İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rol Faktörü Cronbach’s Alpha: 71,04

### **İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonel Gelişimi:**

İnsan kaynakları yönetiminin, özellikle son 20 yıldır yüksek değişim süreci içinde olduğu, gelişmekte olan şartlar ve ihtiyaçlara göre kendisini yenileyerek değişime adaptasyonu sağladığı görülmektedir. Bu değişim sürecinde dikkat çeken konu, işletmelerde insan unsurunun değer kazanması ile paralel olarak, İKY’de de gelişen fonksiyonların işgörenleri güçlendirici ve haklarını savunucu bir gelişim içinde olmasıdır.

Anketin “İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonel Gelişimi” kısmında 18 soru bulunmakta ve bunlar, insan kaynakları bölümünden önceki fonksiyonlar, insan kaynakları bölümünden sonraki fonksiyonlar ve olması gereken fonksiyonlar olmak üzere üç aşamalı olarak sorgulanmaktadır. Denekler belirlenen 18 fonksiyonun %34.66’sının İK bölümünden önce var olduğunu belirtmişlerdir. Bunların arasında özellikle Planlama % 41.1, İşgören seçme %73.3, İş güvenliği/Sağlık %71.1, Ücretleme %72.2, Sendikal ilişkiler %50, Ücret artış oranlarını belirleme %44.4, fonksiyonlarının yüksek puanlar aldıkları görülmektedir. Bu fonksiyonlar klasik personel yönetim fonksiyonları olduğunu ifade etmek mümkündür.

Denekler, 18 fonksiyonun %45.55’ni ise İK bölümünden sonra oluştuğunu belirtmişlerdir. İK bölümünden sonra oluşan fonksiyonlar arasında özellikle dikkat çekenler, İş analizi,%64.4, İş değerlendirme%68.9, Oryantasyon %73.3, Planlama %50, Eğitim ve geliştirme %73.3, Performans ölçme değerlendirme %67.8, Çok yönlü performans ölçme ve değerlendirme %52.2, Kariyer planlama %65.6, Örgüt geliştirme % 48.9, Çalışanların yaşam kalitesini artırma %53.3, İşgören-işveren ilişkilerini düzenleme %55.6, İşgörenlerin ekonomik haklarını savunma %55.6, bu fonksiyonların aldığı puan değerlerinden de anlaşılacağı gibi, insan kaynakları bölümlerinden sonra işgörenleri performansa yönlendirme ile birlikte, onların

gelişimlerini sağlama ve haklarını savunmaya yönelik fonksiyonların sayısında artış olduğu görülmektedir. Bunlarla birlikte, deneklerin %18.78’i de insan kaynakları bölümlerinde bazı fonksiyonların daha da geliştirilmesi

gerektiğini belirtmektedirler. Bu fonksiyonlar özellikle Çok yönlü performans ölçme ve değerlendirme %43.3, Kariyer planlama %23.3, Örgüt geliştirme % 27.8, Çalışanların yaşam kalitesini artırma %21.1, İşgörenlerin ekonomik haklarını savunma %26.7, olarak öne çıkmaktadır.

### **İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü:**

Birinci kısımda elde edilen sonuçlarda insan kaynakları yönetiminde öne çıkan fonksiyonlar belirlenmeye çalışılmıştı. Bu kısımda ise bu fonksiyonların eğilimi ve amacı ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Yeni gelişmeler ile birlikte, insan kaynakları yönetiminin “sınır rol sorumluluğu”nu üstlenip üstlenemeyeceği test edilmektedir.

Bu kısımda deneklere 8 soru yöneltilmiştir. Bu sorular içinde özellikle insan kaynakları yönetiminin sınırın hangi tarafında olduğunu belirlememizi sağlayan

sorular ve aldıkları puanlar aşağıdaki gibidir. (Puanlar, pozitif katılımların toplamıdır.)

İK Bölümü yeni teknikleri kullanarak işgörenlerin performanslarından daha çok yararlanma amacı gütmektedir

%86.7, İşletmemizde İK Bölümü işgören ağırlıklı bir politika gütmelidir. %60, İşletmemizde İK Bölümü işveren ağırlıklı bir politika gütmelidir % 30, İK Bölümü ilişkilerde denge kurmalıdır % 92.3, İşletme işgörenlerini “iş ortağı” olarak görmektedir %68.9, İşletmemiz için işgörenler “stratejik bir faktördür.” % 79.9, Sendikalar üye kaybetmektedir % 38.9, İK Bölümleri işletmelerde Sendikaların rolünü üstlenebilir % 54.5.

Yukarıda alınan sonuçlarda da görüldüğü gibi, işletmelerin günümüz yeni teknik ve teknolojilerini kullanarak işgörenlerin performanslarından daha çok yararlanma çabası içinde oldukları aşikardır. Bununla birlikte, insan kaynaklarının işgören odaklı bir politika geliştirmeye çalıştığı ve özellikle ilişkilerde %92.3 oranında denge kurulması gerektiğini de vurgulamaktadırlar. İşletmelerde işgörenler, stratejik bir faktör olarak görülmekle birlikte, yeterli güce sahip olmadıkları ifade edilmektedir. (Burada bir tezat olduğu görülebilir.) Sendikaların üye kaybettiği yönünde görüş bildirenlerin oranı %38.9 olsa da, %30'unun kararsız olduğunu dikkate aldığımızda, sendikaların eski güçlerini devam ettiremediklerini vurgulamak mümkündür. Bu durumda, insan kaynakları bölümleri sendikaların rolünü üstlenebilir mi? sorusu %54.5, ile anlam kazanmaktadır.

#### **İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolünü Belirlemeye Yönelik Mülakat Çalışmasının Sonuçları:**

Mülakat çalışması için açık uçlu 4 soru oluşturulmuş ve 30 insan kaynakları yöneticisi ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, insan kaynakları yönetiminde görülen fonksiyonel eğilimleri ve sınır rol sorumluluğu ile ilgili bilgi alınmak üzere deneklere, aşağıdaki sorular yöneltilmiştir.

1. Gelecekte, İnsan Kaynakları Yönetiminin amaçlarında, nasıl bir değişim olacağını bekliyorsunuz?
2. Gelecekte, İnsan Kaynakları Yönetiminin fonksiyonlarında, nasıl bir değişim olacağını bekliyorsunuz? (Yeni Bir Fonksiyon Olarak )
3. İnsan Kaynakları Yönetiminin ilgi ağırlığı açısından, Sınırın Hangi Tarafında (İşgören/İşveren) durduğunu düşünüyorsunuz?
4. İnsan Kaynakları Yönetiminin, üstleneceği yeni fonksiyonlar ile birlikte yetkilerinde nasıl bir değişim olacağını bekliyorsunuz?

Mülakatta elde edilen cevaplar çeşitlilik açısından farklılık gösterse de, anketteki temel iki faktörü destekler özelliklere sahip oldukları söylenebilir. Verilen cevaplara oransal olarak bakıldığında anket çalışması ile paralel bir sonuç çıktığı görülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin gerçek anlamda işgörenleri önemseyen bir bakış geliştirmeyi amaçladığı ve işgören-işveren ilişkilerinde denge kurmaya çalışarak “sınır rol sorumluluğu”nu üstlenme çabası içinde

olduğunu söylemek mümkündür. Denekler, değişim sürecinde yeni fonksiyonlar üstlenme çabası içinde olan insan kaynakları yönetiminin sahip olduğu yetkilerin, yeterli olamayacağı ve yeniden gözden geçirilmesi gerekliliği üzerinde durmaktadırlar.

#### KAYNAKÇA

Altın, Asena, (1997).İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin faaliyetleri, işlevleri, önemi ve organizasyondaki yeri (Türkiye'de insan kaynakları bölümlerine yönelik bir araştırma) (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Derek T., "Human Resource Management and The Personnel Function" in New Perspectives On Human Resource Management ed. by John Storey (Routledge, London, U.K.), 1991: 55-66.

Beer,M, "The Transformation The Human Resource Function: Resolving The Tension Between A Traditional Administrative And A New Strategic Role" Human Resource Management, Spring Vol.,36, Issue, 1, 1997: 49

Garcia, J, "How's Your Organizational Commitment", Human Resource Focus, Apr., Vol. 74, Issue 4, 1997: 23

Hopkins,H, "A Challenge To Managers: Five Ways To Improve Employee Morale", Executive Development, Vol. 8, No. 7, 1995: 28

Heery, E., ve Frege, C., New Actors in Industrial Relations, *British Journal of Industrial Relations*, 44:4 December, 2006: 601–604

Kenney, S., M., "Transformational Research: A Tool For Creating The New Employer-Employee Relationship", Compensation and Benefit Review, V. 27, Is. 1, Jan/Feb: 1995: 23

Robert, A. BUNDY, "Changing Role of Human Resource Has Vast Implications" *Wichita Business Journal*, July 11, 1997

Silva, S.,R., Human Resource Management, Industrial Relations and Achieving Management Objectives, 1998 International Labour Organization (ILO) <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/publ/pubs.htm>

Schuler, **Randall**, S., JACKSON, **Susan**, E. (2001), "HR roles, competencies, partnerships and structure", in Warner, M., Poole, M. (Eds),*International Encyclopaedia of Business and Management*, 2nd ed., ITP, London, <http://www.rci.rutgers.edu/~schuler/dataPages/SJ.htm>

Silva, S, "The Changing Focus Of Industrial Relations And Human Resource Management", *International Labour Organisation , Act/Emp, Publications*, April, 1997, (<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/publ/pubs.htm>)

Uyargil C, Tüzünerin, L, "İKY'nin Üstlendiği Roller Çerçevesinde İK Departmanının Kurmay Niteliğinin Yeniden Tanımlanmasına İlişkin Kavramsal Bir Çalışma" **12. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs: 2004, Bursa.**

## PROFESYONELLERİN YÖNETİMİ SORUNU: TÜRKİYE'DE ÜNİVERSİTELERDE AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE ARAŞTIRILMASI

**Dr. Serhat SOYŞEKERCİ**

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

.İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

serhatsoysekerci@hotmail.com

### ARAŞTIRMANIN AMACI

Meslekler sosyolojisinde profesyonellerin mesleklerini yerine getirmeleri iki tür kurama karşılık gelmektedir. Bunlardan ilki profesyonellerin servet, güç, prestij ve statü özellikleri içinde sürekli gözde ve önemli pozisyonda hakimiyetlerini koruyacaklarını savunan İşlevselci kuram diğeri ise, işgücü piyasasında tıpkı geçmiş dönemin zanaatçıları gibi üretimin dışlisi haline gelip zamanla gözden düşeceklerini, ortadan kalkacaklarını savunan Çatışma kuramıdır. Bilimsel (akademisyen, avukat, öğretmen, mühendis, doktor gibi) sanatsal(yazar, oyuncu ) ya da sportif (futbolcu gibi) alanlardaki teknik meslekleşme eğilimi profesyonelliğin vazgeçilmez unsurudur. Dolayısıyla profesyoneller uzmanlık gücü yüksek kişiler olarak anılmaktadırlar. Ancak bu kişiler örgütsel süreçlerde yöneten-yönetilen arasındaki ilişkiden doğan çatışmalarla karşılaşır. Bu çatışmalar problemler yoluyla karşımıza çıkar. Sözgelimi doktor ile hastane müdürü; öğretmen ile okul müdürü ya da öğretim üyesi ile dekan arasındaki çatışmalar yönetsel sorunun varlığına işaret etmektedir. Meslek sahibi niteliğini taşımaları, meslek birlikleri içinde olmaları, uzmanlık ve teknik bilgiyi kullanmalarından dolayı akademisyenler profesyoneldirler. Aslında yasal açıdan kamu görevlisi statüsünde olmalarına rağmen üniversitedeki örgütlü yapı içerisinde farklı ve özerk bir konuma sahiptirler. Standart memur statüsünün dışında olan akademisyenleri denetlemek, görevlerini yapmadıkları durumlarda hesap sormak zordur. Dolayısıyla araştırmayı önemli kılan nokta akademisyenlerin hem maaşlı çalışanlar şeklinde örgüte bağlı kalarak denetlenmeleri hem de uzmanlık ve entelektüel yönleri ile özerk olabilme çabalarıdır.

### PROBLEM

Örgüt çalışanı haline gelen profesyonellerin azalan özerklikleri ve artan denetim baskıları iki farklı kültürü açığa çıkartmaktadır. Profesyonel kültür ve yönetim kültürü olarak değerlendirilen bu iki farklı kültürel yapı arasından doğan çatışma araştırmanın temel problemidir. Bu problem iki kültürün sosyalleşme sürecindeki farklılığına dayanır. Böylece hem akademik yönetici hem de yönetici olmayan akademisyenler arasında farklı kültürel kodlar oluşur. Yönetici, örgüt içinde sıradan bir çalışanı olarak gördüğü profesyonelin örgütsel kurallar, prosedürler, standartlar ve talimatlara uyması için belli bir beklenti ve rol kalıpları içinde olmasını ister. Buna karşın profesyonel ise mesleki ilke ve yöntemlere bağlı kaldığını iddia ederek bu rolle uzlaşmada zorlanır ve buna karşı direnç gösterir. Böylesi bir durum yöneticinin *kontrol ihtiyacı* ile profesyonelin *özerklik ihtiyacı*

arasında problemlere yol açar. Profesyonel, profesyonellikten uzaklaşıp yöneticinin kontrol alanına yaklaştığını düşünür. Bu problem tersi durum için de geçerlidir. Bu kez profesyonelin aşırı özerkliği karşısında yönetici zor durumda kalarak yönetsel etkinliği ve kontrol alanının zayıfladığı hissine kapılır. Ancak ne var ki akademisyenler örgütsel yapı olan üniversitelerde maaşlı çalışanlar oldukları için serbest profesyoneller değildirler. Dolayısıyla akademisyenlerin örgüte bağlılıkları ile hem özerkliklerinin azalması hem de denetim baskısıyla karşılaşmaları söz konusu olabilir. O halde baskın problem olarak karşımıza özerklik ve denetim konusunda yaşananlar çıkmaktadır.

### YÖNTEM

Bu araştırmada; araştırma yapılması planlanan akademisyenlerin sahip olduğu deneyimlerden doğan anlamların sistematik olarak incelenmesinde tercih edilen bir teknik olması, üniversite gibi doğal ortama duyarlılık sağlaması, araştırmacının katılımcı rolünün olması, bütüncül bir yaklaşıma ulaşılması, algı ve tutumların ortaya konması ve araştırmanın esnekliğine olanak tanınması açısından *nitel araştırma yöntemi* kullanılmıştır. Böylece araştırmanın üretildiği sosyal bağlama duyarlılık öne çıkmaktadır. Çalışmada aranan bilginin türüne ve amacına yönelik olması açısından *ilişkiyi arama(açıklama) yöntemi* kullanılmıştır. İlişkiyi arama yöntemi günümüzde sosyal bilimler disiplinlerine yönelik araştırmalarda nitel araştırma yöntemini destekleyen oldukça anlamlı bir yöntemdir. Üniversitede akademisyenlerin olaylar sırasında gözlenen eğilimi dikkâte alındığında bir varsayımın dile getirilmesi söz konusudur. Bu nedenle bu tür araştırmalarda genellemelere değil ancak varsayımlara ulaşmak sosyal bilimlerin doğasına da uygundur. Ancak ilişkiyi aramaya yönelik araştırmalarda gözlem teknikleriyle olay ve olgular arasında sınamalar yapılarak belirli bir genelliğe varmak da mümkündür. Bu genellik siyasal ve toplumsal yasaların (YÖK, Üniversitelerarası Kurul ve Milli Eğitim Bakanlığı gibi) kültürel geleneklerin, olayların ve çıkarımların kaynağına dayanır. Bu araştırmada da akademisyenlerin somut problemleri üzerinde genelleştirilmiş açıdan durulmuş, daha soyut ve zihinsel içerikli problemlere varsayımlar yoluyla yaklaşılmıştır. Ancak sorunun ana kaynağını zihinsel içerikli nedenler oluşturmaktadır. Nitel araştırmaları genellikle disiplin ötesi şeklinde düşünmek gerekir. Çünkü tüm sosyal bilim disiplinleri -ister istatistikler, arşivler, mülakat ve gözlemler isterse görgül çalışmalar- gerçekleştiği andan itibaren gözlem ölçekleri sorunuyla ilgilenir. O halde bu çalışmada metodolojik göreceliği göz ardı edilmemiştir.

### Verilerinin Toplanması

Araştırma verileri nitel araştırma tekniklerinden “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama” tarzına dayalı etkileşimli bir iletişim süreci olarak tanımlanan *görüşme yöntemi* yoluyla toplanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak *yarı yapılandırılmış mülakat* kullanılmış, görüşmeler sırasında soruların açık uçlu olması temel alınmıştır. Bu sayede yüzyüze bilgi toplamak ve sorular sorarak görüşmeyi derinleştirmek amaçlanmıştır. Böylece önceden hazırlanmış soru setine verilecek cevapların dışında, görüşme yapılan akademisyenlerin verdiği cevaplara bağlı olarak konuyu aydınlatması ve genişletmesi için ilave sorular da sorulmuştur. Bu



yöntem özellikle beden dili ve motivasyonları dikkate alarak elde edilen geri dönüşüm ile ilave yeni soruların sorulabilmesine katkı sağlamaktadır.

### Örneklem

Araştırma Türkiye’de üniversite akademisyenlerini kapsamaktadır. Tam anlamıyla nitel araştırma süreci içinde ortaya çıktığından, zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak verdiği için dolayı *amaçlı örnekleme yöntemi* kullanılmıştır. Bu örneklemede seçim için önemli olduğu düşünülen ölçütler belirlenmekte ve bu ölçütlere göre seçilen örneklemin araştırma evrenini bütün nitelikleri ile temsil edebildiği düşünülmektedir. Ayrıca araştırma kapsamında görüşme yapılan kişilerin belirlenmesinde, bir bütünün kendi içinden seçilmiş parçalarını temsil ettiği için amaca uygun örnekleme yolu anlamlı bir tercih olarak düşünülmelidir. Bu bağlamda görüşmeler; Kocaeli Üniversitesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Balıkesir Üniversitesi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Uludağ Üniversitesi ve İstanbul Ticaret Üniversitesi olmak üzere 7 farklı üniversitedeki akademisyenleri kapsamaktadır. Bununla birlikte Eğitim, Veterinerlik, Mimarlık, İşletme, İktisadi ve İdari Bilimler, İletişim, İlahiyat, Güzel Sanatlar, Hukuk, Ziraat, Tıp, Fen Edebiyat ve Mühendislik fakülteleri olmak üzere toplam 13 ayrı Fakültede 31 akademisyen ile görüşülmüştür. Bunlardan 23’ü erkek (%74,2), 8’i kadın (%25,8) akademisyendir. Görüşme yapılan akademisyenlerin yaş ortalaması 51,5’dir. Görüşme yapılanlar içerisinde Rektörlüğe bağlı olarak 7 Rektör Yardımcısı ile görüşülmüştür. Bu kapsamda akademik yönetici olmayan 1 Profesör ve 1 Doçent bulunmaktadır. Araştırmanın örneklemini devlet üniversiteleri ile sınırlandırılmıştır.

Görüşme yapılan akademisyenler üç grupta toplanmıştır. Bunlar;

- 1) Yöneticilik yapmayanlar: Toplam 12 kişidir. 10 profesör, 1 Doçent ve 1 Yardımcı Doçent.
- 2) Hali hazırda yöneticilik yapanlar: Toplam 17 kişidir. 4 Rektör Yardımcısı, 13 Dekan.
- 3) Önceden yöneticilik yapanlar: Toplam 2 kişidir. 1 Rektör Yardımcısı, 1 Dekan.

Toplam görüşme yapılan akademisyenlerin bir Doçent ve bir de Yardımcı Doçent hariç tümü profesörlerden oluşmaktadır. Doçent ve Yardımcı Doçent olan ilgili akademisyenlerin düşüncelerini almak konuyu farklı ve daha geniş açıdan görebilmeyi sağlamaya yöneliktir. Dolayısıyla profesyonel kültür ve yönetim kültürü arasındaki yapısal problemlerin belirlenebilmesi için hiyerarşinin üst seviyesinde olan ve potansiyel olarak yöneticiliğe en yakın aday olmalarından dolayı örneklemin ağırlıklı kesimini profesörler oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler üç şekilde gruplandırılmıştır. Bunlardan birincisi, görüşme yapılan akademisyenlere ilişkin soruların yer aldığı Görüşme Formu, ikincisi Kişisel Bilgi Formu, üçüncü grup ise Görüşme Yapılan Akademisyenlerin Listesi’dir.

### **Sınırlılık**

Araştırma Türkiye’de devlet üniversitelerindeki akademisyenler ile sınırlıdır. Türkiye’de bütün devlet üniversitelerindeki akademisyenler yerine seçili bazı üniversiteler baz alınmıştır. Böylece çalışmaya ilişkin pilot bir araştırma alanı ve akademik personel seçilmiştir. Dolayısıyla araştırma hem bir başlangıç niteliğini taşımakta hem de devam edegelen bir amacı kapsamaktadır. İlgili devlet üniversitelerindeki akademisyenlerin pozisyonları gereği yöneticilik görevini önceden yaptıkları, halen yapmakta olmaları ve hiç yöneticilik yapmamış olmaları göz önüne alınarak katılımcı grup belirlenmiştir.

### **Analiz**

Veriler içerik analizi ile değerlendirilmiştir. Veri analizi kısmında araştırma soruları doğrultusundaki ilk kategoriler birkaç denemeden sonra tanımlanmıştır. Her akademisyenin yanıtlarında kategoriler için verideki uyumlu ve uyumsuz kısımlar belirlenmiş ve sonuçlara aktarılmıştır. Görüşme formundaki soru grupları hem yazın alanından derlenerek düzenlenmiş hem de yeni ilavelerle tasarlanmıştır. Akademisyenlerde kimlik problemleri görülmektedir. Özellikle bu alanda öne çıkan taraf entelektüel ve kamu çalışanı(maaşlı çalışanlar) olmaları konusunda olmuştur. Buradaki ayrımı akademisyenlerin yaş grubuna dayandırmak gerekir. Özellikle yönetici olsun ya da olmasın ileri yaştaki akademisyenlerin işgücünün ve devletin aşırı talebiyle üniversitelerin teknokrat eğilime dönüştüğünü ve akademisyenlerin entelektüel bir işlev olarak dışa karşı sorumlu olmalarında daralmalar yaşadıklarını belirtmeleri baskın bir vurgudur. Dolayısıyla hem uzmanlık alanlarını yansıtan teknik yetke ve hem de toplumsal duyarlılık taşıyan olay ve olgulara dönük moral yetkelerinde daralmalar görülmektedir. Bu durumu profesyonel olarak akademisyenlerin gözden düşmesine(deprofessional) dayandırmak gerekir. Genç akademisyenlerde ise bu görüşün tersi bir izlenim ortaya çıkmış ve üniversitelerin rekabete dayalı projeler geliştirmeleri, iş çevresiyle sıkı ilişkiler içinde olmaları gerektiği gözlemlenmiştir. Böylece meslekler sosyolojisi’nde Çatışma kuramı ileri yaştaki akademisyenlerin, İşlevselci kuram ise genç veya orta yaştaki akademisyenlerin görüşlerinin uzantısını taşımaktadır. Rektörlük birimindeki yöneticiler ile fakültelerin Dekanlık birimindeki yöneticiler arasında farklar vardır. Bu farklar daha ziyade mevcut yöneticiler ile geçmiş dönemde yöneticilik yapmış akademisyenlerden kaynaklanmaktadır. İleri yaştaki yöneticilerin kendilerini Rektörlük birimine taşıyacak sosyalizasyona sahip olduğuna ilişkin yargılar güçlüdür. Öte yandan orta yaş grubu yöneticilerin Dekanlık biriminde, onlardan daha genç yöneticilerin ise fakültelerin bölüm başkanlıkları görevinde oldukları gözlemlenmiştir. Özellikle bölüm başkanlıklarındaki gözetlemeye dayalı aşırı denetim, Dekanlık aşamasında hesap verebilirliğe, Rektörlük biriminde ise sonuç almaya dönük bir seyir izlemektedir. Ancak yine de bölüm başkanlığı Dekanlık ve Rektörlük gibi yönetsel işlevi değil, idari bir işlevi öne çıkartmakta, yönetsel otoritesi profesyonellikten çok amatör bir amaç taşımaktadır. Dolayısıyla bölüm başkanlığını stajyer yönetim alanı olarak görmek gerekir. Ancak kaçınılmaz bir gerçek vardır ki o da yönetimin her aşamasında idari vesayet sorununun görülmesidir. Sorunu sadece yönetim hatası olarak gören taraf hiç yöneticilik yapmamış akademisyenler ile daha önce yöneticilik yapmış akademisyenlerdir.

Daha önce yöneticilik yapanların mevcut yönetimin muhalifi olarak öne çıktıkları problemin ilişkiler ağını derinleştirmektedir.

### **Bulgular**

1) Akademik yöneticiler yoğun bir idari vesayet altında kaldıkları için akademik camiada uzmanlık güçlerinde entelektüel daralma içindedirler. Bu durum yönetimin amatörce yürütüldüğünü öne çıkartmakta, iki ayrı kültürün uzlaşamadığını tanıtlamaktadır.

2) Özerklik konusunda akademik yöneticiler ve yönetici olmayan akademisyenler arasında görüş farkları vardır. Yöneticiler mali özerklik konusunda, yönetici olmayanlar ise bilimsel özerklik konusunda problemlerle karşılaşmaktadırlar. Bu durum akademik yöneticiler (yönetim kültürü) ile yönetici olmayan akademisyenler (profesyonel kültür) arasındaki iki kültürün sosyalleşme evresindeki farklılığını ortaya koymaktadır.

3) Cinsiyet ayrımcılığı konusunda ayrımcılığın varlığını genelleştiren bir görüş ileri sürülemez. Ancak ne yazık ki ayrımcılığa oldukça yanlış bir açı olan sayısal veriler yoluyla bakılmaktadır. Sözgelimi 2006 yılı verilerine göre 78 üniversitede Rektörlük görevini yürüten yöneticilerin %92,3 oranında erkek (72), %7,7(6) oranında kadın yönetici olduğu belirlenmiştir. Dekanlık aşamasındaki yöneticilerde ise %87,6 oranında erkek Dekan (550), %12,4 oranında kadın Dekan (78) yöneticilik yapmıştır. Ancak bu tür nicel göstergelerin kadınların tepe yönetime yükselmelerine erkekler tarafından keyfi talepler yoluyla olanak tanımayan ve orta kademedeki yığılma olarak erkeklerce ‘püskürtülen’ şeffaf tavanı aşamamaları olarak algılanması yüzeysel bir bakış açısıdır. Yüzeysel olduğu için de yanlış değerlendirmelere sapmaktadır. Bunu yönetim ve sosyal antropoloji alanında Türkiye’de yapılan çalışmaların ve ilgi odağının yetersizliğine, cinsiyet sosyolojisi konusunda araştırmaların eksikliğine bağlamak gerekir. Kadın akademisyenlerin ücretli emek piyasası içerisindeki konumu, cinsiyet politikalarının çarpıtılmış yönüyle ele alınarak tüm erkeklerin tüm kadınlarla karşı karşıya getirilmesi gibi yanlış bir gereklilik daha anlamlı nedenlerdir. Türkiye’de üniversitelerde kadın akademisyenlere düşük ödeme yapılması, orantısız ve dengesiz yönetsel veya hiyerarşik pozisyonda bulunması gibi sebeplerin olup olmadığı geniş ölçekli çalışmalarla netlik kazanmamıştır. ABD’de Wall Street Cinsel Ayrım Sınıf Hareketi gibi eril baskılara maruz kalmış kadınların dava konusu şikayetlerle ayrımcılık yaratan kurumsal yapıda feminal içe bakışları görülmektedir. Ancak Türkiye’de böylesi bir kurumsallaşma görülmemektedir. Kaldı ki üniversitelerin kadını tarafla temasta oldukları bile göze çarpar. Agresif, amaç odaklı ve rekabetçi eril formlar; ılımlı, destekleyici, nazik ve sempatik dişil formlar yaratabilmektedir. Sosyal zeka, takım çalışması gibi alanlarda örgütsel yapıların “kadını” olanı kabul ettikleri görülmektedir. Dolayısıyla Türkiye’de üniversitelerde cinsiyet ayrımcılığı olduğunu nicel verilerle saptamak mümkün görülmemektedir.

4) Meslek ahlakına aykırı davranışlar söz konusudur. Ancak bunları belirlemeye yönelik üniversitelerin etik kodlarının işleminde problemlerin olduğu gözlemlenmiştir. Meslek ahlakına aykırı olarak aşırma olarak ifade edilen intihal en sık rastlanandır. Araştırmaya dayanmayan verileri kullanarak bunları rapor

ve verilere dönüştürmeye dönük sahtecilik, ilgili verilerin hipotez veya sonuçlarıyla oynayarak çarpıtmak, bir araştırmanın sonuçlarını birden fazla dergiye göndererek yayınlamaya dayalı duplikasyon ve yapılan bir araştırmanın sonuçlarını bozup parçalara ayırarak bütünlüğü bozmaya dayalı dilimleme gibi durumlar bilimsel açıdan meslek ahlakını zedelemektedir. Meslek ahlakına aykırı davranışları önlemeye yönelik etik kodların yerelde üniversitelerde genelde merkez tarafından yaptırım gücünde sorunlar vardır.

5) Mesleki denetimin sorunlu olduğu görülmektedir. Üniversitelerdeki akademik denetim biçiminin tipik olarak panoptik gözetleme aracı durumuna indirildiği göze çarpar. Biçimsel denetimin üniversitelerin akademik hiyerarşisinde aşağıya doğru indikçe arttığı görülmektedir. Kadronun kendi başına sorun olduğu düşünüldüğünde unvan ve statüden yararlanan yöneticilerin kendilerini biçimsel denetim sürecinden uzak tuttukları görülür. Böylece liyakat ve kadro ilişkisi içinde olumsuz durum ortaya çıkmaktadır. Ancak burada sorun sadece yönetim kültürüne ait değildir. Yönetici olmayan akademik kadronun olgunluk düzeyinin düşük olması sorunu karşılıklı hale getirir. Sözelimi Yardımcı Doçentlikte yaşanan 'yığılmalar' üniversitelerin ve/veya YÖK'ün Atama ve Yükseltme Kriterlerini arttırmasıyla çözülür gibi görünmektedir. Ancak bu durum bir yanılsamadır. Çünkü akademisyen, doğası gereği yetiştirilmek üzere bilimsel çalışmalara kendini vakfeden kişidir. Oysa sözleşmeler ve kısa anlıklı yasal periyodik kriterlerle akademisyen kavramı niteliksel dönüşüme uğrayarak akademik kişi haline gelmektedir. Böylece akademisyenlik meslek olmanın ötesinde rutin bir uğraş alanı veya işkolu olarak algılanır. Dolayısıyla öğretim elemanlarının 'akademisyen' değil de 'akademik' şeklindeki bir isimle nitelendirilmesi sorunu da göz ardı edilmemelidir. Bilimsel araştırmalarda aktif olarak yararlı katılımda bulunmuş bir akademisyenin ödüllendirilmesi yapay ve dıştan empoze edilen kurallara bağlanmaktadır. Sözelimi proje grubunun başarısı meslektaşlarının teşvik amaçlı motivasyonlarıyla değil de proje ekibinin başı ya da projeyi veren kuruluş ve sponsorlarla sınırlı olmaktadır. Farklılığa yol açmak girişimciliği etkinleştirmekle sağlanır. Yeni bir buluş yapan veya bir projeye bağlı olarak çalışan akademisyenin o proje için hak ettiği yeterli katılım payını alması gerekir. Ancak sözelimi kariyerinin henüz başında olan bir Yardımcı Doçentin projeyi kariyeri için terfi etmenin aracısı ya da Akademik Yükseltme Kriterlerinin parçası olarak görmemesi gerekir. Üniversitelerde her akademisyen girişimcilik yaklaşımında resmiyetten uzak, samimi bir atmosferin egemenliğini arzular. Ancak yukarıda da değinildiği üzere amaçlarla araçlar tersine çevrilmiştir. Buna rağmen bazı akademisyenlerin dikkât çekecek şekilde yaratıcı faaliyetlerde bulunduğu tespit edilirse (akademik yönetim açısından bu durum son derece önemlidir) bu kişileri diğerlerinden ayırıp kendi haline bırakması gerekir. Böylesi bir durum üniversitelerde akademik yaşamda *iç girişimciliği* pekiştirir. Denetimin bir diğer panoptik etkisi mali denetim ile hesap verebilirliği sağlamaya çalışmasıdır. Böylece denetim, denetlediğini tehlikeye sokmakta, kendine ait bir yaşam yaratmaktadır. Bu durum insan muhasebesi yaratmak gibi ciddi sorunlar oluşturur. Türkiye'de bu durum batı veya ABD'deki akademik yaşama göre daha geride kalmış bir evrimsel süreçtedir.

6) Yönetici olan ve yönetici olmayan akademisyenler arasında mesleki bağlılık yönelimlerinde farklılıklar söz konusudur. Akademik yöneticilerin kuruma,

yönetici olmayan akademisyenlerin ise mesleğe bağlılık eğilimleri ön plandadır. Görüldüğü üzere iki kültür arasındaki sosyalleşme sürecinde kırılma noktası oluşmaktadır. Dekanlar fakülte, Rektörler üniversite gibi örgütsel bağlılığı temel alırken, yöneticilik yapmayan akademisyenlerin terfi, statü, kıdem ve profesyonel ideal gibi mesleki anlamda bağlılık içinde oldukları söylenebilir. Bu yargı şöyle desteklenebilir: Yönetici olmayan akademisyenler hareketlerinde özerklik ve entelektüel olarak kendilerine uyumlu iş arkadaşlarını geniş takdir yetkisiyle; yöneticiler ise başkalarına liderlik yapmak, farklı türden kişilerle çalışmak, farklı türden kişiler arasındaki çatışmaları dengelemek gibi yargılama yetkisiyle ön plandadırlar. Görüldüğü üzere özerklik açısından değerlendirildiğinde yönetici olmayanlar takdir yetkisi, yöneticiler ise yargılama yetkisi ile bağlılık yönelimindedirler. Bu durum bağlılık yönelimlerine pozitif katkı verir. Ancak Türkiye’de akademisyenlerin takdir yetkisinin, akademik yöneticilerin de yargılama yetkisinin düşük olması bağlılık yönelimleri arasında olumsuz etkileşimin olduğunu ortaya koymaktadır.

### SONUÇ

Akademisyenler her şeye karşın profesyoneldirler. Profesyonellik iki ayrı kültürün uzantısı olarak görülmelidir. Yönetici olmayanlarla yönetici olan akademisyenler arasında üniversitelerde meslek içinde sosyalleşme sürecinde farklılıklar göze çarpar. Yöneticiler denetleme, yönetici olmayanlar ise özerklik talepleri içindedirler. Ancak denetleme, panoptik bir gözetleme biçimine, özerklik ise örgütsel süreç içinde kayıtsızlığa dönüşürse sorun ana hatlarıyla ortaya çıkar. Böylesi bir durum üniversitelerde görece Başarısızlığa Koşullanmayı yaratır. Türkiye’de üniversitelerde ücret yetersizliği, kadro sorunu, mesleki ilginin azalması gibi somut problemler söz konusudur. Ancak daha derinlerde yatan soyut problemler görünmeze çekilmekte ve ‘dışarıda’ bırakılmaktadır. Kimlik problemleri, meslekten ve kurumdan ayrılmalara ilgili problemler, özerklik ve denetim problemleri gibi geniş problematik oluşturan ve etki alanı fazla olan problemler görülmektedir. Kuşkusuz akademisyenlerin çalışma yaşamına ilişkin somut problemlerle karşılaştıkları doğrudur. Ancak zihinsel açıdan ve soyut olarak ele alınan problemler her iki kültürün (yönetici ve yönetici olmayan) uzlaşma stratejilerini belirlemeye dönüktür. Bu alanda yapılması gereken çalışmaların artması üniversitelerde yöneten-yönetilen arasındaki problemleri belirleyebilmek için son derece gerekli bir adım olarak düşünülmeli, nitel veriler ve gözlem ölçekleriyle araştırılmalıdır.

### KAYNAKÇA

*Alvesson*, Martin “Knowledge Work: Ambiguity, İmage and Identity”, **Human Relations**, No:547, 2001.

*Biaggio*, Maryka, *R.Duffy*, *D.Staffelbach*, “Obstacles To Addressing Professional Misconduct”, **Clinical Psychology Review**, Vol:18 (5), 1998.

*Blau*, Gary, “The measurement and prediction of carieer commitment”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol:58, US., 1985.

*D. Tatum*, “Correlates of Perceived Gender Discrimination For Female Versus Male Medical Technologists”, **Sex Roles A Journal of Research**, 2000.

D. S. Tatum, K. Ward-Cook, "Correlates of Professional Versus Organizational Withdrawal Cognitions", **Journal of Vocational Behavior**, Academic Press, No:63, 2003.

Broadbent, Jane **The End of Professions? The Restructuring of Professional Work**, (ed) Michael Dietrich, Jennifer Roberts, Routledge, Place of Pub., London, 1997.

Casey, Catherine "New Age Religion and Identity At Work", (ets) M.Dent, S.Whitehead,, **Managing Professional Identity**, Routledge, London, UK.

Cohan, S. Peter, **Masked Men: Masculinity an the Movies in the Fifties**, Indiana Univ. Press, Bloomington IN, 1997.

Connell, W. Robert, **Gender and Power: Society The Person and Sexual Politics**, Polity Press, Cambridge, UK, 1987.

**The Social Organization of Masculinity**, Chapter 3, *In masculinities*, Univ. of California Press, Cal.,US., 1995.

Derber, Charles, **Professionals As Workers: Mental Labor In Advenced Capitalism**, G&K hall, Boston, US., 1982.

**Power In The Highest Degree: Professionals and The Rise of a New Mandarin Order**, Oxford Univ. Press, Place of Pub.,N.York, 1990.

Desjeux, Dominique, **Sosyal Bilimler** (Çev:kemal İnal), Dost Yay., Ankara, 2002.

Erdoğan, Nihat, "Bilgi Toplumunda Profesyonellerin Kariyeri: Ampirik Bir Araştırma", **II. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, KOU İ.İ.B.F., 17-18 Mayıs, İzmit, 2003.

Freidson, Eliot "Doctoring together: A study of professional social control", **Elseiver**, N.York, 1975.

"The Changing Nature of Professional Control", **Annual Review of Sociology**, No:10, 1983.

**Professional Powers**, The Univ.of Chicago Press, London, 1986.

**The Theory of Professions: Lawyers, Doctors, and Others**, (ed) .R. Dingwall, Mac Millan Press, London, 1991.

**Professionalism Reborn: Theory, Prophecy and Policy**, Cambridge Polity Press, 1994.

Higgs-Kleyn, Nicola, Dimitri *Kapelianis*, "The Role of Professional Codes In Regulating Ethical Conduct", **Journal of Business Ethics**, Kluwer Academic Pub., Vol:19 (4), Netherlands, 1999.

Illich, Ivan, **Disabling Professions**, Marion Bayars Press, London, UK, 1977.

Kimmel, S. Michael, **Masculinity As Homophobia : Fear, Shame and Silence In The Construction of Gender Identity**, Thousand Oaks, CA; Sage Pub., 1994.

*Kristeva, Julia, Revaluation in Poetic Language*, Columbia Univ. Press, N.York, 1984.

*MacDonald, Chris*, “Professionalism and Professional Ethics”, A Distance Education Module Prepared for the College of Optometrists of Ontario, October, 2003.

*Macdonald, Keith The Sociology of the Professions*, Sage Pub., London, 1995.

*Öz-Alp, Şan*, “Türkiye’de Üniversitelerin Yönetiminde ve Organizasyonunda Karşılaşılan Sorunlar”, *Açıköğretim Fakültesi Dergisi*, A.Ü., C:1, S:2, Kış, 1995.

*Parker, Martin*, “The Romance of Lonely Dissent”, *Intellectuals, Professionals and The McUniversity*, (ets) M.Dent, S.Whitehead, **Managing Professional Identity**, UK.

*Perkin, Harold*, **The Rise of Professional Society: England Since 1880**, Routledge, Place of Pub., N.York, 2002.

*Power, Michael*, “The Audit Explosion”, **Demos**, London, 1994.

**The Audit Society: The Rituals of Verifications**, Oxford Univ. Press., London, 1997.

Exploring the Audit Society”, **International Journal of Auditing, Special Issue 4**, No.1, 2000.

*Rosental, Marilyn*, “Medical professional autonomy in an era of accountability and regulation: voices of doctors under siege”, (ets) M. Dent ,S. Whitehead, **Managing Professional Identities**, Routledge, London, 2002.

*Raelin, Joseph*, “Three scales of professional deviance within organizations”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:15 (6), Nov., 1994.

**Kültürlerin Çatışması : Yönetenler – Yönetilenler**, (Çev: K. Tuncay), Türkiye İş Bankası Kültür Yay., Ekim, 1999.

*Sencer, Muzaffer, Yakut Sencer*, **Toplumsal Araştırmalarda Yöntembilim**, TODAİE Yay., Yay. No:172. Ankara, 1978.

*Shell, L. Richard, Marcel Dekker*, **Management of Professionals**, Place of Pub., NewYork, 2003.

*Smircich, Linda*, “Concepts of Culture and Organizational Analysis”, **Administrative Science Quarterly**, No:28, 1983.

*Wilensky, Harold*, “The Professionalization of Everyone?”, **American Journal of Sociology**, N:69, September, 1964.

*Yıldırım, Ali, Hasan Şimşek*, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yay., Ankara, 2000.

## YETKİNLİK MODELİ OLUŞTURMADA İLERİ ANALİZ TEKNİKLERİNİN KULLANIMI: UYGULAMADAN BİR ÖRNEK

Levent Sevinç  
Assessment Systems  
levents@asystems-tr.com

### ANAHTAR KELİMELER

Yetkinlik, Yetkinlik Modeli, Araştırmaya Dayalı Yetkinlik Modeli Oluşturma

### GİRİŞ

Günümüzde yetkinlikler, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, seçme ve yerleştirme ve eğitim gibi hemen hemen tüm insan kaynakları fonksiyonlarında giderek daha yaygın olarak kullanım alanı bulmaktadır. Yetkinliklerin insan kaynakları fonksiyonlarında kullanımı ise yetkinlik modelleri aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu nedenle uygulamalarında yetkinliklerden faydalanmak isteyen insan kaynakları profesyonellerinin öncelikle yerine getirmesi gereken çalışmalardan biri yetkinlik modeli oluşturmaktır.

Yetkinlik modeli, belirli bir görevi üstün performans sergileyerek yerine getirebilmek için gerekli yetkinlikleri ve çalışanların ilgili yetkinliklere ilişkin sergilemeleri gereken davranışsal göstergeleri içermektedir (McLagan, 1996). Başka deyişle yetkinlik modelleri, bir pozisyonda üstün performansı öngören bilgi, beceri ve yeteneklerin iş ile ilgili davranışlar kapsamında ifade edilmesidir (Spencer ve Spencer, 1993). Bununla birlikte yetkinlik modelleri, çalışanların kurum içerisinde üstlendikleri rolleri etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları yetenek, bilgi, kişisel özellikler ve davranışları saptayan, tanımlayan ve işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan tanımlayıcı araçlar olarak kabul görmektedir (LeDeist and Winterton, 2005).

Yetkinlik modelleri temelde üç temel yaklaşım dikkate alınarak geliştirilmektedir: Araştırmaya, stratejiye ve değerlere dayalı yaklaşım. İlk yaklaşım, yetkinliklerin üstün performans gösteren çalışanlardan veri toplanmasıyla; ikinci yaklaşım, işletmenin stratejisini gerçekleştirmek için gerekli yetkinliklerin göz önünde bulundurulmasıyla; son yaklaşım ise yöneticilerin görüşlerinin dikkate alınmasıyla belirlenmesini ifade etmektedir. (Uyargil, 2004).

Ülkemizde insan kaynakları profesyonelleri kurumları için yetkinlik modeli oluştururken çoğunlukla değerlere dayalı yaklaşımı tercih etmektedir. Bu amaçla yaygın olarak, belirli bir fonksiyona (satış, yöneticiler vb.) ya da başka bir firmaya ait önceden hazırlanmış bir yetkinlik modelinden yola çıkılmakta ve hat yöneticilerinden oluşturulan çalışma grupları ile söz konusu model gözden geçirilerek uyarlama çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Yöneticilere ya da satış gibi belirli fonksiyonlara yönelik oluşturulmuş genel yetkinlik modellerinin büyük ölçüde evrensel özelliklere ve kullanım değerine sahip olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte çeşitli araştırmalar bu tür genel yetkinlik modellerinin içerdiği yetkinliklerin kurum bünyesine uygunluğunun yeterli



düzye de olmayabileceğini göstermektedir (Dulewicz ve Herbert, 1992). Bu nedenle kurumların önceden hazırlanmış yetkinlik modellerini birebir kullanmaları tavsiye edilmemektedir (Lucia ve Lepsinger, 1999). Bunun temel nedeni ise, bu şekilde oluşturulan yetkinlik modellerinde, işlerin bütünüyle o kuruma özgü bir biçimde yapıma olasılığının gözardı edilmesi, başka deyişle yetkinlik modelinde kurumun mevcut durumuna ilişkin özelliklerin dikkate alınmamasıdır. Ayrıca oluşturulan yetkinlik modelinin üstün performans ile ilişkisi belirlenmemiş olmakta, başka deyişle modelin geçerliliği sınınamamaktadır.

Araştırmaya dayalı yaklaşımı kullanan işletmelerde ise üstün performans gösterdiği düşünülen çalışanlar dikkate alınarak yetkinlik modeli oluşturulmaktadır. Bu amaçla ağırlıklı olarak, yetkinlik modeli oluşturma sürecinde veri toplamak amacıyla kullanılan yöntemlerden biri olan davranışsal olay görüşmelerinden (Spencer ve Spencer, 1993) yararlanılmaktadır. Buna göre üstün performans gösteren kişilerle mülakatlar yapılmakta ve bu mülakatlarda kişilerin işlerini nasıl yaptıkları incelenerek üstün performans gösteren çalışanların ortak özellikleri saptanmaktadır (Mansfield, 1996). Bu yöntemin, değerlere dayalı yaklaşıma göre yetkinlik modelinin işletme performansı ile ilişkisini ortaya koyduğu düşünülebilirse de, aslında modelin üstün performansla ilişkisi bütünüyle varsayımsaldır. Buna göre, üstün performans gösteren çalışanların sahip oldukları özelliklerin, üstün performansla ilişkili olduğu düşünülmektedir. Oysa ki sadece üstün performans gösteren çalışanlar üzerinden elde edilecek verilerin, tanım olarak üstün performans vasat olandan ayırt eden bireysel özellikler olan (Spencer ve Spencer, 1993), yetkinliklerin belirlenmesi için yeterli olmayacağını söylemek mümkündür.

Herhangi bir yetkinlik modelinin etkin olabilmesi için özellikle tahmin geçerliliğine sahip olması gereklidir. Başka deyişle, yetkinlik modelinde yer alan yetkinliklerin iş sonuçlarıyla ilişkili olması ve üstün performansı vasat olandan ayırt edici nitelikte olması gerekmektedir (Boyatzis, 1982; Spencer ve Spencer, 1993). Bu doğrultuda bu çalışmada, araştırmaya dayalı yetkinlik modeli belirleme yaklaşımı kapsamında, ileri istatistik analiz teknikleri kullanılarak işletme performansı ile ilişkili yetkinlik modeli oluşturulmasına bir örnek sunulması amaçlanmıştır.

## **YÖNTEM**

### **Katılımcılar**

Çalışma özel bir sigorta şirketinin satış kadrosunun, son 6 aylık satış rakamlarına göre, ilk %25'lik dilimde (üstün performans gösterenler; 40 kişi) ve son %25'lik dilimde (düşük performans gösterenler; 40 kişi) yer alan toplam 80 çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir.

### **Ölçme Aracı**

Çalışmada çalışanların yetkinlikleri, standart bir değerlendirme aracı olan EICOM Yetkinlik Envanteri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Envanter 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiş toplam 140 ifade içermekte ve toplam 21 yetkinliği (duygularının farkında olma, kendine güven, kendini doğru değerlendirme,

başarı odaklılık, değerlerine bağlılık, inisiyatif kullanma, iyimserlik, kendine hakim olma, değişime uyum, yenilikçilik, empati, müşteri odaklılık, organizasyonel farkındalık, başkalarını geliştirme, çatışma yönetimi, değişime öncülük etme, ikna yeteneği, iletişim becerisi, ilişki kurma, liderlik becerisi, takım çalışmasına yatkınlık) değerlendirmektedir. Envanterin norm grubu farklı sektörde çalışmakta olan çeşitli görevlerdeki çalışanlardan oluşan toplam 1.895 kişiyi içermektedir. Envanterle ilgili raporlanan güvenilirlik analizleri (boyutlara ilişkin iç tutarlılık katsayıları 0,76 ile 0,87 arasında; test-tekrar test katsayıları ise 0,81 ile 0,92 arasında değişmektedir) envanterin güçlü psikometrik özellikler sergilediğini göstermektedir (Sevinç, 2006).

#### **Kullanılan İstatistik Analizler**

Çalışmada üstün performans gösteren çalışanları düşük performans gösteren çalışanlardan ayıran yetkinliklerin belirlenmesi amacıyla ayırma (discriminant) analizi gerçekleştirilmiştir. Ayırma analizi, iki ya da daha fazla sayıdaki grubun ayrımı ile ilgilenen çok değişkenli bir ilgi analizidir. Analiz bir deneğin tahmin edici değişkenlere dayanarak hangi değişken kategorisine gireceğine karar vermek üzere kullanılmaktadır (Kurtuluş, 1996).

#### **BULGULAR**

Analiz sonucunda istatistik olarak anlamlı bir model elde edilmiştir (Wilks' Lamda=0,46;  $p<0,05$ ). Modele göre çalışma kapsamında değerlendirilen yetkinliklerin satış performansını açıklama gücü %66'dır (Tablo 1). Model doğrultusunda deneklerin hangi gruba ait olduğunun belirlenmesine ilişkin gerçekleştirilen sınıflandırma analizinin sonucuna göre ise, modelin satış performansını doğru tahmin edebilme gücünün %82 olduğu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla çalışmada geçerliliği yüksek bir yetkinlik modeli elde edilmiştir.

Analiz sonucunda Liderlik Becerisi, Başarı Odaklılık, Yenilikçilik ve Duygularının Farkında Olma yetkinliklerinin firmanın yüksek performansa sahip satış çalışanlarını düşük performans gösterenlerden anlamlı düzeyde ayırt edici özellikte ( $r>0,30$ ) olduğu ortaya çıkmıştır. Söz konusu yetkinliklerden sadece Duygularının Farkında Olma yetkinliği satış performansı ile ters ilişkilidir. Buna göre kurumun satış çalışanının, insanları belirli bir hedef doğrultusunda bir araya getirip harekete geçiren, her zaman yaptığının daha iyisi yapmaya çalışan, karşılaştığı sorunlara farklı çözümler üretebilen ve duygularının bedeninde yarattığı fiziksel etkilerin farkına varamayan biri olma düzeyi yükseldikçe, üstün satış performansı sergileyen çalışan grubuna girme olasılığı artmaktadır.

Envanterde yer alan diğer yetkinliklerin üstün performans gösteren çalışanları düşük performans gösteren çalışanlardan ayırt edici olmadığı ( $r<0,30$ ) görülmektedir.

**Tablo 1: Yapısal Matris**

Yetkinlikler (n=80 kişi)	r
Liderlik Becerisi	0,39
Başarı Odaklılık	0,33
Yenilikçilik	0,32
Duygularının Farkında Olma	-0,30
Organizasyonel Farkındalık	-0,26
İyimserlik	0,23
Çatışma Yönetimi	-0,21
Değerlerine Bağlılık	-0,18
Takım Çalışmasına Yatkinlık	-0,12
Kendine Güven	-0,22
Değişime Uyum	0,08
İlişki Kurma	-0,07
Kendini Doğru Değerlendirme	-0,07
Müşteri Odaklılık	-0,07
Kendine Hakim Olma	0,05
Empati	0,03
İnisiyatif Kullanma	0,03
İletişim Becerisi	0,02
Değişime Öncülük Etme	0,02
Başkalarını Geliştirme	0,01
İkna Yeteneği	0,00

Kanonik korelasyon=0,657; Wilks' Lamda=0,468; p<0,05

Doğru sınıflandırma oranı=%82

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada elde edilen sonuçlar, kurumun satış kadrosu için değerlere dayalı yaklaşımı kullanarak belirlemiş olduğu yetkinlik modelinde yer alan yetkinliklerin (kendine güven, ikna yeteneği, iletişim becerisi ve empati) tahmin geçerliliğine sahip olmadığını ortaya koymaktadır. Kurumun yetkinlik modelinde yer alan yetkinliklerin hiçbirinin ayırt edici özelliği bulunmamaktadır. Bunun temel nedeni, söz konusu yetkinliklerin araştırma kapsamındaki firmanın hem üstün hem de düşük performans gösteren çalışanlarında benzer düzeyde mevcut olmasıdır. Dolayısıyla bu yetkinlikler üstün performansı açıklayıcı nitelikte değildir ve yetkinlik olarak değil iş niteliği olarak değerlendirilmelidir.

Örnek uygulamada görüldüğü üzere, araştırmaya dayalı yaklaşımda ileri istatistik analizlerin kullanılması, her işletme için işletmenin kendi özelliklerinden kaynaklanan farklı yetkinlik modellerinin elde edilmesini ve modelin geçerliliğinin sınanmasını mümkün kılabilir. Bu doğrultuda insan kaynakları profesyonellerine, basmakalıp yetkinlik modelleri kullanmak yerine kurumlarına özgü ve geçerliliği ispatlanmış yetkinlik modellerini tercih etmeleri önerilir. Bu tür yöntemlerle belirlenmiş yetkinlik modelleri doğrultusunda gerçekleştirecekleri seçme yerleştirme ve eğitim uygulamaları, kurumlarının iş sonuçları üzerinde daha etkili olabilecektir.

**KAYNAKÇA**

- Boyatzis, R.E. (1982), **The Competent Manager: A Model For Effective Performance**, New York: Wiley.
- Dulewicz, V. ve P. Herbert, (1992), "Personality, Competences, Leadership Style and Managerial Effectiveness", **Henley Working Paper**, (14).
- Kurtuluş, K. (1996), **Pazarlama Araştırmaları**, Beşinci Baskı, İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayınları.
- LeDeist, F.D. ve J. Winterton. (2005), "What is competence?", **Human Resource Development International**, 8 (1): 27-46.
- Lucia, A. ve R. Lepsinger (1999), **The art and science of competency models**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mansfield, R.S. (1996), "Designing A Competency-Based Human Resources Organizations," **Human Resource Management**, 35 (1): 67-86.
- McLagan, P. (1996), "Great ideas revisited", **Training & Development**, 50 (1): 60-66.
- Sevinç, L. (2006), **EICOM Duygusal Zekaya Dayalı Yetkinlikler Envanteri Teknik Kitapçığı**, İstanbul: Assessment Systems Yayınları.
- Spencer, L.M. ve S. Spencer. (1993), **Competence at work: Models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons.
- Uyargil, C. (2004), **Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği Yayınları.

**24. Oturum: Örgütsel Bağlılık-2**

*MESLEKİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN, TEMEL İŞ ÖZELLİKLERİ, ROL STRESİ, ÖRGÜTE İLİŞKİN DAVRANIŞSAL SONUÇLAR, İŞ VE YAŞAM DOYUMUYLA İLİŞKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI*

*M. Şerif Şimşek*

*Şebnem Aslan*

*BAĞLILIK ODAKLARI: ÖRGÜTE, AMİRE VE ÇALIŞMA ARKADAŞLARINA BAĞLILIK ÖLÇEKLERİNİN TÜRKÇE'DE GEÇERLEMESİ*

*S. Arzu Wasti*

*Özge Can*

*YENİDEN YAPILANMA SÜRECİ VE BUNUN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ (BİR KAMU KURUMUNDA ARAŞTIRMA)*

*Uğur Yozgat*

*Fatma Ayanoğlu Şişman*

*POSTMODERN BAĞLAMDA KÖLE - EFENDİ İKİLEMİ: İNSANLAR NEDEN YÖNETİLMEMEYE RAZI OLURLAR?*

*Tuncer Asunakutlu*

*Barış Safran*

**MESLEKİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN, TEMEL İŞ  
ÖZELLİKLERİ, ROL STRESİ, ÖRGÜTE İLİŞKİN  
DAVRANIŞSAL SONUÇLAR, İŞ VE YAŞAM DOYUMUYLA  
İLİŞKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI**

**Prof. Dr., M. Şerif ŞİMŞEK**  
Selçuk Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
imsek@selcuk.edu.tr  
**Yrd. Doç. Dr. Şebnem ASLAN**  
SBMYO, Selçuk Üniversitesi  
sebnemas@hotmail.com

**ANAHTAR KELİMELELER**

Mesleki ve örgütsel bağlılık, temel iş özellikleri, rol stresi, iş ve yaşam doyumu, mesleki katılım, örgütsel sonuçlar.

**GİRİŞ**

Örgüte ve mesleğe bağlılık ve iş doyumu, bireyin iş davranışlarına etkileri dolayısıyla endüstri ve örgüt psikolojisi alanında dikkatlerin yoğunlaştırıldığı bir alan olmuştur (Knoop, 1995:643). Örgüte yönelik olumlu duygulardan oluşan örgütsel bağlılık (Swaiiles, 2002:158), Porter ve arkadaşlarına göre, “bireyin belirli bir örgüte adanmışlık bağıyla kendini özdeşleştirme derecesi” olarak tanımlanmıştır (Mowday, 1998:389; Sharkey, 1994:14; McColl-Kennedy, Anderson, 2005:117). Bunun yanında, bağlılık tanımlamalarına ilişkin, Meyer ve Allen’in (1990) üç gruplu bağlılık tanımlamaları görülmektedir (Powell, Meyer, 2004:159; Wasti, 2000:201; Jenkins, 2005: 16). Bunlar; örgüte yönelik duygusal bağlanma olarak bağlılık, örgütten ayrılma ile ilgili algılanmış bedel olarak devamlılık bağlılığı ve kuruma devam etmeye yönelik zorunluluk duygusuyla oluşan normatif bağlılıktır (Meyer, ve diğ., 1993, 538). Örgüte bağlılıktan farklı bir kavram olan mesleki bağlılık ise, mesleğe ve mesleki kariyerine bağlılık ve mesleğe ve mesleki kariyerine kendini adama ve mesleki etik ve mesleki amaçlara inanma ve bunları kabul etme olarak tanımlanmaktadır (Lachman ve Aranya, 1986:228). Hemşirelik mesleğine bağlılık ise, Gardner tarafından uzun dönemli bir uğraş ve gözlemlere dayanan bir kariyer kurma amacı olarak tanımlanmıştır. Bu anlamda mesleki bağlılığın, dinamik bir süreç olduğu ve farklı model ve yöntemlere sahip olduğu belirtilmiştir (Waugaman ve Lohrer, 2000: 49). Hemşirelikte örgütsel ve mesleki bağlılığı ve iş doyumunu etkileyen değişkenlerin temel iş özellikleri olduğu saptanmıştır (Pearson ve Chong, 1997:363). Temel iş özellikleri; beceri çeşitliliği, iş tanımı, işin önemi, özerklik ve geribildirim alt başlıklarından oluşmaktadır (Hackman, ve diğ.,1975:59; Oldham, ve diğ., 1976:395). Bunun yanında, pek çok çalışmada, hemşirelik mesleği, ağır iş yükü, ölüm kalımla ilişkili olması, rol çatışması, rol belirsizliği gibi sebeplerle ilgili olarak stresli meslek olarak değerlendirilmiştir (Tyson ve Pongruengphant, 2004:247; Sveinsdottir ve diğ., 2006:877). Rol stresi; bireylerin rollerine ilişkin algılarıyla gerçekte başarıya ulaşmaları için göstermeleri gereken rolleri arasındaki farklılıklar sonucunda oluşmaktadır. Yani rol stresi, rol beklentileriyle başarı arasında algılanan bir fark oluştuğu zaman ortaya çıkmakta ve aşırı rol yüklemeye ve rol belirsizliği alt başlıklarından oluşmaktadır. Aşırı rol yüklemeye; çalışan sayısının

azlığı, ilave edilen yeni işler, iş önceliği ve zamanın etkin yönetimi gibi baskıların etkisinde ortaya çıkmaktadır (Chang, Hancock, 2003:156-157). Rol belirsizliği ise; meslek yükümlülüğünün açıklıkla ortaya konmaması şeklinde ifade edilmektedir (Wu, ve Norman, 2006: 305). Bağlılıkla ilgili bir diğer kavram, iş doyumudur. İş doyumunu; Price ve Muller'e göre "bireylerin işlerini sevmeye dereceleri'dir". İş doyumunu, bireyin davranışına işini sevmeye veya sevmeye şeklinde yansıtmaktadır (Sharkey, 1994: 14). İş doyumunu yüksek olan bireylerin, örgütsel bağlılığının yüksek olduğu belirlenmiştir (Reed, 1994: 37). Bağlılıkların ve iş doyumunun örgütsel sonuçlarla ilişkileri kapsamında; sadakat, kayıtsız kalma, dile getirme, örgütten ve meslekten ayrılma niyeti gibi alt başlıklar, inceleme konusu yapılmaktadır (Leck ve Saunders, 1992: 220; Saunders, 1992:187). Araştırmanın son boyutu olan yaşam doyumunu ise, insanların yaşamlarından memnun olup olmamalarıyla ilgili bir kavramdır. İş doyumunun, işe ilişkin tatmin ve tatminsizliklerden oluşması gibi; yaşam doyumunu da, hayatın tümüyle ilgili tatmin ve tatminsizliğe ilişkin çeşitli kaynaklardan oluşmaktadır. Araştırmalarda yaşam doyumunu ile bağlılık (Lambert ve diğ., 2006:69; Chassie ve Bhagat, 1980:230; Zickar ve diğ., 2002: 231) ve yaşam doyumunu ile iş doyumunu arasında ilişki bulunmuştur (Lee, 2006:179).

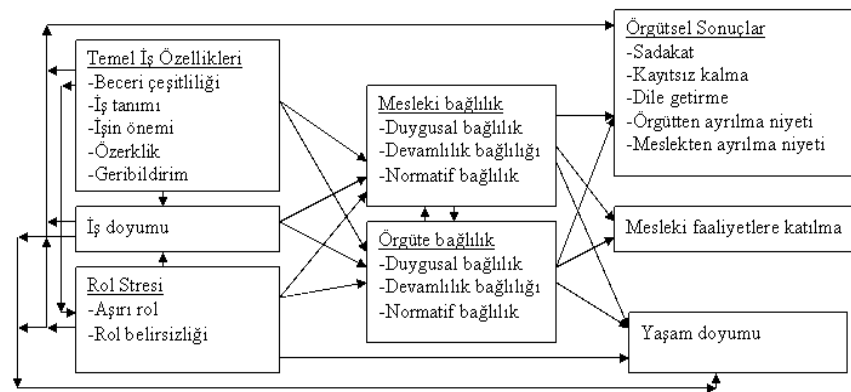
#### ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Çalışmanın amacı; mesleki bağlılığın üç ögesiyle örgütsel bağlılığın üç ögesi arasındaki ilişkileri araştırmak ve her iki bağlılık türünün, demografik değişkenler açısından farklı olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Bu araştırmayla; temel iş özelliklerinin, iş doyumunun ve rol stresinin, örgütsel ve mesleki bağlılıklar üzerindeki etkileri ayrıca, örgütsel ve mesleki bağlılıkların; örgütsel sonuçlar, mesleki faaliyete katılım ve yaşam doyumunu üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Araştırmanın alt boyutlarında, rol stresinin; iş doyumunu, örgütsel sonuçlar ve yaşam doyumunu üzerindeki etkileri; son olarak, iş doyumunun; örgütsel sonuçlara ve yaşam doyumuna olan etkileri araştırılmaktadır.

Araştırmada; daha önceki çalışmalarda geçerliliği ve güvenilirliği yüksek bulunan ölçekler tercih edilmiştir. Örgütsel ve mesleki bağlılık ölçeği; Meyer ve diğ. (1993)'nin 36 maddelik çalışmalarından yararlanılmış ve ölçeğin orijinaline bağlı kalınarak 7'li likert tarzında (1=tamamen katılıyorum; 7=tamamen katılmıyorum) derecelendirilmiştir. Temel iş özellikleri ölçeği; beceri çeşitliliği, iş tanımı, işin önemi, özerklik, geri-bildirim alt ölçeklerinden oluşmaktadır. Beceri çeşitliliği soruları; Hackman ve Oldham (1975:161)'in çalışmalarından 2 soru, Montgomery (1988)'in çalışmasından 1 soru ve bu çalışma için yeni geliştirilen "hemşirelik tecrübe gerektiren bir iştir" sorusundan oluşmaktadır. İşin önemi soruları; Hackman ve diğ. (1975)'nin ve Montgomery (1988:107)'nin çalışmasından alınan 3'er sorudan oluşmaktadır. İş tanımı soruları; Hackman ve diğ. (1975)'nin çalışmalarından alınan 2 soru ve Montgomery (1988:107)'in çalışmasından alınan 1 sorudan oluşmaktadır. Özerklik soruları; Montgomery (1988) çalışmasından alınan 3 soru ve Humphris ve Turner (1989)'un çalışmalarından alınan 1 sorudan oluşmaktadır. Geri-bildirim soruları; Montgomery (1988) kaynağından alınan 3 sorudan oluşmaktadır. Temel iş özellikleri ölçeği 7'li likertle (1=kesinlikle katılmıyorum, 7=kesinlikle katılıyorum) derecelendirilmiştir.

İş doyumunu araştırmasında; Hackman ve Oldham'ın (Job Diagnostic Survey; JDS) (1980:284), 14 maddelik ve 7'li likert tarzında derecelendirilen (1=son derece tatminsiz; 7=son derece tatminkâr) iş doyum ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada, iş doyum ölçeği, daha önce Türkçeye uyarlanan çalışmalar (Yüksel 2002: 71; Uslu 1999: 29) esas alınarak 5'li likert (1=tatminsiz; 5=tatminkar) yöntemiyle derecelendirilmiştir. Buna göre 14–32 puan arası, düşük iş doyumunu; 33–52 puan arası, normal iş doyumunu; 53–70 arası, yüksek iş doyumunu göstermektedir. Aşırı rol yüklenme (3 soru) ve rol belirsizliği (2 soru) olarak iki kısımdan oluşan Rol stresi ölçeği; Chang ve Hancock (2003: 163)'ün çalışmasından alınmış ve 5'li likert (1=hiçbir zaman; 5=her zaman) tarzında derecelendirilmiştir. Örgütsel sonuçlar ölçeği; sadakat, dile getirme, kayıtsız kalma, örgütten ayrılma niyeti ve meslekten ayrılma niyeti alt ölçeklerinden oluşmaktadır. Sadakat soruları (3 soru), Farrell (1983:596)'in çalışmasından; dile getirme soruları (3 soru) ve kayıtsız kalma soruları (3 soru) Farrell (1983:596) ve Meyer ve diğ. (1993, 542)'nin çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur. Örgütten ayrılma niyeti soruları; Farrell (1983:603) ve Lum ve diğ.'den (1998:312) 1'er soru alınarak 2 sorudan oluşturulmuştur. Meslekten ayrılma niyeti soruları; Meyer ve diğ. (1993:542), Farrell (1983:603) ve Lum ve diğ.(1998:312) çalışmalarından birer soru alınarak 3 sorudan oluşturulmuştur. Örgütsel sonuçlar ölçeği, 7'li likert tarzında (1=hiçbir zaman, 7=her zaman) derecelendirilmiştir. Mesleki faaliyete katılım ölçeği; Meyer ve diğ. (1993:542)'nin Kramer'in çalışmasından adapte ettikleri ölçekten 6 soru alınarak ölçülmüştür. Sorular, açık uçlu sorulmuştur. Sorulara verilen değerlerin ortalamaları alınarak değerlendirme yapılmıştır. Yaşam doyumunu ölçeği; Fugl-Meyer ve diğ. (2002:245)'nin ve Melin (2003:15)'nin, 6'lı likert tarzında (1=çok fazla tatminsiz; 6= son derece tatminkâr) derecelendirilen LiSat-11, ölçeğiyle ölçülmüştür. Anke ve Fugl-Meyer (2003:434) ve Fugl-Meyer ve diğ. (2002:245)'nin çalışmalarında, 1-4 arası cevaplayanlar, yaşam doyumunu düşük; 5-6 dereceyi cevaplayanlar, yaşam doyumunu yüksek olarak ikili bir ayrıma tutulmuştur. Kullanılan ölçeklerin, Cronbach alfa ile güvenilirliklerine bakılmış ve ölçekler, .60<.α<.91 aralığında değişen oldukça güvenilir ve yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Aşağıda Şekil 1'de önerilen araştırma modeli ve hipotezler gösterilmektedir.

Şekil 1. Önerilen Araştırma Modeli





## BULGULAR

Çalışmanın örneklemini, Konya ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel hastanelerde çalışan hemşire grubu oluşturmaktadır. Örneklemin kapsamı içinde, Başkent Hastanesi çalışanlarından, 49 kişi (%18), Tıp Fakültesi çalışanlarından, 100 kişi (%36.8), Dr. Faruk Sukan Doğum ve Çocuk hastanesi çalışanlarından, 78 kişi (%28.7), Selçuklu Belediyesi çalışanlarından, 16 kişi (%5.9), Meram Eğitim ve Araştırma hastanesi çalışanlarından, 29 kişi (%10.7) olmak üzere toplam 272 hemşire örnekleme de yer almaktadır. Veriler, SPSS 10.0'da girilmiş ve tanımlayıcı istatistikler, t testi, anova, faktör analizi, regresyon, korelasyon analizleri uygulanmıştır. Örneklemin büyük kısmı (%73.2) evli hemşirelerden oluşmaktadır. Örnekleme dâhil edilen bekâr hemşire oranı %25.4 ve boşanmış/eşi ölmüş hemşire oranı ise %1.5'dir. Ankete katılanların yaş kategorileri açısından; 18-24 yaş grubu %9.6, 25-31 yaş grubu %55.5, 32-38 yaş grubu %26.5, 39-45 yaş grubu %7.7, 46-52 yaş grubu %0.7'dir. Öğrenim düzeyi açısından katılımcıların, %25.7'si lise, %64.7'si yüksekokul, %8.5'i fakülte, %1.1'i lisansüstü mezunlardan oluşmaktadır. Görev değişkeni açısından katılımcıların, %0.7'si başhemşire, %1.5'i başhemşire yrd., %79'u hemşire, %18.8'i ebe çalışanlardan oluşmaktadır. Gelir düzeyi açısından katılımcıların, %57.4'ü 751-1000 YTL. arası gelir düzeyiyle en büyük kısmı oluşturmakta, bunu %23.2'lik oranla 1001-1500 YTL. gelir düzeyi takip etmektedir. 1500 YTL'den fazla gelir düzeyine sahip olanlar %1.1 ve 750 YTL'den az gelir düzeyinde olanlar ise %18.4'dür. Katılımcıların sosyal güvence kategorileri açısından; %71'i Emekli Sandığına; %29'u SSK'ya bağlıdır.

Demografik değişkenlerle bağlılık türlerinin ilişkilerinin değerlendirmesinde yapılan analizler sonucunda; yaş değişkeni ile örgüte normatif bağlılık arasında pozitif ilişkili bulunmuştur ( $r=.160$ ,  $P<.01$ ). Yaş değişkeni, diğer bağlılık türleriyle anlamlı bir ilişki göstermemiştir ( $P>.05$ ). Örgütte çalışma yılı ile örgüte devamlılık bağlılığı ( $r=.124$ ,  $P<.01$ ), örgüte normatif bağlılık arasında ( $r=.137$ ,  $P<.01$ ); meslekte çalışma yılı ile örgüte duygusal bağlılık ( $r=.124$ ,  $P<.01$ ), örgüte devamlılık bağlılığı ( $r=.145$ ,  $P<.01$ ) ve örgüte normatif bağlılık arasında ( $r=.188$ ,  $P<.01$ ) pozitif ilişki bulunmuştur. Öğrenim durumu ve gelir düzeyi, tek bir meslek grubu araştırma konusu yapıldığından anlamlı bir farklılık göstermemiştir ( $P>.05$ ). Boşanmış ve eşi ölmüş hemşireler, evli ve bekârlara göre mesleğe duygusal olarak daha az bağlı iken ( $F_{(2-269)}: 5.827$ ,  $P<.05$ ); daha yüksek örgüte devamlılık bağlılığı göstermişlerdir ( $F_{(2-269)}: 5.689$ ,  $P<.05$ ). Emekli sandığına üye olan hemşireler, örgüte devamlılık bağlılığı açısından SSK üyelerinden daha yüksek bulunmuştur [ $t=2.017$ ,  $p<.05$ ]. Üçten fazla çocuğu olan hemşireler, hiç çocuğu olmayanlara göre örgüte normatif ( $F_{(3-268)}:5.689$ ,  $P<.05$ ) ve mesleğe devamlılık bağlılıkları ( $F_{(3-268)}:3.044$ ,  $P<.05$ ) açısından yüksek bulunmuşlardır. 12 yaşından büyük çocuğu olan hemşireler, hiç çocuğu olmayanlara göre örgüte normatif bağlılıkları daha yüksek bulunmuştur ( $F_{(4-267)}: 4.029$ ,  $P<.05$ ). Mesleğe devamlılık bağlılığında; 12 yaş altı çocuğu olanlar, düşük oranda bağlı bulunurken, 12 yaş üstü çocuğu olanlar, daha yüksek bağlılık göstermektedirler ( $F_{(4-267)}:3.460$ ,  $P<.05$ ). Evli olmayanlar (M:5.32), eşi memur olanlardan (M:5.24) daha yüksek düzeyde mesleğe duygusal bağlılık; evli olmayanlar (M:3.46), eşi memur olanlardan (M:4.34) daha düşük düzeyde örgüte

devamlılık bağlılığı göstermişlerdir. Eşi kariyerli mesleğe sahip olan kadınların mesleğe duygusal ( $F_{(3-268)}:2.672, P<.05$ ) ve örgüte devamlılık bağlılıkları ( $F_{(3-268)}:5.215, P<.05$ ) daha düşük bulunmuştur. Eşin gelir düzeyi ile bağlılık arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $P>.05$ ). Mesleğini isteyerek seçen hemşirelerin, mesleğe duygusal ( $F_{(4-267)}:9.668, P<.05$ ), mesleğe normatif ( $F_{(4-267)}:4.478, P<.05$ ) ve örgüte normatif bağlılıklarının ( $F_{(4-267)}: 4.787, P<.05$ ) yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hemşirelerden fazla mesai isteğinin az olması durumunda mesleğe duygusal [ $t=2.744, p<.05$ ], örgüte duygusal [ $t=3.470, p<.05$ ] ve örgüte normatif bağlılıkları [ $t=2.852, p<.05$ ] fazla mesai isteğinin sık olduğu duruma nazaran yüksek bulunmuştur. Çalıştıkları servisleri değiştirilmeyen hemşireler, yerleri değiştirilen hemşirelere göre mesleklerine [ $t=2.831, p<.05$ ] ve örgütlerine duygusal bağlılıkları [ $t=2.633, p<.05$ ] yüksek bulunmuştur. Hekim tedavi önerisini uygun bulanların, örgüte normatif bağlılıkları, uygun bulmayanlara göre daha yüksek bulunmuştur ( $F_{(2-269)}: 3,936, P<.05$ ). Kendi seçimleri olmayan klinik alanda çalışan hemşirelerin, kendi seçimleri olan klinik alanda çalışanlara göre; örgüte duygusal [ $t=2.286, p<.05$ ], örgüte normatif [ $t=4.025, p<.05$ ], mesleğe duygusal [ $t=2.916, p<.05$ ] ve mesleğe normatif bağlılıkları [ $t=2.506, p<.05$ ] yüksek bulunmuştur. Kendi seçimi olan coğrafi alanda çalışan hemşirelerin, kendi seçimleri olmayan coğrafi alanda çalışan hemşirelere göre, örgüte duygusal bağlılığı [ $t=2.286, p<.05$ ], örgüte normatif bağlılığı [ $t=2.187, p<.05$ ], mesleğe duygusal bağlılığı [ $t=3.175, p<.05$ ], mesleğe devamlılık bağlılığı [ $t=2.945, p<.05$ ] ve mesleğe normatif bağlılığı [ $t=3.282, p<.05$ ] düşük bulunmuştur. Mesleki ve örgütsel bağlılıklar arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda; mesleki bağlılıklarla örgütsel bağlılıklar arasında pozitif ve yüksek derecede ilişki bulunmuştur ( $P<.01$ ). Bağlılık faktörleri arasındaki ilişkilerin en büyüğünü mesleğe yönelik devamlılık bağlılığı ile örgüte yönelik devamlılık bağlılığı oluşturmaktadır ( $r=.609, P<.01$ ). Temel iş özellikleri, iş doyumu, rol stresi ve bağlılıkların, örgütsel bağlılıkla olan ilişkilerini birlikte değerlendirmek üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Örgüte duygusal bağlılığı etkileyen değişkenler sırasıyla, mesleğe duygusal bağlılık ( $\beta=0.24$ ), örgüte normatif bağlılık ( $\beta=0.19$ ) ve iş doyumu ( $\beta=0.14$ ) bulunmuştur. Ayrıca ters yönlü olarak, mesleğe normatif bağlılık ( $\beta=-0.15$ ) ve rol stresi ( $\beta=-0.13$ ) örgüte duygusal bağlılığı etkileyen değişkenler olarak tespit edilmiştir. Örgüte devamlılık bağlılığını, yalnızca mesleğe devamlılık bağlılığı ( $\beta=0.54$ ) belirlemektedir. Örgüte normatif bağlılığı, sırasıyla mesleğe normatif bağlılık ( $\beta=0.47$ ), iş doyumu ( $\beta=0.35$ ) ve örgüte duygusal bağlılık ( $\beta=0.12$ ) değişkenleri etkilemektedir. İş doyumu, örgüte devamlılık bağlılığı dışında tüm bağlılık türleriyle pozitif ilişkili bulunmuştur. Rol stresi ile örgüte duygusal ve örgüte normatif bağlılık arasında tersine ilişki bulunmuştur. Aşırı rol yüklenildikçe, hem mesleğe duygusal ve mesleğe normatif bağlılık hem de örgüte duygusal ( $r=-.203$ ) ve örgüte normatif bağlılık ( $r=-.123$ ) azalmaktadır. Temel iş özellikleri, mesleki ve örgütsel bağlılıkla yüksek derecede ilişki göstermiştir. İşin temel özellikleri iyileştikçe, mesleki ve örgütsel bağlılık artmaktadır. Tüm bağlılık türleriyle hemşirelik mesleği için en büyük ilişki işin temel özellikleri ve alt başlığında da işin önemi değişkeni bulunmuştur. Beceri çeşitliliği arttıkça mesleki ve örgütsel bağlılık artmakta ancak, örgüte duygusal bağlılıkla anlamlı bir ilişki göstermemektedir ( $P>.05$ ). İş tanımının yapılması

mesleğe ve örgüte bağlılığı arttırmakta; mesleğe devamlılık bağlılığıyla anlamlı bir ilişki göstermemektedir ( $P>.05$ ). Mesleğin, diğer insanlar üzerindeki önemli ve algılanan etkisi arttıkça, hem örgüte hem de mesleğe bağlılık artmaktadır. İşin önemi, örgüte duygusal bağlılıkla anlamlı bir ilişki göstermemektedir ( $P>.05$ ). Meslekte özerklik arttıkça, mesleğe ve örgüte bağlılık artmaktadır. Geribildirim arttıkça mesleğe ve örgüte bağlılık artmakta; geribildirim, örgüte devamlılık bağlılığıyla anlamlı bir ilişki göstermemektedir ( $P>.05$ ). Meslekten ve örgütten ayrılma niyeti hem mesleki ve hem de örgütsel bağlılığın üç türüyle yüksek derecede negatif ilişkili bulunmakta ancak mesleğe duygusal bağlılık, örgütten ayrılma niyetini etkilememektedir ( $P>.05$ ). Kayıtsız kalma, örgüte duygusal ( $r=-.253$ ) ve örgüte normatif bağlılıkla ( $r=-.130$ ) yüksek derecede negatif yönlü ilişki göstermektedir. Örgüte duygusal ve örgüte normatif bağlılık arttıkça, kayıtsız kalma azalmaktadır. Dile getirme, örgüte devamlılık bağlılığı dışında tüm bağlılık türleriyle pozitif ilişkilidir. Sadakat, mesleğe devamlılık ( $r=.135$ ), örgüte devamlılık ( $r=.276$ ) ve mesleğe normatif bağlılıkla ( $r=.146$ ) pozitif ilişkili bulunmuştur. Mesleki faaliyete katılım, devamlılık bağlılığıyla tersine ilişki göstermiştir ( $r=-.121$ ). Yani, mesleğe devamlılık bağlılığı duyanlar, mesleki faaliyete katılmamaktadır. Diğer bağlılık türleriyle mesleki faaliyete katılım anlamlı ilişki göstermemiştir ( $P>.05$ ). Aşırı rol yüklenme, meslekten ( $r=.126$ ) ve örgütten ayrılma niyeti ( $r=.167$ ) ve kayıtsız kalma ( $r=.144$ ) arasında pozitif ilişki bulunmuştur. İş doyumuyla, meslekten ( $r=-.173$ ) ve örgütten ayrılma niyeti ( $r=-.302$ ) ve kayıtsız kalma ( $r=-.241$ ) arasında negatif; dile getirme ( $r=.217$ ) arasında pozitif yönlü ilişki saptanmıştır. Temel iş özelliğiyle, dile getirme arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur ( $r=.233$ ). Beceri çeşitliliği ile dile getirme arasında pozitif ( $r=.244$ ), meslekten ayrılma niyeti ile negatif bir ( $r=-.171$ ) ilişki saptanmıştır. İş tanımları ile sadakat ( $r=.142$ ) ve kayıtsız kalma ( $r=.137$ ) arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. İşin önemiyle meslekten ayrılma niyeti arasında tersine yüksek bir ilişki ( $r=-.210$ ), dile getirme arasında pozitif bir ilişki ( $r=.218$ ) bulunmuştur. Özerklikle, sadakat arasında tersine ilişki ( $r=-.138$ ), özerklikle dile getirme arasında pozitif ilişki ( $r=.223$ ) saptanmıştır. Geribildirimle kayıtsız kalma arasında tersine ilişki ( $r=-.168$ ), geri bildirimle dile getirme arasında olumlu bir ilişki ( $r=.136$ ) bulunmuştur. İş doyumunun temel iş özellikleri ve rol stresiyle ilişkileri basit regresyon analiziyle araştırılmıştır. Buna göre; rol stresi, iş doyumunu azaltmaktadır [ $R=0.318$ ,  $F=30.471$ ,  $p<.01$ ]. Aşırı rol yüklenme [ $R=0.311$ ,  $F=28.954$ ,  $p<.01$ ] ve rol belirsizliği [ $R=0.242$ ,  $F=16.770$ ,  $p<.01$ ], iş doyumunu azaltmaktadır. Temel iş özelliklerinin artması, iş doyumunu arttırmaktadır [ $R=0.338$ ,  $F=34.743$ ,  $p<.01$ ]. Temel iş özellikleri alt boyutlarının, iş doyumunu etkileyip etkilemediği regresyon analiziyle araştırılmıştır. Analize göre; beceri çeşitliliği, anlamlı ilişki göstermemiştir [ $R=0.046$ ,  $F=0.565$ ,  $p>.05$ ]. İş tanımı [ $R=0.248$ ,  $F=17.634$ ,  $p<.01$ ], işin önemi [ $R=0.124$ ,  $F=4.245$ ,  $p<.01$ ], özerklik [ $R=0.381$ ,  $F=4.245$ ,  $p<.01$ ] ve geri bildirim [ $R=0.393$ ,  $F=49.318$ ,  $p<.01$ ] iş doyumunu arttırmaktadır. Katılımcı hemşirelerin aldıkları iş ve yaşam doyum puanları incelendiğinde; orta düzeyde iş doyumuna ( $M:41.50$ ,  $Sh:12,85$ ); düşük yaşam doyumuna ( $M:3.69$ ,  $Sh:0.92$ ) sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Örgüte devamlılık bağlılığı dışında örgütsel ve mesleki bağlılıklar, yaşam doyumunu etkileyenler olarak bulunmaktadır. Tüm değişkenler çoklu regresyon analizine tabi tutulduğunda, yaşam doyumunu tek etkileyen değişken iş doyumunu ( $\beta=0.50$ ) bulunmaktadır. Yaşam doyumunu puanları,

iş doyum düzeyleri açısından farklılık göstermiştir [ $F_{(2,269)}=49.848$ ,  $p<01$ ]. İş doyumun puanları yükseldikçe yaşam doyum puanları da yükselmektedir [ $R=0.537$ ,  $F=109,624$ ,  $p<01$ ]. Son olarak rol stresinin, yaşam doyumunu açıklamada anlamsız olduğu ( $p>,05$ ) sonucuna ulaşılmaktadır.

### SONUÇ

Çalışmada, örgütsel bağlılığa ilişkin bulunan sonuçlar, literatürle paralellik göstermektedir. Ancak bu sonuçların bazı istisnaları bulunmaktadır. Örneğin, mesleğe duygusal bağlılığın, örgütten ayrılma niyetini etkilememesi, örneklemin kapsamı içerisinde yer alan büyük çoğunluğun, kamu kurumunda çalışıyor olmasına bağlı olabilir. Mesleki faaliyete katılım, bağlılık türleriyle anlamlı ilişki göstermemiştir. Böyle bir sonuç, ülkemizde, hemşirelerin meslekleriyle ilgili, iş dışında, mesleki faaliyetlerinin yetersizliğine bağlanabilir. Bunun yanında, Rol belirsizliğinin mesleğe ve örgüte devamlılık bağlılığını artırması, alternatif eksikliğine dayalı olarak böyle tersine bir sonuç vermiş olabilir. Kendi seçimleri olmayan klinik alanda ve coğrafi bölgelerde çalışan hemşirelerin, bağlılıklarının yüksek olması gibi tersine bir sonuç, hemşirelerin çalışacakları klinik alanı ve coğrafi alanı tercih şanslarının olmayacaklarını bilmelerinden kaynaklanmış olabilir. İş tanımlarının yapılmasının kayıtsız kalmayı arttırması, şaşırtıcı bir sonuçtur. Yine işteki özerklik artışının, sadakatı azaltması da ilginç bir sonuçtur. Çalışmada beceri çeşitliliğinin artışının, iş doyumunu arttıracakı beklenmiştir. Ancak böyle bir sonuca ulaşamamıştır.

### KAYNAKÇA

- Anke, Audny, GW. ve Fugl-Meyer, Axel, R. (2003), "Life satisfaction Several Years After Severe Multiple Trauma-A Retrospective Investigation", *Clinical Rehabilitation* (17): 431-442.
- Chang, Esther ve Hancock, Karen (2003), "Role Stres and Role Ambiguity in New Nursing Graduates in Australia", *Nursing and Health Sciences* (5):155-163.
- Chassie, Marilyn B. ve Bhagat, Rabi S. (1980), "Role Stres in Working Women: Differential Effect on Selected Organizational Outcomes", *Group & Organization Studies*, (5):2: 224-233.
- Farrell, Dan (1983), "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal* (pre-1986) December: 596- 607.
- Fugl-Meyer, Axel, R., Melin, Roland ve Fugl-Meyer, Kertsin, S. (2002), "Life Satisfaction in 18-to 64 -Year-Old Swedes: in Relation to Gender, Age, Partner and Immigrant Status", *J. Rehabil Med* (34):23-246.
- Hackman, Richard J. ve Oldham, Greg, R. (1975), "Development of The Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, (60):2:159-170.
- Hackman, Richard J., Oldham, Greg, R., Janson, Robert ve Purdy, Kenneth (1975), "A New Strategy for Job Enrichment", *California Man. Rev.*, (17):4:57-71.

- Hackman, Richard J. ve Oldham, Greg, R.(1980), **Work Redesign**, California: Addison Wesley Publishing Company.
- Humphris, G. M. ve Turner, A. (1989), “Job Satisfaction and Attitudes of Nursing Staff on A Unit for The Elderly Severely Mentally Infirm, With Change of Location”, **Journal of Advanced Nursing** (14):298-307.
- Jenkins, David (2005), **Examining The Relationships Between The Satisfaction of Basic Psychological Needs, Employee Well-Being, & Commitment**, (Unpublished Master Dissertation), Carleton University, Ottawa, Ontario.
- Knoop, Robert (1995), “Relationships Among Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment for Nurses”, **The Journal of Psychology**, (129):6:643-649.
- Lachman, Ran ve Aranya, Nissim (1986), “Evaluation of Alternative Models of Commitments and Job Attitudes of Professionals”, **Journal of Occupational Behaviour** (7): 227-243.
- Lambert, Claire H., Kass, Steven J., Piotrowski, Chris, Vodanovich, Stephen J. (2006), “Impact Factors on Work-Family Balance: Initial Support for Border Theory”, **Organization Development Journal**, (24):3:64-75.
- Leck, Joanne D. ve Saunders David M. (1992), “Hirschman's Loyalty: Attitude or Behavior?”, **Employee Responsibilities and Rights Journal** (5):3:219-230.
- Lee, Jean (2006), “Impact of Family Relationships on Attitudes of The Second Generation in Family Business”, **Family Bus. Review**, Sep 2006 (19):3:175-191.
- Lum, Lillie, Kervin, John, Clark, Kathleen, Reid, Frank ve Sirola Wendy (1998), “Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment”, **Journal of Organizational Behavior** (1986-1998); May 1998 (19):3:305-320.
- McColl-Kennedy, Janet R. ve Anderson, Ronald D. (2005), “Subordinate-Manager Gender Combination and Perceived Leadership Style Influence on Emotions, Self-Esteem And Organizational Commitment”, **Journal of Business Research** (58):115- 125.
- Melin, Roland (2003), On Life Satisfaction and Vocational Rehabilitation Outcome in Sweden, (Comprehensive Summaries of Uppsala Dissertations from the Faculty of Medicine), <http://publications.uu.se/theses/abstract.xsql?dbid=3467>, erişim:04.04.2006.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1990), “The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization”, **Journal of Occupational Psychology** (63):1-18.
- Meyer, John P., Allen, Natalie, J. ve Smith, Catherine, A. (1993), “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization”, **Journal of Applied Psychology** (78):538-551.
- Meyer, John P. ve Allen, Natalie J. (1997), **Commitment in the Work Place: Theory, Research, and Application**, California: Sage Publications.

Montgomery, Diane Marlene (1988), *Relationship of Job Characteristics to Job Satisfaction Among Public School Principals*, (Unpublished Doctoral Dissertation), Oklahoma State University.

Mowday, Richard T. (1998), "Reflections on The Study and Relevance of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review* (8):4:387-401.

Oldham, Greg G., Hackman, Richard J. ve Pearce, Jone L. (1976), "Condition Under Which Employees Respond Positively to Enriched Work", *Journal of Applied Psychology* (61):4:395-403.

Pearson, Cecil A. L. ve Chong, Jeannette (1997), "Contributions of Job Content and Social Information on Organizational Commitment A Job Satisfaction: An Exploration in A Malaysian Nursing Context", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Dec 1997 (70): 4:357-374.

Powell, D., M. ve Meyer, J. P. (2004), "Side-Bet Theory and The Three-Component Model of Organizational Commitment", *J. Vocat. Behavior* (65):157-177.

Saunders, David M. (1992), "Introduction to Research on Hirschman's Exit, Voice, and Loyalty Model", *Employee Respon. and Rights Journal* (5):3:187-190.

Sharkey, Carol (1994), *Understanding Turnover of Nurses Employed in Long-Term Care: A Test Of Two Models*, (Unpublished Doctoral Dissertation), Case Western Reserve University, Health Sciences, France.

Swailles, Stephen (2002), "Organizational Commitment: A Critique of The Construct and Mesures", *Inter. Journal of Management Reviews*, (4):2:155-178.

Sveinsdottir, Herdis, Biering, Pall ve Ramel, Alfons (2006), "Occupational Stress, Job Satisfaction, and Working Environment Among Icelandic Nurses: A Cross-Sectional Questionnaire Survey", *International Journal of Nursing Studies*, 43: 875-889.

Tysona, Paul D. ve Pongruengphant, Rana (2004), "Five-Year Follow-Upstudy of Stress Among Nurses in Public and Private Hospitals in Thailand", *International Journal of Nursing Studies*, 41:247-254.

Uslu, Mustafa (1999), *Resmi Eğitim Kurumlarında Çalışan Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uzmanlarının İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Danışmanların Denetim Odağı ve Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılması*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)S.Ü. S.B.E, Konya.

Wasti, S. A. (2000), "Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları", [(eds.) Aycan Z. (2000), *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Türk Psikologlar Derneği Yayınları*:21] içinde: 201-223.

Waugaman, Wynne R. ve Lohrer, Donna J. (2000), “From Nurse to Nurse Anesthetist: The Influence Of Age And Gender On Professional Socialization And Career Commitment Of Advanced Practice Nurses”, *Journal of Professional Nursing* (16):1:47-56.

Wu, L. ve Norman, I.J. (2006), “An Investigation of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Role Conflict And Ambiguity in A Sample of Chinese Undergraduate Nursing Students”, *Nurse Education Today* (26):304–314.

Yüksel, İhsan (2002), “Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Ögelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi”, *Kocaeli Ü.S.B.E.D.*(3):67-78.

Zickar, Michael J., Gibby, Robert E. ve Jenny, Tim (2004), “Job Attitudes of Workers with Two Jobs”, *Journal of Vocational Behavior*, (64): 222-235.

## BAĞLILIK ODAKLARI: ÖRGÜTE, AMİRE VE ÇALIŞMA ARKADAŞLARINA BAĞLILIK ÖLÇEKLERİNİN TÜRKÇE'DE GEÇERLEMESİ

**Doç.Dr. S. Arzu Wasti**

Sabancı Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi  
awasti@sabanciuniv.edu

**Özge Can**

Sabancı Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi  
ozgecan@su.sabanciuniv.edu

### ANAHTAR KELİMELER

Örgütsel bağlılık, bağlılık odakları, ölçek geçерleme

Becker'ın (1992) öncülük yapan araştırmalarından beri, örgütsel davranış yazınında odak temelli bağlılıklara örgütsel aidiyetlerin karmaşıklığını anlamada açıklayıcı kavramlar olarak bakılmakta, örgüt yanında meslek, üst yönetim, amir, çalışma arkadaşları ve müşteriler gibi başka bağlılık odaklarının önemi üzerinde artarak durulmaktadır (örn: Clugston vd. 2000; Redman ve Snape, 2005). Bu çalışmanın amacı, Meyer, Barak ve Vandenberghe (1996)'nin örgütsel bağlılık ölçeklerinin yanı sıra, amir ve çalışma arkadaşları odaklarına uyarlanmış duygusal ve normatif bağlılık ölçeklerinin Türkçe'de geçerlenmesi ve farklı odaklılıklarının Türkiye ortamındaki açıklayıcılığının incelenmesidir.

Örgüte, amire ve çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılıkların önemi ve aralarındaki farklılaşma birçok çalışmada gösterilmiştir (Clugston vd. 2000; Vandenberghe, 2004). Çalışanlar “uzak” örgüte, onun temsilcisi olan amire ve “daha yakın” olan çalışma arkadaşlarına farklı bağlılıklar geliştirmektedirler (Becker ve Billings, 1993; Bishop ve Scott, 2000). Bu sebeple ilk hipotezimiz şu şekildedir:

*H1: Örgüte, amire ve çalışma arkadaşlarına duyulan duygusal ve normatif bağlılıklar birbirinden ayrılarak ayrı faktörlere yüklenecektir.*

Bu ayrışmanın yansıması olarak farklı bağlılık odaklarının farklı örgütsel sonuçları açıklaması beklenmektedir (Zaccaro ve Dobbins, 1989; Becker, 1992). Öyle ki, örgüt düzeyindeki kavramlar (örn. örgütsel adalet) örgütsel bağlılık üzerinde daha belirleyici iken, daha “yerel” değişkenler (amirden, çalışma arkadaşlarından memnuniyet) büyük oranda amire ve çalışma arkadaşlarına olan bağlılığı şekillendirir. Örgütsel bağlılığın en önemli öncüllerinden biri algılanan örgütsel destektir (Meyer vd. 2002). Çalışana yatırımı temsil etmesi ve olumlu iş koşullarını beslemesi sebebiyle örgütsel eğitim olanakları örgütsel destek kavramı içinde belirgin bir yer tutar (Rhoades ve Eisenberger, 2002), ve bu haliyle örgütsel bağlılığın öncülü olacağı düşünülmektedir (Bartlett, 2001). Örgütsel bağlılığı açıklamada anlamlı olan bir diğer değişken ise iş güvencesidir (Probst, 2003). Diğer taraftan, amirden duyulan memnuniyetin amire bağlılığı; çalışma arkadaşlarından duyulan memnuniyetin ise bu odağa bağlılığı arttırması beklenir (Bishop ve Scott, 2000). Son olarak, Dirks ve Ferrin'in (2002) meta analiz çalışması karar alma süreçlerine katılımın etkilerinin de örgütten ziyade



belli bir lider veya amirle olan ilişkilere yansıtacağını öngörmektedir. Dolayısıyla, odakların örgütsel sonuçlarla şu şekilde farklılaşması beklenmektedir:

*H2 a: Eğitim olanakları ve iş güvencesinin örgüte duyulan duygusal ve normatif bağlılık ile pozitif ilişkisi diğer odaklara göre daha güçlüdür*

*H2 b: Amirden memnuniyet ve karar alma süreçlerine katılımın amire duyulan duygusal ve normatif bağlılık ile pozitif ilişkisi diğer odaklara göre daha güçlüdür.*

*H2 c: Çalışma arkadaşlarından memnuniyetin çalışma arkadaşlarına duyulan duygusal ve normatif bağlılık ile pozitif ilişkisi diğer odaklara göre daha güçlüdür.*

## YÖNTEM

### Örneklem

Veriler, bir otomotiv ithalat ve distribütörlüğünün 6 farklı şubesindeki 434 beyaz ve mavi yakalı çalışandan toplanmıştır (%74 geri dönüş oranı). Örneklem büyük oranda erkek çalışmalardan oluşmakta (%81) ve katılımcıların yaklaşık olarak %74'ü en az lise derecesine sahip bulunmaktadır. Katılımcıların %7'si amir ve %2'si yönetici konumunda iken %60'ı operasyonel personelden, %13'ü mavi yakalı çalışmalardan, %10'u büro personelinde ve %8'si teknik personelden oluşmaktadır. Anket formu hem İngilizce hem Türkçe'ye hakim akademisyenler tarafından tercüme - geri tercüme yöntemi ile hazırlanmıştır (Brislin, 1980).

### Ölçekler

**Bağlılık Boyutları ve Odakları.** Örgütsel bağlılık Meyer, Barak ve Vandenberghe (1996) tarafından uluslararası araştırmalarda kullanıma uygun ifadelerle yazılmış duygusal ve normatif bağlılık maddeleriyle ölçülmüştür. Önceki araştırmalar (Örn., Gellatly, Meyer ve Luchak, 2006) duygusal bağlılık ölçeğinin (kısa formları dahil) güvenilirliğini ve geçerliğini kuvvetle desteklediğinden bu boyutun 5 maddeyle ölçülmesi, anketin çalışma saatlerinde uygulanıyor olduğu da hesaba katılarak, yeterli görülmüştür. Ancak, normatif bağlılık ölçeği bulguları daha tutarsız olduğundan, bu boyutu ölçmek için biri Clugston vd. (2000)'den olmak üzere 7 madde kullanılmıştır. Mevcut yazına paralel olarak örgütsel bağlılık maddelerinin her birinde odak ifadesi değiştirilerek amire bağlılık ve çalışma arkadaşlarına bağlılık ölçekleri geliştirilmiştir (Örn., "Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var (Örgüte Duygusal Bağlılık); "Amirimle çalışmanın benim için çok özel bir anlamı var" (Amire Duygusal Bağlılık); ve "İş arkadaşlarımla çalışmanın benim için çok özel bir anlamı var" (Çalışma Arkadaşlarına Duygusal Bağlılık).

**Eğitim Olanakları.** Eğitim olanakları Robert vd.'nin (2000) çalışmalarda örgütlerinde sunulan işe-yönelik bilgi ve beceri geliştirme imkanlarını algılayışlarını değerlendiren 7 maddelik ölçeği ile ölçülmüştür.

**İş Güvencesi.** Probst (1998, 2003) tarafından geliştirilen ve Önder ve Wasti (2002) tarafından Türkçe'ye geçerlemesi yapılan 6 maddelik İş Güvencesi Memnuniyeti ölçeği ile ölçülmüştür.

**Karar Alma Süreçlerinde Yetkilendirme.** Bu çalışma için Arnold vd. (2000)'nin Yetkilendirmeci Liderlik Anketi (*Empowering Leadership Questionnaire*)'nin 6 maddesi kullanılmıştır. Amire bağlılık ölçeğinin geçerliğini test etmek adına çalışanların katılımının örgütte genel olarak nasıl işlediği değil, amir tarafından nasıl gerçekleştirildiğini ölçen maddeler seçilmiş, bu uyarılma keşfedici faktör analizi ile de desteklenmiştir.

**Amirden ve Çalışma Arkadaşlarından Memnuniyet.** Smith, Kendall ve Hulin (1969) tarafından geliştirilen İş Tanımlama İndeksi (*Job Description Index*)'nin kısa formu ile ölçülmüştür.

### Veri Analiz Yöntemi

Ölçek geçerleme analizinin ilk aşamasında örneklemedeki çalışanların algılarının hem bağlılık boyutları hem bağlılık odakları açısından ayrışıp ayrışmadığını sınamak üzere üç model geliştirilmiştir: (1) odaklar ayrıştırılmadan duygusal – normatif bağlılık boyutlarından oluşan 2-faktörlü model; (2) bağlılık boyutları ayrıştırılmadan örgüt, amir ve çalışma arkadaşlarına bağlılık odaklarından oluşan 3-faktörlü model; ve (3) üç bağlılık odağı ve iki bağlılık boyutundan oluşan 6-faktörlü model. Bu üç modelden hangisinin veriye daha iyi uyum gösterdiğini bulmak üzere AMOS 6.0 (Arbuckle ve Wothke, 1999) programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analizde boyut ve odak gizli değişkenleri arasındaki korelasyon ilişkilerine izin verilmiştir. Ayrıca, her bir maddenin bağlılık odakları arasında özdeş olması ve sadece belirtilen odağın değişmesinden dolayı, kuramsal olarak bu maddelerin hata terimleri arasında ilişki olması beklenmektedir (Mueller ve Lawler, 1999). Bu sebeple, değişim indekslerinde (*modification indices*) yüksek bir anlamlılık derecesine sahip olduğu saptanan hata terimi korelasyonları serbest bırakılmıştır (Vandenberghe vd. 2004).

### BULGULAR VE TARTIŞMA

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 1'de verilmiştir. Tabloda, 2-faktörlü, 3-faktörlü ve 6-faktörlü modellerin hiçbir madde atılmamış halleri ile 6-faktörlü modelin eksiltilmiş maddeli biçimi yer almaktadır. Bu son modelde faktör yüklenimleri ve istatistiksel anlamlılık düzeyleri çok düşük çıkan toplam dört duygusal bağlılık maddesi ölçeklerden çıkarılmıştır. (DB4, ADB1, ÇDB1 ve ÇDB4). Her bağlılık odağını aynı maddelerle ölçebilmek adına bu dört madde ile birlikte (faktör ağırlıkları yine düşük olan) DB3 ve ADB4 maddeleri de atılmıştır. Böylelikle, son aşamada 6-faktörlü model için her bir odak 3'er duygusal ve 7'şer normatif bağlılık maddesiyle ölçülür hale getirilmiştir. Bütün maddeleri kapsayan 6-faktörlü model için faktör yüklenimleri Ek'te verilmiştir. Görüldüğü üzere, çoklu faktörlü çözümlere gidildikçe model uyumu önemli derecede iyileşmektedir. Özellikle, eksiltilmiş maddeli 6-faktörlü model hayli yüksek bir iyileşmeye işaret etmektedir. Her ne kadar GFI ve TLI indeksleri genel kabul gören .90 düzeyine ulaşamıyorsa da, bu gibi kuramsal model

karşılaştırmaları için çok uygun bir indeks olan CFI .90 kriterine ulaşmıştır. Bu bulgular hem farklı odaklar arasında ayrımın hem de her bir odak için duygusal - normatif bağlılık ayrımının geçerliliğini desteklemiştir.

Tablo 2’de sunulduğu üzere örgüte, amire ve çalışma arkadaşlarına normatif ve amire duygusal bağlılık ölçekleri yüksek iç tutarlılık değerleri göstermektedir (.77, .82, .84 ve .80). Örgüte ve çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık ölçeklerine ait alfa değerlerinin göreceli olarak düşük olduğu gözlenmekteyse de (.68 ve .70), bu durumun ölçeklerdeki madde sayıları itibarıyla büyük bir sorun teşkil etmediği düşünülmektedir.

Örgüte, amire ve çalışma arkadaşlarına bağlılık ölçeklerinin geçerliliğini test etmek için faktör analizinin yanı sıra regresyon analizi yapılmıştır. Mevcut yazından hareketle örgüte, amire ve çalışma arkadaşlarına bağlılık ölçeklerinin amirden memnuniyet, çalışma arkadaşlarından memnuniyet, karar alma süreçlerinde yetkilendirme, iş güvencesi ve eğitim olanakları değişkenleri ile ilişkileri incelenmiştir. Değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri, korelasyonlar ve içsel tutarlılıkları Tablo 2’de, regresyon sonuçları Tablo 3’te verilmiştir. Cinsiyet, yaş, medeni durum, örgüt kıdemi ve öğrenim durumunun kontrol edildiği analizler, genel olarak önerilen bağlılık öncüllerinin her bir bağlılık odağı için beklenen doğrultuda farklı ilişkileri yansıttığını ortaya koymakta ve bağlılık ölçeklerinin odak spesifiğinde kavramsallaştırılmasını desteklemektedir.

Özetle; eğitim olanakları ve iş güvencesinin en çok örgütsel bağlılıkla; amirden memnuniyet ve karar alma süreçlerinde yetkilendirmenin en çok amire duyulan bağlılıkla; ve çalışma arkadaşlarından duyulan memnuniyetin en çok çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılıkla ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Yetkilendirmenin örgüte duygusal bağlılıkla olan anlamlı ilişkisinin, yazında sıkça bahsedilen yayılma etkisinin (*spillover*) varlığına işaret ettiği savunulabilir (Becker vd. 1996; Redman ve Snape, 2005). Çalışanlar amiri örgüt politikalarının bir uygulayıcısı olarak gördüklerinden (Bishop ve Scott, 2000), amir ve örgüt odakları bu öncül açısından birbirine yaklaşmıştır. Yine, verilen eğitim olanaklarının örgüt yanında çalışma arkadaşlarından duyulan memnuniyeti de arttırması, bu eğitimi beraber alarak ve aynı amaca yönelik zaman geçirerek tatmin edici sosyal ilişkiler yaşayan bireyler arasında gelişen yakınlaşmayla açıklanabilir.

Diğer bir beklenmeyen sonuç amirden memnuniyetle çalışma arkadaşlarına bağlılık arasındaki istatistiki olarak anlamlı negatif ilişkidir. Ricketta ve Van Dick (2005), odaklar arasındaki bu tür bir aidiyet çatışmasının beklenebilecek bir durum olduğunu belirtirken, bu örnekte çalışanların amirlerinden memnunsuz oldukları durumlarda çalışma arkadaşlarıyla aralarındaki dayanışmayı arttırma eğiliminde olabilecekleri sonucu çıkarılabilir.

**Tablo 1:** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları - Model Uyum İstatistikleri

Model	$\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2$	$\chi^2/sd$	GFI	TLI	CFI	RMSEA
Sıfır model	6553.86	630	-	10.40	.289	-	-	.151
2-faktör (Duygusal - normatif bağlılık)	3050.38	588	3503.48*	5.19	.598	.555	.584	.101
3-faktör (Örgüte - amire - çalışma arkadaşların a bağlılık)	1395.53	570	1654.85*	2.45	.836	.846	.861	.059
6-faktör (Örgüte - amire - çalışma arkadaşların a duygusal ve normatif bağlılık)	1301.59	563	92.94*	2.31	.852	.860	.875	.056
6-faktör (Eksiltilmiş maddeler ile)	907.62	379	394.97*	2.39	.872	.889	.903	.058

Not: N = 414. GFI (*Goodness-of-fit index*) = Uyum iyiliği indeksi; CFI (*Comparative fit index*) = Karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi; TLI (*Tucker-Lewis index*) = Tucker-Lewis indeksi; RMSEA (*Root Mean Squared Error of Approximation*) = Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası. \* p< .001.

**Tablo 2:** Ölçek Ortalamaları, Standart Sapmaları, İçsel Tutarlılık Değerleri ve Korelasyonlar

	O	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Örgüte duygusal bağlılık (DB)	3.69	0.78	(.68)										
2. Örgüte normatif bağlılık (NB)	3.42	0.73	.70**	(.77)									
3. Amire DB	2.96	0.93	.40**	.36**	(.80)								
4. Amire NB	2.96	0.77	.45**	.49**	.77**	(.82)							
5. Çalışma arkadaşlarına DB	3.54	0.75	.41**	.40**	.28**	.29**	(.70)						
6. Çalışma arkadaşlarına	3.12	0.73	.43**	.51**	.28**	.48**	.69**	(.84)					

NB													
7. Amirden memnuniyet	2.05	0.92	.26**	.20**	.55**	.46**	.04	.05	(84)				
8. Çalışma arkadaş. memnuniyet	2.35	0.65	.26**	.22**	.23**	.22**	.26**	.24**	.38**	(80)			
9. Eğitim olanakları	3.59	0.73	.39**	.25**	.24**	.24**	.24**	.24**	.28**	.23**	(.76)		
10. İş güvencesi	1.63	0.90	.32**	.28**	.39**	.34**	.13**	.18**	.51**	.37**	.31**	(.82)	
11. Yetkilendirme	3.39	0.77	.37**	.26**	.52**	.43**	.23**	.19**	.55**	.32**	.36**	.44**	(.82)

Not: N = 414. Parantez içindeki değerler ölçeklerin içsel tutarlılık katsayılarını göstermektedir. \*\* p < .01 (çift yönlü test)

**Tablo 3:** Bağlılık Değişkenleri İçin Regresyon Analizi Sonuçları

	DB-ÖRGÜT	NB-ÖRGÜT	DB-AMİR	NB-AMİR	DB-ÇALIŞ ARK.	NB-ÇALIŞ. ARK.
Eğitim Olanakları	.26***	.12*	.00	.06	.14**	.14*
İş Güvencesi	.14**	.14*	.10	.05	-.01	.03
Yetkilendirme	.20***	.15*	.32***	.23***	.25***	.16*
Amirden memnuniyet	-.03	-.04	.34***	.29***	-.22**	-.17**
Çalışma arkadaşlarından memnuniyet	.11*	.09	-.03	-.00	.24***	.20***

Not: Değerler standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır. \*p< .05 \*\*p< .01 \*\*\*p< .001.

#### KAYNAKÇA

Arbuckle, James ve Werner, Wothke (1999), *Amos User's Guide Version 4.0*, Chicago: Small Waters.

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. ve F. Drasgow (2000), "The Empowering Leadership Questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors", *Journal of Organizational Behavior* (21) 2000: 249-269.

Bartlett, R. Kenneth (2001), "The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field", *Human Resource Development Quarterly*, (12) 2001: 335-353.

Becker, E. Thomas (1992), "Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?", *Academy of Management Journal* (35) No.1: 1992: 232-244.

Becker, E. Thomas ve Robert S. Billings (1993), "Profiles of commitment: An empirical test", *Journal of Organizational Behavior* (14) 1993: 177-190.

Becker, E. T., Billings, Robert, Eveleth, Daniel ve Nicole L. Gilbert (1996), "Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance", *Academy of Management Journal* (39) No.2: 1996: 464-482.

Bishop, J. W. ve K. D. Scott (2000), "An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment" *Journal of Applied Psychology* (85) 2000: 439-450.

Brislin, Richard (1980), "Translation and content analysis of oral and written materials", [ (eds.) H. C. Triandis; J. W. Berry (1980), *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Boston: Allyn ve Bacon] içinde: 389-444.

Clugston, Michael, Howell, P. Jon ve Peter W. Dorfman (2000), "Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment?", *Journal of Management* (26) No.1: 2000: 5-30.

Dirks, T. Kurt ve L. Donald Ferrin (2002), "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice", *Journal of Applied Psychology* (87) No.4: 2002: 611-628.

Gellatly, Ian R., Meyer, John P. ve A. Luchak (2006), "Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions", *Journal of Vocational Behavior* (69) 2006: 331-45.

Meyer, J.P., Barak, I. ve C. Vandenberghe (1996), *Revised measures of affective, continuance, and normative commitment to organizations*. (yayınlanmamış çalışma), Department of Psychology, The University of Western Ontario.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve L. Topolnytsky (2002), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", *Journal of Vocational Behavior* (61): 20-52.

Mueller, C. W. ve E. J. Lawler (1999), "Commitment to nested organizational units: Some basic principles and preliminary findings", *Social Psychology Quarterly* (62) 1999: 325-346.

Önder, Çetin ve S. Arzu Wasti (2002), "İş güvencesi endeksi ve iş güvencesi memnuniyeti ölçeği: Güvenirlik ve geçerlik analizi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Mart: 2002.

Probst, T. M. (1998), *Antecedents and consequences of job security: An integrated model*. (yayınlanmamış doktora tezi), University of Illinois, Urbana.

Probst, T. M. (2003), "Development and validation of the Job Security Index and the Job Security Satisfaction scale: A classical test theory and IRT approach", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (76) Aralık: 2003: 451.

Redman, Tom ve Ed Snape (2005), "Unpacking commitment: Multiple loyalties and employee behaviour", *Journal of Management Studies* (42) Mart: 2005: 301-328.

Rhoades, L. ve R. Eisenberger (2002), "Perceived organizational support: A review of the literature", *Journal of Applied Psychology* (87) No.4: 2002: 698-714.

Riketta, Michael ve Rolf Van Dick (2005), "Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment", *Journal of Vocational Behavior* (67): 490.

Robert, C., Probst, T. M., Martocchio, J. J., Drasgow, F. ve J. Lawler (2000), "Employment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: predicting fit on the basis of power distance and individualism", *Journal of Applied Psychology*, (85) No.5: 643- 658.

Smith, P. C., Kendall, L. ve C. L. Hulin (1969), *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Chicago, Rand McNally.

Vandenbergh, C., Bentein, K. ve F. Stinglhamber (2004), "Affective commitment to the organization, supervisor and work group: Antecedents and outcomes", *Journal of Vocational Behavior* (64) 2004: 47-71

Zaccaro, S. J. ve G. H. Dobbins (1989), "Contrasting group and organizational commitment: Evidence for differences among multilevel attachments", *Journal of Organizational Behavior* (10) 1989: 267-273.

**EK: Bağlılık Ölçekleri Faktör Yüklenimleri (6-Faktörlü Model)**

Maddeler	Faktör Ağırlıkları
<b>Örgüte Duygusal Bağlılık</b>	
DB1: Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni mutlu eder.	0,72
DB2: Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	0,50
DB3: Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok. (*)	0,39

DB4: Bu kuruluşa kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum. (*)	0,16
DB5: Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	0,73
<b>Örgüte Normatif Bağlılık</b>	
NB1: Benim için avantajlı da olsa kuruluştan ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.	0,58
NB2: Bu kuruluştan ayrılmam ahlaken doğru olmaz.	0,53
NB3: Başka yerden daha iyi bir teklif alsam da kuruluşumu bırakmamın doğru olmadığını hissederim.	0,74
NB4: Bu kuruluştaki çalışmaya devam etmek konusunda kişisel bir sorumluluk hissediyorum.	0,73
NB5: Kuruluşumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	0,57
NB6: İnsanın daima kuruluşuna sadık olması gerektiğine inanıyorum.	0,39
NB7: Bu kuruluştaki kalmak için hiçbir yükümlülük hissetmiyorum. (*)	0,45
<b>Amire Duygusal Bağlılık</b>	
ADB1: Amirime karşı kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum. (*)	0,26
ADB2: Meslek hayatımın kalan kısmını mevcut amirimle çalışarak geçirmek beni çok mutlu eder.	0,76
ADB3: Amirimin meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	0,71
ADB4: Amirime karşı güçlü bir aitlik hissim yok. (*)	0,43
ADB5: Amirimle çalışmanın benim için çok özel bir anlamı var.	0,81
<b>Amire Normatif Bağlılık</b>	
ANB1: Benim için avantajlı da olsa amirimi bırakmanın doğru olmadığını hissediyorum.	0,72
ANB2: Amirimi bırakmak ahlaken doğru olmaz.	0,77
ANB3: Başka yerden daha iyi bir teklif alsam da amirimi bırakmamın doğru olmadığını hissederim.	0,67



ANB4: Amirimle çalışmaya devam etmek konusunda kişisel bir sorumluluk hissediyorum.	0,70
ANB5: Amirimi şimdi bıraksam kendimi suçlu hissederim.	0,79
ANB6: İnsanın daima amirine sadık olması gerektiğine inanıyorum.	0,40
ANB7: Amirimle kalmak için hiçbir yükümlülük hissetmiyorum. (*)	0,45
<b>Çalışma Arkadaşlarına Duygusal Bağlılık</b>	
ÇDB1: İş arkadaşlarıma karşı kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum. (*)	0,17
ÇDB2: Meslek hayatımın kalan kısmını mevcut iş arkadaşlarımla çalışarak geçirmek beni çok mutlu eder.	0,65
ÇDB3: İş arkadaşlarımla meselelerimi gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	0,56
ÇDB4: İş arkadaşlarıma karşı güçlü bir aitlik hissim yok. (*)	0,34
ÇDB5: İş arkadaşlarımla çalışmanın benim için çok özel bir anlamı var.	0,81
<b>Çalışma Arkadaşlarına Normatif Bağlılık</b>	
ÇNB1: Benim için avantajlı da olsa iş arkadaşlarımı bırakmanın doğru olmadığını hissediyorum.	0,71
ÇNB2: İş arkadaşlarımı bırakmak ahlaken doğru olmaz.	0,78
ÇNB3: Başka yerden daha iyi bir teklif alsam da iş arkadaşlarımı bırakmamın doğru olmadığını hissederim.	0,74
ÇNB4: İş arkadaşlarımla çalışmaya devam etmek konusunda kişisel bir sorumluluk hissediyorum.	0,73
ÇNB5: İş arkadaşlarımı şimdi bıraksam kendimi suçlu hissederim	0,81
ÇNB6: İnsanın daima iş arkadaşlarına sadık olması gerektiğine inanıyorum.	0,41
ÇNB7: İş arkadaşlarımla kalmak için hiçbir yükümlülük hissetmiyorum. (*)	0,43

Not: N = 414. Bütün ağırlıklar standardize edilmiştir. (\*) işaretli maddeler ters kodlanmıştır.

**YENİDEN YAPILANMA SÜRECİ VE BUNUN  
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTE  
BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ(BİR KAMU  
KURUMUNDA ARAŞTIRMA)**

**Prof. Dr. Uğur YOZGAT**

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
uguryozgat@marmara.edu.tr

**Öğr. Gör. Fatma AYANOĞLU ŞİŞMAN**

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
fsisman@marmara.edu.tr

**ANAHTAR KELİMELELER**

Değişim, yeniden yapılanma, iş tatmini, örgüte bağlılık.

**GİRİŞ**

İçinde yaşadığımız hızlı değişim çağı karşısında işletmelerinde kendilerini değiştirmeleri ve çevreye uyarlamaları zorunlu hale gelmiştir. Sürekli değişen iş çevresine önem vermeyen bir işletme çökmeye mahkumdur. Hangi alanda faaliyet gösterirse göstereceği bütün işletmelerin örgüt yapısını ve iş süreçlerini gözden geçirmeleri gerekir. İşletmelerin bu yönde rekabette üstün konumu yakalayabilmeleri için ortaya çıkan sayısız yöntem ve uygulamalardan birisi de yeniden yapılanmadır. Etkinlik ve verimliliği artırmak için yapılan bu değişimlerin öncelikle çalışanları göz önünde bulundurması ve işgören odaklı olması bireylerin iş tatmini ve örgüte bağlılıkları açısından çok önemli bir faktördür. Bu faktörler sadece özel işletmeler için değil kamu işletmeleri için de aynı öneme sahiptir. Bu sebepten dolayı araştırmada yeniden yapılanma sürecini gerçekleştiren bir kamu kuruluşunda yapılan değişimin işgörenlerin iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi incelenmektedir.

**YENİDEN YAPILANMA ve YENİDEN YAPILANMA SÜRECİ**

Örgüt yapısının zaman zaman gözden geçirilmesi, “*aksayan ve çevresine uyum sağlamayan yönlerinin yeniden değerlendirilmesi ve gelecekte en yüksek düzeyde verimle işletilecek bir şekle kavuşturulması için yapılan çalışmaların*” tümü yeniden yapılanmanın konusunu oluşturur (Yalçın, 2005).

1990’lı yıllara damgasını vuran ve iş dünyasının geniş çapta tartıştığı yeniden yapılanma kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmıştır (Virkkunen, Kuutti, 1999). Genel olarak yeniden yapılanma, “*rekabet gücünü artırarak hayatta kalabilmek, daha fazla kar elde etmek ve sürekli bir gelişme temposu içine girebilmek için; bir işletmenin hızla değişen dünya şartlarına ayak uydurmak üzere, kendisini fiziki ve psikolojik alanlarda baştan aşağı yeniden düzenlemesidir*” (Çetin, 1996). Yeniden yapılanma, iş süreçlerinin, organizasyon yapısının ve yönetim sistemleri gibi konuların yeniden düşünülmesi ve radikal olarak yeniden tasarlanmasıdır (Albert, 1995).

Manganelli ve Klein (1994)’de yeniden yapılanmanın, özellikle müşteriler için önem arzeden süreçlerin hızlı bir şekilde yeniden tasarlanması olduğunu

belirtmişlerdir. Burada köklü gelişmeler sağlayabilmek için, işletmenin organizasyon yapısının, kullanılan tüm süreçlerin ve bilişim sistemlerinin hep birlikte düşünülüp, yeniden yapılandırılması gerekir (Petrozzo, 1994).

Yeniden yapılanma reorganizasyon kavramı ile karıştırılmamalıdır. Reorganizasyon, bir organizasyonun örgüt yapısının yani birimlerin ve pozisyonların dağılımının ve birbirleriyle olan ilişkilerinin değişmesi anlamına gelir (Aktan, 1999). Bu sürece yalnızca reorganizasyon açısından bakmak hatalı olur. Reorganizasyon, yeniden yapılanmanın yalnızca bir bölümünü oluşturur. Yeniden yapılanma sürecinde; müşteriye, işe ve çevreye olan bakış açısı, iş yapma şekilleri, çalışan personele yaklaşım, yönetim usulleri ve yönetim felsefesi, personelin tutum ve davranışları ve gerekli görüldüğü takdirde de organizasyonel yapı gözden geçirilerek değişime tabi tutulur (Çetin, 1996).

Yeniden yapılanma sadece özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin değil, kamu işletmelerinin de gerek duyduğu bir yöntemdir. Gün geçtikçe artan bürokrasi, hantallaşan örgüt yapısı, yönetim bilimi alanındaki gelişmelerden uzak olan anlayış ve vatandaşların beklentilerinin farklılaşması, kamu işletmelerinde de değişim ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Seçen, 2006).

Burada önemli olan, yeniden yapılanmanın, her tür işletmede uygulama şansının olduğunun bilinmesidir. Yeniden yapılanma sürecinde üzerinde durulan husus kar, zarar veya hisse senedi fiyatı gibi faktörler değil, işin bizzat kendisidir. Kurumun büyük ya da küçük olması, mal veya hizmet üreten bir işletme olması, özel veya kamu sektöründe faaliyet göstermesi önemli değildir. Çünkü yeniden yapılanma, işi daha iyi bir şekilde gerçekleştirmek üzere yeniden tasarlanmasını amaçlar. Bu yüzden yeniden yapılanma her türlü kurumda uygulanabilir (Hammer, Stanton, 1998).

Yeniden yapılanma sürecinde göz önünde bulundurulacak husus, bu bölümün her şeyi yakıp yıkip işe yeniden başlamak olarak değil de birçok hallerde bunu işletmeyi sarsmadan bazı süreçleri ortadan kaldırıp, bazılarını da değiştirerek yapılacağıdır (Appleton, 1998). Ancak çok nadir durumlarda, gerçekten işletmedeki bütün süreçleri yeniden düzenlemek gerekebilir.

Yeniden yapılanma sürecine hazırlık, işletmenin değişime açık olması, yeniden yapılanma gereksiniminin fark edilmesi, yeniden yapılanma kararının alınması, yeniden yapılanma konusunda üst düzey fikir birliğinin oluşturulması ve yeniden yapılanma kararının tüm işletme birimlerine duyurulması aşamalarından oluşur. Yeniden yapılanma süreci işletmenin yeniden keşfedilmesi (işletmenin temel yeteneklerinin tanımlanması, misyon, vizyon ve stratejik planlamanın gerçekleştirilmesi, yeniden yapılanma projesini gerçekleştirecek organizasyonel birimlerin oluşturulması) ve işletmenin yeniden tasarımı (örgütsel süreçlerin yeniden tasarımı, süreçlere yönelik teknik ve sosyal tasarımın gerçekleştirilmesi) faaliyetlerini kapsamaktadır.

Yapılan araştırmalar işletmelerde yapılan değişimlerin işgörenler üzerinde etkisi olduğunu ve bireylerin tutumlarının etkilendiğini göstermiştir. Bireylerin davranışlarına neden olan tutumlar incelendiğinde çok sayıda tutum ile karşılaşılır. Ancak örgütsel psikoloji, özellikle işletme yönetimiyle ilgili olarak

büyük ölçüde iki tutum çeşidi üzerinde durur. Bunlar; iş tatmini ve örgütsel bağlılık olarak belirtilmektedir (Deniz, 2005).

### **İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTE BAĞLILIK**

**İş tatmini**, işletmelerde insan davranışlarını etkileyen en önemli tutumlardan biridir. “*Pozitif iş tutumlarından*” biri olarak belirtilen iş tatmini (Çekmecelioğlu, 2006), “*bir kişinin işine karşı genel tutumuna ilişkin bir terimdir*”. İş tatmini; “*işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutumdur*” (Şimşek, 1995). Bir başka deyişle, iş tatmini, “*kişilerin işlerine karşı duydukları kapsamlı, olumlu duygular ve bu duyguların insanlar üzerinde yarattığı sonuçlar*” olarak ifade edilebilir (Ferik, 2002).

**Örgüte bağlılık**, “*kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücüdür*.” Bu açıdan bakılınca örgüte bağlılığın üç önemli ögesinin olduğu söylenebilir. Bu ögelerin birincisi, kişinin örgüt amaçlarını kabulü ve onlara duyduğu güçlü inanç, ikincisi kişinin örgüt için beklenenden daha fazla çaba gösterme isteği, sonuncusu ise kişinin örgütteki üyeliğini devam ettirmedeki isteğidir (Örs, Acuner, 2003).

Örgüte bağlılık, “*çalışanların örgütün bir parçası olduğunu hissetmeleri ve kendilerini onunla bütünleştirmeleridir*” (Akkirman, 2004). Bağlılık zorla olmaz, kendi kendine işe dahil olma hissi uyarınca ortaya çıkar (Maddux, 2004). Bazı uzmanlara göre, bağlılığı yaratan, “*yöneticilerin bireysel farklılıklara rağmen ortak bir örgüt kültürü yaratması durumudur*” (Paker, 2000).

Bu konuyla ilgili olarak Allen ve Meyer’e göre örgüte bağlılığı oluşturan unsurlar duygusal bağlılık, devamlı bağlılık ve normatif bağlılık şeklinde sınıflandırılmaktadır (Ölçüm Çetin, 2004).

Belirtilen boyutların üçü de bağlılığın bireylerin psikolojileri ile son derece bağlantılı olduğunu göstermektedir (Ugboro, 2006). “*Duygusal bağlılık bir isteği, devamlı bağlılık bir gereksinimi, normatif bağlılık da bir yükümlülüğü içermektedir*” (Demir, 2006).

Araştırma yeniden yapılanma sürecini gerçekleştiren bir kamu kuruluşunda çalışanların iş tatminleri ve örgüte bağlılıklarını tespit etmeye yöneliktir.

### **ARAŞTIRMA**

#### **ARAŞTIRMANIN AMACI**

Araştırmanın uygulama kısmı için bir kamu kurumu tercih edilmiştir. Bunun nedeni özellikle emek yoğun sektörlerden biri olan kamu kurumlarında iş tatmini ve örgüte bağlılıkla ilgili çalışmaların az olmasıdır. Araştırmanın amacı, kamu kurumlarında değişim yaşayan bireylerin değişim algıları ile iş tatmini ve örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla, kamu kuruluşunda çalışan ve bireylerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem ve statü gibi demografik özelliklerinin değişim algısı, iş tatmini ve örgüte bağlılık düzeylerini etkileyip etkilemediği ardından değişim algıları ile iş tatminleri ve örgüte bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir.

### Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma yeniden yapılanma sürecini gerçekleştiren bir kamu kuruluşunun İstanbul'da faaliyet gösteren biriminde uygulanmıştır. Araştırma evrenini bu bölgede görev yapan bütün üst kademe yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırma evrenin tamamına uygulanmıştır. Anket soruları kamu kuruluşunun yetkili makamları tarafından resmi yazı ile gizli olarak dağıtılmış ve yine aynı şekilde toplanmıştır. Bu bölgede görev yapan toplam yönetici sayısı 274 kişidir. Ancak araştırmanın yapıldığı esnada bazı çalışanların resmi olarak raporlu ya da yıllık izinli olmasından dolayı, 269 kişi ankete cevap vermiştir. Anketlerin geri dönüş oranı % 98'dir. Geri dönen anketlerin tamamı araştırmanın analizinde kullanılmıştır.

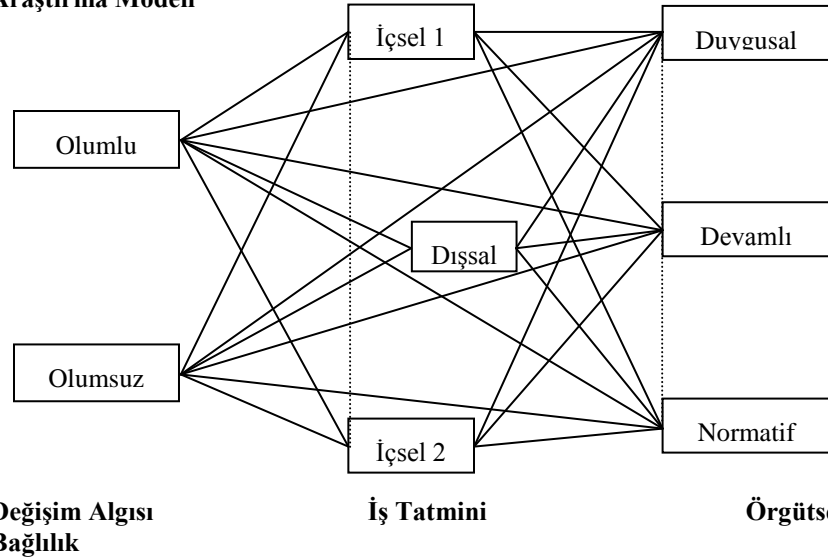
### Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada kişisel bilgi formu, örgütsel değişim algısı ölçeği (Ata, 1998); örgüte bağlılık ölçeği (Allen Meyer, 1990) ve altılı likert ölçeği kullanılarak, Minnesota iş tatmin ölçeği (Weiss, Dawis, England, Lofquist, 1967) altılı likert ölçeği kullanılarak uygulanmıştır.

### Verilerin Analizi

Belirlenen gruptan elde edilen verilerin analizi SPSS 11.5 paket programı ile yapılmıştır. Analizlerde, güvenilirlik analizi, faktör analizi, t-testi, tek yönlü varyans analizi (one way anova) ve korelasyon analizi kullanılmıştır.

### Araştırma Modeli



### Güvenirlik ve Faktör Analizleri

Örgütsel değişim algısı ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda bir soru çıkarılmış ve ölçeğin alpha değeri 0,7678 olarak tespit edilmiştir. Değişim algısı ölçeği faktör analizi sonucu ölçeğin iki faktörlü olduğu tespit edilmiştir; Faktör 1: Değişimi olumlu algılama (Değişim sonrası kurum olarak birçok eksikliğin

giderildiğine inanıyorum, değişim sonrası iş yapma tarz ve usullerinde yenilikler getirildiğini, temel iş özelliklerinin tamamen değiştiğini, değişim öncesi kurum performansının daha düşük olduğunu ve değişim sonrası personelin motivasyonunun arttığını düşünüyorum) ve Faktör 2: Değişimi olumsuz algılama (Değişimin kurum içi ilişkileri olumsuz olarak etkilediğini, değişim sonrası işlerin daha karmaşık bir hale geldiğini, yetkilerimin sınırlandığını ve personelin beklentilerinin gerçekleşmediğini düşünüyorum). Faktörlerin değişimi açıklama yüzdeleri sırasıyla 29.22, 25.93 ve toplam açıklama yüzdesi 55.15 olarak belirlenmiştir.

İş tatmin ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda 4 soru çıkarılmış ve ölçeğin alpha değeri 0.8836 olarak tespit edilmiştir. İş tatmin ölçeği faktör analizi sonucu ölçeğin üç faktörlü olduğu tespit edilmiştir; Faktör 1: İçsel iş tatmini 1 (Şimdiki işimden; toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından, vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açısından, bana sabit bir iş sağlaması, başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam, kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam, yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından ve yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden (memnuniyet seviyem)) Faktör 2: Dışsal iş tatmini (Şimdiki işimden; yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından, terfi olanağım olması açısından, çalışma şartları bakımından, çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından ve yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından (memnuniyet seviyem)) ve Faktör 3: İçsel iş tatmini 2 (Şimdiki işimden; beni her zaman meşgul etmesi, tek başıma çalışma olanağım olması, ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması ve işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından (memnuniyet seviyem)). Faktörlerin değişimi açıklama yüzdeleri sırasıyla 21.97, 16.29, 15.98 ve toplam açıklama yüzdesi 54.23 olarak belirlenmiştir.

Örgüte bağlılık ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda 4 soru çıkarılmış ve ölçeğin alpha değeri 0,8027 olarak tespit edilmiştir.. Örgüte bağlılık ölçeği faktör analizi sonucu ölçeğin üç faktörlü olduğu tespit edilmiştir; Faktör 1: Duygusal bağlılık (Kendimi çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum, kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum, kendimi çalıştığım kurumda ailenin bir parçası olarak görüyorum, çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi görüyorum, çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor ve çalışmakta olduğum kurumda zaman geçirmek beni çok mutlu ediyor), Faktör 2: Devamlı bağlılık (İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur, şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur, fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum ve çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki buradan ayrılmayı düşünmüyorum) ve Faktör 3: Normatif bağlılık (Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum, çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur, buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam ve çalıştığım kuruma çok şey borçluyum). Faktörlerin değişimi açıklama yüzdeleri sırasıyla 22.96, 16.26, 13.01 ve toplam açıklama yüzdesi 55.23 olarak belirlenmiştir.

### **Bulgular**

Yapılan korelasyon analizi sonucunda değişimi olumlu algılayanlar ile dışsal iş tatmini ( $r=0.212$ ) ve içsel 2 iş tatmini ( $r=0.175$ ) arasında düşük pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Değişimi olumsuz algılayanlar ile dışsal iş tatmini ( $r=0.263$ ) arasında düşük pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen tüm ilişkiler 0.05 düzeyinde anlamlıdır ( $p<0.05$ ). Değişimi olumlu algılayanlar ile duygusal bağlılık ( $r=0.159$ ) ve normatif bağlılık ( $r=0.120$ ) arasında anlamlı, pozitif ve düşük bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Değişimi olumsuz algılayanlar ile devamlı bağlılık ( $r=-0.138$ ) arasında anlamlı, düşük ve negatif bir ilişki, normatif bağlılık ( $r = 0.174$ ) ile anlamlı, düşük ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir. İçsel 1 iş tatmininin duygusal bağlılıkla 0.01 düzeyinde anlamlı ( $p<0.01$ ), düşük ve pozitif bir ilişki ( $r=0.201$ ), devamlı ve normatif bağlılıkla 0.05 düzeyinde anlamlı ( $p<0.05$ ), düşük ve pozitif bir ilişki ( $r=0.133$ ,  $r=0.133$ ) gösterdiği belirlenmiştir. İş Tatmini dışsal ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile 0.01 düzeyinde anlamlı ( $p<0.01$ ), pozitif ve düşük bir ilişki ( $r = 0.222$ ,  $r = 0.158$ ) bulunduğu belirlenmiştir. İş tatmini içsel 2 ile 0.05 düzeyinde anlamlı ( $p<0.05$ ), pozitif ve düşük bir ilişki ( $r=0.141$ ) ve normatif bağlılık ile 0.01 düzeyinde anlamlı ( $p<0.01$ ), pozitif ve düşük bir ilişki ( $r=0.267$ ) bulunduğu belirlenmiştir.

### **SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Değişimin sadece özel sektör değil kamu işletmeleri de dahil olmak üzere tüm işletmeleri etkilediği günümüzde bireylerin iş tatminleri ve örgüte bağlılıkları gibi davranışsal tutumları oldukça önemli hale gelmiştir.

Değişimin bireyler üzerinde nasıl etkiler yarattığını tespit etmeye yönelik olarak yapılan araştırmaların çoğu bireylerin değişim karşısında kayıtsız kalamadıklarını göstermiştir. Özellikle yaşanan değişim sonucunda işten çıkarılma, ücret azalışı, mevcut iş yapma tarz ve usullerinin değişmesi gibi konular bireyleri en çok etkileyen faktörler olarak belirtilebilir.

Araştırmada değişim yaşayan (iş süreçlerinin değişmesi) kamu kuruluşu çalışanlarının ücret değişikliği ve işten çıkarılma gibi bireyleri olumsuz yönde etkileyen faktörler olmaksızın iş tatminleri ve örgüte bağlılık düzeylerinin arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre kamu kuruluşunda çalışan bireylerin iş tatmini ve örgüte bağlılıkları ile yapılan değişim arasında düşük bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Özel sektörde yapılan çalışmalarla karşılaştırıldığında kamu çalışanlarının değişimden daha az etkilendiği söylenebilir. Ancak çalışanların iş tatminleri ve örgüte bağlılıklarının bireylerin etkinlik ve verimliliği artırmada anahtar iki faktör olduğu düşünülürse, yapılacak değişimlerde de bireylerin iş tatminleri ve örgüte bağlılıklarının göz önünde bulundurulması ve değişimin bu faktörleri artırıcı bir şekilde yapılması gerekmektedir. Bunun için özellikle kamu sektöründe değişim yapılacak alanda çalışan işgörenlerin de değişim faaliyetlerine katılması gerekmektedir.

### **KAYNAKÇA**

Akkirman, Ali Deniz, *Sanal İşyerinde Örgütsel Davranış*, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004.

Aktan, Coşkun Can, **2000' li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri**, Tügiad Yayınları, İstanbul, 1999.

Albert J., Marcella Jr., **Outsourcing, Downsizing and Reengineering: Internal Control Implications**, The Institute of Internal Auditors, Florida, 1995.

Allen, N. J. , Meyer, J. P., “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol:63, 1990 (1-18)

Appleton, Daniel S., **“Business Reengineering with Business Rules”, Business Process Change: Reengineering Concepts, Methods and Technologies**, Editörs: Varun Grover, William J. Kettinger, Idea Group Publishing, USA, 1998.

Ata, Elif, “A Study on the Relationship Between Entrepreneurship and Resistance to Organization Change”, M.Ü.Sosyal Bil. Enst, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998

Canan Çetin, **Yeniden Yapılanma Girişimcilik Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**, Der Yay., İstanbul, 1996.

Çekmecelioğlu, Hülya, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, Haziran-2006.

Demir, Nevzat, “Satış Takımlarında İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık”, **Öneri Dergisi**, Sayı:26, Yıl:13, Cilt:7, Haziran-2006.

Deniz, Mehmet, **“ Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Tatmini”, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Editör: Mehmet Tikici, Nobel Yayınları, Ankara, 2005.

Ferik, Funda, “Özyeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme, İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler”, **Active Yönetim**, Mart-Nisan 2002.

Göker, Metin, **2000'li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma**, Tügiad Yayınları, İstanbul, 1996.

Hammer, Michael, Stanton, Steven A., **Değişim Mühendisliği Devrimi Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı?**, Çev: Sinem Gül, 2. Baskı, Sabah Kitapları, İstanbul, 1998.

Maddux, Robert B., **Takım Kurma**, Çev: Can İkizler, Alfa Yayınları, Yönetim Dizisi, 2. Baskı, İstanbul, 2004.

Manganelli, Raymond L., Klein, Mark M., **The Reengineering Handbook A Step By Step Guide To Business Transformation**, Amerikan Management Association, New York, 1994.

Ölçüm, Çetin, Münevver, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayınları, Ankara, 2004.



Örs, Mukaddes, Acuner, Ahmet Münir, Sarp, Nilgün ve Önder, Ömer Rıfki , Antalya Tıp Fakültesi Hastanesi'nde, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi'nde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi, *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, Cilt:56,Sayı:4, 2003. [www.ankara.edu.tr](http://www.ankara.edu.tr)

Paker, Can, “Örgütsel Bağlılık”, *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Editör: Zeynep Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:21, Ankara, 2000.

Petrozzo, Daniel D., John C. Stepper, *Successful Reengineering*, International Thompson Publishing Co., USA, 1994.

Seçen, Tülin, *Kamu Sektöründe Yeniden Yapılanma ve Değişim*, [www.ydd.org.tr](http://www.ydd.org.tr) , (15.11.2006)

Seymen, Oya Aytemiz, *İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering) Süreç Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulanması*, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

Şimşek, Levent, “İş Tatmini”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:2, 1995.

Ugboro, Isaiah O., “*Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing*, *Institute of Behavioral and Applied Management*, Vol:7, No:3, Glendale, May-2006.

Virkkunen Jaakko, Kuutti Kari, “*Questioning the Unit of Analysis in BPR*”, *Reengineering In Action The Quest For World-Class Excellence*, Editor: Chan Meng Khoong, Imperial College Press, USA, 1999.

Weiss, D. J., Dawis R. W., England, G.W., Lofquist, L.H., “*Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*”, *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, Vol:12, University of Minnesota Industrial Relation Center, Minneapolis, 1967.

Yalçın, İbrahim Yalçın, *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yeniden Yapılanma Stratejileri*, 2.Baskı, Nobel Yay., Ankara, 2005.

## POSTMODERN BAĞLAMDA KÖLE - EFENDİ İKİLEMİ: İNSANLAR NEDEN YÖNETİLMEMEYE RAZI OLURLAR?

**Doç. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU**

Muğla Üniversitesi,  
İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
atuncer@mu.edu.tr

**Araş. Gör. Barış SAFRAN**

Marmara Üniversitesi,  
İ.İ.B.F., İngilizce İşletme Bölümü  
barissafran@gmail.com

### ANAHTAR KELİMELER

Yönetim, postmodernizm, Hegel, köle-efendi ikilemi.

### GİRİŞ

Yönetim olgusundan kaçmak imkânsızdır. Hayatlarımızı örgütlenmeler içinde yaşarız. Aile ve ulus devlet adı verilen örgütlerin içine doğar, yine aynı örgütlerin üyeleri olarak yaşama veda ederiz. Doğum ve ölüm arasındaki sürede de dur durak bilmeksizin yönetir, yönetiliriz.

İnsan, sosyal, hatta örgütsel bir hayvandır. Aristo, doğru bir teşhisle, yalnız yaşayan kişinin ya tanrı ya da hayvan olabileceğini söyler. Gizemciler ve münzeviler, yabancı otistik çocuklar, psikopatlar ve insanlardan kaçanlar bile var olmak ve bu varoluşu ifade etmek için, varlıklarını idame ettirmelerini sağlayan bir topluma ve kendilerini destekleyen bir örgütlenme ve yönetim yapısına bağımlıdırlar. Ailelerin içine doğar, okullarda eğitilir ve birer yetişkin olarak yaşantımızı örgütlerden oluşan karmaşık bir yapı dahilinde sürdürürüz. Modern bürokrasi, aile kurumundan, ulus devletlerin, çok uluslu şirketlerin, uluslararası yönetim sistemlerinin küresel nüfuzuna kadar, her seviyedeki işbirliğine dayalı örgütlenmeyi kapsar ve etkiler. Her birimiz sadece ulusal bir vücudun değil, daha alt düzeydeki çeşitli örgütlerin de üyesiyizdir. Tüm bunların arasında, genellikle geçimimizi ve sosyal statümüzün devamını sağlamak açısından bağımlı olduğumuz, belirli bir (ya da birkaç) örgüt de bulunur. Tamamıyla yönetime bağımlı olduğumuzu söylemek abartılı olmayacaktır.

Bu bağımlılık, müdürler, idareciler, liderler, yöneticiler, yetkililer ve memurlar gibi çeşitli adlar altında bilinen uzmanlar sınıfının insan yaşamının kalitesi açısından büyük öneme sahip olduğu anlamına gelir. Bu sınıfın uzmanlığı yönetimdir; dolayısıyla eğer felsefe hümanizm ise, kendisini asla yönetim konusunun dışında tutamaz. Kelimeyi şimdilik geniş bir anlamda kullanırsak, yöneticilik mesleği, işbirliğinin yararının keşfedilmesinden bu yana var olmuş ve o ilk andan itibaren, hükmedenler ile hükmedilenler, yönetenler ile yönetilenler, liderler ile takipçiler arasında, tarih boyunca süregelen temel ayrımı yaratmıştır. Bu bölünme, ne şekilde ifade edilirse edilsin, iki veçheyi öne çıkarır ve gerekli kılar: şimdilik yönetim olarak adlandırabileceğimiz, uygulama, bilgi ve teoriden oluşan yapı; ve şu an için yönetim felsefesi olarak adlandıracağımız, yönetim üzerine düşünmeyi, analizi ve eleştiriyi gerekli kılan süreç. Ancak, göreceğimiz

üzere, örgütsel davranışın doğasını biçimlendirmeye ve belirlemeye sadece sükunet içinde gerçekleştirilen toplumsal eylem değil, bilgilendirici bir pratik (*praxis*) süreci de yardımcı olur. Yönetim felsefesinin yakın ve nihai amaçları vardır. Bunlardan ilki, örgütlenme ve yönetim hakkında var olan bilgiyi netleştirmeyi, düzenlemeyi, sentezlemeyi ve aydınlatmayı öngörür. İkincisi ise, kolektif yaşamın geliştirilmesi için yorumlayıcı ve hazırlayıcı bir işlev görür.

Bu amaçlar ve tarihsel birikimin kapsamı düşünüldüğünde bu disiplinin oldukça geniş bir yazına sahip olduğu sanılabilir. Oysa gerçekte durum bundan farklıdır. Tam tersine, bizatihi yönetim felsefesi alanında verilen eserler sayıca az ve bilim felsefesi, din felsefesi, hatta spor felsefesi gibi alt disiplinlerle kıyaslandığında, neredeyse önemsiz düzeydedir. Elbette, gerek siyaset teorisi üzerine yapılmış çalışmaların gerekse bürokrasi ve sosyal psikoloji analizlerinin sayısı son derece fazladır. Ancak ufak tefek istisnalar hariç genel eğilim, bu bilgi gruplarının birleştirilmesinden ziyade ayrılması; değerler ile olgular arasında ayırım yapılması, özellikle de teknolojik ve ampirik bilgi uğruna akıldan feragat edilmesi yönündedir. Bu eğilimi tersine çevirmek, hem analiz yapmayı hem de bir senteze ulaşmaya yönelik bir girişimi gerektirmektedir (Hodgkinson, 1996: 5). Bu nedenle, toplumda gücü esas alan ilişki yapılarına yönelik etkileyici sentezlerden biri olan Hegel'in köle-efendi diyalektiği bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

### **KÖLE-EFENDİ DİYALEKTİĞİ**

Çalışan insan mı dediniz? Sartre, bu soruya; “*çalışma, insanı özgürlüğüne kavuşturan en önemli araçtır*” biçiminde yanıt verecektir veya aynı soru, sizin aklınızda “*çalışma sağlıktır*” özdeyişini çağrıştıracaktır. Ancak, bu yanıtlarla yetinmek istemiyorsanız, önce insan ile nesne, daha sonra da insan ile insan arasındaki ilişkiyi düşünmek zorundasınız. Diğer yandan, tarihin derinliklerine inince, çalışan insanın yazgısını anımsatan bilinmezlerle karşılaşacaksınız. Bu basit sorular eksenindeki yolculuğunuzda, kimi paradokslarla karşılaşmanız, size sıkıntı ve ıstırap veren kimi düşüncelerle baş başa kalmanız kaçınılmaz olacaktır. Çalışma sözcüğü, yorgunluk, zahmet, sıkıntı anlamları ile bir işyerinde üretim sürecine katılan insanın makine ile olan acımasız mücadelesini anımsatır. Örneğin, iş kazasına maruz kalma veya bir meslek hastalığına yakalanma, çalışan insan ve onun aile bireyleri için dramatik bir yazgıya dönüşürken, insanın makineye yenik düştüğü anın da bir simgesi haline gelmektedir.

Çalışan insanın karşılaşacağı tehlikeler belirtilenlerle sınırlı değildir. Çünkü, köleliğin tarihin mezarlığına gömüldüğü günden beri, çalışma eylemi, özgürlük ve hizmet sunumu olgularını da karşı karşıya getirmektedir. Bir işyerindeki üretim süreci, sadece makine ile insanı değil, aynı yazgıyı paylaşan diğer insanları da bir araya getirir. Gerçekten, çalışma eyleminin özgürlük yaratıcı özelliğinin yanında, ekonomik bir gereklilik olma, kişiye empoze edilme özelliği de bulunmaktadır. Kendisi için bir eser yaratma çabasında olan bir insanın, bağımsız olması ve dolayısıyla özgürlüğüne de tam anlamıyla sahip çıkması, diğer insanlarla ilişkilerini de özgürce belirlemesi söz konusudur. Buna karşılık, iş ya da çalışmanın iktisat bilimi tarafından ekonomik bir değer olarak algılanmasından sonra insanlar, ekonomik yaşamlarını devam ettirmek,

kendilerinin ve aile bireylerinin ekmeğini kazanmak için emeklerini, ücret ya da maaş olarak adlandırılan ekonomik değer karşılığında başka insanların otoritesi altına sokmak, onlar için bir mal üretmek ya da bir hizmet sunmak zorundadırlar. Şu halde, çalışma olgusu, makine ile insan arasında olduğu gibi, insanlar arasında da zorunlu bir ilişki ağını ortaya çıkarmaktadır. Ne var ki, bu ilişki ağının özünde yadsınamaz bir çelişki de söz konusudur. Hukuksal planda eşit ve özgür olan iki insan arasında hiyerarşik bir ilişki ortaya çıkmakta, biri diğerinin otoritesi altına girmekte, kısmen de olsa özgürlüğünden fedakârlık etmektedir. Çalışan (işçi ya da memur), kendisini çalıştıran (işveren) ile olan hukuki (sözleşme ya da statü) ilişkisinde, hem süje (taraf), hem de obje (konu) olmaktadır. İş ya da çalışmanın bir meta olarak algılanmaması ve işçinin kişiliğinin ayrılmaz bir unsuru olarak kabul edilmesi, çalışan insanın sorunlarını irdeleyen bilim dallarının (çalışma ekonomisi, endüstri/örgüt psikolojisi, örgütsel davranış, çalışma sosyolojisi, iş hukuku) önüne de ciddi güçlükler çıkaracaktır (Tınaz, 2006: ix-x).

Toplumda gücü esas alan farklı ilişki yapıları bulunur. Bu ilişki yapılarına yönelik etkileyici değerlendirmelerden biri Hegel'e aittir. Köle-Efendi Diyalektiği olarak ifade edilen yaklaşım, aslında birbirinden farklı güçlere sahip bireyler arasındaki ilişki biçiminin (ironik) bir yansımasıdır. Denk olmayan güç sahipleri arasındaki ilişki, köle-efendi ilişkisine dönüşmektedir.

Olanca karmaşıklığı içindeki bütüne Hegel "mutlak" adını verir. Mutlak ruhsaldır. Hegel'i az çok metafizik bir görüşe sahip başkalarından iki şey ayırır eder (Russel, 2002: 325):

1. Mantık üzerinde durması (gerçekliğin kendisiyle çelişmeli olmadığı yolundaki tek düşünceden çıkabileceği tezi)
2. Diyalektik devini (bu hareket, mantık görüşüyle yakından ilişkilidir).

Mantık, Hegel'in anladığı biçimde, metafizikle aynı, genel olarak mantık olarak adlandırılardan bütünüyle ayrıdır. Gerçekliğin bütününe niteler biçimde ele alındığında, sıradan (bir) yüklem, o bütünlü çelişmelidir. Bir başka deyişle, Parmenides'in dediği gibi (Russel, 2002: 325):

*"Tek gerçek olan bir, küreseldir. Hiçbir şey bir sınıra sahip olmadıkça küresel olamaz ve o, dışında bir şey (hiç değilse boş uzay) olmadıkça da bir sınıra sahip değildir. böylece evrenin bir bütün olarak küreselliğini varsaymak çelişmelidir".* Çünkü böylece evren gerçek değildir sonucu çıkıyor. Evren gerçekse, boş uzay vardır.

Buradan yola çıkarak asıl konumuza biraz yakınlaşacak olursak, görünüşte çelişmeye düşmeksizin Bay A'nın bir efendi olduğunu ileri sürebilirsiniz<sup>1</sup>. Fakat eğer evrenin bir efendi olduğunu ileri sürmeye kalkarsanız güçlüklerle karşılaşsınız. Bir efendi bir köleye sahip olan kişidir. Bir köle, efendisinden ayrı bir insandır. Böylece bir efendi gerçekliğin bütünü olamaz. Bu açıklama, tez ve sentezden kurulu diyalektiğe örnek olabilir:

<sup>1</sup> Buradaki örnek Russel (2002: 325) den uyarlanmıştır.

Önce gerçekliğin bir efendi olduğunu düşünelim. Bu tezdır. Bir efendinin varlığı bir kölenin varlığını içerir. Çünkü mutlaktan başka hiçbir şey gerçekten varolmadığına ve biz şimdi bir yeğenin varlığını kabul etmek durumunda olduğumuza göre, şu sonuca varabiliriz:

“Mutlak köledir”.

Bu da karşı tezdır.

Fakat mutlağın efendi olmasına karşı duruşlar, burada da söz konusudur. Bir mutlağın bir efendi ve bir köleden kurulu olduğu görüşüne sürükleniyoruz sonuçta. Bu da sentez.

Şimdi buradan, tamamen asıl konumuza odaklanacak olursak, köle (yönetilen) ve efendi (yöneten) olarak adlandırılanlardan hangisinin gerçekte köle, hangisinin efendi olduğu sorunuyla karşı karşıya geliriz.

Böyle bir ilişkide sadece “köle” değil, aynı zamanda “efendi” de tutsak durumundadır. Tutsaklığı, aslında üstlendiği (veya benimsediği/tercih ettiği ya da zorunda kaldığı) rolün kaçınılmaz bir sonucudur. Toplum karşısında bir maske kullanmaktadır. Öyle ki maske belli bir süre sonra yüzünün gerçek biçimini alacaktır. Artık efendi, efendi rolünün gereklerini yerine getirmeye tutsak olmuştur. Güçlü görünmek zorundadır. Bütün zamanını bunun için harcamaya hazırdır. Rolüne uygun düşmeyen isteklerini törpülemektedir. Belli bir süre sonra artık kendisi olmaktan çıkacak ve özgürlüğünü yitirecektir. Artık kimlik yitirilmiş ve kimin efendi, kimin köle olduğu anlaşılmasız olmuştur.

Böylece, aslında (metaforik anlamda köleleşme/efendileşme süreci olarak yorumlanabilecek) yönetim ilişkisinde, taraflar arasındaki kabul sorununun tartışmaya açık olduğu görülmektedir. Aslında taraflar, çerçeve olarak seçilen köle-efendi diyalektiği ışığında birbirinin yerine geçmiştir. Kimin “efendi” olduğu ve aslında kimin “efendi olma iddiası ile köle” olduğu sorgulanabilir ve bu ilişkinin kabul sınırlarını etkileyen deterministik bağ belirlenmeye çalışılabilir. “İnsanlar neden yönetilmeye razı olurlar?” biçiminde ifade edilebilecek bir temel sorgulamadan yola çıkılarak, tarafların yönetim ilişkisi içindeki rolleri tartışılabilir ve iç içe geçmiş roller arasında söz konusu ilişkiye yönelik kabul nedenleri belirlenmeye çalışılabilir.

Buna bağlı olarak iki soru yöneltilebilir:

1. İnsanlar neden yönetilmeye razı olurlar?
2. Geçmişte kölelik hizmet etmekle bağdaştırılırken, günümüz yöneticilik anlayışının esasını “insanlara hizmet etmek” anlayışı oluşturmaktadır. Bu bağlamda, günümüz yöneten ve yönetilen ilişkisinde bazı ikincil değişimlerin dışında, ilişkinin temelinde bazı değişikliklerden söz edilebilir mi?

### **İNSANLAR NEDEN YÖNETİLMEMEYE RAZI OLURLAR?**

Drucker, modern paradigmada, insan yönetimi ile ilgili hemen her kitabın veya belgenin ardında, “insanları yönetmenin tek doğru yolu vardır” varsayımının yattığını belirterek şöyle der: *Bu çoğunlukla bilinçsiz de olsa, başka hiçbir alanda, geleneksel varsayımlara, insan ve insanların yönetimi alanında olduğu*

*kadar sıkı sıkıya bağlı kalınmamıştır* (Drucker, 1999: 25). Gerçekten de yazar, daha 1950’lerde X (tez) ve Y (antitez) teorilerinin öngördüklerine benzer söylemlerde bulunduysa da (Drucker, 1954), bu konuda en çok alıntı yapılan kişi “*Teşebbüsün İnsan Yönü*” kitabıyla McGregor’dur (1960). McGregor, bu kitabında, yönetimlerin, insan yönetimi konusunda sadece ama sadece iki yol; ‘*Teori X*’ ve ‘*Teori Y*’ arasında seçim yapması gerektiğini sürer. Sonra da *Teori Y*’nin en makul yol olduğunu belirtir. Drucker, birkaç yıl sonra Maslow’un, *Maslow on Management* (sentez) adlı kitabında, kendisiyle beraber, McGregor’un da feci şekilde yanıldıklarını ispatladığını söyler (1999: 25). Gerçekten de Maslow, bir çalışmasında, Y Teorisi’nin realist olmayışının otuz yedi nedenine ve bununla ilgili tartışmalara yer vermektedir (1965: 15-32).

Maslow çok daha önceleri de yönetim tarzının çalışanların davranışları üzerinde birinci derecede etkili olduğunu, yöneticilerin sahip oldukları paradigmanın organizasyonlarında gerçeğe dönüştüğüne dair söylemlere sahiptir: *Yaygın görüş, insanların pek çoğunun koyun ve pek azının çoban olduğudur. İnsanların çok küçük bir kısmı kendisini yönetebilmekte ve bağımsız yargıya varabilmektedir. Geri kalan çoğunluksa akılsız, tavsiyeye muhtaç, yönetilmeye ihtiyaç duyan ve bakım isteyen yaratılıştadır. Aslında, insanlar başkaları tarafından yönelttiklerinde, onlar için karar verildiğinde, bağımsızlıklarını kaybederek kendileri için karar vermekten yoksun kalırlar* (Maslow, 1954: 358). Böylece, X teorisinin doğru olabileceği, doğru olduğuna inandığımız ve doğru kabul ederek hareket ettiğimiz içindir ki, geçerli olabilmektedir (Hicks, 1975: 384). Eğer insanlar, durumları gerçek olarak tanımlayabiliyorlarsa, bu durumlar, doğuracakları sonuçlar yönünden de gerçektir (Thomas ve Merton, 1974: 421).

Y teorisi akademik kökenlere, bağımsızlığa, bireyin kendi kendini yönetmesine, bireysel gelişime ve iç yönetime ait tüm değerleri içerir. Her ne kadar bu koşullar bazı çalışanlar tarafından arzulandıysa da, bazıları da bunları istemez ve uygulamazlar (Hicks, 1975: 386). Tanınmış bir psiko-analist olan Erich Fromm, McGregor’dan çok daha önce, bireylerin ancak “**belirli ölçüler**” içinde bağımsız olmayı arzuladıklarını söyler (Fromm, 1954: 318). Strauss’a göre, bazı konularda tamamen bağımsız olmayı arzulayan insanlar bile, diğer bazı konularda kısıtlamaların yapılmasını isterler (1963: 50). Maslow’a göre, temel ihtiyaçların karşılanması bireyin olgunlaşması için esas olmakla beraber, bireyin başıboş bırakılması psikopat bir kişiliğe, sorumsuzluğa ve gerginliklere karşı konulamamasına yol açar (1962: 153-154). Sonuç olarak Maslow, farklı insanların farklı yönetilmeleri gerektiğini daha 40 yıl önce ortaya koymuştur. Drucker, kendi ifadesiyle, “*hemen fikrinden dönmüştür*”. Maslow’un yanıtına karşı konulamazdı ama günümüze kadar pek az kişi buna önem verdi (Drucker, 1999: 26). Ancak postmodernite laflarının çok sık telaffuz edildiği günümüzde, yönetimle ilgili geleneksel varsayımlara bağlı kalmak daha zor olabilecektir.

#### **SONUÇ: POSTMODERN ZAMANLARDA YÖNETEN VE YÖNETİLEN**

Çalışma post-modernitenin büyük ölçüde ilgi alanında bulunmaktadır. Dolayısıyla yönetilmeye razı olma ve yönetsel süreç içinde roller konusunda postmodernizmin öncülleri ve tartışma pratiği esas alınmaktadır. Kuşkusuz bir şeyin postmodern olarak tarif edilmesi onun idealleştirilmesi anlamına gelmez.

İnsanların yönetilmeye rıza göstermeleri, sistematik nedenlerin belirlenmesi ve serimlenmesinin daha ötesinde bir karmaşıklık içermektedir. Bu nedenle bir ölçüye kadar klasik nedensellik aracından yararlanılmakta ve sonra postmodern bağlamda ve bir anlamda de Saussure'den esinlenen post yapısalcı görüşle bir arayış ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Toplumun bir organizma olarak ele alınışı Saint Simon'a rastlar. Toplumu bir organizma olarak gören ve bu organizmanın evrimini inceleyen Saint-Simon'a göre, toplumun kökeninde çıkar ögesi vardır. O, bir toplumun insanların birbirlerine gelişigüzel yaklaşmadığını söyler. İnsanlar, ancak bir çıkar durumu ortaya çıkınca, bir toplum halinde bir araya gelirler. Toplum, Saint-Simon'a göre, çıkar ögesinin bir sonucu olarak uzlaşmayla kurulur. Bir toplumun kurulabilmesi, çıkarın sonucu olan bir toplumsal bağın var olmasına ve dolayısıyla kolektif bir vicdanın oluşmasına bağlıdır. O halde aslında yönetilmeye rıza gösterilmesi, bu perspektifte ilişkiye atfedilen düşünce arka planında, güce sahip veya tabi olma ile değişime uyum sağlamanın gereklerini yerine getirme biçimine dönmektedir. Bu durumda çıkarlar, ilkel bir yaşama devam etme sorgulaması ürünlerini oluşturmaktadır. Kişiler için en geniş anlamıyla yaşamı sürdürmenin temel yolunun, güçlü (olanla) olma ve değişim gereklerini yerine getirme biçimde olduğu değerlendirilmektedir.

Sosyal ilişkiler sistemi ile analogi edildiğinde çalışmanın düşünce temelini oluşturan bu görüş, iki temel önermenin farklı boyutları ile açıklanması sayesinde geliştirilmiştir. Bununla çalışmada aslında yönetilmeye rıza göstermenin nedensel bağları bulunmaya çalışılmıştır. Bu sayede söz konusu ilişki biçiminin evrimi hakkında düşünce temeli oluşturulmak mümkün olabilecektir. Aslında sonuç olarak hedeflenen katkı, bu düşünce temelinin oluşturulması biçiminde ifade edilebilir.

Güç ve değişime uyum bu çalışmada aslında yönetilmeye rıza göstermenin iki temel nedeni olarak analiz edilmektedir. Bunun dışında şüphesiz birçok neden insanların otoriteye tabi olmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle ayrıca çalışmada Weberyen otorite bakışı ve otoritenin kaynakları, Sennet'in görüşleri ile genişletilmekte ve yönetilmeye rıza gösterme, gücün kaynakları perspektifinden değerlendirilmektedir. Sonuç olarak postmodern köle-efendi ikilemi bağlamında birbiri içine geçmiş her iki grubun yönetim ilişkisi içindeki ontolojik temelleri ve ilişkiyi kabul nedenleri bulunmaya çalışılarak katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

#### KAYNAKÇA

*Drucker*, Peter F. (1999), **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları** (Çeviri: İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon), İstanbul: Epsilon Yayınevi.

*Drucker*, Peter F. (1954), **The Practice of Management**, New York: Harper and Row Publishers.

*Fromm*, Erich. (1955), **The Sane Society**, Holt, New York: Rinehart and Winston Publishers.

*Hicks, Herbert G. (1975), Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından* (Çev. Osman Tekok, Bintuğ Aytek, Birol Bumin), I. Cilt, 2. Baskı, Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını.

*Hodgkinson, Christopher. (1996), Administrative Philosophy*, U.K. Oxford: Elsevier Science.

*Maslow, Abraham H. (1962), Toward a Psychology of Being*, New Jersey: D. Van Nostrand Company & Princeton.

*Maslow, Abraham M. (1965), Eupsychian Management III* (Richard D. Irwin), Homewood: The Dorsey Press.

*Maslow, Abraham M. (1954), Motivation and Personality*, New York: Harper and Row Publishers.

*McGregor, Douglas. (1960), The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Book Company, New York.

*Russell, Bertrand. (2002), Batı Felsefesi Tarihi Cilt 3* (Çev. Muammer Sencer), İstanbul: Say Yayınları.

*Strauss, George. (1963), Some Notes on Power – Equalization, The Social Science of Organization*, New Jersey: Prentice Hall & EngleWood Cliffs.

*Thomas, W. I. ve Robert K. Merton, (1974), Social Theory and Social Structure*, New York: The Free Press of Glencoe.

*Tınaz, Pınar. (2006), İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, İstanbul: Beta.



**25. Oturum: Strateji-Performans İlişkisi**

*İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN DEĞERLEMESİNDE NİCEL-NİTEL KRİTERLER: SAVUNMA SANAYİNDE BİR ARAŞTIRMA*

*Ahmet Erkuş*

*Ömer Turunç*

*Mustafa Polat*

*STRATEJİK PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARACI OLARAK BALANCED SCORECARD'IN BULANIK ANALİTİK NETWORK PROSESİ İLE MODELLENMESİ*

*İhsan Yüksel*

*Metin Dağdeviren*

*KAT HİZMETLERİ YÖNETİMİNDE KULLANILAN PERFORMANS BOYUTLARININ BİRİM PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA*

*Oya Aytemiz Seymen*

*Barış Erdem*

*BİLGİ TEKNOLOJİLERİ KULLANIMININ İŞLETMELERİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSINA ETKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA*

*Ömer Turunç*

*Mustafa Bolat*

**İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN  
DEĞERLEMESİNDE NİCEL-NİTEL KRİTERLER:  
SAVUNMA SANAYİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Dr. Ömer TURUNÇ**

Kara Harp Okulu, Sis.Yön.Bil.Böl.Bşk.lığı  
oturunc@kho.edu.tr

**Dr.Ahmet ERKUŞ**

Kara Harp Okulu, Sis.Yön.Bil.Böl.Bşk.lığı  
aerkus@yahoo.com

**Öğ.El. Mustafa POLAT**

Kara Harp Okulu, Sis.Yön.Bil.Böl.Bşk.lığı  
mpolat@kho.edu.tr

**ANAHTAR KELİMELER:**

Performans, örgütsel performans, performans kriterleri, nicel- nitel kriterler, değişim.

**GİRİŞ**

Performans kavramı belirli bir amacın, görevin veya fonksiyonun yürütülmesiyle ya da gerçekleştirilmesiyle ilişkilidir. Performans genel anlamda amaçlanmış ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Sayıştay, 2000). Bir iş sisteminin performansı, o sistemin belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur (Akal, 1992).

Performans değerlendirme kavramı ise; kişi, birim ya da örgütlerin performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre ya da “benzer diğerlerinin performansı” bazında ölçülmesini içeren bir süreci ifade etmekle birlikte pek çok tanımı mevcuttur. Bireysel bazda personel değerlendirme; “bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ölçme yoluyla personelin işindeki performansının değerlendirilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Palmer ve Kenneth, 1993: 9).

Performans değerlendirme örgütlerde informal ve formal olmak üzere iki şekilde yapılmakta olup örgütlerde sık kullanılan yöntem genellikle formal değerlendirme yöntemleridir. Informal performans değerlemesi bireyin çalışmalarının yönetimce sürekli olarak normal çalışma ortamında gözlenerek değerlendirilmesidir. Formal performans değerlendirme ise belirli dönemlerde belirli norm ve kurallara bağlı kalınarak yapılan değerlemedir.(Cole, 1993: 325).Performans değerlendirme ve performans ölçme kavramları birbirine çok benzese de farklılıkları mevcuttur. Performans değerlendirme işletmelere sağladığı olanaklardan ise şöyle sıralanabilir (Tyson ve York, 1982: 140; Keith, 1984: 632; Palmer, 1993: 9-10)

- Eğitim gereksinimlerini belirler.
- Geleceğe yönelik gelişme potansiyeli hakkında bilgilenmeye ve yargıya varmaya olanak sağlar.

- Geri besleme ile iş gören gelişimine olanak sağlar.
- Örgütsel etkinliği arttırarak örgütsel gelişime olanak sağlar.
- Yönetici ve yönetilenler arasında dengeli bir iletişim sağlar.
- Personel yerleştirme, kariyer planlaması ve yetiştirme kararlarının doğru olarak alınmasına olanak sağlar.
- Sistemin devam ettirilmesine yönelik kararlar (hedef belirleme, insan gücü planlaması vb.) alınmasına olanak sağlar.
- Doküman oluşturulmasına (personel kararlarının dokümanlaştırılması, yasal yükümlülüklerin karşılanması vb.) olanak sağlar.
- Dürüst bir yönetim anlayışına olanak sağlar, çalışan motivasyonunu arttırmaya olanak sağlar.

### **ÖRGÜTSEL PERFORMANS**

Performans değerlendirme kavramı önceleri bireysel performans ağırlıklı kullanılıp, genellikle bireysel performans ölçümü çerçevesinde uygulanırken artık performans değerlemenin ikinci önemli boyutu olan örgütsel performans değerlendirme kavramı önem kazanmaya başlamıştır.

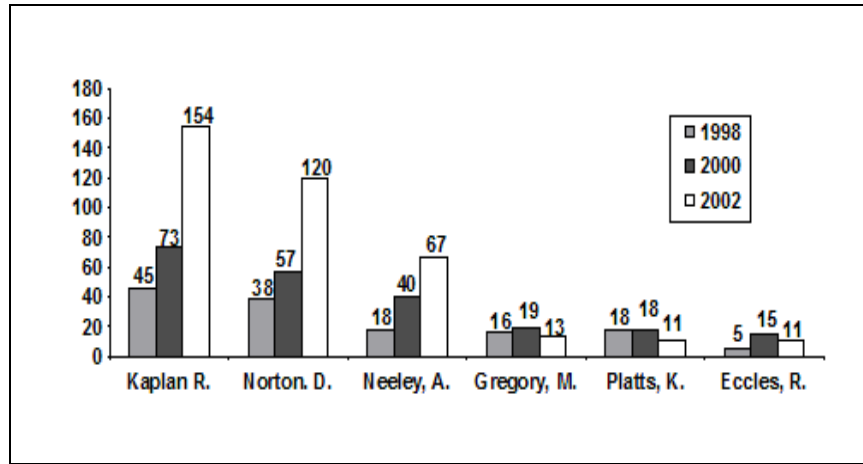
Örgütsel performans, belirli bir dönem sonunda elde edilen çıktı / sonuca göre işletme amacının yada görevinin yerine getirilme derecesinin tanımıdır( Akal, 2003). Örgütsel performans değerlendirme, bir işletme faaliyetlerinin etkinliğini ve etkinliğinin niceliksel olarak belirlenmesinde kullanılan göstergeler, performans değerlendirme sistemi ise işletme faaliyetlerinin etkinliğini, etkinliğini ölçmede kullanılan göstergeler seti olarak tanımlanabilir(Neely vd, 1995: 80).

Son dönemin acımasız rekabet ortamı, işletmeleri yeni gelişen fırsatlardan yararlanabilmek ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için, bir başka deyişle varoluşlarını sürdürebilmek için performans ölçüm ve değerlendirme sistemlerini yeniden değerlendirmek zorunda bırakmıştır. Günümüzde işletmelerin uyguladığı finansal göstergelere dayalı performans ölçüm ve değerlendirmelerde artık yetersiz kalmaktadır(Yüksel, 2002).

Yapılan literatür incelemesinde performans değerlemesine ilişkin iki farklı dönemin bulunduğu tespit edilmiştir. İlk dönem 1880–1980 yılları arasındaki dönemdir. Bu dönemde kar, yatırımların geri dönüşümü, verimlilik gibi finansal ölçütlerin ağırlık kazandığı dönemdir. İkinci dönem ise dünya pazarlarındaki dönemlere paralel olarak 1980’li yılların sonunda başlayan dönemdir (Ghalayini ve Noble: 1996). Bu dönemle birlikte araştırmacılar muhasebe temelli performans değerlendirme sistemlerinin eksikliklerini belirlemiş ve çok boyutlu performans gerekliliklerini ortaya çıkarmıştır. Bu yeni yaklaşım performans değerlendirme boyutlarını yeniden ele alınmasına, yeni yöntem süreçlerinin geliştirilmesine olanak sağlamıştır (Bourne vd, 2000). Bu kapsamda geleneksel çerçevede yalnız bireysel ve finansal etkileri ölçerek başarıyı yönetmeye çalışan performans değerlendirme çalışmaları, günümüz değişimlerine paralel olarak çağdaş bir boyut kazanmıştır.

Genel olarak örgütsel performans üzerine yapılan araştırmalar kullanımı yaygın olan performans ölçüm sistemlerinin analizi üzerine odaklanmakta olup, bu araştırmalarda performans ölçütleri sınıflandırılmakta ve bir sınıftaki ölçütler üzerinde çalışılarak bir çok farklı sistem için performans ölçüm ve değerlendirme sistemleri geliştirilebilecek temeller ve kurallar oluşturulmaya çalışılmaktadır (Beamon, 1999).

Örgütsel performans değerlendirme süreci üzerine yapılmış çok fazla çalışma bulunmasa da araştırmacılar ve akademisyenler bu konu ile ilgili olarak metodolojiler, modeller, kurallar, aşamalar üretmişler ve önermişlerdir. Mevcut literatür taranmış, konu ile ilgili çalışan yazarlar ve yayınları yıllara göre incelenmiş ve önemli bir tarama sonucuna ulaşılmıştır. Bu tarama sonuçlarını Şekil 1 de görmek mümkündür.



Şekil 1. İşletme Performans Kriterleri ile ilgili Literatür

Kaynak: Marr B., Schiuma G. (2003), *Business Performance Measurement – Past, Present and Future*, Management Decision, 41/8: 682.

Örgütsel performans değerlendirme çalışmalarında özellikle işletmelerin hangi tür ölçütleri kullanması gerektiği sorusuna cevap aranmış, ancak genel bir ölçüt bulma konusunda başarılı bir öneriye ulaşılamamıştır. Çok farklı ölçütlerin ortaya konulduğu örgütsel performans değerlendirme çalışmalarında, genel görünüm sağlamak ve yerel optimizasyonların önüne geçmek amacıyla bütünlük performans ölçüm sistemleri geliştirilmiştir. Ancak bu sistemlerin avantajları yanında kısıtlamalarının da bulunması, beklenen seviyede bir değerlendirme sistemine henüz ulaşamadığını göstermektedir (Ghalayini ve Noble, 1996).

Örgütsel performans ve örgütsel performans değerlendirme kavramları görüldüğü üzere çok boyutlu ve önemli kavramlardır. Bu kavramları önemli kılan yakın çağın gereği olan değişim ve gelişim süreçlerinin ana ayaklarını oluşturmasıdır. Küresel rekabet ortamında işletmeler sürekli gelişim trendini yakalamada, sürekli performans gelişimini zaruri bir gereklilik olarak görmekte ve

performansı yönetmek maksadıyla bilgi teknolojilerinin sunduğu fırsatlardan da istifade ile kendi performanslarını sürekli olarak değerleyerek gerekli tedbirleri almaktadır.

### **ÖRGÜTSEL PERFORMANS KRİTERLERİ**

Örgütsel performans değerlendirme sürecinin başlangıç ayağı olan “kriterlerin belirlenmesi” titiz bir çalışma gerektiren bir aşamadır. Yerli ve yabancı literatürde çeşitli faktörlere göre belirlenmiş genel geçer bazı kriterler bulunmasına rağmen, net bir kriter yapısına rastlanılmamıştır. Bunun yanı sıra örgütsel performans kriterlerinin direkt olarak işletme stratejilerine bağlılık göstermesi ve işletme stratejilerinin çoğunlukla birbirinden farklılık göstermesi genel bir kriter yapısı oluşturulmasını ve genel bir yaklaşımın zorlaştırılmaktadır. Bu nedenle farklı örgütsel performans kriterleri geliştirilmiş olmasına rağmen örgütsel performans ölçümünde genel geçer sistematik bir yaklaşım geliştirilememiştir. (Beamon, 1999).

Bu kapsamda çalışmada geniş bir literatür taraması yapılarak genel kabul görmüş örgütsel performans kriterlerine ulaşmaya ve sınıflandırmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede literatürde belirlenmiş kriterler nicel- nitel ayrımı yapılarak bir sınıflandırma yapılmıştır. Belirlenen örgütsel performans kriterleri ise aşağıdaki şekilde gruplanabilir (Lee, 2004; Gilley vd., 2004 ; Bond, 1999; Toni ve Tonchia, 2001; Croteau ve Bergeron, 2001; Rungtusanatham vd., 1998; Flynn vd., 1998; Mohrman vd., 1995; Dow vd., 1998; Das vd., 2000; Douglas ve Tjougé, 2001; Ho vd., 2001; Cragg vd., 2002; Akalın, 1992: 9-10):

#### ***Nicel kriterler (finansal kriterler)***

Ar-ge harcamaları/payı, bütçeye uygunluk, büyüme, çevrim süresi, değişme oranı, dönüş zamanı, ihracat artışı, envanter miktarı, finansal kaynaklara sahip olma- likidite olanağı, karlılık, mal dönüşü, nakit akışı, nispi büyüklük, nispi maliyet, para dönüşü, satış büyümesi, uzun vade karlılığı, uzun vadeli kar artışı, gelecekteki büyüme, denetim sıklığı vb.

#### ***Nitel kriterler (finansal olmayan kriterler)***

Amaç birliği, bağımlılık, bilgi yönetimi, çalışan katılımı, denge, fonksiyonlar arası koordinasyon, katılma ve yetkinin paylaşımı, örgütsel iletişim, planlama ve amaçları belirleme, uyumluluk, yöneticilerin işteki ustalığı, yöneticilerin kişiler arası ilişkilerde ustalığı, bilgisayar sistemleri kullanımında gelişim, süreç yenilikleri, teknolojik değişme, ürün çeşitlendirme, ürün farklılaştırma, ürün yenilikleri, yenilik, aşırı devamsızlık durumu, çalışanlar arası ilişkiler, çalışanları becerileri, çalışma yaşamının kalitesi, çatışma, eğitim ve geliştirmeye önem verme derecesi, gönül gücü, insan kaynaklarının değeri, iş tatmini, iş yaşamının kalitesi, işten çıkarma, moral , motivasyon, öğrenme, personel gelişimi, rol ve normların uygunluğu, personel dönüşümü, iş kazaları, atık emniyeti-sorunsuzluğu, dağıtım güvenilirliği, dağıtım performansı, envanter performansı, hacim esnekliği, tedarik süresi liderliği, tedarikçi memnuniyeti, etkililik, etkinlik, genel gider azaltımı, teslim hızı, kaynak kullanım performansı, üretim etkenliği, ürün kalitesi, ürün performansı, maliyet kontrolü, maliyet liderliği, çevreyi kullanma, fiyat liderliği,

güvenilirlik, hazır olma, hizmet kalitesi, imaj, kalite, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, müşteri yönlülük, pazar kalitesi, pazar payı büyümesi, pazar yönlülük, pazara giriş engelleri, rakip yönlülük, yeni pazar, yeni ürün tanıtımı, yoğun pazarlama, yoğunlaşma, satıcı gücü süreç vb.

Tüm bu örgütsel performans kriterleri incelendiğinde sektörel ve dönemsel kaynaklı farklılıkların ötesinde aslında benzer kriterler olduğu anlaşılmaktadır. Bu kapsamda çalışmada yapılan literatür incelemesi sonucunda kriterler, belli başlı yedi kriterin altında sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma şöyledir:

- Finansal Kriterler
- Yönetimsel Etkinlik Kriterleri,
- Bilgi Teknolojileri Kriterleri,
- İnsan Kaynakları Kriterleri,
- Lojistik Kriterleri,
- Verimlilik Kriterleri
- Rekabet ve Pazarlama Kriterleri

#### **ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, AMACI VE YÖNTEMİ**

Günümüz işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmesi ve hayatta kalabilmesi geçmiş yıllara göre daha stratejik yaklaşımları gerekli kılmaktadır. Nitekim başta dış çevre olmak üzere yakın ve iç çevrede oluşan belirsizlikler ve bu belirsizliklerden etkilenen işletmelerin rekabet gücü oluşturabilme süreçlerini sürekli esnek ve güncel tutmalarını gerektirmektedir. İşletmelerin yoğun rekabet ortamında çevresel etkiler karşısında başarılı olmasının önemli iki aşamasından birisi de işletmenin kendisini bilmesidir. İşletmelerin maddi - maddi olmayan varlıklarından, temel yeteneklerinden haberdar olması, kısacası örgütsel performansını bilerek rekabet stratejilerine yön vermesi önemli bir gerekliliktir.

Bu çerçevede, işletmelerin örgütsel performans değerlendirme süreçleri önem kazanmaktadır. Örgütsel performansın değerlendirilmesi olgusunun dünya düzleminde hak ettiği önemi alması çok eski bir döneme uzanmamaktadır. Konu üzerindeki akademik tartışmalar halen devam etmektedir. Nitekim geleneksel performans değerlendirmesinin ana teması genellikle finansal tabanlıdır, örgütsel performansın değerlendirilmesinde çoğunlukla nicel yöntemler kullanılmaktadır. Günümüzde özellikle bilgi odaklı değişimler sonucunda işletme yaşamında nitel değerlendirmenin gerekliliğini reddetmek ya da gerekliliğini bilmemize rağmen uygulamaya geçmemek önemli bir eksiklik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel performansın değerlendirilmesi üzerine gelişmekte olan ülkelerde ve bu çerçevede ülkemizde de yapılan çalışmalar sınırlı sayıdadır. Yapılan çalışma sonuçlarına bakıldığında ise işletmelerin çoğunun örgütsel performans değerlendirmesinin gerekliliğini inandıkları, ancak uygulamada sadece sayısal verilerden yola çıkarak nicel kriterlerle değerlendirme yaptıkları görülmektedir. Bu değerlendirmeler de genel geçer bir değerlendirme oturtulmamış, işletmelere göre değişen göreceli değerlendirmelerdir.

Bu kapsamda çalışma; işletmelerin stratejik rekabet kararları alabilmelerine ve geleceği görebilmelerine olanak sağlayan örgütsel performans kavramı inceleme altına alınmış ve örgütsel performansın değerlendirilmesinde kullanılacak nicel ve nitel kriterlerin belirlenmesi hedeflenmiştir. Çalışmanın sorunsalı ise; işletmelerde örgütsel performansın değerlendirilmesinde kullanılan nicel- nitel kriterlerin belirlenmesi ve ağırlıklarının belirlenmesidir. Çalışmada şu sorulara cevap aranacaktır:

- İşletmelerde örgütsel performansın belirlenmesinde nitel kriterler, nicel kriterler kadar önemli midir?
- İşletmelerde örgütsel performansın belirlenmesinde kullanılması gereken nicel ve nitel kriterler ve bu kriterlerin ağırlıkları neler olmalıdır?
- Belirli bir sektörde (savunma sanayii) örgütsel performansın ölçülmesinde hangi kriterler daha fazla önem kazanmaktadır?
- İşletmelerde örgütsel performansın belirlenmesinde kullanılan performans kriterleri sektörlere göre değişiklik göstermekte midir? (Bu soru çalışmanın devamında ikinci bir çalışmada ele alınmak amacıyla tasarlanmıştır)

Araştırmanın amacı savunma sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin örgütsel performans değerlendirilmesinde kullandıkları nicel ve nitel performans kriterlerini ve bunların ağırlıklarını belirlemektir.

Araştırmanın ana kümesini Türkiye’de faaliyet gösteren savunma sanayi işletmeleri oluşturmakta, örneklem ise Ankara ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmeleridir. Performans kriterlerinin ağırlıklarını belirlemek amacıyla Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) yöntemi kullanılmıştır. Bu maksatla anket çalışması yapılmış, araştırmaya katılanlardan yukarıda belirlenmiş sınıflandırmaya (yedi faktör) göre nitel-nicel performans kriterlerini değerlendirmeleri ve ağırlıklandırmaları istenmiştir. Yapılan uygulama sonucunda ortaya çıkan veriler ışığında işletmelere örgütsel performans değerlendirilmesinde kullanabilecekleri nicel-nitel kriterler, alt kriterlere vermeleri gereken ağırlıklar ile ilgili bir perspektif sunulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın ikinci aşamasında AHS yöntemiyle elde edilen verilere t-testi yapılarak, örgütsel performans kriterlerinin ağırlıklandırılmasında işletme yaşına, sermaye durumuna, işletme büyüklüğüne, işletme gelirinine göre farklılıkların bulunup bulunmadığı araştırılmıştır.

Bunun yanı sıra genel olarak savunma sanayi işletmelerinin gerek kendilerini değerlendirmelerinde, gerekse diğer işletmelerle karşılaştırma yapabilecekleri nitel-nicel performans kriterlerinin ortaya konulması da hedeflenmektedir. Çalışmanın devamında sektörler arası karşılaştırmalar yapmak ve farklılıkları belirlemek amacıyla ikinci bir araştırma daha yapılması planlanmaktadır.

#### **SONUÇ DEĞERLENDİRME**

Bu çalışmada örgütsel performans kavramı incelenmiş, yapılan literatür incelemesiyle de örgütsel performans kriterleri yedi başlık altında sınıflandırılmıştır. Sınıflandırma sonucu elde edilen kriterler, nitel ve nicel kriterler

olarak tasnif edilmiş ve hazırlanan bir anket formuyla savunma sanayi firmalarından bu yedi kriteri AHS yöntemiyle ağırlıklandırmaları istenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, savunma sanayi firmalarının nicel (finansal) kriterler yanında, nitel (finansal olmayan) kriterleri de örgütsel performans değerlendirmesinde kullandıkları görülmüştür.

#### KAYNAKÇA

Aka, I. Z. (2003), *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*, <http://ydk.gov.tr>, Ankara.

Akal, Z. (1992), *İşletmelerde Performans Ölçü ve Denetimi (Çok Yönlü Performans Göstergeleri)*, MPM Yayınları Yayın No: 473, Ankara.

Akalın M.M. (1992), *Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Örgütsel Etkinlik Ve Toprak Mahsulleri Ofisi Müdürlüğünde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.: 9-10

Beamon B.M. (1999), *Measuring Supply Chain Performance*, International Journal Of Operations & Production Management , Vol: 19, No: 3.: 276-277

Bond, T.C. (1999), *The Role Of Performance Measurement In Continuous Improvement*”, International Journal of Operations Of Production Managemet, Vol.19, No: 12: 1323-1324

Bourne M.vd. (2000), *Designing Implementing Ind Updating Performance Measurement Systems*, International Journal of Operations & Production Management, Vol 20, No: 7.754-755

Cole, G.A. (1993), *Management Theory And Practice*, Publication Ltd, Adline Place, London.: 325

Cragg, P. vd. (2002), *IT Aligment And Firm Performance In Small Manufacturing Firms*, Strategic Information Systems.: 109-132

Croteau A.M., F. Bergeron (2001), *An Information Technology Trilogy: Business Strategy, Technological Deployment And Organizational Performance*, Journal of Strategic Information Systems, 10: 77-99

Das A, vd. (2000), *A Contingent View of Quality Management- the Impact of International Competition on Quality*”, Decision Science, 31: 649-690

Douglas T.J. ve W.Q. Jouge (2001), *TQM Implementation and Competitive Advantage: The Race of Structural Control and Exploration*, Academy Of Management Journal, 44: 158-169

Dow P. vd. (1998), *Exploding the Myth: do All Quality Management Practice Contribute to Superior Quality Performance?*”, Production And Oparation Management, 8: 1-27

Flynn B.B. vd (1998), *The Impact of Quality Managemen Practice on Performance and Competitive Advantage*, Decision Sciences, 26: 659-691



Ghalayini A. M. ve J.S. Noble (1996) *The Changing Basis Of Performance Measurement*, International Journal of Operations & Production Management, Vol.16, No: 8: 63

Gilley M, vd. (2004), *Human Resource Outsourcing and Organizational Performance in Manufacturing Firms*, Journal Of Business Research, Elsevier Science Inc, 57: 236

Ho D.C.K. vd. (2001), *TQM An Imprical Test For Mediation Effect*, International Journal Of Production Research, 39: 529-548

Keith D. (1984), *İşletmelerde İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış*, (Çev: Kemal TOSUN vd); İ.Ü.İİBF Yayını No: 57, İstanbul: 632

Lee S.M., v.d., (2004), *Impact Of Data Warehousing On Organizational Performance Of Retailing Firms*, International Journal Information Technology & Decision Making, Vol.3, No.1.

Mohrman S.A. vd. (1995), *TQM: Printice And Outcomes in The Largest US Firms*, Employee Relations, A(3): 23-41

Neely A. Vd.. (1995), *“Performance Measurement System Design: A Literature Review And Research Agenda*, International Journal of Operations & Production Management, Vol: 15, No: 4: 80.

Palmer, M.J.ve W.T. Kennneth, (1993), *İnsan Kaynakları*, (Çev: Doğan ŞAHİNLER) Reptosol Matbaası, İstanbul.

Rungtusanatham M.vd (1998), *“A Replication Study Of A Theory Of Quality Management Underlyng The Deming Method: Insinghts From An Italian Context”*, Journal Of Operations Management, 17: 77-95

Sayıştay (2000), *Performans Bilgisine Yönelik İyi Uygulama Prensipleri*, Sayıştay Araştırma, İnceleme, Çeviri Dizisi (Çev. KAYA Safye, ARAL Can Suat), , Ankara, [www.anao.gov.an](http://www.anao.gov.an)

Toni, A.D. ve S. Tonchia (2001), *Performance Measurement Models, Characteristics And Measures”*, Internatinonal Journal Of Operations & Production Management, Vol.21, No: ½: 65

Tyson, Shawn and Ayred York(1989), *Personel Management*, 2.Baskı,

Yüksel, H. (2002), *Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi”* KHO Bilim Dergisi, Sayı 2, Ankara: 85

## STRATEJİK PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARACI OLARAK BALANCED SCORECARD'IN BULANIK ANALİTİK NETWORK PROSESİ İLE MODELLENMESİ

Yrd. Doç. Dr. İhsan YÜKSEL

Kırıkkale Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
yuksel@kku.edu.tr

Dr. Metin DAĞDEVİREN

Gazi Üniversitesi, M.M.F., Endüstri Mühendisliği Bölümü  
metindag@gazi.edu.tr

### ANAHTAR KELİMELER

Stratejik yönetim, Performans Değerlendirme, Balanced Scorecard, Analitik Network Prosesi, Bulanık Sayılar.

### ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

Stratejik yönetim açısından işletme faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesine yönelik bir dizi stratejik kontrol teknikleri ve yöntemleri bulunmaktadır (Eren, 2002: 470; Dinçer, 2004: 387; Ulgen ve Mirze, 2004: 405). Stratejik denetlemelerin dönemsel ve sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesine olanak veren yöntemlerden biri de Kaplan ve Norton (1992; 1996a)'un geliştirmiş olduğu Balanced Scorecard (BSC) sistemidir. Balanced Scorecard, bir şirketin vizyon ve stratejilerinin performans göstergeleriyle ifade edilmesini ve böylece stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için gereken çerçevenin oluşturulmasına olanak sağlamaktadır. BSC geleneksel finansal göstergelerin önemli olduğunu belirtmekle birlikte, finansal göstergelerin yalnızca geçmişte gerçekleşen olaylarla ilgili bilgileri içermesinden dolayı işletme performansını açıklamada yetersiz kaldığını ileri sürmektedir. Kaplan ve Norton (1996b: 2-9) bu düşünceden hareketle, işletmelerin kaydettikleri performansa ait ölçülerin gelecekteki performanslarını sağlayacak etkenlere ait ölçülerle bütünleştirilmesine olanak veren BSC sistemini önermişlerdir.

Kaplan ve Norton (1996a: 76) performansın ölçümünde dengede bulunması gereken başlıca dört boyutun olduğunu belirtmişlerdir: Bu boyutlar *finansal durum, müşteriler, içsel süreçler, öğrenme ve gelişmedir*. BSC'nin ileri sürmüş olduğu bu bakış açısıyla, stratejik yönetim sürecinde yalnızca finansal ardıl göstergeler değil, aynı zamanda müşteri, içsel süreçler ve öğrenme ve gelişme boyutları gibi öncü göstergeler de kullanılmaktadır. Dolayısıyla, BSC yalnızca taktik veren ya da operasyonel bir sistem olmaktan öte bir stratejik yönetim sistem yapısı taşımaktadır (Kaplan ve Norton, 1996b: 12). Ancak, BSC yaklaşımının yönetsel temelde bazı eksiklikler taşıdığı ileri sürülmektedir (Abran ve Buglione, 2003: 339; Lee vd., 2006; Leung vd., 2006: 682). Örneğin, BSC boyutlarının ya da her bir BSC boyutu altında farklı ölçme birimleri olan performans göstergelerinin nasıl birleştirileceği, her bir boyutun performansa katkısının nasıl belirleneceği (Abran ve Buglione, 2003: 339; Lee vd., 2006), yine her bir boyutun altındaki performans göstergelerinin görece ağırlıklarının ya da önemlerinin ne olduğu ve işletme performansının bütüncül nicel bir yaklaşımla nasıl hesaplanacağı (Leung vd., 2006: 682) gibi. BSC'nin

yöntemsel yönüne ilişkin bu konuları irdeleyen ve çok ölçütlü değerlendirme yöntemleri ile çözüm bulmaya yönelik az sayıda da olsa bazı çalışmalar (Sohn vd., 2003: 279; Ravi vd., 2005: 327; Lee vd., 2006; Leung vd., 2006: 682) yapılmıştır.

Sohn vd. (2003: 279) farklı sektörlerde faaliyet gösteren 219 Kore işletmesine yönelik yaptıkları alan araştırmasında; şirket stratejileri, çevresel faktörler ve BSC performans göstergeleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada Miles ve Snow (1978)'un sınıflandırmış olduğu tepkici, savunmacı, çözümleyici ve atılgan işletme stratejileri ile devingenlilik ve düşmanlık gibi çevresel faktörlerin BSC göstergelerinin ağırlıkları üzerindeki etkisi belirlenmiştir. Araştırmada BSC'nin dört ana boyutunun içermiş olduğu 20 performans göstergesinin ağırlıkları Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) ile hesaplanmıştır.

Ravi vd. (2005: 327) ise bilgisayarların geriye dönük lojistik sorununu Analitik Network Prosesi (ANP) ve BSC yaklaşımıyla incelemişlerdir. Çalışmada geriye dönük lojistik operasyonun alternatif seçimine olanak sağlayan bütüncül bir model önerilmiştir.

Lee vd. (2006) ise, BSC'nin üstünlüğünün işletme performansının hem finansal hem de finansal olmayan göstergelerle değerlendirilmesine olanak sağlayan bütünlük bir yapı göstermesinden kaynaklandığını ifade etmekte birlikte; geleneksel BSC'nin performans göstergelerini birleştiremediğini belirtmektedirler. Bu sorunun çözümünün çok ölçütlü karar verme tekniklerinden biri olan bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi (BAHP) tekniğiyle olabileceğini önermişlerdir. Çalışmalarında bulanık sayıları kullanma gerekçeleri ise birçok karar verme probleminin doğasında bulanıklık (fuziness) ve belirsizliğin (vagueness) bulunması ve BAHP'in bulanıklığı ve belirsizliği giderebileceği savıdır. Çalışmalarının kapsamını ise Tayvan üretim endüstrisindeki bilgi teknolojileri bölümlerinin performanslarının değerlendirilmesi oluşturmuştur. BAHP tekniğiyle önerilen modelde BSC'nin dört temel boyutu altında toplanan 14 performans göstergesinin ağırlıkları hesaplanmıştır.

Leung vd. (2006: 682) yaptıkları çalışmada BSC çerçevesine ilişkin yazınının çokluğuna karşılık, BSC çerçevesinin doğru bir şekilde nasıl uygulanacağına ilişkin yazının ise eksikliğine dikkat çekmişlerdir. Bu gözlemden hareketle çalışmalarında AHP tekniği ve bu tekniğin devamı olan ANP ile BSC'nin uygulanmasını kolaylaştırmaya yönelik bir model önermişlerdir. Önerilen modelde BSC boyutları arasındaki ilişkiler ve her bir boyutun ağırlığı belirlenmiştir. Çalışmanın kapsamını ise yöneticilerin ödüllendirilmesine ilişkin bir örnek oluşturmuştur. Yazındaki bu çalışmalara karşın, işletme performansının BSC yaklaşımıyla nicel bir temelde belirlenmesi konusunda bazı eksiklikler bulunmaktadır.

Yukarıda da ifade edildiği gibi Sohn vd. (2003: 279) Miles ve Snow'un kategorize etmiş olduğu şirket stratejileri ve çevresel faktörler ile performans göstergeleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Lee vd. (2006) ise çalışmalarında işletme performansının belirlenmesini konu edinmemiş, yalnızca Tayvan'da üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin bilgi teknoloji bölümlerine ilişkin performans göstergelerinin yerel ve genel ağırlıklarını BAHP ile

hesaplamıştır. Leung vd. (2006: 682) ile Ravi vd. (2005: 327) her ne kadar çok ölçütlü değerlendirme tekniği olan ANP ile BSC'nin yönetsel eksikliğini gidermeye yönelik çalışma yapmışlarsa da; Leung vd. (2006: 682) yöneticilerin ödüllendirilmesini, Ravi vd. (2005: 327) ise geriye dönük lojistik seçimini konu edinmişlerdir.

Bu çalışmanın ana sorunsalı ise BSC'nin kuramsal çerçevesi ve yukarıda verilen çok ölçütlü karar verme teknikleriyle yapılan çalışmalar ışığında; bütüncül bir yaklaşımla işletme performansının vizyon ve stratejiler ile BSC boyut ve performans göstergelerine bağlı olarak belirlenebilmesidir.

#### **ARAŞTIRMANIN KATKISI**

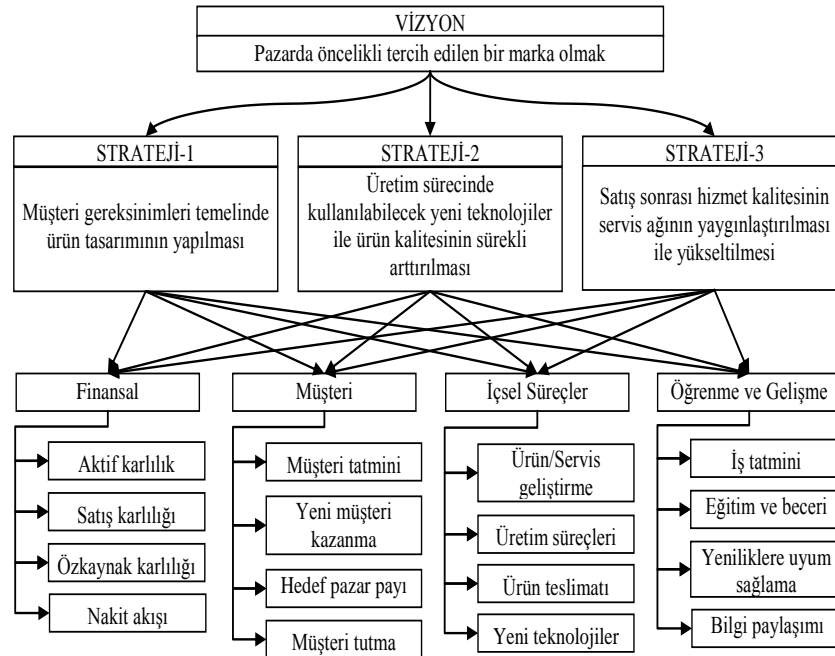
Bu çalışmanın yazında yer alan çalışmalardan gerek yönetsel gerekse konu edinmiş olduğu sorunun içeriği bakımından bazı farklılıkları bulunmaktadır. Yazında yer alan çalışmalarda (Sohn vd. 2003: 279; Lee vd. 2006) BSC boyutları ve performans göstergelerinin ağırlıkları ilişkisizlik varsayımına göre AHP tekniğiyle, bağımlılık varsayımına göre ise ANP ile yapılan çalışmalarda (Ravi vd. 2005: 327; Leung vd. 2006: 682) belirlenmiştir. Sohn vd. (2003: 279)'nin çalışması dışındaki AHP ve ANP çalışmalarında (Lee vd. 2006; Ravi vd. 2005: 327; Leung vd. 2006: 682) yalnızca BSC boyut ve performans göstergelerinin ağırlıkları belirlenmiştir. Bu çalışmalarda BSC boyut ve performans göstergelerinin analitik bir temelde işletmenin vizyonu ve stratejileriyle ilişkilendirilmesi ve buna bağlı olarak işletme performansının belirlenmesi konu edilmemiştir. Yalnızca Sohn vd. (2003: 279) performans göstergeleri üzerinde Miles ve Snow (1978)'un sınıflandırmış olduğu stratejiler ile çevresel faktörlerin etkilerini incelemiştir. Sohn vd. (2003: 279)'nin çalışmasının kapsamı da işletmenin performansını işletmenin vizyonu ve izlemiş olduğu stratejiler temelinde belirlemeye yönelik değildir. Oysaki BSC'nin kuramsal temellerinde performans göstergelerinin, şirketin vizyon ve stratejisinin göz önünde tutularak belirlenmesi gerektiği ifade edilmektedir (Kaplan ve Norton, 1996b: 9). Çünkü vizyonun örgütlerin stratejilerini seçmelerinde, amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde yol gösterici bir işlevi bulunmaktadır (Dinçer, 2004: 14-15). Bu çalışmanın birinci katkısı yazındaki bu eksikliği gidermeye yöneliktir. Bu amaçla stratejilerle ilişkili BSC boyut ve göstergeleri temelinde işletmenin genel performansının belirlenmesine ilişkin sistematik bir yaklaşım önermektedir.

Bu çalışmada düşünülen ikinci katkısı ise; stratejiler, BSC boyut ve performans göstergelerinin kesin sayılarla nicel olarak ölçülmesinin olanaksız olduğu durum ve koşullarda işletme performansının bütüncül bir yaklaşımla belirlenebileceğine ilişkin bir bulanık model önermiş olmasıdır. Önerilen bulanık ANP ve BSC bütünleşik modeli ile bir işletmenin performansı stratejik bakış açısıyla hesaplanabilmektedir. Böylece, BSC'nin düşünsel temellerinde (Kaplan ve Norton, 1992; Kaplan ve Norton, 1996a; Kaplan ve Norton, 1996b: 40) ileri sürüldüğü gibi stratejilerin işletmede ne düzeyde uygulanabildiğine ilişkin erken uyarı işlevi performans açısından belirlenebilmektedir.

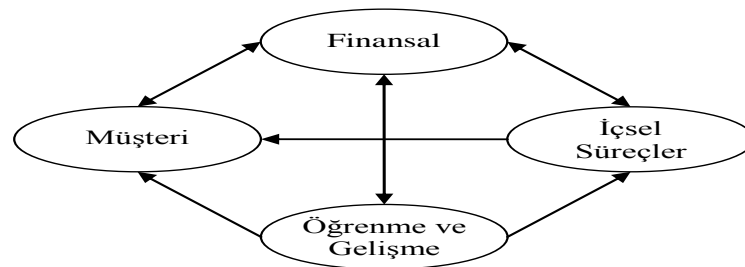
### ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmanın modeli dört seviyeden oluşmaktadır: Birincisi seviyede işletmenin vizyonu olan amaç fonksiyonu, ikinci seviyede işletmenin stratejileri, üçüncü seviyede Kaplan ve Norton'un geliştirmiş olduğu BSC boyutları ve dördüncü seviyede ise performans ölçütleri yer almaktadır.

BSC boyutları altında yer alan performans göstergeleri ilgili yazın (Kaplan ve Norton, 1996b: 33-35; Sohn vd., 2003: 279; Ravi vd., 2005: 327; Koçel, 2005: 456, Lee vd., 2006; Leung vd., 2006: 682) incelemesi sonucunda belirlenmiştir.



Şekil 1. BSC için önerilen bulanık ANP modeli



Şekil 2. BSC boyutları arasındaki ilişkiler

Bu çalışmada önerilen bulanık ANP modelindeki BSC boyutları arasındaki ilişkinin (Şekil 2) kurulmasında Kaplan ve Norton (1992; 1996a) ile Koçel (2005: 459)'in çalışmasından yararlanılmıştır.

### ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırmanın kapsamı Ankara'da faaliyet gösteren bir üretim işletmesinden edinilen veriler ile BSC'nin kuramsal çerçevesinde (Kaplan ve Norton, 1992; Kaplan ve Norton, 1996a; Kaplan ve Norton, 1996b: 40; Kaplan ve Norton, 2004: 4) bulanık Analitik Network Prosesi ile işletmenin performansını nicel olarak belirlemekle sınırlıdır. Önerilen BSC modelindeki performans göstergelerinin niteliklerine ve değerlendirme koşullarına bağlı olarak olası iki durum araştırmanın yönetsel kapsamını belirlemiştir. Birincisi kesin sayılarla boyutlar arasındaki ilişki, ikincisi bulanık sayılarla boyutlar arasındaki ilişkidir.

Çalışmada BSC modelinin analitik yapısının oluşturulmasında çok ölçütlü karar verme yöntemlerinden olan AHP ve ANP yöntemleri kullanılmıştır. AHP Saaty (1980: 22) tarafından geliştirilen çok ölçütlü bir karar verme tekniklerinden biridir. AHP karar problemlerinde hem nitel hem de nicel değişkenlerin birlikte değerlendirilmesine olanak veren matematiksel bir tekniktir. ANP'de yine Saaty (1996: 3) tarafından AHP'nin eksikliklerini gidermek ve işlevselliğini artırmak için geliştirilmiştir. AHP karar verme problemini oluşturan faktörler arasında ilişkisizlik varsayımını, ANP ise karar verme problemindeki faktörler arasında karşılıklı ilişki varsayımını dikkate almakta ve problemin analitik yapısını kurabilmektedir (Yüksel ve Dağdeviren, 2007). AHP ve ANP'nin bu çalışmada kullanılmasının temel nedeni ise bu tekniklerin temel varsayım ve özelliklerinin BSC'nin yapısıyla uyumlu bulunması düşüncesidir. Çalışmada bulanık sayıların kullanılmasının nedeni ise bulanık küme kuramının (Zadeh, 1965: 338) gerçek yaşamla, ikili mantık kuramına göre çoğu kez daha uyumlu bulunmasıdır. Çünkü ikili mantık, bir başka deyişle klasik mantık belirlilik varsayımına dayanmaktadır. Oysaki gerçek yaşamın doğasında belirsizlik bulunmaktadır. Özellikle insan ögesiyle ve düşüncesiyle ilişkili bir durumun ya da sistemin belirlilik ve kesinlik içeren bir bakış açısıyla değerlendirilmesi ile elde edilen sonuçlar gerçeği yansıtmakta yetersiz kalmaktadır (Şen, 2001: 10; Şen, 2003: 110).

Çalışmada öncelikle işletmenin vizyonu, stratejileri, BSC boyut ve göstergeleri belirlenmiştir. İkinci aşamada BSC boyut ve göstergeleri arasındaki olası ilişkiler saptanmıştır. Üçüncü aşamada ilişkilere bağlı olarak BSC modelinin analitik yapısı AHP ve ANP teknikleri ile oluşturulmuştur. Dördüncü aşamada işletmenin performansı ANP ve BSC ile bütünleşik olarak bulanık ve kesin sayılarla belirlenmiştir. Önerilen modelde yer alan BSC boyut ve göstergelerinin ağırlıklarının belirlenmesinde uygulama kolaylığı olan üçgensel bulanık sayılar kullanılmıştır (Dağdeviren, 2005). Yapılan karşılaştırmalar sonucunda elde edilen bulanık ikili karşılaştırma matrisleri Chang (1996) tarafından önerilen derece analizi metodu ile analiz edilmiş ve BSC boyut ve göstergelerinin ağırlıkları belirlenmiştir. BSC boyut ve göstergeleri için elde edilen bu ağırlıklar kullanılarak her bir BSC boyutu için bir global ağırlık değeri hesaplanmış ve

BSC göstergeleri global ağırlık değerleri temelinde bulanık bir değerlendirme skalası ile değerlendirilerek işletmenin toplam performansı belirlenmiştir. Çalışmada işletme performansının belirlenmesi için geliştirilen algorithmada yazında yer alan bir çalışmadan (Yüksel ve Dağdeviren, 2006) yararlanılmıştır.

### SONUÇ

Bu çalışmada BSC yaklaşımıyla bütünleşik bulanık ANP tekniğiyle bir işletmenin performans düzeyi vizyon ve stratejiler temelinde belirlenmiştir (Tablo 1). Önerilen model ile BSC yaklaşımının içermiş olduğu performans göstergelerine ilişkin farklı ölçme birimlerinin ve farklı yapıdaki performans göstergelerinin bulanık ANP tekniğiyle birleştirilebileceği çalışmada görülmüştür.

**Tablo 1.** Önerilen model ile 2006 yılı işletme performansının belirlenmesi

BSC Göstergeleri	Global Ağırlıklar (ga)	Mevcut Değerlendirme	Skala değeri (sd)	Performans Düzeyi $ga \times sd$
Aktif karlılık	0.136	Orta	0.5	0.068
Satış karlılığı	0.093	Düşük	0.25	0.023
Öz kaynak karlılığı	0.096	İyi	0.75	0.072
Nakit akışı	0.045	Orta	0.5	0.023
Müşteri tatmini	0.066	İyi	0.75	0.050
Yeni müşteri kazanma	0.051	Orta	0.5	0.026
Hedef Pazar payı	0.054	Orta	0.5	0.027
Müşteri tutma	0.043	İyi	0.75	0.032
Ürün/Servis geliştirme	0.046	Orta	0.5	0.023
Üretim süreçleri	0.053	İyi	0.75	0.040
Ürün teslimatı	0.063	Çok İyi	1.0	0.063
Yeni teknolojiler	0.046	İyi	0.75	0.035
İş tatmini	0.052	Orta	0.5	0.026
Eğitim ve beceri	0.052	Düşük	0.25	0.013
Yeniliklere uyum sağlama	0.052	Düşük	0.25	0.013
Bilgi paylaşımı	0.052	Orta	0.5	0.026
2006 yılı performansı:				%55.8

Çalışmada önerilen modellerle işletme performansı hem bulanık sayılarla hem de kesin sayılarla hesaplanmıştır. Bulanık sayılarla işletme performansı %55.8 düzeyinde kesin sayılarla ise %54 düzeyinde bulunmuştur. Bulanık ve kesin sayılarla belirlenmiş olan işletme performans düzeylerine ilişkin değerler birbirine oldukça yakındır. Bu sonuç kesin sayılarla ölçme işleminin yapılmasının güç ya da olanaksız olduğu durumlarda bulanık sayılarla değerlendirmelerin yapılabileceğini göstermektedir. Nitekim çalışmada ulaşılan bu sonuç bulanık ve kesin sayıların girdi olduğu sistemlerle yapılan çalışmaların (Mikhailov ve Tsvetinov, 2004; Yüksel vd., 2006) sonuçlarıyla da uyumlu bulunmuştur.

#### KAYNAKÇA

- Abran, A., Buglione, L., (2003), "A multidimensional performance model for consolidating balanced scorecards", *Advances in Engineering Software*, 34, 339-349.
- Chang, D.Y., (1996), "Applications of the extent analysis method on fuzzy AHP", *European Journal of Operational Research*, 95, 649-655.
- Dağdeviren, M., (2005), *Performans Değerlendirme Sürecinin Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri İle Bütünleşik Modellenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dinçer, Ö., (2004), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E., (2002), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Altıncı Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (1992), "The balanced scorecard: Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (1996a), "Using the balanced scorecard as a strategic management systems", *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (1996b), *Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, Çev. Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2004), *Strateji Haritaları*, Çev. Şeyda Öztürk, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- Koçel, T., (2005), *İşletme Yöneticiliği*, 10. Bası, Arıkan, İstanbul.
- Lee, A.H.I., Chen, W.C., Chang, C.J., (2006), "A fuzzy AHP and BSC approach for evaluating performance of IT department in the manufacturing industry in Taiwan," *Expert Systems with Applications*, In Pres
- Leung, L.C., Lam, K.C., Cao, D., (2006), "Implementing the balanced scorecard using the analytic hierarchy process & the analytic network process," *Journal of the Operational Research Society*, 57, 682-691.
- Mikhailov, L., Tsvetinov, P., (2004), "Evaluation of services using a fuzzy analytic hierarchy process", *Applied Soft Computing*, 5, 23-33.



- Miles, R.E., Snow, C.C., (1978), *Organizational strategy, structure and process*, New York: McGraw-Hill.
- Ravi, V., Shankar, R., Tiwari, M.K., (2005), "Analyzing alternatives in reverse logistics for end-of-life computers: ANP and balanced scorecard approach," *Computers & Industrial Engineering*, 48, 327-356.
- Saaty, T.L., (1980), *The Analytic Hierarchy Process*, McGraw-Hill International Book Company, U.S.A.
- Saaty, T.L., (1996), *Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process*, RWS Publications, Pittsburgh.
- Sohn, M.H., You, T., Lee, S-L., Lee, H., (2003), "Corporate strategies, environmental forces, and performance measures: a weighting decision support system using the *k*-nearest neighbor technique," *Expert Systems with Applications*, 25, 279-292.
- Şen, Z., (2001), *Bulanık Mantık ve Modelleme İlkeleri*, Bilge Kültür Sanat, İstanbul.
- Şen, Z., (2003), *Modern Mantık*, Bilge Kültür Sanat, İstanbul.
- Ülgen, H., Mirze, S. K., (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Yüksel, İ., Dağdeviren, M., Kurt, M., (2006), "Aristo ve Bulanık Mantık Temelinde Üst Yönetim Stratejilerinin Değerlendirilmesi", *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Atatürk Üniversitesi*, 340-345.
- Yüksel, İ., Dağdeviren, M., (2006), "İşletmenin Başarı ve Başarısızlığını Öngören Erken Uyarı Modelinin Geliştirilmesi: Bir Kobi'ye Yönelik Çalışma", *3. Kobiler ve Verimlilik Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 375-384.
- Yüksel, İ., Dağdeviren, M., (2007), "Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis-A case study for a textile firm," *Information Sciences*, (In Pres)
- Zadeh, L.A., (1965), "Fuzzy Sets", *Information and Control*, 8, 338-353.

**KAT HİZMETLERİ YÖNETİMİNDE KULLANILAN  
PERFORMANS BOYUTLARININ BİRİM PERFORMANSI  
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KONAKLAMA  
İŞLETMELERİNDE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA \***

**Doç. Dr. Oya SEYMEN**

Balıkesir Üniversitesi

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu

Öğretim Üyesi

seymenoy@yahoo.com

**Arş. Gör. Barış ERDEM**

Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve

Otelcilik Yüksek Okulu Araştırma Görevlisi

berdem20@yahoo.com

**ÖZET**

Bu çalışma ile, kat hizmetleri yönetiminde hangi performans boyutlarının ölçüme tabi tutulduğu ortaya konarak, söz konusu performans boyutları ile kat hizmetleri departmanı performansı arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Konaklama işletmeleri üzerinde yapılan alan araştırmasında, kat hizmetleri yönetimi süreçlerinde kullanılan performans boyutları ile kat hizmetleri birimi performansı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Performans, Performans Ölçme, Konaklama İşletmeleri, Kat Hizmetleri Yönetimi

**Kuramsal Çerçeve**

Performans, genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Şimşek, Nursoy, 2002: 43). Diğer bir deyişle performans, belirlenen her bir amaca ne derece ulaşıldığının sayısal ve niteliksel açıdan göstergeleridir (Sinclair, Zairi, 1995: 50). Bir başka tanıma göre performans; bir işi yapan bir bireyin, bir grubun, bir birimin ya da işletmenin o işle ilgili amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, bir başka deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak ifadesidir (Salt, 2002: 3). Örgüt bazında incelendiğinde, performans; örgütün, önceden belirlenmiş olan amaçlarına, kaynaklarını en etkili şekilde kullanarak ulaşabilme kabiliyetini ifade etmektedir (Daft, 1997: 14).

Yönetim disiplininde performans ölçümü, işletmelerde verimli ve etkili yönetim üzerinde oldukça önemli rol oynadığı kabul edilmesine rağmen, üzerinde çok fazla tartışılan ve eleştirilen konulardan birini oluşturmaktadır (Kennerley, Neely, 2002: 1222). Örneğin, Sink (1991), performans ölçümünün; anlaşılması güç, karmaşık, zor, uğraştırıcı, önemli ve kötüye ya da yanlış kullanıma neden olabilecek bir fonksiyon olduğunu ifade etmektedir (Amaratunga, Baldry, 2002: 218). Phillips ise, işletme performansının tanımlanmasında kavramsal ve metodolojik açıdan bazı problemlerin

\* Bu araştırma, devam etmekte olan doktora tezinin bir bölümünü oluşturmaktadır.

bulduğunu belirtmekte ve buna neden olarak, performans kavramına ilişkin olarak kullanılabilir çok farklı göstergelerin bulunduğu işaret etmektedir. Phillips ayrıca, işletme disiplindeki araştırmacılar tarafından, stratejik bir araç olarak kavrama gerekli önemin verilmediğini ifade etmektedir (Phillips, 1999: 173).

En basit anlamıyla işletme performansı, belli bir dönem sonunda elde edilen çıktı ya da sonuca göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi (Akal, 2003) olarak tanımlanır. İşletmelerde performans ölçümü ayrı bir önem taşır. Çünkü, yetersiz ölçümler işletmenin rekabet gücü üzerinde olumsuzluklara neden olabilir (Phillips, 1999: 171). Bununla birlikte, işletme performansını ölçme, işletmenin örgütteki mevcut gelişmelere sadece seyirci kalmasını önler; bu gelişmelere cevap verebilme, nedenlerini araştırma vb. konularda aktif bir rol oynamasını sağlar (Mawer, 2003: 260).

Finansal performans ölçümleri, yönetim araştırmalarında işletme performansının belirlenmesinde en çok kullanılan kriter olarak kabul edilir (Michalisin vd., 2004: 1111; Nicholas, 1998: 747; Venkatraman, Ramanujam, 1986: 801; Weiss, Calantone, 1994: 397) ve genellikle satış artışı, kârlılık, yatırımın ve öz sermayenin geri dönüşü, satış getirisi oranları ve hisse başına kazançlar gibi sayısal/muhasebeye dayalı ölçütlerden oluşmaktadır (Fuentes vd., 2004: 427; Phillips, 1999: 173). Ne var ki, örgütlerin oldukça karmaşık bir yapıya sahip olması ve işletmeler arasındaki rekabet, 1980'lerin başından bu yana işletmelerin başarı değerlemede tek bir ölçüt olarak ele aldığı finansal ölçümlerin ya da değerlemelerin yanında farklı kriterlerin de dikkate alınmasını zorunlu kılmıştır (Kennerly, Neely, 2002: 1223). Yönetim araştırmalarında buna neden olarak, bu tür ölçümlerin oldukça eskimiş/modası geçmiş ve odaklandığı nokta itibarıyla oldukça sınırlı/dar olan ölçümler olduğu ve bu göstergelerin gerçek işletme performansının anlaşılmasını sağlamada yetersiz kalması gösterilmektedir (Reiner, 2004: 1).

İşletmeler, geçmiş faaliyetlerini değerlendirmek ve gelecekle ilgili stratejik kararlar almak için birçok performans ölçütü ya da boyutu kullanmaktadırlar. Bunlardan en yaygın olanları; etkinlik, verim ve girdilerden yararlanma, verimlilik, kârlılık, yenilik, kalite ve çalışma yaşamının kalitesidir (Sink, Shetler, 1987: 398).

Bu yedi boyut, işletmelerde performans kavramını tam olarak açıklar niteliktedir. Zirâ, ilgili pek çok yazında bu sınıflandırma genel bir kabul görmektedir (Fuentes vd., 2004: 427; Sandvik, Sandvik, 2003: 358-359; Phillips, 1999: 172, Bergeron, Raymond, Rivard, 2004: 1009).

Bununla birlikte, son yıllarda otel endüstrisinde performans ölçmeyle ilgili olarak da çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır (Wöber, 2002; Laws, 2004; Tse et al., 2005; Evans, 2005; De Roos, Corgel, 1996). Bu çalışmalarda, otel işletmelerinin başarısında performans ölçmenin rolünün yadsınamayacağı ifade edilmektedir. Zira iyi bir performans ölçüm sistemine sahip olma, otel yöneticileri için hayati bir önem taşımaktadır. Günümüzde bir çok otel yöneticisi, işletme performansını iyileştirmek için kararlı bir şekilde en iyi

stratejileri arama çabası içindedir (Garrigos-Simon vd., 2005). Ancak, konaklama endüstrisinin kendine has özellikleri, otel performansının belirlenmesinde farklı spesifik aktiviteleri ve değişik ürün ve hizmet türlerinin dikkate alınmasını gerektirmektedir (Harris, Mangiello, 2001: 121). Dolayısıyla, konaklama işletmelerinde performans ölçümü oldukça zor bir çalışma alanını oluşturmaktadır. Bu işletmelerde, performansın etkin bir şekilde değerlendirilebileceği tek bir önemli kriterler bütünü bulunmadığı için, çıktının ölçümü oldukça güç olmaktadır. Örneğin, kârlılık ve müşteri sayısı (otelde kalan) gibi kriterler, tek başına örgüt performansını açıklamada yetersiz kalmaktadır. Müşterilerin heterojen özelliklerine eşlik eden hizmetlerin soyut bir yapıya sahip olması, hizmet sunumunu geniş ölçüde farklılaştırmaktadır (Mullins, 1995: 8).

Tüm işletmelerde olduğu gibi, konaklama işletmelerinde de performans boyutları özde; finansal ve finansal olmayan ölçütler olmak üzere iki gruba ayrılır. Yapılan görgül araştırmalar, otel işletmelerinin performansının değerlendirilmesinde yalnızca finansal ölçütleri kullanmanın yetersiz kaldığını; bununla birlikte, müşteri memnuniyeti, çalışanların motivasyonu, kalite gibi diğer çeşitli ölçütlerin de performansı belirleyen önemli birer kriter olduklarını göstermektedir (Brown, McDonnell, 1995: 7). Dolayısıyla, yukarıda ifade edilen ve örgütsel performans ölçümünde kullanılan yedi performans boyutunun konaklama işletmeleri için de aynen geçerli olabileceği söylenebilir.

#### **Kat Hizmetleri Yönetiminde Kullanılan Performans Boyutlarının Birim Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma**

##### ***Araştırmanın, Sorunsalı ve Varsayımı***

Bu araştırmanın sorunsalını, kat hizmetleri yönetiminde hangi performans boyutlarının ölçüme tabi tutulduğunun ve bu performans boyutları ile kat hizmetleri birimi performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi oluşturmaktadır. Araştırmanın temel varsayımına göre; konaklama işletmelerinde kat hizmetleri yönetiminde kullanılan performans boyutları ile kat hizmetleri departmanı performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

##### ***Araştırmanın Yöntemi***

Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmanın evrenini Antalya ilinde bulunan 5 yıldızlı otel işletmeleri ve birinci sınıf tatil köyleri oluşturmaktadır. Anket çalışması, araştırmanın evrenini oluşturan işletmelerin tamamına ulaşılarak yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulanmıştır. Araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Buna göre, ankete katılan yöneticilerin, ifadelerle 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde cevap vermeleri istenmiştir. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 11.5 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada sırasıyla; örnekleme ait frekans dağılımları, güvenilirlik testi, faktör analizi ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

### ***Araştırmanın Evreni ve Örneklemi***

Araştırmanın evrenini Antalya ilinde bulunan 5 yıldızlı otel işletmeleri ve birinci sınıf tatil köyleri oluşturmaktadır. İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden alınan verilere göre, Antalya ilinde söz konusu özelliklerde toplam 147 işletme bulunmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın evreni 147 işletmeden oluşmaktadır. Buna göre, Temmuz-Ağustos 2006 döneminde evreni oluşturan işletmelerin tamamı ziyaret edilmiş, ancak bu işletmelerden 92'si anketi doldurmayı kabul etmişlerdir. Dolayısıyla araştırmanın örnekleme 92 işletmeden oluşmaktadır.

### ***Araştırmada Kullanılan Değişkenler ve Araştırmanın Hipotezleri***

Araştırmada *bağımsız değişkenler* 7 kategoride ele alınmıştır. Bunlar; 'kat hizmetleri departmanında yürütülen etkinlik çalışmaları', 'maliyet azaltma çalışmaları', 'verim ve girdilerden yararlanma çalışmaları', 'verimlilik çalışmaları', 'yenilik ve yaratıcılık geliştirme çalışmaları', 'kalite geliştirme çalışmaları' ve 'çalışma yaşamının kalitesinin iyileştirilmesi çalışmaları'dır. Araştırmada *bağımlı değişken* olarak ise, 'kat hizmetleri departmanı performansı' alınmıştır. Buna göre araştırmanın modeli oluşturulmuş ve bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkeni ne düzeyde etkilediği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın hipotezlerine göre, kat hizmetleri departmanında kullanılan söz konusu performans boyutları ile kat hizmetleri performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

### ***Örnekleme Ait Bulgular***

Ankete katılan 92 işletmenin 70'ini (% 76.1) beş yıldızlı oteller; 22'sini (% 23.9) ise birinci sınıf tatil köyleri oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin % 90.2'si özel işletme, % 9.8'i yabancı ortaklı işletme statüsündedir. Sahiplik durumu açısından bakıldığında ise, ankete katılan işletmelerin % 41.3'ünün bağımsız, % 58.7'sinin zincir işletme niteliğini taşıdığı görülmektedir. Örneklemin % 77.2'si tüm yıl açık olduklarını belirtirken, % 22.8'i sezonluk faaliyet gösterdiklerini ifade etmişlerdir. İşletmede çalışan işgörenlerin sayısal dağılımına bakıldığında, ankete katılan işletmelerdeki devamlı çalışan işgören sayısının ağırlıklı olarak (% 50) 50-99 seçeneğinde yoğunlaştığı; sezonluk çalışan işgören sayısında ise en büyük dilimine % 52.2 ile '100-499' seçeneğinin sahip olduğu görülecektir. Ankete katılan işletmelerdeki çalışanların öğrenim durumlarının ağırlıklarına göre dağılımı ise, % 68.5 lise, % 29.3 ilköğretim ve % 2.2 ile üniversite şeklindedir.

Anketi dolduran kişilerin % 91.3'ünü kat hizmetleri müdürleri oluşturmaktadır. Diğer yandan, anketi dolduran yöneticilerin, mevcut işletmelerinde çalışma süreleri 1-5 yıl arası (% 41.3) ve 1 yıldan az (% 25) seçeneklerinde yoğunlaşırken; turizm sektöründe çalışma süreleri 11 yıl ve üzeri seçeneği % 75 ile en büyük dilimi oluşturmaktadır. Yöneticilerin, şu anda buldukları pozisyonda çalışma süreleri ise genelde 1-5 yıl seçeneğinde (% 38) toplanmaktadır. Yöneticilerin eğitim durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında ise iki seçenek ön plana çıkmaktadır. Ankete katılan kişilerin % 48.9'u lise mezunu olduklarını belirtirken; % 47.8'i üniversite mezunu

olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin yaşlarına göre dağılımı, % 57.2 ile 35-44 seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Bu yaş dilimini % 39.1 ile '25-34' seçeneği takip etmektedir. Ankete katılan kişilerin cinsiyetlerine göre dağılımına bakıldığında ise, kat hizmetleri yöneticilerinin büyük çoğunluğunun (% 79.3) kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Araştırmada erkek kat hizmetleri yöneticisi oranı % 20.7 olarak tespit edilmiştir.

#### **Güvenirlilik Analizi Sonuçları**

Yapılan güvenirlilik analizi sonucunda, anketin genel güvenirlilik oranı (Cronbach Alpha) .97, 64 olarak saptanmıştır. Buradan, anketi oluşturan değişkenlerle ilgili genel güvenirliliğin oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

#### **Faktör Analizi**

Kat hizmetleri departmanında performans ölçütlerine ilişkin uygulamaların boyutsal analizinde Anabileşenler Faktör Analizi yöntemi (Principal Component Factor Analysis) kullanılmıştır.

Bağımsız değişken olan performans boyutlarına yönelik faktör analizinde 57 değişken dikkate alınarak analiz yapılmıştır. KMO (Keiser-Meier-Olkin) değeri 0.843 olarak gerçekleşmiştir. Barlett testi sonucu ise, 2537, 127 ve p 0, 000 düzeyinde gerçekleşmiştir (Barlett Test of Sphericity = 2537, 127, Significance = 0, 000).

Performans boyutları ölçeği ile ilgili olarak değişik faktör çözümleri üzerinde durularak en uygun çözüme ulaşılmaya çalışılmıştır. Buna göre 4, 5, 6 ve 7 faktör çözümleri uygunluk açısından değerlendirilmiştir. Değerlendirmeler sonucunda, genel durum için en uygun çözümün yedi faktör çözümü olduğuna karar verilmiştir.

Yedi faktörlü çözüm toplam varyansın % 64.3'ünü açıklamaktadır. Bu konudaki yazında genel olarak kabul gören faktör adlarına bağlı kalınarak ve maddelerin içerikleri dikkate alınarak birinci faktör 'Yenilik ve Yaratıcılık Boyutu'; ikinci faktör 'Etkinlik Boyutu'; üçüncü faktör 'Kalite Boyutu'; dördüncü faktör 'Çalışma Yaşamının Kalitesi Boyutu'; beşinci faktör 'Verimlilik Boyutu'; altıncı faktör 'Verim ve Girdilerden Yararlanma Boyutu' ve yedinci faktör 'Kârlılık Boyutu' olarak adlandırılmıştır.

Performans boyutlarına ilişkin ölçek genel olarak değerlendirildiğinde, ankete katılan işletmelerdeki kat hizmetleri yöneticilerinin, performans boyutlarında en önemli buldukları faktör olarak 'Yenilik ve Yaratıcılık Boyutu' tespit edilmiştir. Tek başına bu faktör toplam varyansın % 17, 315'ini (açıklanan toplam varyansın hemen hemen 1/4'ünü) açıklamaktadır. Bu faktörü sırasıyla; 'Etkinlik Boyutu', 'Kalite Boyutu', 'Çalışma Yaşamının Kalitesi Boyutu', 'Verimlilik Boyutu', 'Verim ve Girdilerden Yararlanma Boyutu' ve 'Kârlılık Boyutu' takip etmektedir.

Bulgular incelendiğinde, kat hizmetleri biriminde performans boyutlarına ilişkin ortalama puanların, Yenilik ve Yaratıcılık Boyutu faktöründe 3, 83 - 4, 05; Etkinlik Boyutu faktöründe 4, 35 - 4, 62; Kalite Boyutu faktöründe 4, 46 - 4, 60; Çalışma Yaşamının Kalitesi Boyutu faktöründe 3, 68 - 4, 20; Verimlilik

Boyutu faktöründe 4, 30 – 4, 34; Verim ve Girdilerden Yararlanma Boyutu faktöründe 4, 29 – 4, 40 ve Kârlılık Boyutu faktöründe 3, 51 – 4, 39 arasında değiştiği görülmektedir. Bu bulgu, araştırmaya katılan işletmelerin yedi faktöre ilişkin ‘Performans Boyutları’na yönelik katılım düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırmada bağımlı değişken olan kat hizmetleri departmanı performansı ile ilgili ise, 11 soru sorulmuştur. Faktör analizinin uygunluğunun bir göstergesi olarak kabul edilen KMO (Keiser-Meier-Olkin) değeri 0.870 olarak; Barlett testi sonucu ise, 506, 124 ve p 0, 000 düzeyinde gerçekleşmiştir (Barlett Test of Sphericity = 506, 124, Significance = 0, 000) ki bu değerler kabul edilebilir sınırlar içerisindedir. Buna göre, faktör analizi sonucunda bağımlı değişken olan kat hizmetleri performansının beklenildiği gibi tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Neticede, bağımlı değişken olan kat hizmetleri performansı ölçeği 11 maddeden oluşmuştur.

Faktör analizi sonuçlarına göre, ‘Kat Hizmetleri Performansı’ ölçeğindeki 11 maddenin faktör yük değerlerinin , 434 ile , 844 arasında değiştiği gözlenmiştir. Bu bulgu, ölçeğin birbiriyle yüksek düzeyde ilişkili olan maddelerden oluştuğunu ve ‘Kat Hizmetleri Performansı’ faktöründe tanımlanan yapıyı ölçtüğünü göstermektedir. Faktörün açıkladığı toplam varyans % 49, 127’dir. Söz konusu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, bu ölçeğin geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu söylenebilir.

Kat hizmetleri departmanının genel performans durumu ölçeğine ilişkin ortalama puanların 3, 61 – 4, 40 arasında değiştiği, genel faktör ortalamasının ise 4, 13 olarak gerçekleştiği görülmüştür. Bu bulgu, araştırmaya katılan işletmelerin bağımlı değişken olan ‘Kat Hizmetleri Departmanı Performansı’ ölçeğine yönelik katılım düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

**Tablo 1:** Performans Boyutlarının Kat Hizmetleri Performansı Üzerindeki Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Katsayıları(B)	Beta	Anlamlılık(p)
<b>Etkinlik Boyutu</b>	<b>, 434**</b>		<b>, 000</b>
Kârlılık Boyutu	, 033		, 670
Verim ve Girdilerden Yararlanma Boyutu	-, 107		, 224
Verimlilik Boyutu	-, 049		, 563
<b>Yenilik ve Yaratıcılık Boyutu</b>	<b>, 336**</b>		<b>, 002</b>
Kalite Boyutu	, 046		, 627
<b>Çalışma Yaşamının Kalitesi Boyutu</b>	<b>, 231*</b>		<b>, 018</b>
<b>R<sup>2</sup> = 0, 658      Düzeltilmiş R<sup>2</sup> = 0, 630      F = 22, 850      p= 0, 000</b>			

\* 0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

\*\* 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

### **Çok Değişkenli Regresyon Analizi**

Araştırmada gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda çalışmanın ana değişkenleri belirlenmiş ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir.

Tablodaki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir ve tabloda da görüldüğü gibi model oldukça ( $p < 0, 01$  seviyesinde) anlamlıdır ( $F = 22, 850$ ). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı olan düzeltilmiş  $R^2$  değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) ise 0, 630 olarak bulunmuştur. Buna göre, kat hizmetleri performansını, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 63 oranında açıklayabilmektedir. Modeldeki bağımsız değişkenlerden ‘Etkinlik Boyutu ( $p=0, 000$ )’ ve ‘Yenilik ve Yaratıcılık Boyutu ( $p=0, 002$ )’ ile ‘Kat Hizmetleri Performansı’ arasında  $p<0, 01$  seviyesinde anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bir diğer bağımsız değişken olan ‘Çalışma Yaşamının Kalitesi Boyutu ( $p=0, 018$ )’ ile ‘Kat Hizmetleri Performansı’ arasında ise  $p<0, 05$  seviyesinde anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer bağımsız değişkenler ile kat hizmetleri performansı arasında anlamlı herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre, üç hipotez Kabul edilirken, geriye kalan hipotezler reddedilmiştir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Araştırma sonuçlarından da görüldüğü gibi, performans boyutlarının yedi faktörden (etkinlik, verim ve girdilerden yararlanma, verimlilik, kârlılık, yenilik ve yaratıcılık, kalite, çalışma yaşamının kalitesi) oluştuğu görülmektedir.

Kat hizmetleri yönetimine ilişkin süreçlerde yenilik ve yaratıcılık geliştirme en önemli faktör olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda, Türkiye’deki büyük ölçekli otellerde çalışan kat hizmetleri yöneticileri, yenilik ve yaratıcılık olgusunu en önemli performans boyutu olarak görmektedir.

Araştırma bulguları, kat hizmetleri yönetiminde uygulanan performans ölçütlerine ilişkin boyutların değişkenlik sergileyebileceğini ortaya koymaktadır. Faktör analizi sonuçları, her bir performans boyutuna ilişkin faktör yükleri ve değişkenler açısından incelendiğinde, bazı faktörleri oluşturan değişkenlerin performans ölçütlerinin çeşitli boyutlarını da kapsadığını görmek mümkündür. Dolayısıyla, kat hizmetleri biriminde performans boyutlarını oluşturan değişkenlerden bazıları rahatlıkla değişik boyutlara kayma eğilimindedir. Bu durum, kat hizmetleri biriminde performans boyutlarının birbirleriyle çok yakın etkileşim içinde olduğunun işareti olarak algılanabilir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar, bağımlı ve bağımsız değişkenler ayrı ayrı incelendiğinde, birbirlerini güçlü bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Ancak, bağımlı değişken olan ‘kat hizmetleri performansı’ nı en güçlü şekilde etkileyen değişkenin ‘etkinlik boyutu’ olduğu görülmektedir. Buna göre, kat hizmetleri biriminin amaç ve hedeflerinin net bir biçimde ortaya konması, müşteri beklentilerinin amaçlara ulaşmada önemli bir gösterge olarak ele alınması, belirlenen amaçlara ulaşabilmek için tüm kat hizmetleri çalışanlarına hizmet içi eğitim verilmesi ve tüm birim çalışanlarının kat hizmetlerinin amaçları



konusunda yaygın bir fikir birliğine sahip olmaları, kat hizmetleri departmanı performansı açısından hayati önem taşıyan unsurlar olarak görülmektedir.

Performans boyutları ile ilgili üç değişken ile (etkinlik, yenilik ve yaratıcılık, çalışma yaşamının kalitesi) kat hizmetleri performansı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bazı performans boyutları ile kat hizmetleri performansı arasında herhangi bir ilişkinin ortaya konamaması, uygulanan performans boyutlarının kat hizmetleri performansını yansıtmada yetersiz kaldığının bir göstergesi olabileceği gibi; söz konusu boyutların kat hizmetleri performansına yansıtılması konusunda mevcut uygulamaların yetersiz kaldığının işareti olarak da değerlendirilebilir.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre konaklama işletmelerinde kat hizmetleri yöneticilerine birçok öneride bulunulabilir:

Öncelikle üst düzey yöneticiler ve bununla birlikte tüm örgüt çalışanları işletmede performans ölçümü konusunda ortak bir bakış açısına sahip olmalıdır. Performans ölçmeden beklenen amaç ve yararlar, kat hizmetleri yöneticileri tarafından tüm birim çalışanlarına net bir biçimde aktarılmalıdır.

Kat hizmetleri yöneticilerinin, kendi departmanlarında ne olup bittiğini tam olarak anlayabilmeleri için öncelikle işletmede performansının etkin bir biçimde ölçülebilmesine olanak sağlayan bir sistem kurmaları gerekmektedir.

Kat hizmetleri yöneticilerinin oluşturacağı performans ölçüm modelinde, sadece karlılık, doluluk oranı gibi finansal göstergeleri kullanmak yerine; finansal olmayan niteliksel göstergelere de yer verilmelidir (Avcı, 2005: 11). Zirâ, performans ölçmede böyle bir yolun tercih edilmemesi, kat hizmetleri birimine yönelik olarak tüm aksaklıkların tespit edilmesini güçleştirecek ve düşük performansın nereden kaynaklandığına ilişkin bilgilerden yoksun kalacaktır. Aslında burada sözü edilen finansal ve finansal olmayan performans boyutları birebirde birleriyle yakın bir ilişki içerisindedirler. Örneğin, finansal olmayan bir performans boyutu olan yenilik yapmanın, işletmenin niceliksel performansı üzerinde doğrudan etkili olduğu belirtilmektedir (Alpkan vd., 2005: 186). Dolayısıyla, kat hizmetleri yöneticilerinin, kat hizmetleri birimine ilişkin bütünsel performansı yansıtan her iki türdeki performans göstergelerinin uygun bir bileşimini ortaya koymaları ve performans ölçümünde tüm göstergeleri dikkate almaları gerekmektedir.

#### **Kaynakça**

Akal, Zühal., (2003), *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*, (Ankara:MPMYayınları),[http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans\\_yonetimi/performans\\_yonetimi.htm](http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm), erişim tarihi: 12.10.2004)

Alpkan, Lütfihak, Ercan Ergün, Çağrı Bulut, Cengiz Yılmaz, (2005), “Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, (2), ss. 175-189.

Amaratunga, Dilanti, David Baldry, (2002), “Moving from Performance Measurement to Performance Management”, *Facilities*, Vol. 20, No. 5/6, ss. 217-223.

Avcı, Umut, (2005), “Konaklama İşletmelerinde Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümüne İlişkin Bir Alan Araştırması”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği (SOİD) Dergisi*, Yıl: 2, Sayı: 3, Temmuz-Ağustos-Eylül, ss. 5-11.

Bergeron, François, Louis Raymond, Suzanne Rivard, (2004), “Ideal Patterns of Strategic Alingnment and Business Performance”, *Information & Management*, 41, ss. 1003-1020.

Brown, Jackie Brander, Brenda McDonnell, (1995), “The Balanced Score-Card: Short-Term Guest or Long-Term Resident”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7, No. 2-3, ss. 7-11.

Daft, Richard L., (1997), *Management*, Orlando: Dryden Press, Fourth Edition.

DeRoos, J.A. and Corgel, J.B. (1996), “Measuring Lodging-Property Performance”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37 (4), ss. 20-27.

Evans, N. (2005), “Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (5), ss. 376-390.

Fuentes-Fuentes, M. Mar et al, (2004), “The Impact of Enviromental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance”, *Internatioanl Journal of Management Science*, 32, ss. 425-442.

Garrigos-Simon, F.J., Marques, D.P. and Narangajavana, Y., (2005), “Competitive strategies and performance in Spanish hospitality firms”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management.*, 17 (1), ss. 22-38.

Harris, Peter J., Marco Mangiello, (2001), “Key Performance Indicators in European Hotel Properties: General Managers’ Choices and Company Profiles”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13/3, ss. 120-127.

Kennerley, Mike, Andy Neely, (2002), “A Framework of the Factors Affecting the Evaluation of Performance Measurement Systems”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, No: 11, ss. 1222-1245.

Laws, E., (2004), *Improving Tourism and Hospitality Services*, UK: Cabi Publishing.

Mawer, Deborah, (2003), “Enlivening analysis through performance: Practising set theory”, *B. J. Music Ed., Cambridge University Press*, Vol. 20, No. 3.

Michalisin, Michael D. et al, (2004), “The Effects of Performance and Team Cohesion on Attribution: a Longitudinal Simulation”, *Journal of Business Research*, 57, ss.1108-1115.

- Mullins, Laurie J., (1995), *Hospitality Management A Human Resources Approach*, London: Pitman Publishing, Second Edition.
- Nicholas, John M., (1998), *Competitive Manufacturing Management*, USA: McGraw-Hill International Editions, Management&Organization Series.
- Phillips, Paul A., (1999), "Performance Measurement Systems and Hotels: A New Conceptual Framework", *Hospitality Management*, 18, ss. 171-182.
- Reiner, Gerald, (2004), "Customer-Oriented Improvement and Evaluation of Supply Chain Processes Supported by Simulation Models", *International Journal of Production Economics*, 22, ss. 381-395.
- Salt, Ahmet, (2002), "Performans Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemleri", Yılıçi Projesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sandvik, Izabela Leskiewicz, Kare Sandvik, (2003) "The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance", *International Journal of Research in Marketing*, 20, ss. 355-376.
- Sinclair, David, Mohamed Zairi, (1995), "Effective Process Management Through Performance Measurement", *Business Process Re-engineering & Management Journal*, Vol. 1, No. 3, ss. 50-65.
- Sink, D. Scott, Larry Shetler, (1987), *Performance Actions Teams: Case Study*, Productivity Management Frontiers, Amsterdam.
- Tse, A., Sin, L., Yim, F. and Heung, V., (2005), "Market Orientation and Hotel Performance", *Annals of Tourism Research*. 32 (4), ss. 1145-1147.
- Wöber, K.W., (2002), *Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries*, UK: Cabi Publishing.

## BİLGİ TEKNOLOJİLERİ KULLANIMININ İŞLETMELERİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSINA ETKİSİ: KENT MOBİLYALARI SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

**Dr. Ömer TURUNÇ**  
K.H.O.Sis.Ynt.Bil.Böl.  
oturunc@kho.edu.tr  
**Mustafa POLAT**  
K.H.O.Sis.Ynt.Bil.Böl.  
mpolat@kho.edu.tr

### ANAHTAR KELİMELELER:

Bilgi, bilgi teknolojileri, bilgi sistemleri, örgütsel performans, performans kriterleri, değişim.

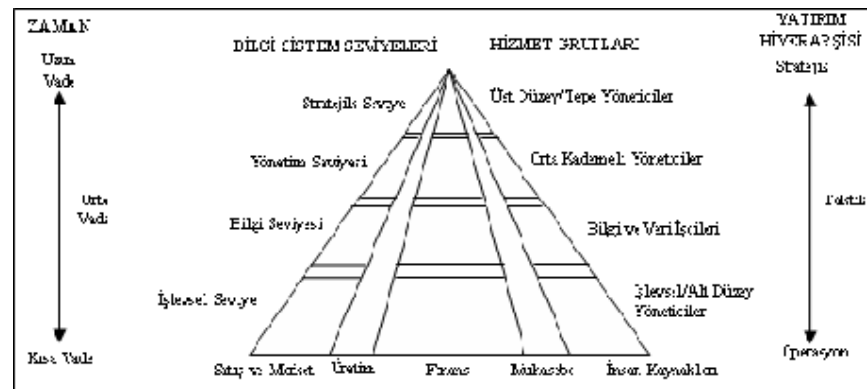
### GİRİŞ

Dünya literatüründe bilgi ve bilgi teknolojilerinin örgütle sunduğu olanaklar tartışmasız kabul edilirken bu olanakların örgütlerin performansı üzerindeki etkileri hala tartışılmaktadır. Bu tartışmalar dünya düzleminde ve ülkemiz literatüründe çok sınırlı sayıda yer almaktadır.

### BİLGİ, BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE BİLGİ SİSTEMLERİ

Geleneksel toplum yapısından sanayi toplumuna dönüşümün çok uzun yıllar sürmesine ve sanayi toplumunun 100 yılı aşkın bir sürede kurumsallaşıp oluşmasına rağmen bilgi toplumu çok kısa bir sürede köklü değişiklikler getirmiştir (Erkan, 1993: 8). Bilginin gelişim yönünde kullanımını sağlayan bilgi teknolojilerinin doğasını belirleyen temel karakteristikler, değişim ve dinamizm olarak belirlenebilir. Nitekim bilgi çağını diğer dönemlerden ayıran en önemli fark değişimin sürati olmuştur (Solomon, 2001).

**Şekil 2.9.** Bilgi Sistemi Seviye Hizmet Grupları



Kaynak: YOZGAT, A.g.e., s.20; DEMİRCAN, A.g.e., s.7 ve WENDY.Robson, **Strategic Management & Information Systems**, Second Edition, Pitman Publishing, Londra, 1990 ss. 85-87'den uyarlanarak hazırlanmıştır.

Bilgi teknolojileri; “bilgisayar ve iletişim teknolojilerini, verilen aktif ve faydalı bilgilere dönüştürme yöntemlerini kapsayan bağlantılı ve etkileşimli teknolojilerdir”(Heskett vd, 1990: 181). Rekabet üstünlüğü yakalama çabasında önemli yere sahip olan bilgi teknolojileri örgütleri yeni bir yapılanmaya götürmekte, sınırları esnekleştirmekte işletme fonksiyonlarının kullanımını farklılaştırarak geleneksel örgüt anlayışından farklı boyutlara geçişe zorlamaktadır(Zwass, 1998: 14).

Yakın dönemde bilgi teknolojilerini kullanan işletmelerde yüksek verimlilik artışı, maliyet tasarrufu ve entelektüel sermaye sonucu şirket değerinde önemli artışlar görülmüştür(Kıracı ve Erkan, 2003). Bilgi teknolojileri yatırımlarının ekonomik performansa mikro ekonomik yönden ele olan çalışmalar genellikle bilgi teknolojisinin ekonomik etkilerini firma yada endüstri düzeyinde incelemişler ve bu incelemeler sonucunda genel anlamda bilgi teknolojileri kullanımının örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği sonucuna varmışlardır(Yamak ve Bozkurt, 2003). Bununla birlikte bazı araştırmalarda örgütsel performans ile BT arasında bir ilişki kurulmasına rağmen performansın BT tarafından belirlendiği yolunda bir çıkarım kurulamamıştır (The Most Wired, 2005). Bilgi teknolojileri genel olarak örgüt stratejilerini aşağıdaki yollar ile desteklemektedirler(Gordon ve Hamilton1993: 4):

Mal ve hizmet farklılaşması, Ürün ve iş süreçlerinde yenilik sağlayarak,  
Düşük maliyetli üretici olarak, Müşteriler ve tedarikçilerle etkili iletişim olanağı sağlayarak,  
İş hacminde artış sağlayarak, Potansiyel pazarlara odaklaşma olanağı sağlayarak,

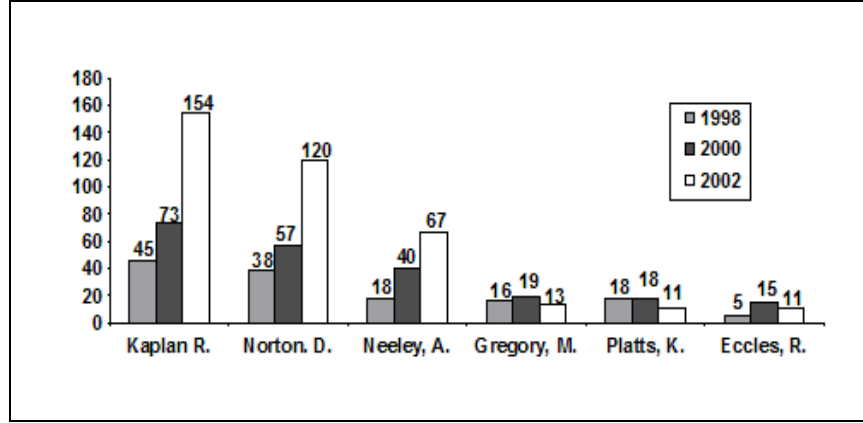
### ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Bir iş sisteminin performansı, o sistemin belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur(Akal, 1992: 1). Performans değerlendirme kavramı bireysel performansın ve örgütsel performans değerlendirme kavramları olarak iki ana alt bölüme ayrılmaktadır.

Bireysel bazda personel değerlendirme; “bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ölçme yoluyla personelin işindeki performansının değerlendirilmesi” olarak tanımlanmaktadır( Palmer ve Kenneth, 1993: 9)

Örgütsel performans değerlendirme, bir işletme faaliyetlerinin etkinliğini ve etkinliğinin niceliksel olarak belirlenmesinde kullanılan göstergeler, performans değerlendirme sistemi ise işletme faaliyetlerinin etkinliğini, etkinliğini ölçmede kullanılan göstergeler seti olarak tanımlanabilir(Neely vd, 1995: 80).

Örgütsel performans değerlendirme süreci üzerine yapılmış çok fazla çalışma bulunmasa da araştırmacılar ve akademisyenler bu konu ile ilgili olarak metodolojiler, modeller, kurallar, aşamalar üretmişler ve önermişlerdir. Mevcut literatür taranmış, konu ile ilgili çalışan yazarlar ve yayınları yıllara göre incelenmiş ve önemli bir tarama sonucuna ulaşılmıştır. Bu tarama sonuçlarını Şekil 1 de görmek mümkündür.



**Şekil 1.** İşletme Performans Kriterleri ile ilgili Literatür

Kaynak: MARR Bernard, SCHIUMA Gianni, "Business Performance Measurement – Past, Present and Future", *Management Decision*, 41/8, 2003, s.682.

Farklı performans ölçüm temel ve kriterleri geliştirilmiş olmasına rağmen örgütsel performans ölçümünde genel geçer sistematik bir yaklaşım geliştirilememiştir. Farklı sistem ve stratejiler farklı kriterler ve karakteristikler gerektirmekte; bu ise genel bir yaklaşımın geliştirilmesini güçleştirmektedir(Beamon, 1999).

Bu çerçevede literatürde belirlenmiş kriterler nicel- nitel ayırımı ve genel bir kategorizasyon ile uygulamamızda görüldüğü şekilde belirlenmiştir.(Toni ve Tonchia, 2001; Croteau ve Bergeron, 2001; Rungtusanatham vd., 1998; Flynn vd., 1998; Mohrman vd., 1995; Dow vd., 1998; Das vd., 2000; Douglas ve Tjoug, 2001; Ho vd., 2001; Cragg vd., 2002; Akalın, 1992: 9-10)

Tüm bu örgütsel performans kriterleri incelendiğinde sektörel ve dönemsel kaynaklı farklılıkların ötesinde aslında benzer kriterler olduğu anlaşılmaktadır. Bizde bu çalışmada yapmış olduğumuz irdeleme sonucunda tüm kriterlerin belli başlı altı kriterin altında toplandığını belirlemiş bulunmaktayız. İsimler farklı olsa da aynı temelde birleşen bu kriterler örgütsel performansı ortaya koyan kriterler olarak belirlenebilmektedir. Bu kriterler ise; Kalite, Etkililik, Etkinlik, Yenilik, Verimlilik, Karlılık ve Bütçeye uygunluk ve Çalışma yaşamının kalitesi olarak belirlenebilmektedir.

## ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE YÖNTEMİ

### Araştırmanın Amacı

Çalışmamızda pratik olarak varlığını kimsenin inkar etmediği ancak literatürde sektörlere göre çeşitli farklılıklar ve çelişkiler gösteren bilgi teknolojileri-örgütsel performans ilişkisinin küçük ölçekli bir evrende test edilmesi amaçlanmıştır. Nitekim özellikle imalat sektöründeki çoğu küçük çaplı işletmelerde bilgi teknolojileri kullanımının söylemlerinin ötesinde çok sınırlı seviyede kullanım alanı bulabildiği görülebilmektedir.

### Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmamızda test edilecek hipotezler şunlardır:

- İşletmelerde çalışan personel sayısı ile örgütsel performans arasında bir ilişki bulunmaktadır.
- İşletmelerin elde ettiği gelir ile örgütsel performans arasında bir ilişki bulunmaktadır.
- İşletmelerin bilgi teknolojilerine yaptıkları yatırım ile örgütsel performans arasında bir ilişki bulunmaktadır.
- İşletmelerde kullanılan bilgi teknolojileri ile örgütsel performans arasında bir ilişki bulunmaktadır.

### Araştırmanın Evreni ve Ölçeği

Araştırma Ankara ilinde Ankara Ticaret odasına bağlı olarak faaliyet gösteren Kent mobilyaları işletmelerinde uygulanmıştır.35 kayıtlı işletme e-posta ile anketler gönderilmiş ancak 2 geçersiz sayılabilecek cevap alınabilmiştir. İkinci aşamada işletmelere anketler bırakılmış ve cevap vermeleri istenmiştir. Ancak alınan anketlerin değerlendirilmeye uygun olmadığı belirlenmiştir. Ardından yüz yüze anketler uygulanmıştır. Toplam 18 ankete ulaşılmış ancak 11 adedinin uygun olduğu görülmüştür.

Anket 6 bölümden oluşmakta olup toplam 37 soru sorulmaktadır. Çoğunluğu beşli likert ölçeğine göre hazırlanan soruların yanında sıralama tipi sorularda bulunmaktadır.

### BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Anket sonuçları SPSS 10.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Altı bölümden oluşan anket verilerinin analizi sonucu pek çok sonuç elde edilmiştir. Bu verilerden bazıları sunularak çeşitli değerlendirmeler yapılmıştır.

Çizelge 1 de işletmelerin Bilgi teknolojileri profilini belirlemeye yönelik bazı sorulara verilen cevaplar izlenmektedir. Bu çizelgeye göre yoğun olarak ofis otomasyon sistemlerini uygulayan işletmelerin % 72'sinin bilgi teknolojilerine yılda 10000 EUR'dan az yatırım yaptıklarını görmekteyiz.

#### Çizelge 1: Bilgi Teknolojileri Profili

FAKTÖR	DEĞİŞKEN	FREKANS	%
İlk Bilgisayara sahip olma	1991-2000	7	63,6
	2001-.....	4	36,4
BT Kullanımı	YDS	1	9,1
	YBS	-	-
	KDS	1	9,1
	OOS	9	81,8

	US	-	-
	EVİS	1	9, 1
	Yerel Ağ	2	18, 2
	Dış Ağ	7	63, 6
BT Kullanım Seviyesi	Operasyonel Seviye	3	27, 3
	Yönetim Kontrol Seviyesi	3	27, 3
	Str. Planlama Seviyesi	5	45, 5
BT Yatırımı	10.000 EUR' den az	8	72, 7
	10.000-30.000	3	27, 3
İnternet Sitesine sahip Olma	Evet	10	90, 9
	Hayır	1	9, 1
BT Stratejisine sahip Olma	Evet	7	63, 6
	Hayır	3	27, 3
	Boş	1	9, 1

Çizelge 2'de İşletme profilini belirlemeye yönelik sorulara verilen cevapları izlemekteyiz. İnceleme yapılan işletmelerin önemli bir bölümü olan %72, 7'nin gelirinin 500.000 EUR'dan az olduğunu görmekteyiz.

**Çizelge 2: İşletme Profili**

FAKTÖR	DEĞİŞKEN	FREKANS	%
Kuruluş yılı	1981-1990	7	63, 6
	1991-1996	3	27, 3
	2002-.....	1	9, 1
Çalışan Sayısı	50 de az	10	90, 9
	51-100	1	9, 1
Gelir Durumu	500.000 EUR'den az	8	72, 7
	500.000EUR- 1 Milyon	2	18, 2
	1 MilyonEUR-5 Milyon	1	9, 1

Çizelge'de ise örneklem işletmelerin bazı BT değişkenleri ile Örgütsel performans değişkenleri arasındaki ilişkilerin analizi yapılarak BT- Örgütsel performans ilişkisini anlamaya yönelik sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Nitekim çizelge 3 de koyu renkte işaretlenen korelasyon ve sigma değerlerinde izlendiği gibi özellikle işletmelerin geliri, BT yatırımı, operasyonel seviye BT kullanımı ve Stratejik seviye ile uzun vade karlılığı, satış büyümesi, finansal



kaynaklar ve kamuoyundaki imaj ve müşteri sadakati arasında orta seviyede güçlü ilişki olduğu görülebilmektedir. Bu ilişkilerde izlendiği gibi özellikle Stratejik planlama seviyesinde BT kullanımının pek çok değişkenle negatif ilişki olduğu gözlenmektedir.

**Çizelge 3: Korelasyon Analizi**

		KD 2.1	KD 2.2	KD 2.3	KD 2.4	KC 3.1	KC 3.2	KC 3.3	KC 3.4	KC 3.5	KC 3.6	KC3. 7	KC3. 8	KC3. 9
KA 4	PC Sİ G.	, 190 288	, 272 223	, 045 454	, 000 500	, 247 232	, 219 259	, 190 288	, 263 217	, 232 246	, 267 214	, 206 272	, 071 418	, 219 259
KA 6	PC Sİ G.	, 360 138	, 574 041	, 508 081	, 000 500	, 166 313	, 686 010	, 223 255	, 177 302	, 270 211	, 015 483	, 210 268	, 244 235	, 255 225
KA 13	PC Sİ G.	, 306 180	, 102 390	, 543 065	, 395 129	, 128 354	, 510 055	, 199 279	, 113 370	, 210 268	, 043 450	, 227 251	, 138 343	, 198 280
KA 9. 1	PC Sİ G.	, 588 029	, 356 156	, 629 035	, 690 014	, 588 029	, 286 197	, 843 001	, 815 001	, 635 018	, 468 074	, 584 030	, 332 159	, 601 025
KA 9. 2	PC Sİ G.	, 031 464	, 408 121	, 238 269	, 395 129	, 303 183	, 113 370	, 199 279	, 198 280	, 120 363	, 043 450	, 019 478	, 199 279	, 113 370
KA 9. 3	PC Sİ G.	, 560 037	, 187 302	, 565 057	, 544 052	, 426 096	, 224 254	, 727 006	, 700 008	, 563 036	, 437 090	, 581 030	, 227 251	, 532 046

0, 05 güven aralığında test edilmiştir.

KA4: Çalışan personel sayısı, KA6: Gelir durumu, KA13: BT yatırım durumu, KA9.1: Operasyonel seviyede BT Kullanımı, KA9.2: Yönetim Kontrol Seviyede BT Kullanımı, KA9.3: Stratejik Seviyede BT Kullanımı, KD2.1: Uzun vade karlılığı, KD2.2: Satış büyümesi, KD2.3: Finansal kaynak durumu, KD2.4: İmaj ve müşteri sadakati, KC3.1: Maliyet liderliği, KC3.2: Farklılaşma, KC3.2: Ürün Kalitesi, KC3.4: Piyasa durumu, KC3.5: Verimlilik, KC3.6: Ürün çeşitlendirme, KC3.7: Kaliteli hizmet, KC3.8: Yoğun pazarlama, KC3.9: Yeni pazarlara girme

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İşletmelerin değişimi yakalamak ve uyum sağlamada önemli güçlüklerle karşı karşıya oldukları günümüzün yoğun rekabet ortamında, bilgi teknolojilerinin işletmelere önemli avantajlar sunmaktadır. Bu avantajlar bilgi teknolojilerini bünyelerine uyumlaştırabilen ve değişimi sürekli takip eden işletmelere

performanslarını arttırarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama yolunda göreceli olanaklar sağlamaktadır. Ancak değişime uyum sağlayamayan işletmelerde ise bu avantajlar dezavantajlar haline dönüşebilmektedir.

Kent mobilyaları sektöründe yapılan bu araştırma özellikle küçük ölçekli imalat işletmelerinde bilgi teknolojilerini algılama ve bilinçli şekilde uygulama konusunda bazı sorunların olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmanın alanının darlığı nedeniyle genellemeye gitmekte önemli mahsurların olduğunu kabul etmekle birlikte literatürde ve bu çalışma sonucunda bu ve benzer sektörlerde gerek BT'nin algılanmasında gerekse BT'nin performans üzerindeki etkilerinin algılanmasında çelişkili sonuçlara rastlanmaktadır.

Çalışma sonucunda inceleme yapılan sektörle ilgili önemli verilere ulaşılmıştır. Örnekleme işletmelerde bilgi teknolojileri kullanımı ile örgütsel performans arasında çok güçlü bir ilişki olmadığı ancak orta seviyede ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. İnceleme yapılan işletmelerin faaliyet gösterdiği Kent mobilyaları sektörü ve benzer sektörlerde bilinçli ve sürekli olarak, değişimlere de ayak uydurarak bilgi teknolojileri kullanımının arttırılmasının işletme performansının gerek nicel gerekse nitel boyutunda önemli artışlara neden olacağı değerlendirilmiştir.

#### KAYNAKÇA

Akal, Z. (2003), "Performans Kavramları Ve Performans Yönetimi", Ankara, <http://ydk.gov.tr>.

Akal, Z.(1997), **İşletmelerde Performans Ölçü Ve Denetimi (Çok Yönlü Performans Göstergeleri)**, MPM yayınları Yayın No: 473, Ankara.

Akalın, M. M. (1992), **Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Örgütsel Etkinlik Ve Toprak Mahsulleri Ofisi Müdürlüğünde Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: 9-10.

Beamon, B.M. (1999), "Measuring Supply Chain Performance", **International Journal Of Operations & Production Management** , Vol: 19, No: 3: 276-277.

Cragg, P. vd. (2002), "IT Aligment And Firm Performance In Small Manufacturing Firms" **Stratagic Information Systems**, 109-132.

Croteau, A.ve François Bergero, (2001), "An Information Technology Trilogly: Business Strategy, Technolojical Deployment And Organizational Performance", **Journal of Strategic Information Systems**, 10: 77-99.

Das, A. Vd. (2000), "A Contingent View of Quality Management- the Impact of International Competition on Quality" **Deeision Science**, 31: 649-690.

Demircan, Levent M., Arda C Moltay(1997), **Bilgiyi Yönetmek**, Beta Basım Yayım, İstanbul.

*Douglas, T.J., W.Q. Jouge, (2001), "TQM Implementation and Competitive Advantage: The Race of Structural Control and Exploration", **Academy Of Management Journal**, 44: 158-169.*

*Dow, P. (1998), "Exploding the Myth: do All Quality Management Practice Contribute to Superior Quality Performance?", **Production And Oparition Management**, 8: 1-27.*

*Erkan, Hüsnu (1998), **Bilgi Toplumu Ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.*

*Flynn, B.B. (1998), "The Impact of Quality Managemen Practice on Performance and Competitive Advantage", **Decision Sciences**, 26: 659-691.*

*Gordon, Davis B ve Scott Hamilton (1993), **Managing Information: How Information Impact Organizational Strategy**, IRWIN, Richard D., Professional Pub. NewYork.*

*Heskett, James L., W. Sasser Earl, W.L. Hart (1990), **Service Breakthroughs - Changing The Rules Of The Game**, The Free Press, New York.*

*Ho, D.(2001), "TQM An Imprical Test For Mediation Effect", **International Journal Of Production Research**, 39: 529-548.*

*Kiracı, Arzdar, Onur Erkan (2003), "Bilgi Teknolojilerinin Ekonomideki Seçilmiş Sektörlerin Maliyetlerine Etkileri", **2. Ulusal Bilgi Ekonomi Ve Yönetim Kongresi**, Bildiriler Kitabı, Kocaeli Ü. İ.İ.B.F., İzmit, 2003, s.132.*

*Marr, Bernard ve Gianni Schiuma (2003), "Business Performance Measurement Past, Present and Future", **Management Decision**, 41/8: 682.*

*Mohrman, S.A., R.V. Tenkasi, E.E. Cawler, G.G. Ledford (1995), "TQM: Printice And Outcomes in The Largest US Firms" **Employee Relations**, A(3): 26-41;*

*Neely A., M. Gregory, K. Platts(1995), "Performance Measurement System Design: A Literature Review And Research Agenda" **International Journal Of Operations & Production Management**, Vol: 15, No: 4: 80.*

*Palmer, Margeret J., Winters T Kenneth (1993,) **İnsan Kaynakları**, (Çev: Doğan ŞAHİNLER) Reynosol Matbaası, İstanbul.*

*Rungtusanatham, M. C Forza, R. Filippini, J.C. Anderon (1998), "A Replication Study Of A Theory Of Quality Management Underlyng The Deming Method: Insinghts From An Italian Context", **Journal Of Operations Management**, 17: 77-95;*

*Solomon, E. (2001), "The Dynamics Of Corparate Change: Management's Evaluation Of Stockholder Characteristics", **Human Systems Management**, 20(3), s.1.*

*Stoner, James I.F. (1982), **Management**, 2<sup>Nd</sup> . Ed, Printice Hall Inc, Englewood Cliffs, N.J.: 547*

*The Most Wired* (2005), "The Search For Meaning: Does Information Technology Make A Difference?", Temmuz, www.hhnmak.com

*Toni, A.D., S. Tonchia* (2001), "Performance Measurement Models, Characteristics And Measures", **Internatinonal Journal Of Operations & Production Management**, Vol.21, No: ½: 65.

*Yamak, Rahmi, Hilal Y. Bozkurt* (2003), "Bilgi Teknolojisi ve Ekonomik Büyüme: Panel Veri Analizi", **2. Ulusan Bilgi Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri Kitabı**, Kocaeli Ü., İ.İ.B.F., İzmit: 152

*Yozgat, Uğur*(1998), **Yönetim Bilişim Sistemleri**, Beta Basım Yayım, I.Baskı, İstanbul.

*Zwass, Vladimir*(1998), **Foundation Of Information Systems**, McGraw-Hill, New York.

**26. Oturum: Profesyonel Yönetim**

*TÜRKİYE'DE AİLE HOLDİNGLERİNE BAĞLI ŞİRKETLERDEKİ  
PROFESYONEL YÖNETİCİLERİN ÖZELLİKLERİ*

*Özlem Yıldırım*

*Behlül Üsdiken*

*TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ  
DEĞİŞİKLİKLERİNİN ÖZELLİKLERİ*

*Yeşim Büker*

*ÜST DÜZEY YÖNETİCİ YEDEKLEME PLANI BİR ÖRGÜTÜN  
ADAPTASYON KAPASİTESİNİ NASIL AZALTABİLİR? TEORİK BİR  
MODEL*

*Ayşe Karaevli*

*ÖRGÜTLERDE TAKIM ÇALIŞMASININ YAYGINLAŞMASININ  
NEDENLERİNİ ANLAMAYA YÖNELİK BİR ÇALIŞMA*

*Bilçin Tak*

*Umut Eroğlu*

*Fatmanur Ertuğrul*

*Emrah Dayıoğlu*

## TÜRKİYE'DE AİLE HOLDİNGLERİNE BAĞLI ŞİRKETLERDEKİ PROFESYONEL YÖNETİCİLERİN ÖZELLİKLERİ

**Öğr. Gör. Dr. Özlem YILDIRIM**

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

**Prof. Dr. Behlül Üsdiken**

Sabancı Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi  
behlul@sabanciuniv.edu

Literatürde bir iktisadi örgütlenme biçimi olarak şirket topluluklarına olan ilgi giderek artmaktadır (örneğin, Granovetter, 2005). Şirket toplulukları; Güney Kore, Arjantin, Hindistan ve Türkiye gibi geç sanayileşen ülkelerde egemen örgütsel formlardır (Amsden ve Hikino, 1994). Bu örgütsel formun başlıca özelliği bir veya birkaç ailenin kontrolünde olması ve çok sayıda sektörde faaliyet gösteriyor olmasıdır. Türkiye'de de "aile holdingleri" olarak bilinen bu örgütsel forma yönelik bir araştırma ilgisinin olduğunu görmek mümkündür (örneğin, Buğra, 1994; Gökşen ve Üsdiken, 2001).

Yukarıda bahsedilen ülkelerde daha piyasalara dönük ve açık bir ekonomi haline gelme yönünde atılan adımlar, şirket topluluklarının yönetiliş biçimlerinin incelenmesini daha ilginç kılmıştır. Türkiye'de de 1980 sonrası değişim sürecinde, aile holdingleri bir yandan daha fazla sayıda yabancı ortaklığa girişmiş, bir yandan da ihracat ve doğrudan yatırım yoluyla uluslararası faaliyetlerini artırmışlardır. Sermaye piyasasının gelişimiyle bazı holdinglerin ve bağlı şirketlerinin küçük bir kısmının borsada işlem görmeye başlaması ve kurulan yabancı ortaklıklarla aile holdinglerine bağlı şirketlerin ortaklık yapıları da değişmeye başlamıştır. Tüm bu değişiklikler, aileyi yabancı ortak ve SPK gibi alışık olmadığı aktörlerle karşılaştırmıştır. Bir yandan bu yabancı aktörlerin beklentilerinden, bir yandan da büyüklük ve çok sayıda sektörde faaliyet göstermek gibi içsel nedenlerden dolayı ailenin zamanla sayıca ve bilgice yetememeye başlaması, ailenin kontrolü aylıklı yöneticilerle paylaşmak zorunda kalmasına neden olmuştur. Bu kontrol paylaşımında, grup içi kıdemi daha yüksek olan ve ailenin güvenini kazanmış az sayıda bir grup yönetici farklı sektörlerde faaliyet gösteren fazla sayıda bağlı şirketin yönetim kurulunda bulunarak ve/veya holding seviyesinde kilit bir pozisyona sahip olarak diğer aylıklı yöneticilerden farklı bir konuma sahiptirler. Yabancı yazında "iç grup" olarak da adlandırılan (Morikawa, 2001) bu az sayıda yönetici aileden biri gibi görülerek aile üyelerinin sayıca veya bilgi olarak yetemediği boşlukları doldurarak profesyonelleşmeye karşı direnen aile-merkezli yapının korunmasına katkıda bulunmaktadır.

Türkiye'de aylıklı yöneticileri inceleyen araştırmalar son derece sınırlı kalmıştır (Yamak, 1998). Bu konudaki nadir çalışmalardan Erden (1992) ve Üsdiken (1998) iş dünyasının içinde bulunduğu kurumsal koşulların üst düzey yönetici özelliklerini etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Bir diğer araştırmada ise, Yamak (1998) Türkiye'de 1980lerin ve 1990ların sonlarındaki üst düzey yöneticilerin eğitimsel özelliklerini kapsamlı bir şekilde incelemiştir.

Bu bildiriye, Türkiye'deki yönetici özellikleriyle ilgili atıf yapılan bu az sayıda çalışmanın ötesine gidilerek aile holdingleri bünyesinde çalışan yöneticiler ve yukarıda iç grup olarak adlandırılan yönetici tipi karşılaştırmalı olarak incelenmektedir. İncelemeyi iki ana araştırma sorusu yönlendirmektedir: (1) Türkiye'deki holdinglere bağlı şirketlerin yönetim kurullarındaki aylıklı yöneticilerin holding ile olan ilintileri, kıdemleri, doğum yerleri ve yılları, eğitimsel özellikleri (eğitim seviyeleri, okudukları okullar, uzmanlaştıkları alanlar) nelerdir? (2) İç grubu oluşturan ayrıcalıklı yöneticilerin bu özellikler açısından diğer yöneticilerden farkları nelerdir?

Örnekleme, Türkiye'deki en büyük 10 holdinge bağlı tüm ana şirketlerin yönetim kurullarında yer alan aylıklı yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırmaya 299 ana şirketin 352 aylıklı yöneticisi dahildir. Şirketlerin yönetim kurulu listeleri ticaret sicil gazetelerinden elde edilmiş olup holding ile olan ilintilerine ve eğitim bilgilerine internette yer alan özgeçmiş bilgilerinden ulaşılmış, eksik kalan veriler ise holding veya bağlı şirket seviyesindeki insan kaynakları bölümleriyle bağlantıya geçilerek tamamlanmıştır. Sonrasında, aylıklı yöneticiler ve yukarıda "iç grup" olarak adlandırdığımız yöneticiler ile ilgili veriler kodlanmış ve bu iki gruba ait özellikler karşılaştırılmıştır.

#### KAYNAKÇA

- Amsden, A. H. ve T. Hikino (1994), "Project execution capability, organizational know-how and conglomerate corporate growth in late industrialization", *Industrial and Corporate Change*, 3(1): 111-147.
- Buğra, A. (1994), *State and business in modern Turkey: A comparative study*. New York: State University of New York Press.
- Erden, D. (1992), "Çok Uluslu Şirketlerin Türkiye'deki Yavrularında Yöneticilerin Uyrıkları", *İşletme Fakültesi Dergisi*, 15: 93-101.
- Gökşen, N.S. ve Behlül Üsdiken (2001), "Uniformity and diversity in Turkish Business Groups: Effects of scale and time of founding", *British Journal of Management*, 12 (4): 325-349.
- Granovetter, M. (2005), "Business Groups and Social Organization" ((eds.) N.J. Smelser; R. Swedberg, *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton: Princeton University Press) içinde.
- Morikawa, H. (2001), *A History of Top Management in Japan*, Oxford: Oxford University Press.
- Üsdiken, B.(1998), "The Impact of Environmental Change on the Characteristics of Top Management Teams", *British Journal of Management*, 3: 207-219.
- Yamak, S. (1998), "Türkiye'de Yönetici Elitlerin Eğitim Durumu: 80'lerden 90'lara neler değişti?", *Amme İdaresi Dergisi*, 31(4): 65-78.

## TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ DEĞİŞİKLİKLERİNİN ÖZELLİKLERİ

Arş. Gör. Yeşim Büker

Galatasaray Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
ybuker@gsu.edu.tr

ANAHTAR KELİMELER

Üst düzey yönetici, Değişiklik, Bankacılık, Türkiye

### GİRİŞ

Üst düzey yönetici değişiklikleri bir şirketin en üst kademesindeki değişiklikleri ifade etmektedir. Üst düzey yönetici değişiklikleri yönetim yazınında son 45 yıldır ele alınan önemli bir konudur. Bu konu, uzun zamandır incelenmesine rağmen, karmaşık yapısını halen korumaktadır. Bunun sebeplerinden bir tanesi bu araştırma konusunun çok çeşitli disiplinler tarafından ele alınıp incelenmesidir. Öte yandan farklı perspektiflerin de teoriyi zenginleştirdiği açıktır.

Bu çalışmada, üst düzey yönetici değişiklikleri konusunda 1960'lardan beri ortaya konan çalışmaları gözden geçirip, Türk bankacılık sektöründeki uygulaması için bazı nedenleri ortaya koymaya çalıştım. Literatüre göre, üst düzey yönetici değişiklikleri çeşitli nedenlere bağlanabilir. Bunlar arasında örgütsel, çevresel, sosyolojik ve sosyo-psikolojik nedenler sayılabilir.

Türk Bankacılık Sektörü 1990'larda hızlı bir gelişim göstermiştir. Bu süre zarfında, banka sayısı hızla artmış ve çok sayıda üst düzey yönetici (CEO) değişikliği meydana gelmiştir. Ancak bu alanda çok fazla çalışma gerçekleştirilmemiştir. Bu ampirik çalışmada, CEO değişiklikleri ve banka büyüklüğü, performansı, sahiplik yapısı ve yaşı gibi çeşitli örgütsel faktörler arasındaki etkileşim incelenmiştir. Yani gelişmekte olan bir ülkedeki üst düzey yönetici değişiklikleri ve nedenleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Türk bankacılık sektöründe üst düzey yönetici değişiklikleri incelenirken, özellikle banka büyüklüğü, sahiplik yapısı, performans ve banka yaşı ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Bu çalışmanın CEO değişiklikleri konusundaki araştırmalara, özellikle Türk yönetim yazınına katkıda bulunacağı umulmaktadır; çünkü bu alanda yapılmış sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır.

### 1960'lardan Günümüze yazın taraması

Brady ve Helmich (1984: 6) CEO değişikliğini, bir işletmede denetim görevini üstlenen ve organizasyonun amaçları doğrultusunda ilerlemesini sağlayan en güçlü kişinin değişmesi olarak tanımlarlar. Brady ve Helmich (1984: 6) CEO değişiklikleri üzerine sistematik araştırmaların eksik olduğunu ifade ederler ve CEO değişikliğinin tüm işletmeler için sarsıcı etkileri olacağından bahsederler.

CEO değişikliği organizasyon içindeki diğer personel değişikliklerinden farklı olarak ele alınır, çünkü büyük ve farklı etkileri vardır. Yöneticilerin üst düzey



pozisyonlardan ayrılma sebepleri arasında ölüm, hastalık, daha avantajlı bir pozisyona geçiş veya işten çıkarılma sayılabilir (Brady ve Helmich, 1984: 3).

CEO değişiklikleri üzerine yapılan araştırmalar 1960'lı yıllarda başlayıp halen önemini sürdürmektedir. Kesner ve Sebor (1994)'nın 1960'lardan 1990'lara kadar ki dönemi kapsayan araştırmasının sonuçları kısaca şöyledir:

**1960-1970 dönemi:** Bu dönemdeki araştırmalarda, yeni atanan CEO'nun kökeni (şirket içinden veya dışından olması), şirket büyüklüğü ve CEO değişiklik sayısı arasındaki ilişki, değişiklik sayısı ve değişiklik sonrası performans arasındaki ilişki incelenmiştir.

**1970-1980 dönemi:** Bu dönemde de yine yeni CEO'nun kökeni, CEO değişiklik sayısı, yeni gelen CEO'ların özellikleri ve CEO değişikliği ve yönetim kurulu arasındaki ilişki incelenmiştir.

**1980-1990 dönemi:** Bu yıllarda yapılan üç yazın taraması bulunmaktadır. Bunun dışında, üzerinde durulan konular, yeni gelen CEO'nun kökeni, CEO değişiklik sayısı, CEO değişikliklerin sonuçları, pazar açısından CEO değişikliğinin performans üzerindeki etkileri, CEO değişiklik planlaması, CEO değişikliğinin boyutları, CEO değişikliği ve yönetim kurulu arasındaki ilişkiler gibi konulardır.

Giambatista (2005) tarafından yapılan ve 90'lı yıllarla 2000'li yılların başını kapsayan yazın taramasında da daha önceki çalışmalardakilere benzer konulara yer verildiği görülmüştür. 90'lı yıllarda yapılan araştırmalarda, öncesinde yapılan araştırmalardan farklı olarak ortaya konulabilecek konular, strateji, yeniden yapılandırma, çevresel ve sektörel faktörler, CEO ve firma özellikleriyle CEO değişimi arasındaki ilişkidir.

#### **Üst düzey yönetici değişikliklerinin nedenleri**

Türk bankacılık sektöründe üst düzey yönetici değişiklikleri incelenirken, özellikle banka büyüklüğü, sahiplik yapısı, performans ve banka yaşı ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

#### **Firma büyüklüğü**

Sosyolog ve ekonomistler yönetici değişiklikleri ve firma büyüklüğü arasındaki ilişkiyi incelemişler ve birbirinden farklı sonuçlar bulmuşlardır (Gordon ve Becker, 1964). Bu alanda yapılan ilk çalışmalardan biri Oscar Grusky (1961)'ye aittir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, üst düzey yönetici değişiklikleri sayısı ve firma büyüklüğü arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Öte yandan, bu ilişkiyi inceleyen diğer yazarlardan bazıları da herhangi anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.

Bunların yanı sıra, üst düzey yönetici değişiklikleri üzerine yapılan araştırmalardan bir bölümü şirket büyüklüğünü kontekste bağlı bir değişken olarak ele almışlardır. (Gordon ve Becker, 1964; Grusky, 1961; Kriesberg, 1962; Pfeffer ve Moore, 1980).

Firma büyüklüğü ve CEO değişikliği arasındaki ilişki günümüze dek birçok kez incelenmiş, ancak sonuçlar genelleştirilememiştir. Bunun nedeni, araştırmalarda birçok farklı büyüklük ölçütünün kullanılmış olmasıdır.

### **Performans**

Üst düzey yönetici değişiklikleri bir organizasyonun performansını arttırır mı, yoksa düşürür mü? Üst düzey yönetici değişiklikleri ne zaman bir organizasyona zarar verir veya fayda sağlar? Tüm bu konular, II. Dünya Savaşının sonuyla birlikte ele alınmaya başlanmıştır.

Bir görüşe göre, CEO'lar şirketlerinin kötü performansı yüzünden işlerini kaybederler. Birçok araştırma, firma performansının CEO'ların işten çıkarılmaları üzerindeki etkilerini ölçmeye çalışmıştır. Öte yandan, düşük performans ve CEO değişikliği arasında negatif bir ilişki bulunsa da, birçok araştırmanın sonucu, kullandıkları örneklemelerin ve performans ölçüm yöntemlerinin birbirinden çok farklı olması nedeniyle, birbirine zıttır. (Finkelstein and Hambrick, 1996: 168)

Grusky(1960)'ye göre firmalar piyasadaki yerlerini korumak ve amaçlarını gerçekleştirmek için çevrelerindeki değişikliklere uyum sağlamak zorundadırlar. Genellikle geçmişte başarısız olan şirketler anahtar konumdaki yöneticilerini değiştirmeye zorlanırlar. Buna karşın, başarılı şirketler de daha durağan bir görünüm verirler. Özellikle, çevrelerine uyum sağlamada başarılı olan şirketlerin içsel çatışmalarla karşılaşma olasılığı daha düşüktür. Bu nedenle, başarılı şirketlerin yapacağı üst düzey yönetici değişiklikleri onlar için daha az problemlidir.

Performans ve CEO değişikliği ilişkisi incelenirken ele alınan diğer bir konu da CEO'nun kökenidir. (Lauterbach ve Weisberg, 1996). Bazı yazarlara göre, firmanın CEO değişikliğinden önceki dönemdeki performansı yeni CEO'nun şirket dışından olup olmayacağı en büyük göstergesidir. Bu konuyu inceleyen birçok araştırmada, yönetici değişikliğinden önceki dönemdeki performansın dışarıdan bir CEO'nun seçildiği durumlarda içeriden seçildiği durumlara göre daha düşük olduğu bulunmuştur (Dalton ve Kesner, 1985; Data ve Guthrie, 1994).

### **Sahiplik yapısı**

Sahiplik yapısı üst düzey yönetici değişiklikleri konusundaki araştırmalarda ele alınan popüler konulardan biridir. Yöneticilerin "asil-vekil" ilişkisindeki yeri, sahiplikten doğan güce şekil verir. Yöneticilerin bu ilişkideki yerleri sahiplik oranlarına bağlıdır. Bunun yanı sıra, firmanın kurucusuyla olan bağlantıları da etkilidir. (Finkelstein, 1992)

Politik teorilere göre, üst düzey yöneticiler güç ve otoritelerini organizasyondaki formal pozisyonlarından, sosyal ilişkilerinden, organizasyonun tanınırlığından ve statüsünden ve yöneticinin organizasyonun stratejik risklerini ve kaynaklarını yönetmedeki becerilerinden alırlar (Thurnton ve Ocasio, 1999).

Yöneticilerin şirketteki ortaklıkları ne kadar büyük olursa, bu yönetici için değişiklik olasılığı da o kadar azalır. Salancik ve Pfeffer (1980) 'e göre bir CEO'nun şirketteki kontrolünü arttırabilecek iki tür güç kaynağı bulunmaktadır: (1) ortaklık yapısı (2) Yönetim kurulundaki firma içinden gelen üst düzey yönetici sayısı. Ancak, CEO'nun aynı zamanda ortaklığı bulunduğu firmalarda, yöneticinin görev başında bulunduğu yıl sayısı ve firma performansı arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır.

Türk şirketlerin ortaklık yapısı bir hayli konsantredir; Türk şirketlerinin merkezi bir yapısı vardır. IMKB 100 'de işlem gören şirketler üzerinde yapılan bir araştırmada, ailelerin bu şirketlerin en az % 70'lik bölümüne sahip oldukları ve çoğunluk kontrolünü ellerinde bulundurdukları ifade edilmiştir. (Demirag ve Serter, 2003).

Aynı şekilde Türkiye'deki özel bankaların birçoğunun da, bir aileye ait holding'e bağlı olduğu görülmektedir (Buğra, 1994).

#### **Firma yaşı**

Üst düzey yönetici değişiklikleri, farklı yaşlardaki şirketleri farklı şekilde etkiler. Organizasyon yaşı ve yönetici değişikliği arasındaki ilişki negatif veya pozitif olabilir. Bazı araştırmalara göre şirketin yaşı ne kadar büyükse, değişiklikten o kadar az etkilenir. Haveman (1993) da genç olan şirketlerin CEO değişikliğinden daha fazla etkilenirken, daha uzun zamandır var olan şirketlerin değişiklikten daha az etkilendiklerini belirlemiştir.

#### **Analiz**

Değişkenlerle ilgili veriler Türkiye Bankalar Birliği'nden elde edilmiştir. Bu veriler arasında performans, banka büyüklüğü, el değiştirme, sahipleri tarafından yönetilen bankalar, banka yaşı, yönetim kurulunda bulunan şirket yöneticileri ve bankaların devlet veya özel banka olmaları hakkındaki bilgiler yer almaktadır.

#### **Değişkenler**

Üst düzey yönetici değişikliği bağımlı değişkendir. Üst düzey yönetici değişikliğinin meydana geldiği yıl 1, üst düzey yönetici değişikliği olmayan yıla 0 olarak kodlanmıştır.

**Bağımsız değişkenler:** Bağımsız değişkenleri 3 grup altında incelemek mümkündür.

##### **1. Örgüte bağlı değişkenler:**

**Banka büyüklüğü:** Toplam aktif içindeki söz konusu bankanın payı, banka büyüklüğü değişkenini oluşturmaktadır.

**Performans:** Banka performansını ölçmede aktif getirisi kullanılmıştır.

**Banka yaşı:** Bankanın kuruluşundan incelenen yıla kadar olan yıl sayısı ele alınmıştır.

**2. Firmanın sahiplik yapısıyla ilgili değişkenler:**

**Sahip-yönetici şirketleri:** Yönetim kurulunda aile üyelerinden birinin bulunması durumu 1, aksi durum 0 olarak kodlanmıştır.

**Devlet /özel sahiplik:** Devlete ait bankalar 1, özel olanlarsa 0 olarak kodlanmıştır.

**El değiştirme:** Kuruluşundan itibaren sahipleri değişen bankalar tespit edilip bunlar için 1 aksi halde 0 kodlanmıştır.

**3. Yönetim kuruluyla ilgili değişken**

Yönetim kurulunda bulunan genel müdür ve genel müdür yardımcılarının yönetim kurulu üyeleri içindeki oranı incelenmiştir.

**Sonuçlar**

Bu analizde kullanılan veriler 10 yıllık bir döneme aittir. SPSS kullanılarak gerçekleştirilen analizde, lojistik regresyon kullanılmıştır.

1995-2004 yılları arasındaki 10 yıllık dönemde 44 banka için 345 gözlem yapılmıştır. İlk aşamada elde edilen korelasyon, ortalama ve standart sapma tablosu aşağıdaki gibidir. Bu tablodan da anlaşılacağı gibi, örneklemin herhangi bir korelasyon problemi bulunmamaktadır.

**Tablo 1 : Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Tablosu**

	ortalama	Std. sapma	1	2	3	4	5	6	7
1. CEO değişiklik	,290	,453							
2.yaş	40,360	33,365	,125						
3. büyüklük	,026	,037	-,032	,566					
4. yön./yk	,160	,131	-,015	,148	,122				
5. sah.değişk.	,520	,500	,025	-,047	-,229	-,103			
6. sahip-yönetici	,530	,500	-,009	-,178	-,152	-,284	,414		
7. performans	-,017	,227	-,142	-,077	,095	,002	-,188	-,085	
8. devlet	,100	,297	,167	,382	,586	,325	-,341	-,352	,034

Bu analizin sonuçlarına göre, Türk Bankacılık sektöründe genel müdür değişikliği üzerinde etkili 3 bağımsız değişken bulunmuştur. Bunlar: banka büyüklüğü, devlet sahipliği ve bankanın yaşıdır.

**Tablo 2:** Etkili Değişkenler

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95, 0% C.I.for EXP(B)	
							Lower	Upper
yaş	, 013	, 004	8, 282	1	, 004	1, 013	1, 004	1, 022
büyükük	-20, 449	5, 694	12, 899	1	, 000	, 000	, 000	, 000
devlet	2, 132	, 571	13, 929	1	, 000	8, 435	2, 753	25, 849
sabit	-1, 174	, 206	32, 584	1	, 000	, 309		

Bu sonuçlardan da anlaşılacağı gibi, Türk Bankacılığında meydana gelen yönetici değişiklikleri üzerindeki en etkili değişken devlet sahipliğidir. Bundan sonra, banka büyüklüğü ve banka yaşı gelmektedir.

### SONUÇ

Üst düzey yönetici değişiklikleri yönetim yazınında önemli bir konu olup son 45 yıldır ele alınmaktadır. Bu araştırma konusu, uzun zamandır incelenmesine rağmen, karmaşık yapısını halen korumaktadır. Bunun sebeplerinden bir tanesi, bu araştırma konusunun çok çeşitli disiplinler tarafından ele alınıp incelenmesidir. Öte yandan, farklı perspektiflerin de teoriyi zenginleştirdiği açıktır.

Bu çalışmada, 1960'lardan beri ortaya konan çalışmalar gözden geçirilip, Türk bankacılık sektöründeki meydana gelen CEO değişikliğinin bazı nedenleri ortaya koymaya çalışılmıştır. Literatüre göre, üst düzey yönetici değişiklikleri çeşitli nedenlere bağlanabilir. Bunlar arasında örgütsel, çevresel, sosyolojik ve sosyopsikolojik nedenler sayılabilir. Bu çalışmanın amacı, bankacılık sektöründeki etkili nedenleri ortaya çıkarabilmektir.

Bu çalışmanın sonuçları, banka büyüklüğünün, devlet sahipliğinin ve banka yaşının genel müdür değişiklikleri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmanın sadece bir sektörü ele alması sınırlamalarından biridir. Üst düzey yönetici değişiklikleri başka kontekstlerde de ele alınmalıdır.

Bundan sonraki çalışmalarda, üst düzey yönetici değişiklikleri üzerinde etkili faktörleri incelerken, bu değişiklikleri kimlerin ve nelerin kontrol ettiği üzerinde de durulmalıdır.

### KAYNAKÇA

Brady, G. ve Helmich, D., (1984), *Executive Succession: toward excellence in corporate leadership*, Englewood Cliffs, N.J. , Prentice-Hall.

Buğra, A., (1994), *State and Business in Modern Turkey: A Comparative Study*, Albany, NY: State University of New York Press.

- Demirağ, I. ve Serter, M., (2003), "Ownership Patterns and Control in Turkish Listed Companies", *Corporate Governance*, 11(1): 40-51.
- Gordon, G. ve Becker, S., (1964), "Organizational Size and Managerial Succession: A re-examination", *The American Journal of Sociology*, 70 (2): 215-222.
- Grusky, O., "Administrative succession in formal organizations", *Social Forces*, 39: 105-115.
- Grusky, O., (1961), "Corporate Size, Bureaucratization and Managerial Succession", *The American Journal of Sociology*, 67(3): 261-269.
- Giambatista, R. C., Rowe, W.G. ve Riaz, S., (2005), "Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994", *The Leadership Quarterly*, 16 : 963-991.
- Finkelstein, S., (1992), "Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, 35( 3): 505-538.
- Finkelstein, S. ve Hambrick, D.C., (1996), *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*, West Publishing.
- Haveman, H.A.(1993), "Ghosts of managers past: Managerial succession and organizational mortality", *Academy of Management Journal*, 36 (4): 864-881.
- Kesner, I. ve Sehora, (1994), T. "Executive succession: Past, Present and future", *Journal of Management*, New York, 20(2); 327-372.
- Kriesberg, L., (1962), "Careers, Organization Size, and Succession", *American Journal of Sociology*, 68 (3) : .355-359.
- Lauterbach, B. ve Weisberg, J., (1996), "Top management successions: The choice between internal and external sources", *IBAR*, 5(1): 51-65.
- Pfeffer, J. ve Moore W., (1980), "Average Tenure of Academic Department Heads: The Effects of Paradigm, Size and Departmental Demography", *Administrative Science Quarterly*, 25(4): 637-653.
- Salancik, G. ve Pfeffer, J., (1980), "Effects of Ownership and Performance on Executive Tenure in U. S. Corporations", *Academy of Management Journal*, 23(4): 653-664
- Thurnton, P. ve Ocasio, W., (1999), "Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990", *The American Journal of Sociology*, 105( 3): 801- 843.

## ÜST DÜZEY YÖNETİCİ YEDEKLEME PLANI BİR ÖRGÜTÜN DEĞİŞİM KAPASİTESİNİ NASIL AZALTABİLİR? KURAMSAL BİR MODEL

Yrd. Doç. Dr. Ayşe KARAEVLİ  
Sabancı Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi  
akaraevli@sabanciuniv.edu

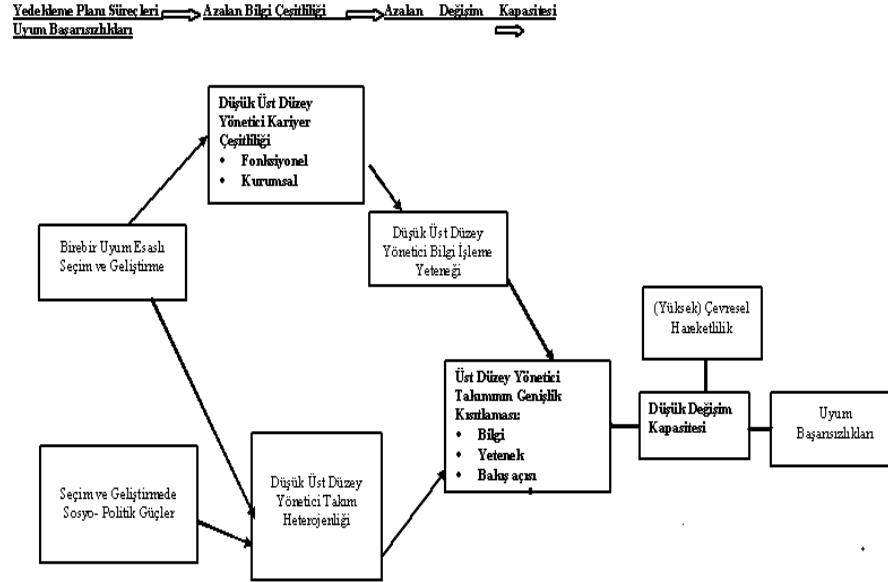
**ANAHTAR KELİMELER:** Üst düzey yönetici yedekleme planı; Örgüt değişimi ve uyumu; Üst yönetim takımları; Yönetici kariyerleri

### GİRİŞ

Sosyal, ekonomik ve teknik alanlarda meydana gelen değişimler ile birlikte müşteri tercihlerindeki ve taleplerindeki değişiklikler, örgütlerde yüksek seviyelerde değişim kapasitesini gerekli kılmaktadır. Fakat ne yazık ki, kurulu büyük örgütler, çevresel değişimlere uyum sağlamada sık sık zorluk çekmektedirler (Tripsas ve Gavetti, 2000; Tushman ve Romanelli, 1985). Üst düzey yöneticilerin dış çevredeki olayları algılamaları, örgütlerin çevresel değişimlere karşı almış oldukları kararları büyük bir oranda etkilemektedir (Daft ve Weick, 1984; Hambrick ve Mason, 1984). Bu nedenle, değişen dış çevre şartlarına uyum sağlamanın bir yolu, örgütün değişen stratejik ihtiyaçlarına uyum sağlayabilecek yeni bilgiler, yetenekler ve bakış açısı getirebilecek yeni liderler seçmektir (Friedman ve Singh, 1989; Karaevli, 2007; Pfeffer ve Salancik, 1978). Fakat, her ne kadar üst düzey yönetici değişimleri, örgütlerin geleceğini belirleyen önemli olaylar olarak tanımlansa da, araştırmacılar üst düzey yöneticilerin seçilme ve geliştirilme süreçlerine gereken dikkati göstermemişlerdir (Kesner ve Sebor, 1994). Bu nedenle bu çalışmada, üst düzey yönetici “yedekleme planı” adı verilen sürecin (üst düzey liderlik rolleri üstlenebilecek yüksek potansiyelli yöneticilerin seçimi ve geliştirilmesi), bir örgütün değişim kapasitesi (Çevresel değişime ayak uydurmak için örgüt ana iş stratejisi ve yapısında önemli bir değişiklik yaratabilecek kapasite— Levinthal, 1994: 171) üzerindeki etkisini gösterecek kuramsal bir model geliştirmekteyim.

Bu makalede, öncelikle yedekleme planı süreçlerinin örgütlerdeki bilgi çeşitliliğini neden azalttığının açıklamasını sunacağım. Bu, üst düzey yönetici takımının heterojenliğini (üst yönetim takımındaki kişilerin yaş, eğitim, fonksiyonel alan, örgüt ve endüstrideki kıdem yılı gibi demografik özellikler açısından farklılığı) ve bireysel takım üyelerinin kariyer deneyimlerindeki çeşitliliği engelleyerek ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda, örgütün dahili bilgi kapasitesindeki çeşitliliğin, sistemin değişim kapasitesi için neden önemli olduğunu tartışıyorum. İkinci olarak, üst düzey yöneticilerin kariyerlerindeki çeşitliliğin, bilgi işleme yeteneklerini ne şekilde etkilediği konusuna açıklama getiriyorum. Üçüncü olarak, üst yönetim takımındaki heterojenliğin ve bireysel takım üyelerinin kariyer deneyimlerindeki çeşitliliğin azalmasını; üst yönetim takımının bilgi, yetenek ve bakış açısı genişliğinde sınırlamalara yol açtığını ve bunun örgütlerin değişim kapasitesini düşürdüğünü tartışıyorum. Son bölümde ise, geliştirmiş olduğum model ve önermelerin Türkiye’de yapılacak olan

araştırmalar ve yönetsel uygulamalar için önemi yer almaktadır. Bu çalışmada geliştirdiğim model, Çizelge 1 de gösterilmiştir.



### YEDEKLEME PLANI VE DEĞİŞİM KAPASİTESİ

Mevcut kuramsal ve görgül araştırmalara dayanarak, kurulu örgütlerde uygulanmakta olan üst düzey yönetici yedekleme planlarının, değişime uyumdan ziyade *sürekliliğe* karşı bir meğili olduğunu öngörmekteyim. Egemen olan “birebir uyum” yaklaşımı ve üst düzey yönetici seçimi ve gelişiminde var olan çeşitli sosyopolitik güçler, etkili bir değişim için dahili (iç) bilgi kapasitesindeki “gerekli çeşitliliği” (requisite variety) kısıtlamaktadır. Bu nedenle, üst düzey yönetici yedekleme planlarının, örgütlerin çevrelerine uyum sağlamaları (veya sağlayamamaları) konusunda önemli bir rol oynadıklarını önermekteyim. Pfeffer (1997: 86) de, örgütlerdeki değişimin kaynağı olarak, üst düzey yönetici kariyer süreçlerinin incelenmesinin önemini vurgulamaktadır:

“...Örgütlerin değişen durumlara karşı uyum yetersizliğine bir sebep fırsat yapılarıdır (işe alım ve terfi politikaları gibi). Bu fırsat yapıları, genç yöneticilerin sorumluluklarını arttırabilecekleri ve stratejik karar alma süreçlerine yeni bakış açıları katabilecekleri yüksek mevkilere doğru ilerlemeleri sırasında belirgin bir gecikmeye neden olmaktadır”.

Güdübilim (sibernetik) yazını, çeşitliliğin örgütsel sistemde değişim kapasitesi için neden önemli olduğunu açıklamaktadır. Ashby’nin (1956) “gerekli çeşitlilik” fikri, etkin bir değişim gerçekleşebilmesi için, dış çevrenin talep ettiği çeşitlilik ya da karmaşıklık ile uyum sağlayacak bir şekilde, örgütün dahili bilgi kapasitesinde yeterli derecede çeşitliliğin olması gerektiğini önermektedir. Eğer bir sistemde etkili olan çeşitlilik veya karmaşıklık, sistemdeki kişilerin



yeteneklerindeki çeşitliliği aşar ise, kaza (Weick, 1987) veya uyum başarısızlıkları (McGrath, 2001) gibi çeşitli sorunlar ortaya çıkabilir.

Bir örgüt içerisindeki dahili çeşitliliğin ana kaynaklarından bir tanesi, çoğunlukla yedekleme planı süreçleri ile sağlanan, örgütün yüksek seviyelerindeki kişilerin bilgi, bakış açısı ve yeteneklerinin kapsamıdır. Şimdiye kadarki araştırma sonuçlarına dayanarak, üst yönetici takımının bilgi çeşitliliğini sağlayabilen iki ana kaynak olduğunu düşünüyorum. Birincisi, takım üyelerinin demografik ve kişilik özellikleri arasındaki farklılığı işaret eden üst yönetim takımındaki heterojenliktir. Üst yönetici takım heterojenliğinin, hem olumlu hem olumsuz örgütsel çıktılarının olduğu bulunmuştur. Takıma geniş bir bilgi ve bakış açısı kazandırması nedeniyle heterojenliğin, yüksek firma performansı (Murray, 1989; Norburn ve Birley, 1988), yenilikçilik (Bantel ve Jackson, 1989) ve stratejik değişim (Wiersema ve Bantel, 1992) ile yakından alakalı olduğu saptanmıştır. Ancak, heterojenlik özellikle durağan ortamlarda takım uyumsuzluğuna ve verimsizliğine neden olmaktadır (Smith vd., 1994). Üst yönetim takımındaki heterojenliğin (veya homojenliğin) nasıl ortaya çıktığı sorusu önemli olsa da, bu konu stratejik yönetim ve örgütsel teori yazınında maalesef ele alınmamıştır (Pfeffer, 1997). Bu nedenle, ilk olarak yedekleme planı süreçlerinin üst yönetim takımındaki heterojenliği (ya da homojenliği) ne şekilde etkilediğini açıklayacağım.

İkinci olarak, çeşitli kariyer deneyimlerine sahip takım üyelerine sahip olmak, üst yönetim takımındaki heterojenlikle birlikte gelebilecek bazı yararların yanı sıra, heterojenliğin getirebileceği olumsuz etkileri azaltmaktadır. Burada ortaya çıkardığım temel kavram *kariyer çeşitliliğidir*. Kariyer çeşitliliği, daha önceki görevler ile elde edilen farklı kariyer deneyimlerinin birikimidir ve bu çeşitlilik farklı bilgi, yetenek ve bakış açısı üretmektedir (Karaevli ve Hall, 2006). Bir kişinin kariyer çeşitliliği arttıkça, o kişinin bilgi, yetenek ve bakış açısı daha fazla genişlemekte ve farklılaşmaktadır. Üst yönetim takımı gibi anahtar kişilerin oluşturduğu bir grup içerisindeki bilgi, yetenek ve bakış açılarındaki farklılığın artması, tüm örgütün içsel çeşitliliğinin de artmasına sebep olur. Bu da dış çevredeki belirsizliğin ve karmaşıklığın üstesinden gelebilme kapasitesini çoğaltır. Bartunek ve diğerleri., başarılı yöneticilerin, “mevcut olan durumdaki çeşitliliğin kendi anlamalarındaki “çeşitliliğe” eşit olacak şekilde “örgütsel olayları anlama ve farklı yorumlar getirebilme yeteneklerini geliştirdiklerini” iddia etmişlerdir (1983: 273). Bu sebep ile, yönetici seçme ve geliştirme süreçlerinin, üst yönetim takımındaki heterojenliği etkilemelerinin yanı sıra, yöneticilerin anlayışlarında çeşitlilik yaratan (ya da engelleyen) ve onların bilgi işleme yeteneklerini güçlendiren (ya da azaltan) kariyer deneyimleri birikiminin etkilerine açıklık getirmeye çalışacağım. Bu bağlamda, bu makalede şu başlıklar altında aşağıdaki önermeleri geliştirmekteyim:

#### **Gerekli Bilgi Çeşitliliğinin Kısıtlanması**

#### **Birebir uyum esaslı seçim ve geliştirme:**

**Önerme 1:** Yönetici seçme ve geliştirme sürecinde çok fazla “birebir uyum” üzerine odaklanmak a) örgütün yüksek seviyeleri için düşünülen kişilerin

heterojenliğinde ve b) bu kişilerin kariyer deneyimlerindeki çeşitlilikte azalmaya neden olacaktır.

Yönetici seçme ve geliştirmedeki sosyopolitik güçler:

**Önerme 2:** Eğer kişinin gelişmesine açık görevler örgüt içerisinde, üst yönetim ile birebir uyumu ve benzerliği destekleyen geleneksel seçme kıstaslarına bağlı olarak dağıtılırsa, bu görevlere erişebilen kişiler arasındaki çeşitlilik ve bu anlamda üst yönetim takımındaki heterojenlik azalacaktır.

Üst Düzey Yönetici Kariyer Çeşitliliği ve Bilgi İşleme Yetkinliği

**Önerme 3:** Üst düzey bir yöneticinin kariyerindeki çeşitlilik ve bilgiyi işleme yetkinliği arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Üst Yönetim Bilgi İşleme Yetkinliği ve Örgütsel Değişim Kapasitesi

**Önerme 4:** Fonksiyonel ve kurumsal alanlarda çeşitli deneyime sahip bireysel üst yönetim takım üyelerinin bulunduğu örgütlerin değişim kapasiteleri, üst düzey yöneticilerinin kariyer çeşitliliğinin daha düşük seviyelerde olduğu örgütlere göre daha fazladır.

#### **TÜRKİYE'DE YAPILACAK OLAN ARAŞTIRMALAR VE YÖNETİMSEL UYGULAMALAR İÇİN ÇIKARIMLAR**

Küreselleşme sonucu, Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerdeki hükümetlerin ekonomik serbestlik ve yabancı yatırımı destekleyen politikalara doğru kayması, diğer bir değişle, makroekonomik, kurumsal ve sosyal çevrenin değişmesi ile birlikte, örgütlere eski çevre şartlarında rekabet gücü sağlayan etkenler değerini yitirmeye başlamıştır. Türkiye'de başlangıç verilen yenilikçilik gibi değişim süreçleri, örgütlerin bu değişen çevre şartlarında sürdürülebilir rekabet gücü kapasitelerini geliştirmeyi hedeflemektedir. (Rekabet Kongresi, 2006). Bu bağlamda, örgütlerin değişen çevreye uyum sağlamasında (ya da sağlayamamasında) rol oynayan etkenlerin anlaşılmasının önemli bir araştırma konusu olduğu dile getirilmiştir (Hoskisson vd., 2000).

Bu sebeplerle, Türkiye'deki egemen örgüt biçimleri olan işletme grupları gibi bu çalışmanın odaklandığı büyük kurulu örgütlerde, yönetici yedekleme planlarının örgüt değişim kapasitesi üzerindeki etkisinin araştırılması önem kazanmıştır. Geleneksel olarak Türkiye'deki aile holdinglerinde, akrabalık bağları, ailelerin kontrolü elinde tutma istekleri doğrultusunda, üst düzey yöneticilerin seçilmesinde en önemli etkenlerin başında gelmiştir (Buğra, 1994). Türkiye'deki kurulu örgütlerin üst yönetimleri, genellikle iç atamlarla gelen ve "çekirdekten yetişme" denilen uzun yıllarını aynı örgütte ve endüstride geçiren kişilerden oluşmuştur. Ayrıca, üst yönetimlerde kadınların temsil oranı bir çok ülke ortalamasının daha altındadır (Platin, Mart 2007). Bütün bunlarla beraber modernleşme süreci dahilinde, yönetimsel bilgi ve beceri donanımlarının daha iyi olma olasılığı ile giderek daha fazla maaşlı profesyonel yöneticiler seçilmeye başlanmıştır (Yıldırım ve Üsdiken, 2006). Bu sebeplerle, bu makalede önerilen model ve önermelerin Türkiye için önemi giderek artmaktadır.

Bunların dışında, üst düzey yönetici yedekleme planlarının örgütlerin değişim kapasitelerine etkilerinin anlaşılması Türkiye ortamının yarattığı çevresel dinamizm bağlamında düşünülmelidir. Çevresel dinamizm, çevresel değişimin hızı ve değişkenliği olarak tanımlanmaktadır (Dess ve Beard, 1984). Çevresel dinamizmin derecesi, yönetsel işin karmaşıklığını ve bu nedenle de üst yönetimin bilgi işleme gereksinimini arttırmaktadır (Carpenter ve Westphal, 2001). Bu yüzden, Türkiye gibi çok dinamik olan çevrelerde, karar vericiler, karar vermek için gerekli olan bilginin eksikliği sebebiyle oluşan belirsizlik ile mücadele edebilmek için etkin bilgi işleme yetkinliklerini geliştirme ihtiyacındadırlar (Volberda, 1996). Eğer örgütsel yetkinlikler çevresel değişimlere ayak uyduracak hızda değişmiyorsa ve örgüt esnekliğini kaybetmişse, “stratejik sürüklenme” meydana geliyor demektir (Volberta, 1996: 368). Lundberg de (1986), üst düzey yönetici yedeklemesinin seçme, geliştirme ve ölçümleme boyutlarının, örgütlerin içinde buldukları dinamik ortama uygun olmadığı sürece, örgütlerin çevreye uyumlarında başarısızlıklar yaşayacaklarını savunmaktadır. Bu nedenlerle, üst düzey liderlik rolleri için düşünülen kişilerdeki ve deneyimlerindeki çeşitliliği kısıtlayacak şekilde yedekleme planı kurgulayan örgütlerin, dinamik çevrelerde uyum başarısızlıkları yaşama olasılığı yüksektir. Bunun etkisinin özellikle Türkiye’de hızla gelişen endüstrilerde gözlemlenmesi beklenmelidir. Tüm bu tartışmalardan yola çıkarak, şunu öngörüyorum:

**Önerme 5:** Yedekleme planı süreçlerinin örgütsel uyum başarısı üzerinde, dinamik çevrelerde durağan çevrelere göre daha güçlü bir etkisi bulunmaktadır.

Burada geliştirmiş olduğum model ve tezler, yüksek kapasiteli bir üst düzey yönetici takımının nasıl ortaya çıkacağı ve üst düzey yönetici takımı üyelerinin gelişiminin bir örgütün değişim kapasitesini nasıl arttırabileceğini daha iyi anlamaya yönelik konularda ilk adımlara atmaya yöneliktir. Son yıllarda hem dünyada hem de Türkiye’de stratejik liderlik ve örgütsel değişime verilen önemin arttığı düşünülürse, bu çalışmadaki önermelerin ve modelin görgül olarak sınanması, kuramsal ve uygulama yönünden önem taşıyacaktır.

#### KAYNAKÇA

Ashby, W. R. (1956), *An Introduction to Cybernetics*. London: Chapman and Hall.

Bantel, K. A. ve Jackson, S. E. (1989), “**Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Team Make a Difference?**” *Strategic Management Journal*, 10: 107-124.

Bartunek, J. M. vd. (1983), “Developing Complicated Understanding in Administrators”. *Academy of Management Review*, 8: 273-285.

Buğra, A. (1994) *State and Business in Modern Turkey: A Comparative Study*, New York, NY: State University of New York Press.

Carpenter, M. A. ve Westphal, J. D. (2001), “The Strategic Context of External Network Ties: Examining the Impact of Director Appointments on Board

- Involvement in Strategic Decision Making”. *Academy of Management Journal*, 44: 639-660.
- Daft, R. D. ve Weick, K. E. (1984), “**Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems**”. *Academy of Management Review*, 9: 284-295.
- Dess, G. G. ve Beard, D. W. (1984), “**Dimensions of Organizational Task Environments**”, *Administrative Science Quarterly*, 29: 52-73.
- Friedman, S.D. ve Singh, H. (1989), “CEO Succession and Stockholder Reaction: The Influence of Organizational Context and Event Content”. *Academy of Management Journal*, 32: 718-744.
- Hambrick, D. C. ve Mason, P. A. (1984), “Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers”. *Academy of Management Review*, 9: 193-206.
- Hoskisson, R.E. vd. (2000), “Strategy in Emerging Economies”, *Academy of Management Journal*. 43: 249-267.
- Karaevli, A. (2007), “Performance Consequences of New CEO “Outsiderness”: Moderating Effects of Pre-and Post-succession Contexts”. *Strategic Management Journal*. In press.
- Karaevli, A. ve Hall, D. T. (2006), “How Career Variety Promotes the Adaptability of Managers: A Theoretical Model”. *Journal of Vocational Behavior*, 69: 359-373.
- Kesner, I. F. ve Sebor, T. C. (1994), “**Executive Succession: Past, Present, and Future**”, *Journal of Management*, 20: 327-373.
- Levinthal, D. (1994), “Surviving Schumpeterian Environments: An Evolutionary Perspective”. J. A. C. Baum ve J. V. Singh (Der.), *Evolutionary Dynamics of Organizations*, 167-178. New York: Oxford University Press.
- Lundberg, C. (1986), “**The Dynamic Organizational Context of Executive Succession: Considerations and Challenges**”, *Human Resource Management*, 25: 287-303.
- McGrath, R. G. (2001), “Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight”. *Academy of Management Journal*, 44: 118-131.
- Murray, A. I. (1989), “Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance”, *Strategic Management Journal*, 10: 125-141.
- Norburn, D. ve Birley, S. (1988), “**The Top Management Team and Corporate Performance**”, *Strategic Management Journal*, 9: 225-237.
- Pfeffer, J. (1997), *New Directions for Organization Theory*. New York, NY: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (1978), *The External Control of Organizations*. New York, NY: Harper & Row.

**Platin.** Mart (2007), İş Dünyası “Eşitlik Diyor”, Türkmedya Magazin. **Rekabet Kongresi.** Kasım (2006), Rekabet Gücü ve İnovasyon. TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu.

Smith, K. G. vd. (1994), “Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication”. **Administrative Science Quarterly**, 39: 412-438.

Tripsas, M. ve Gavetti, G. (2000), “Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging”. **Strategic Management Journal**, 21: 1147-1161.

Tushman, M. L. ve Romanelli, E. (1985), “Organizational Evolution: A Metamorphosis model of Convergence and Reorientation”. L. Cummings ve B. Staw (Der.), *Research in Organizational Behavior*, 7: 171-222. Greenwich, CT: JAI Press.

Volberda, H. W. (1996), “Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments”. **Organization Science**, 7: 359-374.

**Weick, K. E. (1987), “Organizational Culture as a Source of High Reliability”, California Management Review, 29(2): 112-128.**

Wiersema, M. F. ve Bantel, K. A. (1992), ‘The Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change’. **Academy of Management Journal**, 35: 91-121.

Yıldırım, Ö. ve Üsdiken, B. (2006), Institutional Duality: Professionalization versus Sustaining the Family-Centric Character in Turkish Family Business Groups. **EIASM (European Institute for Advanced Studies in Management) Workshop on Family Firm Management Research**, EDHEC Business School, Nice, France, 1-2 June 2006.

**ÖRGÜTLERDE TAKIM ÇALIŞMALARININ  
YAYGINLAŞMASININ NEDENLERİNİ ANLAMAYA  
YÖNELİK BİR ÇALIŞMA**

**Doç. Dr. Bilçin TAK**

Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
btak@uludag.edu.tr

**Dr. Umut EROĞLU**

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi  
Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

**Fatmanur ERTUĞRUL**

Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

**Emrah DAYIOĞLU**

Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

**ANAHTAR KELİMELER**

Takım çalışması, Kurumsalcı Teori

**ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELLERİ**

Araştırma örgütlerde takım çalışmalarının yaygın biçimde benimsenme nedenlerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmacılar takım çalışmalarının ancak yönetimin iradesi doğrultusunda uygulamaya geçebileceği varsayımından hareketle yönetimin bu davranışı içsel ve/veya dışsal hangi dinamiklerin etkisi ile benimsediğini anlamaya çalışmaktadırlar.

Araştırmanın kuramsal alt yapısında Kurumsalcı Kuram yer almaktadır. Yine bu kuramın bir uzantısı olarak örgütlerin meşruiyet arayışlarına ilişkin yazından yararlanılmıştır. Öte yandan takım çalışmasının bir yönetim modası olarak ele alınıp-alınamayacağı sorusundan hareketle bu alandaki temel çalışmalar da incelenmiştir.

Bu kapsamda “Takım çalışmaları neden yaygınlaşmaktadır” sorusuna yanıt aramak amacıyla ilgili yazında ileri sürülen kuramsal argümanlara dayalı olarak 27 soru türetilmiştir. Tablo 1, takım çalışmasının örgütler tarafından benimsenme nedenlerini irdeleyen soruları ve bu soruların türetildiği kuramsal çalışmaları göstermektedir.

**Tablo 1: Anket formunda Takım çalışmalarının örgütler tarafından benimsenme nedenlerini sorgulayan sorular ve türetildikleri kuramsal çalışmalar**

Takım çalışmasının benimsenme nedenini irdeleyen soru	İlgili sorunun literatürde dayandırıldığı çalışmalar
---	--

Firmanın rekabet gücünü arttırmak için	DiMaggio J.P., Walter W. Powell(1983) Meyer W. John, Rowan B. (1977) Hamde K. (2000) Sara L. Keck, Michael L. Tushman(1993) Nicolas Bacon ve Paul Blyton(2000) Guvenc G. Alpander, Carroll R. Lee(1995) Allan H. Church (1998)
Müşteri memnuniyetini arttırmak için	Pina Tarricone, Joe Luca (2002) Heleen van Mierlo(2003) Pavel Castka, John M. Sharp(2003) Martin Hogel, Hans Georg Gemuenden(2001) Hadyn Ingram, Brenda Mc Donnell(1996)
Maliyetleri düşürmek için	Toby D. Wall(1986) Pina Tarricone, Joe Luca (2002) Heleen van Mierlo(2003) Nicolas Bacon ve Paul Blyton(2000 ) Martin Hogel, Hans Georg Gemuenden(2001)
Karlılığı arttırmak için	Pina Tarricone, Joe Luca (2002)
Verimliliği arttırmak için	Rajiv D. Banker, Joy M. Field vd.(1996) Hamde K. (2000) Carol Sexton(1994) Claus W. Langfred (2000) Michael A. Champion, Gina J. Medsker (1993) Nicolas Bacon ve Paul Blyton (2000) Amanda Sinclair(1992) Meyer W. John, Rowan B. (1977) Mariluz Fernandez-Alles, Gloria Cuevas-Rodr.vd (2006) Mueller(1994)
Müşterilerden gelen baskı nedeniyle	DiMaggio J.P., Walter W. Powell(1983) Emery ve Trist(1965) Abrahamson(1996)
Çalışanlar talep ettiği için	DiMaggio J.P., Walter W. Powell(1983) Abrahamson(1996) Nicolas Bacon ve Paul Blyton(2000) Amanda Sinclair(1992) Allan H. Church (1998)
Kongre ve sempozyumlarda tema olarak işlendiği için	Alfred Kieser(1997)

Üniversitelerin ders programlarında yer aldığı için	DiMaggio J.P., Walter W. Powell(1983) Geert Van Hooetgem vd.(2004) Alfred Kieser (1997) Eric Abrahamson(1996) Meyer W. John, Rowan B. (1977) Hadyn Ingram ve Terry Desombre(1999) Carmelo Mazza, Jose Luiz Alvarez (2000) Mike Geppert vd.(2006)
Yönetim alanında yayınlanan dergi ve kitaplarda tavsiye edildiği için	Carmelo Mazza, Jose Luiz Alvarez (2000) Eric Abrahamson(1996) Alfred Kieser (1997)
Danışmanlık firmaları önerdiği için	Carmelo Mazza, Jose Luiz Alvarez (2000) Eric Abrahamson(1996) Mike Geppert, Dirk Matten vd. 2006 Mariluz Fernandez-Alles, Gloria Cuevas vd.(2006)
Başarılı olarak kabul edilen firmalarda uygulandığı için	Meyer W. John, Rowan B. (1977) DiMaggio J.P., Walter W. Powell, ( 1983 ) Heather A. Haveman (1993)
Kuruluşun kredibilitesini arttırdığı için	Meyer W. John, Rowan B.(1977) Salancik ve Pfeffer(1974 ) Pavel Castka, John M. (2003) Mariluz Fernandez-Alles, Gloria Cuevas vd.(2006)
Bir iş bağlantısı kurma aşamasında üstünlük sağlayabildiği için	DiMaggio J.P., Walter W. Powell, (1983)
Sektörde bu yönde bir beklenti olduğu için	Meyer W. John, Rowan B. (1977) Scott, Richard W., Meyer W. John(1991) Michael Woywode(2002) Mark Suchman(1995) Heather A. Haveman(1993)
Müşteri ve tedarikçiler İle ortak bir anlayış geliştirmek için	Deborah Gladstein Ancona (1990) DiMaggio J.P., Walter W. Powell, (1983) Meyer W. John, Rowan B. (1977) Kiflemariam Hamde(2000)
İşletmeleri amaçlarına ulaştıran eşsiz bir araç olduğuna inanıldığı için	Scott, Richard W., Meyer W. John(1991) DiMaggio J.P., Walter W. Powell (1983) Kimberly D. Elsbach (1994) Michael Woywode(2002) Mark Suchman(1995) Kiflemariam Hamde(2000) Mariluz Fernandez-Alles, Gloria Cuevas vd. (2006)
Ürün ve hizmetlere daha fazla güven sağladığı için	Nicolas Bacon ve Paul Blyton(2000) Rajiv D. Banker vd.(1996) Emery ve Trist(1965) Mark Suchman(1995)



Çalışma koşullarını iyileştirmek için	DiMaggio J.P., Walter W. Powell(1983) Bram Steijn (2001) Nicolas Bacon ve Paul Blyton(2000) Kiflemariam Hamde(2000)
Çalışan sayısı fazla olan büyük ölçekli işletmelerin takım çalışmalarını uygulaması yönündeki beklenti	DiMaggio J.P., Walter W. Powell (1983)
Müşteri portföyü geniş olan işletmelerin takım çalışması uygulamaları yönündeki beklenti	DiMaggio J.P., Walter W. Powell(1983)
Çalışanların zihinsel kapasitesinden yararlanmak için	Amanda Sinclair(1992) Nicolas Bacon ve Paul Blyton(2000) Martin Hogel, Hans Georg Gemuenden(2001) Kevin W. Mosholder, Arthur G. Bedeian.(1982) Bram Steijn (2001) Rajiv D. Banker, Joy M. Field (1996) Graham Sewell(2005) Elizabeth Yeh, Charlene Smith(2006)
Nitelikli işgücünü çekmek için	Meyer W. John, Rowan B. (1977) Mariluz Fernandez-Alles, Gloria Cuevas vd.(2006) DiMaggio J.P., Walter W. Powell, (1983)
Çalışanların yönetime karşı pozitif tutum benimsemesi	Abrahamson E. (1996) Mueller F.(1994) Bram Steijn (2001)
Çağdaş bir firmada uygulanması yönündeki inanç	Meyer W. John, Rowan B. (1977) DiMaggio J.P., Walter W. Powell(1983) Abrahamson E.(1996) Claus W. Langfred(2000) Greg L. Stewart, Murray R. Barick (2000) Heiner Minssen (2005) Kiflemariam Hamde (2000) Mariluz Fernandez-Alles, Gloria Cuevas vd. (2006)
Rakip firmalar uyguladığı için	DiMaggio J.P., Walter W. Powell(1983) Michael Woywode(2002) Heather A. Haveman(1993) Allan H. Church (1998)

## ARAŞTIRMADA İZLENEN YÖNTEM

### Araştırmada Kullanılan Ölçüm Aracı

Araştırma anket çalışmasına dayanmaktadır. Bu amaçla yukarıda kısaca değinilen kuramsal tespitler dikkate alınarak bir anket formu tasarlanmıştır. Söz konusu anket formu beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örgütlerin takım çalışması uygulama açısından profilleri incelenmektedir. İkinci bölüm yukarıda açıklanan tabloda yer alan sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde örgütler kalite çalışmaları açısından analiz edilmekte izleyen bölümde ise örgütlerin insan kaynakları uygulamalarına takım çalışmalarını ne şekilde yansıttıkları sorgulanmaktadır. Anket çalışmasının son bölümünde araştırma kapsamında incelenen örgütlerin büyüklük, sektör vb. konularda genel profili tespit edilmeye çalışılmaktadır.

### Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örnekleme, ISO'nun 2005 yılı "500 Büyük Sanayii Kuruluşu Raporu'ndan" hareketle belirlenmiştir. Söz konusu kuruluşların genel müdür, fabrika müdürü, departman ve birim sorumluları, proje koordinatörleri ve proje takımlarında görev alanlar belirlenmiştir. Böylece işletmede takım çalışması uygulanma kararının verildiği süreçte rol oynayan ve takım çalışmalarının içinde bizzat yer alarak yönetimin yaklaşımını algılayan kişilerden bilgi alınmaya çalışılmıştır.

Bu kapsamda 137 kuruluşta görev yapan 2585 kişiye elektronik posta yoluyla anket formu gönderilmiştir. Genişletilmiş bildiri özetlerinin gönderilme tarihi itibarıyla 216 kişi anketi cevaplandırmıştır. Bu durumda geri dönme oranı yaklaşık % 10 'dur.

### Bulgular

Veri toplama çalışmaları devam etmektedir. Analiz sonuçları kongrede sunulacaktır.

### KAYNAKÇA

Abrahamson, E.(1996), "Management Fashion", **Academy Of Management Review**, 21(1), 254-285

Alpander G. G., Lee C. R. (1995), "Culture, strategy and teamwork The keys to organizational change" **Journal of Management Development** 14(8) 4-18

Amanda Sinclair(1992), " The Tyranny of a team ideology", **Organization Studies**, 13(4), 611-626

Bacon N., Blyton P. (2000), "High road and low road teamworking: Perceptions of management rationales and organizational and human resource outcomes" **Human Relations** 53(11): 1425-1458

Banker R. D., Field J.M., Schroeder R. G., Sinha K.K. (1996), "Impact of work teams on manufacturing performance" **Academy of Management journal** 39(4) 867-890

Carmelo Mazza, Jose Luiz Alvarez (2000), "Haute Couture and Pret-a-Porter: The Popular Press and diffusion of management practices" **Organization Studies** 21/3 567-588

Carol Sexton (1994), "**Self-managed Work Teams: TQM Technology at the Employee Level**" *Journal of Organizational Change Management*, 7(2) 45-52

Castka P., Sharp J. M., Bamber C. J.(2003), "Assesing teamwork development to improvement organizational performance" **Measuring business excellence**, 7(4)29-36

Church A., H. (1998), "From both sides now: the power of teamwork–fact or fiction" **Team Performance Management**, 1998 4(2)42-52

Deborah Gladstein Ancona (1990), "Outward Bound: Strategies for team Survival in an organization" **Academy Of Management Journal**, 33(2), 334-365

DiMaggio J.P., Walter W. Powell (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields" [(eds.) Walter W. Powell; Paul J. Di Maggio (1991), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, The University of Chicago Press] içinde 63-82

Elsbach K.D. (1994), "Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry: The Construction and Effectiveness of verbal accounts" **Administrative Science Quarterly**, 39, 57-88

Geert Van Hootegeem, Rik Huys, Anne Delarue (2004), "The sustainability of teamwork under changing circumstances The case of Volvo-Ghent" **International Journal of Operations & Production Management** 24(8), 773-786

Geppert M., Matten D. Walgenbach P. (2006), "Transnational institution building and the multinational corporation: An emerging field of research" **Human Relations Volume** 59(11): 1451–1465

Greg L. Stewart, Murray R. Barick (2000), "**Team Structure and performance: assesing the mediate role of intrateam process and the moderating role of task type**" 43(2) 135-148

Hamde K. (2000), "Teamwork: Fashion or institution?" **Economic and Industrial Democracy** 23(3) 389- 420

Haveman H. A. (1993), "Follow the leader: Mimetic Isomorphism and Entry into new markets" **Administrative Science Quarterly** 38, 593-627

Hogel M., Gemuenden H.G. (2001), "Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and Empirical evidence" **Organization Science**, 12(4), 435-449

Ingram H., Desombre T. (1999), "Teamwork: comparing academic and practitioners' perceptions" **Team Performance Management** 5(1) 16-22

Ingram H., McDonnell B. (1996), "Effective performance management – the teamwork approach considered" **Managing Service Quality** 6(6) 38–42

Keck S. L., Tushman M.L.(1993), "Environmental and Organizational Context and Executive Team Structure" **Academy of Management Journal**, 36(6) 1314-1344

Kieser A. (1997), " Rhetoric and Myth in Management Fashion", **Organization Articles**, 4(1), 49-74

Langfred C. W. (2000), "The paradox of self Management: Individual and group autonomy in work groups" **Journal of Organizational Behavior**, 21, 563-585

Mariluz F., Rodríguez G.C., Cabrera R.V. (2006), "How symbolic remuneration contributes to the legitimacy of the company: An institutional explanation" **Human Relations Volume** 59(7): 961–992

Meyer W. J., Rowan B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony" [(eds.) Walter W. Powell; Paul J. Di Maggio(1991), **The new Institutionalism in Organizational Analysis**, The University of Chicago Press] içinde 41-62

Michael A. Campion, Gina J. Medsker (1993), "Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups" **Personel Psychology**, 46, 823- 850

Mierlo H. (2003), "Self-managing teamwork and psychological well-being Eindhoven" **Technische Universiteit Eindhoven, Phd.Research Project**

Minssen H. (2005), "Challenges of Teamwork in Production: Demands of Communication" **Organization Studies**, 1-22

Mosholder K.W., Bedeian A.G., Armenakis A.A. (1982) "Group process- Work Outcome Relationships: A note on the moderating impact of self-esteem" **Academy of Management Journal**, 25(3), 575-585

Mueller, F. (1994), "Teams between hierarchy and commitment: Change strategies and the internal environment" **Journal of Management Studies** , 31(3), 383–403.

Powell W.W. (1991), "Expanding the Scope of Institutional Analysis" [(eds.) Walter W. Powell; Paul J. Di Maggio, **The new Institutionalism in Organizational Analysis**, The University of Chicago Press] içinde 183-203

Scott, Richard W. (1991), "Unpacking Institutional Arguments" [(eds.) Walter W. Powell; Paul J. Di Maggio, **The new Institutionalism in Organizational Analysis**, The University of Chicago Press] içinde 164-182

Scott, Richard W., Meyer W. John (1985), "The Organization of Societal Sectors" [(eds.) John W. Meyer, W. Richard Scott, **Organizational Environments Ritual and Rationality**: Sage Publications] içinde 130-153

Sewell Graham (2005), "Doing what comes naturally? Why we need a practical ethics of teamwork" **International Journal of Human Resource Management** 16(2) 202-218

Steijn B.(2001), "Work systems, quality of working life and attitudes of workers: an empirical study towards the effects of team and non-teamwork" **New Technology, Work and Employment** 16(3) 191-203

Suchman M.C.(1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches" **Academy of Management Review**, 20(3) 571-610

Tarricone P., Luca J. (2002), "Employees, teamwork and Social interdependence- a formula for successful business" **Team Performance Management** 8(3/4) 54-59

Wall T.D., Kemp N.J., Jackson P.R., Clegg C.W.(1986), "Outcomes of autonomous work groups: A long term field experiment", **Academy of Management Journal**, 29(2) 280-304

Woywode M. (2002), "Global Management Concepts and Local Adaptations: Working groups in the French and German Car Manufacturing Industry" **Organization Studies** 23(4), 497-524

Yeh E., Smith C (2006), "Team building: a 3-dimensional teamwork model", **Team Performance Management** 12(5/6), 192-197

**27. Oturum: Kültür-3**

*KÜLTÜR VE İLETİŞİM: KÜLTÜREL FARKLAR VE İLETİŞİM  
ARAÇLARININ ALGILANAN ETKİNLİĞİ*

*Karen Moustafa*

*James Scotter*

*Fatma Pakdil*

*KÜLTÜRLER ARASI ADAPTASYON ÖLÇEĞİ ÜNİVERSİTE  
ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA*

*Altan Doğan*

*Serdar Bozkurt*

*Ayşegül Karaeminoğulları*

*ALGILANAN KİŞİ ÖRGÜT VE KİŞİ İŞ UYUMU VE İŞ TATMİNİ,  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ İLİŞKİSİ:  
BİREYCİLİK VE TOPLULUKÇULUĞUN BİÇİMLEYİCİ ETKİSİ*

*Mert Aktaş*

*TÜRKİYE'DE FAALİYETTE BULUNAN ULUSLAR ARASI ORTAK  
GİRİŞİMLERDE ÖRGÜTSEL DEĞERLERİN VE UYGULAMALARIN  
TOPLUMSAL TEMELLERİ*

*Tülay İlhan*

## **KÜLTÜR VE İLETİŞİM: KÜLTÜREL FARKLAR VE İLETİŞİM ARAÇLARININ ALGILANAN ETKİLİLİĞİ**

**Dr. Karen Moustafa**

Indiana University – Purdue University Fort Wayne

**Dr. James R. Van Scotter**

Louisiana State University

**Dr. Fatma Pakdil**

Başkent Üniversitesi

### **ÖZET**

Bu çalışmada, çok boyutlu bir model kullanılarak toplumsal ve bireysel kültürün, iletişim araçlarının etkililiğine ait algı üzerindeki etkileri incelenmektedir. Bu çalışma, bireylerin organizasyonlarda iletişim aracı seçimlerinde ortaya çıkabilecek kültürel farklılıkların etkileri hakkında yeni bakış açıları sunarak kavramsal bilgiyi geliştirir.

**Anahtar kelimeler:** iletişim, kültür, bireysellik, medya, güç uzaklığı, belirsizlikten kaçış

Teknolojide yaşanan gelişmeler, özellikle iletişimde karşılaşılan zaman ve uzaklık kısıtlarını ortadan kaldırmıştır. Ancak, global iletişimin artması nedeniyle, farklı iletişim araçlarının mesajın alıcısı ve göndereni üzerindeki yansımaları dikkate alınmalıdır.

İletişim süreci normatif inançlar, varsayımlar ve ortak sembollerle, belirli kültürel yapılar içinde gerçekleşir. İletişime yönelik yaklaşımlar sadece iletişim sürecinin amaçlarını değil, aynı zamanda iletişime konu olan mesajı da dikkate almalıdır. Bu çalışmada, çok boyutlu bir model kullanılarak toplumsal ve bireysel kültürün, iletişim araçlarının etkililiğine ait algı üzerindeki etkileri incelenmektedir. Bu çalışma, bireylerin organizasyonlarda iletişim aracı seçimlerinde ortaya çıkabilecek kültürel farklılıkların etkileri hakkında yeni bakış açıları sunarak kavramsal bilgiyi geliştirir.

Çalışmada işaret edilen sorular (1) iletişim araçlarının etkiliği ile ilgili kararlar toplumsal kültürden etkilenir mi? ve (2) toplumsal ve bireysel kültürün bu kararın üzerindeki etkisi nedir? şeklinde ifade edilebilir. Diğer bir deyişle, çalışmanın amacı, belirli kültürel faktörlerin, iletişim etkililiği ile ilgili yargıları nasıl etkilediğini ortaya koymaktır.

İletişim zenginliği teorisi (Media Richness Theory-MRT) iletişim etkililiğinin, haberleşme ihtiyacı ve iletişim aracının kapasitesi arasındaki uyuma bağlı olduğunu savunur (Daft, Lengel ve Trevino, 1987). Bununla birlikte bazı kültür teorileri (Samovar, Porter ve Jain, 1981) iletişimin toplumsal olgularla şekillendiğini ifade ederler. Bu nedenle bir durumda uygun olan iletişim aracı, başka bir durum için uygun olmayabilir. Araştırmalar, iletişim araçları ve kültürel şartların iletişim aracı

seçimini ve iletişim etkililiğini etkilediğini gösterir (Donabedian, McKinnon, and Bruns, 1998).

MRT üzerinde pek çok çalışma olmasına rağmen, iletişim araçlarının etkililiği bugüne kadar literatürde kapsamlı olarak ele alınmamıştır. Görev gereklerinin iletişim aracı seçimini etkilediği ve göreve daha uygun iletişim aracı seçiminin de “daha etkili” olarak algılandığı ifade edilmektedir (Daft vd., 1987). Ancak, MRT ile ilgili araştırmalarda mesaj ile iletişim aracı uyumunun araştırılmadığı görülmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada “*iletişim araçları karakteristikleri*” ve “*kültürel farklılıklar*”, organizasyonlarda çalışanların iletişim aracı seçimlerini etkileyen karşıt güçler olarak ele alınmaktadır. İletişimi etkilediği düşünülen üç boyut – bireysellik-kollektivistlik, güç uzaklığı, belirsizlikten kaçış – (Hofstede, 1981) bir arada ele alınarak iletişim süreci çıktılarının organizasyonlar için önemini altı çizilmektedir.

#### **Kaynaklar**

Daft, R.L., Lengel, R.H., and L.K. Trevino (1987), “**Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems**”, *MIS Quarterly* 11: 355-366.

Donabedian, B., McKinnon, S.M., and W.J., Jr. Bruns (1998), “**Task Characteristics, Managerial Socialization, and Media Selection**”, *Management Communication Quarterly* 11 (3): 372-400.

Samovar, LA, Porter, RE, and NC. Jain (1981), *Understanding Intercultural Communication*, Belmont, CA: Wadsworth.



## KÜLTÜRLER ARASI ADAPTASYON ÖLÇEĞİ (CROSS CULTURAL ADAPTABILITY INVENTORY-CCAI) VE ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Arş. Grv. Ayşegül KARAEMİNOĞULLARI

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi,

Davranış Bilimleri Anabilim Dalı

aysegulk@istanbul.edu.tr

Arş. Grv. Serdar BOZKURT

Yıldız Teknik Üniversitesi, İ.İ.B.F.

Örgütsel Davranış Anabilim Dalı

sbozkurt@yildiz.edu.tr

Arş. Grv. Altan DOĞAN

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi,

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

altand@istanbul.edu.tr

### ANAHTAR KELİMELER

Kültürler Arası Adaptasyon, Ölçek, Üniversite Öğrencileri

### GİRİŞ

Globalleşme organizasyonlar açısından insan kaynağının farklı yöntemlerle değişik kaynaklardan istihdam edilmesini gerekli kılmıştır. Günümüzde ana ülke-evsahibi ülke ve üçüncü ülke üçgeni içinde her ulustan bireyler rahatlıkla global işletmelerde çalışabilmektedirler. Böylelikle işletmeler bir yandan kendilerine rekabet avantajı sağlarken, diğer yandan da müşterilerine hızlı çözümler üretebilen insan kaynağına sahip olmaktadır. Bu noktada kendi ülkelerinden farklı ülkelerde çalışacak bireylerin, yeni kültürlere adapte olup olamayacakları önemli bir husus olarak göze çarpmaktadır. Kişilerin adaptasyonunu kolaylaştırmak için de farklı kültürlere kolaylıkla uyum sağlayabilecek bireyleri işe seçip yerleştirmek gerekmektedir. Bu husus da, işletmelerde temin ve seçim göreviyle sorumlu olan insan kaynakları bölümlerine ilave görevler yüklemektedir. Yeni bir kültüre kolaylıkla adapte olabilecek uygun elemanı temin etmek ve seçip işe yerleştirmek kültürler arası adaptasyon sürecinin önemli bir adımı olarak insan kaynakları bölümüne düşen sorumluluklardan biridir.

Kültürler arası uyumluluk kavramı, başka bir kültürdeki yaşama uyum sağlamak veya başka bir kültürün üyeleriyle ilişki kurma yeteneği olarak düşünülebilir. Bu yetenek, pek çok kariyer alanında oldukça önemlidir(örneğin, sağlık bakım uzmanlığı) (Davis ve Finney, 2006). Kültürler arası yetenekler, sıklıkla bireyin davranışsal ifadeleri ve özellikleri yoluyla açıklanmaktadır. Kültürler arası başarılı bir bireyin profili tanımlandığında, saygı, empati, esneklik, sabır, ilgi, merak, açıklık, motivasyon, mizah duygusu, belirsizliğe karşı tolerans, bireyleri belli bir

zaman aralığında değerlendirme isteği vb. en önemli tanımlayıcılardır (Fantini, <http://www.sit.edu/publications/docs/competence.pdf>, 2006).

Kültürlerarası adaptasyon ölçeği (Cross Cultural Adaptability Inventory - CCAI), Collen Kelley ve Judith Myers tarafından tasarlanıp 1992 yılında San Diego'da yayımlanmıştır. Ölçek 50 maddeden oluşmakta, 6' lı Likert Skalası ile ölçülmekte ve kültürlerarası adaptasyonu 4 boyutta değerlendirmektedir: 1- Duygusal esneklik, 2- Esneklik/Açıklık, 3- Algısal duyarlılık, 4- Kişisel özerklik (Hoffman, 2001) Duygusal Esneklik boyutu 18, Esneklik/Açıklık boyutu 15, Algısal Duyarlılık boyutu 10 ve Kişisel Özerklik boyutu da 7 ifade ile ölçülmektedir. (Davis ve Finney, 2006) Kültürler arası adaptasyon ölçeği (CCAI), bireylerin kültürler arası etkinlik düzeyini ve içinde bulunulan kültürün özelliklerine karşı, bireysel farkındalığa ilişkin yeteneğini değerlendirmektedir (Kitsantas, 2004). Ölçek (CCAI), bireye kültürler arası etkinlik potansiyeli hakkında bilgi sağlamak, bireylerin kültürler arası etkinlik ve uyumuna ilişkin zayıf ve güçlü yönlerini tanıtmak amacıyla dizayn edilmiştir. Bu ölçeğin önemli yararlarından biri, katılımcıların anket vasıtasıyla zayıf ve güçlü yönlerini tanıdıktan sonra diğer kültürlerden insanlarla ilişki kurma yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmaktır. Kelley ve Meyers'e göre; evrensel değerlere uyum sağlayan bir birey, kendini herhangi bir kültürün karakterine göre ayarlayabilir. (Williams, 2005) Kültürler arası adaptasyon ölçeğinin dört boyutu, üç önemli noktayı ölçmektedir: (Majumdar, Keystonel ve Cuttress, 1999)

- Diğer kültürlerden insanlar ile ilişki kurulduğu zaman sıkça yaşanan yalnızlık, hayal kırıklığı ve stres gibi duygularla başa çıkma derecesini,
- Bireyin dış çevreden aldığı bilgilere bağlı olarak davranışlarını ve algısal açımlarını değerlemeyi,
- Bireylerin sözlü ve sözsüz davranışlara, kişiler arası iletişime ve iletişimin biçimine yönelik duyarlılık derecesini.

#### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Ülkemizde teknolojik araç-gereçlerin eğitim hayatında daha fazla kullanımıyla birlikte eğitimin kalitesi artmış ve öğrenciler artık daha güncel, etkin ve nitelikli bilgiye sahip olarak mezun olur duruma gelmişlerdir. Bilgi, beceri ve yeteneklerini aldıkları eğitim doğrultusunda geliştirebilen öğrenciler de uluslar arası şirketlerde daha rahat ve kolay çalışabilmektedirler. Yurt dışında çalışacakların da buldukları kültürden farklılık gösteren bir ortama uyum sağlamayı becerip beceremeyecekleri ve verimli bir şekilde çalışıp çalışamayacakları da üzerinde durulması gereken önemli bir konu olmaktadır. Yabancı kültüre alışmakta zorluk çeken ve dolayısıyla verimli çalışmayan kişi hem kendi kariyerini tehlikeye atacak hem de işletme yanlış eleman almanın zararını çekecektir. İşletmelerde personel temin ve seçimini yapan bölüm olarak da insan kaynaklarına bu noktada yabancı kültürlerle uyum sağlayabilecek personelin seçiminde büyük bir görev düşmektedir. Personel seçiminin yapılabilmesi amacıyla Kelley ve Meyers tarafından geliştirilen kültürler

arası adaptasyon ölçeğinin kullanılması, insan kaynakları yöneticilerine yardım edebilir. Çalışmada da yurtdışına gönderilecek çalışanların seçiminde kullanılabilecek bu ölçek geleceğin yönetici adayı olan işletme bölümü öğrencilerine uygulanmıştır. Böylelikle hem Kelley ve Meyers tarafından geliştirilen kültürler arası adaptasyon ölçeğine ait veriler elde edilmiş hem de öğrencilerin yabancı kültürlerle uyum sağlama ve yabancı kültürlerde çalışabilme durumları ortaya konmaya çalışılmıştır.

Yabancı kültürlerle adapte olamayacak ya da adapte olmakta zorluk çekeceklerden çok bu kültürlerle uyum sağlayabilecek kişilerin işe alınmalarının vurgulanması araştırmanın odak noktalarından bir tanesidir. Bunun sağlanmasına katkıda bulunacağı düşünülen Kelley ve Meyers tarafından geliştirilen kültürler arası adaptasyon ölçeğinin işletmelerce kullanımının da teorinin pratiğe dönüştürülmesi anlamında yararlı sonuçlar doğurması beklenmektedir. Ayrıca rekabetin oldukça arttığı ve değişimin çok hızlı olduğu günümüz dünyasında uygun elemanları işe alıp tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak insan kaynakları bölümünün stratejik yanını da bir kez daha vurgulayacaktır.

#### **Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma kapsamında, Kelley ve Meyers tarafından belirtilen dört boyut incelenecektir. Bu boyutlar;

- **Duygusal esneklik (Emotional Resilience -ER):** Bireyin yeni deneyimlere karşı olumsuz duygulardan kaçınabilmesini ve yeni deneyimlere karşı olumlu tutumunu sürdürebilme derecesini ölçmektedir. (Kitsantas, 2004) Bu boyut, kültürler arası deneyimler esnasında bireylerin çevre koşullarıyla ve zor duygularla mücadele etme konusunda duygularının düzenlenmesini ve duygusal dengelerinin sürdürülebilme yeteneğini ifade eder. (Stitt-Gohdes ve Crews, <http://bes.solano.edu/workarea/jthomps/ISBEJour-05/ISBEJou-05-W2003/AlmostReady/CrossCulturalJT3-13mw4-8-05.doc>, 2006) Ayrıca duygusal esneklik; stres ve belirsizliğin üstesinden gelebilmeyi, hatalara verilen tepkiyi dengelemeyi, yeni tecrübeler edinme çabasını ve yeni ya da farklı durumlarda diğer insanlarla ilişki kurabilme derecesini ölçer (Kitsantas, 2004).

- **Esneklik/Açıklık (Flexibility/Openness-F/O):** Bireylerin yeni bir çevrede farklı düşünce ve davranış biçimlerini öğrenme isteğini ölçmektedir. Esneklik, yabancı bireylere karşı bireyin toleranslı davranma ve yeni deneyim ile fikirlere karşı açıklığını ifade eder. (Kitsantas, 2004; Davis ve Finney, 2006) Brislin ve Yoshida (1994) tarafından esneklik, bir konuyu farklı bir yöntemle yapmayı kabul etme ve katılıktan uzaklaşma olarak ifade edilmiştir (Williams, 2005).

- **Algısal duyarlılık (Perceptual Acuity-PAC):** Bireylerin diğer kültürlerden bireylerle iletişim halinde oldukları zaman kendilerini ne kadar etkin ve rahat hissettiklerini ifade eder(Davis ve Finney, 2006). Aynı zamanda bu boyut; bireyin

diğer bireylere karşı duyarlılığını ölçmektedir. Sosyal işaretler ve sözsüz ifadeler, iletişim becerileri ve kültürler arası empatiye yoğunlaşmaktadır (Kitsantas, 2004).

**- Kişisel özerklik (Personal Autonomy-PA):** Farklı değerlerden oluşan yabancı bir çevrede inanç sistemine ve geleneklerine saygı duymayı, kültürler arası değerlere bağlılığı ve farklı bir kültürde bireysel kimliğini nasıl sürdürdüğünü ölçmektedir (Kitsantas, 2004). Kişisel özerklik, bireyin kişisel duygularını koruyarak, kültürel farklılıkları takdir edebilme becerisini ifade etmektedir (Davis ve Finney, 2006).

#### Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak Kelley ve Meyers tarafından (1995) geliştirilen anket formu kullanılmıştır. Anket formu öncelikle araştırmacılar tarafından dilimize ayrı ayrı olarak çevrilmiştir. Her uyarlama birleştirilerek kültürler arası adaptasyonu ölçmeye yönelik ifadeler ortaya konulmuştur. Anket formu iki bölümden oluşmuştur. İlk bölümde, örneklemin sosyo-demografik niteliklerine ait (cinsiyet ve eğitim durumu) ifadeler yer verilmiştir. İkinci bölümde ise; kültürler arası adaptasyon ölçeğinin *duygusal esneklik*, *açıklık*, *algısal duyarlılık* ve *kişisel özerklik* boyutlarını ölçen ifadeler yer almıştır.

#### Veri Analizi

Anketteki ifadeler; “1: Kesinlikle Doğru Değil”den “6: Kesinlikle Doğru”ya şeklinde derecelendirilerek kodlanmış ve değerlendirilmiştir. Ayrıca anketteki 9 ifade ters ifade niteliğindedir. Veriler, *SPSS for Windows 11.5* paket programında analiz edilmiştir. Verilerin güvenilirliği için yapılan analizin sonucu Cronbach  $\alpha$  : 0, 8482 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, anketteki ifadeler için güvenilirliğin çok yüksek olduğunu göstermektedir. (Kalaycı, vd., 2005) Kolmogorov-Smirnov testi sonucuna göre verilerin normal dağılıma uymadığı saptanmış (Verilerin normallik testi %5’in altında çıkmıştır) ve veri analizinde non-parametrik testlerin kullanılmasının uygun olduğu belirlenmiştir. (Kalaycı, vd., 2005) Kültürlerarası adaptasyon ölçeği ve boyutları için tanımlayıcı istatistik analizlerden (aritmetik ortalama ve standart sapma) yararlanılmıştır. Yine anket formundaki ifadeler için faktör analizi yapılmıştır. Ayrıca öğrencilerin sosyo-demografik nitelikleri ile kültürlerarası adaptasyon ölçeğindeki algısal farklılıkları tespit etmek için non-parametrik analiz tekniklerinden; Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır.

#### BULGULAR ve YORUMLAR

Araştırmaya, İstanbul’daki iki devlet üniversiteden lisans, yüksek lisans ve doktora öğrencileri katılmıştır. (N=137). Katılımcıların üniversitelere göre dağılımı; Üniversite A\* - 64 öğrenci (%46, 7), Üniversite B - 73 öğrencidir (%53, 3).

\* Araştırmada üniversite isimleri, araştırmanın gerçekleştirildiği kurumların isteği üzerine belirtilmemiştir. Bu nedenle araştırmada, üniversite isimleri üniversite A ve B olarak ifade edilmiştir.

Araştırmada katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ait genel bilgiler şöyledir: Araştırmaya katılanların 67'si erkek (%48, 9) ve 70'i (%5

1, 1) kadındır. Katılımcılardan 82'si (%59, 9) lisans öğrencisi, 37'si yüksek lisans (%27) ve 18'i (%12, 1) doktora öğrencisidir. Ayrıca, öğrencilere uluslararası yönetim, uluslararası insan kaynakları yönetimi ve uluslararası işletmecilik derslerinden herhangi birini alıp almadıklarının sorulması yoluyla, katılımcılardan 91'inin (%66, 4) "evet" ve 46'sının (%33, 6) ise "hayır" yönündeki seçeneği işaretledikleri belirlenmiştir(Tablo1).

**Tablo 1.** Araştırma Katılımcılarının Özellikleri

		Frekans	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	67	48, 9
	Bayan	70	51, 1
<b>Eğitim Durumu</b>	Lisans öğrencisi	82	59, 9
	Yüksek lisans öğr.	37	27
	Doktora öğrencisi	18	12, 1
<b>Ders Alma Durumu</b>	Evet	91	66, 4
	Hayır	46	33, 6

Üniversite öğrencilerine ait tanımlayıcı istatistik sonuçları incelendiğinde; genel kültürel adaptasyon ölçeğine ait ortalamanın 4, 73 (Std.sapma 0, 521) ile iyi olduğu söylenebilir. Kültürel adaptasyon ölçeğine ait boyutların ortalamalarının; en düşük *algısal duyarlılık* (Arit. Ort: 4, 29 / Std. Sapma: 1, 04) ve en yüksek *kişisel özerklik* boyutu (Arit. Ort: 4, 91 / Std. Sapma: 0, 631) arasında değiştiği görülmektedir. Bu skorlar, kültürlerarası adaptasyon ölçeğini oluşturan boyutların da iyi olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir(Tablo2).

**Tablo 2.** Kültürlerarası Adaptasyon Ölçeği ve Boyutlarına AitTanımlayıcı İstatistik Sonuçları

	N	Ortalama	Std. Sapma
Duygusal Esneklik	137	4, 81	0, 693
Esneklik/Açıklık	137	4, 89	0, 559

Algısal Duyarlılık	137	4, 29	1, 044
Kişisel Özerklik	137	4, 91	0, 631
Kültürler Arası Adaptasyon Ölçeği (ort.)	137	4, 73	0, 521

**Tablo 3:** Kültürlerarası Adaptasyon Ölçeği Faktör Analizi

**Kaiser- Meyer-Olkin Ölçümü ve Bartlett Testi**

KMO Ölçeği	, 791
Barlett Ölçeği	1046, 933
	0.000

Kaiser-Meyer-Olkin ölçeğine ait değer 0.50'in üzerinde olması gerekir. Analiz sonuçları incelendiğinde, bu değer 0, 791 olarak bulunmuştur ve bu değer iyi olarak değerlendirilmektedir. Bartlett testi sonucu ise 0, 000 olarak bulunmuştur. Bartlett testi değerinin yüksek istatistiksel anlamlılık ( $p < 0.001$ ) taşıması, araştırma verilerinin farklı istatistiksel analizler için elverişlilik derecesinin yüksek olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda bu test, elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir (Kalaycı vd., 2005).

**Tablo 4.**Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Özdeğer (Eigenvalue)	Varyans Yüzdesi	Varyans Kümülatif Yüzdesi
1	3, 048	14, 512	14, 512
2	3, 025	14, 407	28, 919
3	2, 882	13, 726	42, 646
4	2, 816	13, 411	56, 056

Faktör analizi sonuçları varimax rotasyonu ile hesaplanmıştır. Sonuçta, kültürler arası adaptasyon boyutlarına ilişkin ifadelerin faktör değerleri; Duygusal esneklik (0, 545-0, 818), Esneklik/Açıklık (0, 527-0, 642), Algısal duyarlılık (0, 732-0, 771) ve Kişisel özerklik için (0, 525-0, 754) olarak hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucu 4 faktör elde edilmiş ve bu faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı 0.56 olup, iyi

bir değerdir. Birinci faktör, değişkenliğin %14, 5'ini, ikinci faktör %14, 4'ünü, üçüncü faktör %13, 7'sini ve dördüncü faktör de %13, 4'ünü açıklamaktadır.

Kültürler arası adaptasyon ve boyutları ile sosyo-demografik özellikler arasındaki bağlantıları bulabilmek için hipotezler geliştirilmiştir. Bu bağlamda, hipotezlerin analizi sonucunda, "kültürler arası adaptasyon ve boyutları" ile "dersi alıp-almama" durumu arasında farklılığı incelemek amacıyla yapılan Mann-Whitney U testine göre anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Ayrıca öğrencilerin "kültürler arası adaptasyon ve boyutları" ile "eğitim durumu" arasında farklılığı tespit etmek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre de anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Yurt dışında çalışacak bireylerin farklı bir kültüre uyum sağlama becerisi işletmeler ve İKY departmanları için önemli bir konudur. İşletmede personelin istihdamını yapan insan kaynaklarına bu noktada büyük bir görev düşmektedir. Uygun nitelikli personel seçimini yapılabilmek amacıyla, Kelley ve Meyers tarafından geliştirilen kültürler arası adaptasyon ölçeğinin, İK. yöneticilerine yardım edebileceği düşünülmektedir. Araştırma sonucunda, kültürel adaptasyon ölçeğinin ülkemiz koşullarına göre uyarlanabilir olduğu görülmüştür. Ancak uygulanan ölçek açısından, öğrencilerin eğitim ve dersi alıp-almama durumlarına göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Bu ölçek bir kültüre uyum sağlamayı gösteren genel nitelikli bir ölçektir. Ölçekten daha verimli sonuçlar alınabilmesi için, bundan sonra yapılacak çalışmalarda farklı kültürel ortamların dikkate alınması daha uygun olacaktır. Son olarak, bu çalışmanın farklı sektörler ve işletmelerin çalışanlarını da kapsayacak şekilde genişletilebileceği unutulmamalıdır.

### **Kaynakça**

Black, H. Tyrone ve David L. Duhon. (2006), "Assessing the Impact of Business Study Abroad Programs on Cultural Awareness and Personal Development". **Journal of Education for Business**. January/February, pp.140-144.

Davis, Susan L. ve Sara J. Finney. (2006), "A Factor Analytic Study of the Cross-Cultural Adaptability Inventory". **Educational and Psychological Measurement**. April, Vol. 66, No 2. pp. 318-330.

Davis, Susan L. ve Sara J. Finney. (2006), "Examining the Psychometric Properties of the Cross-Cultural Adaptability Inventory." [http://www.jmu.edu/assessment/wm\\_library/ccai.pdf](http://www.jmu.edu/assessment/wm_library/ccai.pdf). Erişim Tarihi: 10.12.2006. pp.1-14

Fantini, Alvino E. (2006), "A Central Concern: Developing Intercultural Competence", <http://www.sit.edu/publications/docs/competence.pdf>, Erişim Tarihi: 23.11.2006. pp.25-42

Hoffman, Edward. (2001), *Psychological Testing at Work: How to Use, Interpret, and Get the Most Out of the Newest Tests in Personality, Learning Style, Aptitudes, Interests, and More!*. USA: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Jacob, Nina. (2003), *Intercultural Management*. London: Kogan Page.

Kalaycı, Şeref vd. (2005), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kitsantas, Anastasia. (2004), "Studying Abroad: The Role Of College Students' Goals on The Development Of Cross-Cultural Skills And Global Understanding." **College Student Journal**. Vol. 38, Issue 3, September, pp.441-452.

Majumdar, Basanti, J.S.Keystonel ve Lori A Cuttress. (1999), "Cultural Sensitivity Training Among Foreign Medical Graduates". **Medical Education**. Volume 33, Issue 3 , pp.177-184.

Stitt-Gohdes, Wanda L. ve Tena B. Crews. (2006), "The Cross-Cultural Adaptability of A Group of International Business Educators." <http://bcs.solano.edu/workarea/jthomps/ISBEJour-05/ISBEJou-05-W2003/AlmostReady/CrossCulturalJT3-13mw4-8-05.doc>. Erişim Tarihi: 15.12.2006. pp.1-9.

Tugade, Michele M. ve Barbara L. Fredrickson. (2004), "Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back From Negative Emotional Experiences". **Journal of Personality and Social Psychology**. Vol. 86, No. 2, pp.320–333.

Williams, Tracy. (2006), "Impact of Study Abroad On Students' Intercultural Communication Skills: Adaptability And Sensitivity". <http://www.aaplac.org/library/WilliamsTracy03.pdf> . Erişim Tarihi: 27.11.2006. pp.1-28.

Williams, Tracy Rundstrom. (2005), "Exploring the Impact of Study Abroad on Students' Intercultural Communication Skills: Adaptability and Sensitivity". **Journal of Studies in International Education**, Vol. 9 No. 4, Winter, pp. 356-371.

Stanhope, Victoria. ve diğ. (2005), "Evaluating Cultural Competence Among Behavioral Health Professionals", **Psychiatric Rehabilitation Journal**, Winter, Vol. 28, No.3, pp.225-233.



**ALGILANAN KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU, İŞ TATMİNİ,  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ  
İLİŞKİSİ: BİREYCİLİK VE TOPLULUKÇULUĞUN  
BİÇİMLEYİCİ ETKİSİ**

**Öğr.Gör. Mert Aktaş**

Başkent Üniversitesi, İletişim Fakültesi  
aktas@baskent.edu.tr

**ANAHTAR KELİMELELER**

Kişi-örgüt uyumu, kültürel değerler, bireycilik ve toplulukçuluk.

**GİRİŞ**

Bu çalışmanın amacı, kişi çevre uyumunun boyutu olan kişi örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi gibi üç temel iş tutumu ile ilişkisinin bireylerdeki bireycilik ve toplulukçuluk eğilimlerine göre farklılaşmış farklılaşmadığını incelemektir.

Kişi örgüt uyumu temel olarak “kişi ile örgütün bağdaşabilirliğidir”(Kristof, 1996: 3). Kişi örgüt uyumu çok boyutlu bir kavramdır (Kristof, 1996). Bu boyutlardan biri tamamlayıcı uyum diğeri ise bütünleyici uyumdur (Kristof, 1996). Bütünleyici uyum kişinin örgütteki diğeri kişiler ile benzer özelliklere sahip olmasını ve taşınmasını ifade eder (Kristof, 1996). Diğeri tarafta ise tamamlayıcı uyum, bir kişinin çevrede eksik olan özelliği tamamlaması ile ilgili bir uyumdur (Muchinsky ve Monahan, 1987). Tamamlayıcı uyum, örgütün ve kişinin istihdam sözleşmelerinde ne talep edip ne sağladıkları arasında olan uyumdur (Kristof, 1996). Bu çalışmada kişi örgüt uyumu bütünleyici uyum olarak işlevselleştirilecek ve ele alınacaktır.

Kişi örgüt uyumunun çıktıları araştırılmış, ve kişi örgüt ve kişi iş uyumunun, işten ayrılmaya eğilime (Bretz ve Judge, 1994; Chatman, 1991; O'Reilly ve diğeri, 1991; Vancouver ve diğeri, 1994) strese (Chesney ve Rosenman, 1980; Ivancevich ve Matteson; 1980; Matteson ve Ivancevich; 1982; Edwards; 1996) iş tatminine ve örgütsel bağlılığa (Boxx ve diğeri., 1991; Bretz & Judge, 1994; Chatman, 1991; Downey, Hellriegel, & Slocum, 1975; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; Postner, Kouzes & Schmidt, 1985; Tziner, 1987; Vancouver & Schmitt, 1991) ve iş performansına (Tziner, 1987) etkisi ampirik olarak bulgulanmıştır.

Bu kavramlar ve çıktıları arasındaki ilişkiyi biçimlendiren değişkenler; yüksek kişilik saygısı, demografik değişkenler ve iş tecrübesi olarak ortaya konmuştur (Kristof-Brown ve diğeri; 2005; Piasentin ve Chapman, 2006) Fakat yazında, kişiliğin ve kültürün kişi örgüt uyumunu veya kişi örgüt uyumu ile iş tatmini, işten ayrılma eğilimi ve örgütsel bağlılık ilişkisini etkileyebileceği öne sürülmüşken (Piasentin ve Chapman, 2006), bu konuda bir araştırma yapılmamıştır. Markus ve

Kitayama'nın (1991) tartıştığı gibi kültür, bizim duygularımızı, bilişimizi ve motivasyonumuzu biçimlendirir. Bu anlamda, kültür ve birey düzeyindeki kişisel farklılıklar, kişilerin kişi örgüt uyumu algısı ve bunun sonucu olarak duyulan iş tatminini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi ilişkisini biçimleyecektir. Bu durum kişilerin bir takım iş özelliklerine attıkları değer ile ilgilidir (Piasentin ve Chapman, 2006).

Bireycilik ve toplulukçuluğu bireylerdeki kişilik özellikleri olarak ele alacak olursak; bağımsız bir benlik algısına sahip sonuç yönelimli, öz saygısı fazla, kendini gerçekleştirme ve farklı olma isteği fazla olan bireyci eğilimli bireyler ile bağımlı benlik algısı olan , ortak normlara ve gruba bağlı, kendi ihtiyaçlarını grubun ihtiyaçları için bastıran, öz saygısı daha az olan toplulukçu eğilimli bireylerde (Triandis ve Suh, 2002; Markus ve Kitayama, 1991) çevrenin farklı boyutlarından duyulan uyum ve uyumsuzluğun iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkileri daha farklı olacaktır. Örneğin, toplulukçu eğilimi fazla olan bireyler için örgüt değerleri ile uyum bireyci eğilimli bireyler için olduğundan daha önemli olacaktır. Bu sebeple toplulukçu eğilimi fazla olan kişilerde kişi-örgüt uyumu veya uyumsuzluğunda iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki bireyci eğilimi fazla bireylere göre daha fazladır. Diğer tarafta ise, bireyci eğilimli bireyler için bu beklentinin tam tersinin geçerli olacağı düşünülebilir.

Bu araştırmada veri toplama yöntemi ankettir. Wasti'nin (2003) çalışmasında kullanılan bireycilik toplulukçuluk ölçeği, bağlılık ölçeği ve yine Wasti (2003)'te kullanılan Meyer ve diğerleri'nin (1993) örgütsel bağlılık ölçeği, iş doyumunu için İş Betimleme İndeksi, işten ayrılmaya eğilim için de Mobley'in (1977) üç maddeli ölçeği ve algılanan kişi örgüt uyumunu ölçmek için ise Cable ve DeRue'nin (2002) geliştirdiği ölçek kullanılmaktadır.

#### KAYNAKÇA:

Bretz RD Jr, Boudreau JW, Judge TA. (1994), Job search behavior of employed managers. *Personnel Psychology*, 47, 275-301.

Cable, D, M, ve DeRue, D, S. (2002), The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 875-884.

Edwards, J. R. (1991), Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 283-357.

Kristof, A. L. (1996), Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.

Kristof-Brown, A, L., Zimmerman, R, D., Johnson, E, C. (2005), Consequences of Individuals' fit at work: A Meta-Analysis Of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-305

Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J., Colbert, A. E. (2002), A policy capturing study of simultaneous effects of fit with jobs, groups and organizations. *Journal of Applied Psychology*.87, 985-993.

Lauver, K. J. ve Kristof-Brown A. (2001), Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 454–470.

Markus, H. R ve Kitayama, S. (1991), Culture and the self: implications for cognition, emotion, and motivation, *Psychological Review* 98, 224–253

Muchinsky, P.M. ve Monahan, C.J. (1987), What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31: 268-277.

Triandis, H. ve Suh, E. M. (2002), Cultural influences on personality. *Annual Review of Psychology*. 53, 133-160.

Wasti, S. A. (2003), Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*; 76: 303-321.

## TÜRKİYE’DE FAALİYETTE BULUNAN ULUSLARARASI ORTAK GİRİŞİMLERDE ÖRGÜTSEL DEĞERLERİN VE UYGULAMALARIN TOPLUMSAL TEMELLERİ

Dr. Tülay İLHAN  
Karadeniz Teknik Üniversitesi  
İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
tulayco@ktu.edu.tr

### ANAHTAR KELİMELELER

Toplumsal kültür, örgüt kültürü, uluslararası ortak girişim.

### ÖZET

Önerilen çalışmanın amacı, örgütsel yaşamın kültürel bütünleyicilerini daha iyi anlama ve tanımlama amacıyla, evsahibi ülkenin toplumsal kültürü ile uluslararası ortak girişimin örgüt kültürü arasındaki etkileşimini uluslararası işletmecilik boyutunda incelemektir.

Sınırlı sayıdaki çalışmalarda araştırmacılar iki kültür düzeyi (toplumsal kültür ve örgüt kültürü) arasındaki ilişkiye değişik yorumlar getirmekte ve bu ilişkiyi farklı açılardan ele almaktadırlar (Hofstede, 1980, 1991; Laurent, 1983, 1986; Peters ve Waterman, 1987; Hofstede vd., 1990; Adler, 1991; Aycan, 2000; Ulujin ve Weegeman, 2001; Oudenhoven, 2001). Toplumsal kültür ile örgüt kültürü arasındaki ilişki açık/belirgin değildir. Şaşırtıcı bir şekilde bu iki kültür düzeyi üzerine yapılan literatür çalışmalarında mükemmel bir izolasyonun var olduğu görülmektedir. Örneğin, Roberts ve Boyacıgiller, uluslararası yönetim alanında eş zamanlı olarak bireyleri örgütler içine ve örgütleri de çevrelerinin içine iyice yerleştirip ele alan bir çalışmanın olmadığını belirtmektedirler (Weber, 1996: 414). Bu durum son zamanlara kadar çok fazla değişmemiştir. Toplumsal kültürü ve örgüt kültürünü çalışan araştırmacılar bazı tanımları ve terimleri paylaşırken bile genellikle birbirlerinin alanlarına girmekten sakınılmaktadırlar. Bu durum, geriye, iki kültür düzeyini birlikte içeren sorgulanmayan çok sayıda soru bırakmaktadır. Önerilen çalışmada, bu boşluğun doldurulmasına katkı sağlamak amacıyla “*yerel sosyo-kültürel bağlamımızın, Türkiye’de faaliyette bulunan uluslararası ortak girişimlerin (UOG) örgüt kültürünü nasıl ve ne yönde etkilediği*” sorularına, yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürü ile çeşitli içsel ve dışsal çevre bağlamlarının etkileri de göz önüne alınarak, yanıt aranmaya çalışılmaktadır.

Hem araştırmanın amacı ve içeriği dikkate alındığında daha anlamlı sonucu vereceği hem de tesadüfi ve sistematik hataları engellemek düşüncesiyle araştırma örnekleme, kasıtlı örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmektedir. Araştırma Türkiye’de faaliyette bulunan mülkiyet oranı % 20-80 arasında değişen, toplam sermaye miktarı alt eşiği 1.000.000 YTL olan, 10 ve üzeri yaş grubundaki firmaları kapsamaktadır. 28.04.2006 tarihi itibarıyla Yabancı Sermaye Derneği (YASED) veritabanında

kayıtlı 9751 adet doğrudan yabancı yatırım bulunmaktadır. Yukarıda belirtilen kriterler ve bilgi güncelleme verileri göz önüne alındığında YASED veri tabanında kayıtlı 74 UOG bulunmaktadır. 74 UOG'in 39'u hem UOG hem de yabancı ortağın ana merkezi düzeyinde çalışmaya katılmıştır. Veri toplama aracı olarak soru kâğıdı yöntemi kullanılmıştır ve toplumsal kültür ve örgüt kültürü değişkenleri, hem *uygulamalar* hem de *değerler* olarak altı farklı boyutta araştırılmıştır. Elde edilen veriler ise En Küçük Kareler Yöntemi, Tobit Analizi ve Stepwise Yöntemi aracılığıyla analiz edilmiştir.

Araştırma sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, yerel ülkenin sosyo-kültürel bağlamının, Türkiye'de faaliyette bulunan UOG'lerin örgüt kültürünü, *uygulama* düzeyinde sadece ortaklaşa davranışçılık boyutu; *değer* düzeyinde ise belirsizlikten kaçınma boyutu dışında diğer tüm kültürel boyutlar (ortaklaşa davranışçılık, güç mesafesi, zamana ilişkin yönelim, performansa ilişkin yönelim ve paternalizm) üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, UOG'lerin örgütsel *uygulamalar* düzeyindeki farklılıklarını büyük ölçüde, yerel sosyo-kültürel bağlamdan çok, yabancı ortağın kendisini holografik nitelikte bir örgüt olarak görmesi ve çokuluslu işletme stratejisi, uluslararası ortak girişimin yaşı, yabancı ortağa maddi bağımlılığı ve yabancı ortak tarafından verilen eğitim açıklamaktadır. Özellikle yabancı ortağın kendisini holografik nitelikte bir kültüre sahip olarak görmesi ve ortak girişimlerinde benimsedikleri işletme stratejileri örgütsel *uygulama* düzeyinde belirleyici faktörlerdir. UOG'lerde örgütsel *değer* düzeyinde etkili olan ana değişkenler ise, beklentiler yönünde, yerel sosyo-kültürel bağlam, yerel ortağın uluslararası deneyimi, uluslararası ortak girişimin yabancı ortağa maddi bağımlılığı ve eğitimidir.

#### KAYNAKÇA

- Adler, N. (1991), *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston: Pws-Kent.
- Aycan, Z. (2000), "Cross-Cultural Industrial and Organizational Psychology: Contributions, Past Developments, and Future Directions", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31(1): 110-128.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences*, London: Newbury Park.
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations*, London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. vd. (1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, 35: 286-316.
- Laurent, A. (1983), "The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management", *International Studies of Management & Organization*, 13(1-2): 75-96.

Laurent, A. (1986), "The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management", *Human Resource Management*, 25(1): 91-102.

Oudenhoven, J. P. V. (2001), "Do Organizations Reflect National Cultures? A 10 – Nation Study", *International Journal of Intercultural Relations*, 25: 89-107.

Peters, T. J., ve Waterman, R. H. (1987), *Yönetme ve Yükseltme Sanatı "Mükemmeli Arayış"*. S. Sargut (Çev.). İstanbul: Altın Kitaplar.

Ulujin, J. ve Weggeman, M. (2001), "Towards an Innovation Culture: What are its National, Corporate, Marketing and Engineering Aspects, Some Experimental Evidence", [(eds.) C. C. Cooper; S. Cartwright; P. C. Earley, *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, England: John Wiley and Sons] içinde: 487-516.

Weber, Y. (1996), "Cross-Border Mergers. The Dominant Mode of Internalization", [(eds.) B. J. Punnett; O. Shenkar, *Handbook for International Management Research*, , Blackwell Publishers Inc.] içinde: 402-428.

**28. Oturum: İş Tatmini**

*İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ SATIŞ GÜCÜ İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: İLAÇ MÜMESSİLLERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA*

*İsa İpçioğlu*

*Gürhan Uysal*

*Hakan Çelik*

*ÖRGÜTLERDEKİ ETİK İKLİMİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ*

*Muzaffer Aydemir*

*ÇALIŞMA YAŞAMINDA “İNSAN HAKLARI” VE “İNSAN KAYNAKLARI*

*Mahmut Yavaş*

*Adnan Akın*

## **İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ SATIŞ GÜCÜ İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: İLAÇ MÜMESSİLLERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

**Yrd. Doç. Dr. İsa İPÇİOĞLU**

Dumlupınar Üniversitesi, Bilecik İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
isaipcioglu@yahoo.com

**Yrd. Doç. Dr. Gürhan UYSAL**

Dumlupınar Üniversitesi, Bilecik İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
gurhanuysal@yahoo.com

**Yrd. Doç. Dr. Hakan ÇELİK**

Dumlupınar Üniversitesi, Bilecik İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
hcelik\_2000@yahoo.com

### **ANAHTAR KELİMELER**

İnsan Kaynakları (İK) Uygulamaları, Satış Gücü, İş Tatmini

### **GİRİŞ**

Günümüzde satış elemanları ve müşteri arasında işbirliği artmış, satış elemanları müşterinin danışmanı rolünü üstlenmiştir. Amaç müşteri memnuniyetini artırarak etkili müşteri ilişkileri kurmaktır. Satış gücü, böylece, firmaya gelir kazandırmakta, pazarda iyi bir imaj oluşturmakta ve müşteri tatmininde yüksek rol oynamaktadır. Etkili bir satış yönetimi, satış hacmi, pazar payı ve kar gibi örgütsel sonuçlar üzerinde önemli etkiye sahiptir. Satış gücünün, satış faaliyetlerini etkin bir biçimde yerine getirmesi yaptıkları işten elde ettikleri tatmine bağlı olmaktadır. Bu durum, satış gücünün iş tatminini etkileyen faktörleri belirlemenin önemini artırmaktadır. Örgütlerde, İnsan Kaynakları uygulamaları satış gücü iş tatminini etkilemede ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle bu çalışma, insan kaynakları uygulamalarının satış gücü iş tatminine üzerindeki etkilerini inceleme amacı taşımaktadır.

### **İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI İLE SATIŞ GÜCÜNÜN İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ**

Sosyal ilişkileri ve dolayısıyla sosyal sermayeyi teşvik eden İK uygulamaları örgütle çalışan arasındaki değişim ilişkisini tanımlayan bir sözleşme niteliğindedir (Leana, Van Buren III, 1999). Çalışanlar değişim ilişkisinde hak ettikleri desteği ve ücreti alamadıklarını düşünürlerse çalışan ve örgüt arasındaki ilişki zedelenebilir (Lynch ve diğ., 1999): Örneğin, satış gücü denk ödüllendirilmezse firmaya getirdiği girdi ve katkıları azaltabilir.

İş rotasyonu, rehberlik ve eğitim gibi İK uygulamaları firmanın çalışanı ile uzun dönemli çalışmak istediğini ve onları bir rekabet faktörü olarak algıladığını göstermektedir (Pare ve diğ., 2001). Bu sayede satış elemanı hedefleri tutturmak, müşteriyi tatmin etmek ve iş arkadaşları ile yardımlaşmak konusunda ne yapılması



gerekiyorsa yapar. Rylander'a (2003) göre, işe alındıktan sonraki ilk altı ayda satış gücüne verilen eğitim, performansa bağlı ödüllendirme ve üstlerin davranışı gibi uygulamalar iş tatminini etkiler. Çünkü satış gücü bu uygulamalarla firmanın kendisini desteklediğini düşünmektedir.

İşe alma ve seçme sürecinde adayın kişiliği, işe ait tutum ve davranışları, iş tatmini (Sackett ve diğ., 1989: 494) ve işte göstereceği performans ölçülmelidir (Barrett ve diğ., 1992). İK başarılı çalışanları firmada tutmak için, yüksek becerili bireyleri işe almalı ve seçmeli, kendi kararlarını alma hakkını çalışanlara tanımalı, üstler minimum kontrol kullanmalı, kısa dönemli değil çalışanların uzun dönemli faaliyetleri performans değerlemede dikkate alınmalı, başarısızlıkları tolere edilmeli ve hatta başarısızlıklar ödüllendirilmelidir (Schuler, Jackson (1987).

Eğitim satış gücüne ürün, müşteri ve firma hakkında temel bilgileri öğretir (Cappelli, Crocker-Hefter, 1996). Firma eğitim uygulaması ile müşteri ile nasıl ilişki kurulması gerektiğini öğreterek, satış gücünün örgütsel amaçlara katkısını artırır (Cappelli, Crocker-Hefter, 1996). Rylander (2003), hedefleri tutturmak ve kendini yeterli hissetmek için satış gücünün eğitime ihtiyacı olduğunu ve eğitim yeterli olmazsa iş tatmininin düşeceğini belirtmektedir.

Böylece yaygın ve sürekli eğitimle çalışanın gelişimi sağlanır (Schuler, Jackson (1987). Çünkü temel beceri eğitimi, işbaşı eğitim ve işte tecrübe kazanma, koçluk, rehberlik ve yönetsel gelişim gibi eğitim teknikleri personelin gelişimini sağlamaktadır (Huselid, 1995). Bu nedenle Rylander (2003), işe alındığı ilk dönemde, satış gücünün yoğun eğitime alınması gerektiğini ifade etmektedir: Çünkü satış gücü böylece firmaya özel bilgileri öğrenmektedir. Bu sayede satış gücünün potansiyelinden tam yararlanır ve karar alma, problem çözme, sosyal ilişki kurma ve satış faaliyetlerini yönetme becerisi artar. Çalışan eğitim, ödüllendirme ve terfi uygulamaları ile firmanın kendisine yatırım yaptığını ve geliştirdiğini düşünür ve bunların karşılığını ödemek ister (Allen ve diğ., 2003).

Satış gücünün iş tatminini terfi, ücretleme, iş güvenliği ve işin kendisinden duyulan tatmin artırmaktadır (Park, Deitz, 2006). Terfi uygulaması firmada hangi faaliyetlere önem verildiğini çalışanlara gösterir (Leana, Van Buren III, 1999). Başka bir deyişle, terfi fırsatı personele çalışmalarının takdir edildiğini ve firmaya katkılarına değer verildiğini göstermektedir (Allen ve diğ., 2003).

Rylander'a (2003) göre, firmada yürütülen ödüllendirme uygulamasının satış gücünün çaba ve iş başarısına bağlı olması iş tatminini artırmaktadır. Bu nedenle, firmadaki ücretleme sistemi piyasa veya dış firma çalışanları ile denkliği değil, daha çok firma içi çalışanlararası denkliği gözetmelidir (Schular, Jackson (1987).

Ücretleme örgütsel amaçlara ulaşmaya satış gücünü teşvik etmelidir. Çünkü etkili ücretleme bireysel başarıları ödüllendirmektedir (Leana, Van Buren III, 1999). İK, becerileri firma için önemli olan çalışanları seçmeli ve ödüllendirmelidir (Leana, Van Buren III, 1999). Bu kapsamda, satış yöneticisi, satış gücünün iş başarılarını

ödüllendirmeli, satışları artırma yönünde satış gücünü teşvik etmeli, satış gücüne koçluk yapmalı ve onlarla performanslarını tartışmalıdır (Baldauf, Cravens, 1999). Ödüllendirme ve terfi firmanın çalışana gelecekte vereceği desteğin ve onunla çalışmak istediğinin işareti olmaktadır (Allen ve diğ., 2003). Rylander (2003), denk ödüllendirme, eğitim uygulamasından duyulan tatmin ve üst davranışlarının, satış gücünün örgütsel davranışlarını ve firmaya yönelik duygularını etkilediğini ifade etmektedir.

## **METODOLOJİ VE BULGULAR**

### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışma insan kaynakları uygulamalarının satış gücü iş tatmini üzerindeki etkilerini inceleme amacı taşımaktadır. Özellikle hangi insan kaynakları uygulamaları satış gücü iş tatmini üzerinde ne gibi etkiler yapmaktadır? Bu tespit edilerek firmalara satış gücünün iş tatminini olumlu bir biçimde etkilemesi ve onların daha verimli çalışabilmesi için insan kaynaklarının uygulamalarını nasıl yapması ve nelere dikkat etmeleri gerektiği hususunda yargılara varılacak ve öneriler sunulacaktır..

### **Araştırmanın Hipotezleri**

İnsan kaynakları uygulamaları ile satış gücünün iş tatmini arasındaki ilişkinin literatür incelemesi sonucunda araştırmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

H1: İK uygulamalarından eğitimin satış gücü iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2: İK uygulamalarından performans değerlemenin satış gücü iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3: İK uygulamalarından işe almanın satış gücü iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4: İK uygulamalarından ücretlemenin satış gücü iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

### **Örneklem ve Ölçüm**

Bu çalışmada, araştırma kapsamına ilaç sektöründe faaliyet gösteren 10 ilaç firmasının satış gücünü oluşturan ilaç mümessilleri alınmış ve 110 tane ilaç mümessili üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma için gerekli olan veriler, ilaç mümessillerinin bağlı oldukları firmalarda uygulanan bir anket aracılığı ile elde edilmiştir. Elde edilen bu veriler SPSS 11.0 programı kullanılarak güvenilirlik analizi, faktör analizi ve regresyon analizine tabi tutularak değerlendirilmiştir.

İnsan kaynakları uygulamalarının unsurları olan eğitim, performans, işe alma ve ücretleme ile ilgili anketteki ifadeler, Rogg ve diğ. (2001) tarafından geliştirilen insan kaynakları ile ilgili ölçekten ifadelerin konuya özel olarak uyarlanmasıyla elde

edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekte insan kaynakları uygulamalarının her bir unsuru için beş adet ifade sunulmuştur. İş tatmini ile ilgili sorulan beş ifade ise Brashear ve diğ.'nin (2003) kullandığı ölçekten uyarlanarak alınmıştır. Cevaplayıcıların ölçekte yer alan toplam 25 ifadeye ne ölçüde katıldıklarını belirlemek amacıyla (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde beşli likert ölçeği kullanılmıştır.

#### **Güvenilirlik, Geçerlilik ve Faktör Analizi**

Ölçüm sonuçlarının kişiden kişiye veya durumdan duruma etkileyebilecek tesadüfi hatalardan ölçeğin arındırılmış olduğunu gösteren güvenilirliği sorgulamak amacıyla kullanılan Cronbach alpha yöntemine göre yapılan ilk analizde alpha katsayısı 0.89 bulunmuştur. Diğer taraftan ölçeği oluşturan değişkenlerin, ölçeğin bütünüyle olan korelasyonlarına ve genel katkılarına bakıldığında, ücretlemeye ait ÜCRTLM2 değişkeninin korelasyon katsayısının negatif çıktığı, 0.25 değerinden küçük olduğu ve ölçeğin genel alpha değerini geçtiği görülmüştür. Ölçeğin içsel tutarlılığına katkıda bulunmadığı ortaya çıkan değişken ölçekten çıkartılmış ve güvenilirlik analizi tekrarlanmıştır. İkinci analiz sonucunda ölçeğin Cronbach alpfa katsayısının 0.90'a yükseldiği görülmüş ve değişkenlerin alpfa ile korelasyon katsayıları değerlendirilerek, ölçeğin içsel tutarlığa sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Faktörlere ait alpha değerleri de Tablo 1'de verilmiştir. Bunun yanında iş tatminine ait alpha değeri ise 0.873 olarak bulunmuştur.

Asal bileşenler (Principal components) ve Varimax faktör rotasyon yöntemleri kullanılarak yapılan faktör analizi sırasında  $\chi^2$  değeri anlamlı ve KMO değeri, tavsiye edilen değerin çok üzerinde 0.85 olarak bulunmuştur. Faktör analizi sonucu meydana gelen faktör yüklerinin 0.50 değerinin üzerinde olması ve ölçekte ortaya konulan faktör yapısının, ortalama varyansın 0.50'sinden daha fazlasını açıklaması, ölçeğin ayırma ve birleşme geçerliliğini yakalayarak genel geçerliliğini göstermektedir. Bu analiz sonucunda bazı değişkenler ilgili oldukları faktörlere yüklenmediklerinden dolayı ikinci bir faktör analizine gidilmiştir.

Yapılan ikinci faktör analizi sonrasında, tablo 1'de de görüldüğü gibi araştırma değişkenleri, sorunsuzca 4 farklı faktöre yüklenmişlerdir. Değişkenler ait faktör yükleri 0.50 değerinin üzerindedir ve bu değişkenlerin yükledikleri faktörlerin tamamı tarafından açıklanan toplam varyans 0.71'dir. Bu analiz sırasında kullanılan korelasyon matrisi incelendiğinde değişkenlerin, ait oldukları faktörler dışındaki diğer faktörlerle yüksek korelasyon değerlerine sahip olmadıkları anlaşılmıştır. Dolayısıyla araştırma kapsamında ele alınan faktörler, ilaç mümessillerinin iş tatmini üzerinde etkili olan farklı insan kaynakları uygulamaları (ayırma geçerliliği) ve bu farklılıkların toplamı, insan kaynakları uygulamasını en iyi şekilde açıklamaktadır (birleşme geçerliliği).

**Tablo 1.** Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler		Faktör Yükleri				$\alpha$
		1	2	3	4	
Eğitim	EĞİTİM1	0.818				0.893
	EĞİTİM2	0.838				
	EĞİTİM3	0.839				
	EĞİTİM4	0.809				
	EĞİTİM5	0.661				
Performans Değerleme	PERFDEĞ1		0.799			0.812
	PERFDEĞ2		0.774			
	PERFDEĞ3		0.655			
İşe Alma	İŞEALMA1			0.755		0.739
	İŞEALMA2			0.821		
	İŞEALMA3			0.713		
Ücretleme	ÜCRTLM3				0.789	0.582
	ÜCRTLM4				0.699	
<b>KMO:</b> ., 835						
<b>Bartlett Küresellik Testi:</b> $\chi^2$ : 596, df: 78, p<0, 001						

### Regresyon Analizi

Araştırmanın bağımlı değişkeni iş tatmini ve bağımsız değişkenleri olan insan kaynakları arasındaki ilişkilerini incelemek için çok değişkenli regresyon analizi kullanılmıştır. Bu analizden faydalanılarak eğitim, performans değerlendirme, işe alma ve ücretleme ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Tablo 2'den de

görüldüğü gibi 43.851 F değeri (Sig. 0.000) regresyon modelinin bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğunu ve modelin açıklayıcılığını istatistiki açıdan önemli olduğunu göstermektedir. Bu modelde, eğitimin 0.672 beta katsayısı ( $p < 0.001$ ) ile iş tatminini pozitif yönde ve anlamlı bir biçimde etkilediği görülmektedir. Aynı şekilde, performans değerlendirme 0.358 beta katsayısı ( $p < 0.001$ ) ve işe alma da 0.234 beta katsayısı ( $p < 0.001$ ) ile iş tatminini pozitif yönde ve anlamlı bir biçimde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre H1, H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmektedir. Bununla birlikte ücretleme ve iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin saptanamamasından dolayı H4 hipotezi reddedilmiştir. Modeldeki  $R^2$  değeri bağımsız değişkenlerin iş tatminini ne oranda açıkladığını gösterir. Buna göre bu modeldeki  $R^2 = 0.639$  değeri, bağımsız değişkenlerin iş tatmininin yaklaşık %64'ünü açıkladığını göstermektedir. Eğitim, performans değerlendirme ve işe alma modele katkı sağlarken, ücretleme katkı sağlamamaktadır. Ayrıca elde edilen 2.165 Durbin Watson değeri ve varyans etki faktörlerinin (VIF) minimum ve maksimum değerlerinin 1 çıkması modelde öngörülen ilişkilerin ardaşıklık ve doğrudanlık etkilenmediğini de kanıtlamaktadır.

**Tablo 2:** Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	$\beta$	t	Sig.
Eğitim	0.672	11.135	0.000
Performans Değerleme	0.358	5.922	0.000
İşe Alma	0.234	3.883	0.000
Ücretleme	0.068	1.124	0.264
<b><math>R^2=0.639</math>, Adjusted <math>R^2=0.625</math>, <math>F=43,851</math>, <math>Sig.=0.000</math></b>			

#### TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma, satış gücü iş tatmini üzerinde en büyük etkiye eğitim uygulamasının sahip olduğunu göstermektedir. Eğitimle firmalar satış gücüne, iş başarısını artıran, firma, ürün ve müşteriler hakkındaki spesifik bilgileri kazandırmaktadır. Satış gücü bu temel bilgileri satış kararlarını alırken ve satış stratejilerini geliştirirken kullanmaktadır. Bu da bireysel performanslarının yükselmesi ile sonuçlanmaktadır. İlaç mümessilleri, değişim ilişkisinde hedefledikleri kariyer ve yaşam hedeflerine böylece ulaşmaktadırlar.

Firmalar ilaç mümessillerinin bu yükselen performansını performans değerlendirme uygulaması ile tanımlamaktadırlar. Doğru bir performans değerlendirme ile ilaç mümessilleri üstleri ile iyi ilişkiler kurmakta, üstleri tarafından takdir edilmekte ve belki de en önemlisi, yüksek rekabetin yaşandığı iş yaşamında terfi olanağı

yakalamakta ve iş güvenliği artmaktadır. Üstlerle iyi ilişkiler, terfi fırsatı ve işte kalma gibi örgütsel sonuçlar, ilaç mümessillerinin moralini güçlendirmekte ve kariyer endişelerini gidermektedir. Doğru performans değerlendirme aracılığı ile ilaç mümessilleri kariyer hedeflerine ulaşabilmektedirler. Çünkü beyaz yakalı çalışanın tatmininde, iyi bir işe sahip olma, kariyer yollarını açmak, yönetim ve iş arkadaşları ile huzurlu bir ortamda çalışmak, psikolojik güvence sağlama konuları ön planda yer almaktadır (Dünya Gazetesi, 2007). Böylesi bir iş ortamı ilaç mümessillerinde, bireysel beklentilere ulaşacaklarına olan güveni artırmakta ve iş tatminlerini yükseltmektedir.

İlaç mümessilleri, örgütsel yapıda işe alma sürecine önem verildiğini düşünmektedir. Firmaların işe alma sürecine verdikleri bu önem, işe alınan adayın örgütsel ihtiyaçlara uygun, doğru kişi olması ile sonuçlanmaktadır. Böylesi bir işe alım süreci sonunda işe alınan ilaç mümessili, doğru ve yetkin olduğuna ve bilgi, beceri ve yeteneklerinin örgütün aradığı nitelikte olduğuna inanmaktadır. Sahip olduğu bu donanımlar iş başarılarını artırmaktadır. Çünkü yeteneklerine uygun doğru işte ve doğru pozisyonadırlar. Fakat işe alma ve iş tatmini arasındaki beta katsayısının eğitim ve performans değerlemeye göre düşük çıkması, belki de firmalarda işe alım sürecinde adaylara eşit fırsat tanınmadığı ile ilişkili olabilir. Başka bir deyişle, iş başarı şansı aynı olan adayların işe alınma olasılığı aynı olmamış olabilir (Ledvinka, 1979). Bu durum da işe alma sürecinde olası bir adaletsizliğe işaret etmektedir.

Veri analizi sonuçları, ücretlemenin iş tatmini üzerinde bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Bu durum firmalarda maaş, yan ödeme ve bonuslardan oluşan bir ücret paketinin yetersiz olması ve satış gücünün beklentilerini karşılamamasından kaynaklanabilir. Başka bir deyişle, firmalarda uygulanan ücretleme karması, ilaç mümessillerini tatmin etmemektedir. Firmalar bu duruma önlem almalı ve satış gücünün iş tatminini yükseltmelidir. Çünkü firmaların ücretlemeyi maaş, komisyon ve bonus karmasından oluşturması satış gücünün işine daha fazla odaklanması, yüksek enerjiye sahip olması ve müşteriler ile ilişki kurmak için daha fazla çaba göstermesi ile sonuçlanmaktadır (Pullins, 2001).

Sonuç olarak, firmalar İK uygulamaları aracılığı ile çalışanlarına yatırım yapmakta, bu örgütsel destek hissi uyandırmaktadır. Çünkü çalışanlar, bireysel beklentilere ulaşma yolunda, firmanın kendisini desteklediğini düşünmektedir. Yüksek performans ve iş tatmini olan çalışanlara sahip bir firmanın da örgütsel amaçlarına ulaşması kolaylaşmaktadır. Böylece değişim ilişkisinden her iki taraf da istek ve beklentilerini elde ederek çıkmaktadır.

#### KAYNAKÇA

Allen, David G., Lynn M. Shore, Rodger W. Griffeth (2003), "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process," **Journal of Management**, 29 (1), 99-118.

Baldauf, Artur, David W. Cravens (1999), "Improving the Effectiveness of Field Sales Organizations: A European Perspective, " **Industrial Marketing Management**, 28, 63-72.

Barrett, V. Gerald, Ralph A. Alexander, Dennis Doverspike (1992), "The Implication for Personnel Selection of Apparent Declines in Predictive Validities over Time: A Critique of Hulin, Henry, and Noon, " **Personnel Psychology**, 45, 601-617.

Brashear, G. T., E. Lepkowska-White, C. Cheşariu (2003), "An Empirical Test of Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction among Polish Retail Salespeople", **Journal of Business Research**, 56, 971-978.

Cappelli, Peter, Anne Crocker-Hefter (1996), "Distinctive Human Resources are Firms' Core Competencies", **Organizational Dynamics**, 24, (3), 7-22.

Dünya Gazetesi (2007), "Çalışanlar Ücret ve İş Güvencesi Nedeniyle Tatminsiz," 12 Ocak 2007.

Huselid, Mark A. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, " **Academy of Management Journal**, 38 (3), 635-672.

Leana, Carrie R., Harry J. Van Puren III (1999), "Organizational Social Capital and Employment Practices, " **Academy of Management Review**, 24, (8), 538-555.

Ledvinka, James (1979), "The Statistical Definition of Fairness in the Federal Selection Guideliness and its Implications for Minority Employment." **Personnel Psychology**, 32, 551-562.

Lynch, Patrick D., Robert Eisenberger, Stephen Armeli (1999), "Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees, " **Journal of Applied Psychology**, 84 (4), 467-483.

Pare, Guy, Michel Tremblay, Patrick Lalonde (2001), "The Role of Organizational Commitment and Citizenship Behaviors in Understanding Relations between Human Resources Practices and Turnover Intentions of IT Personnel, " CIRANO Scientific Series, Montreal.

Park, Jeong Eun, George D. Deitz (2006), "The Effect of Working Relationship on Salesperson Performance and Job Satisfaction: Adaptive Selling Behavior in Korean Automobile Sales Representatives, " **Journal of Business Research**, 59 (2), 204-213.

Pullins, Ellen Bolman (2001), "An Exploratory Investigation of the Relationship of Sales Force Compensation and Intrinsic Motivation, " **Industrial Marketing Management**, 30, 403-413.

Rogg, Kirk L., D.B. Schmidt, C. Shull, N. Scmitt (2001) "Human Resource Practices, Organizational Climate and Customer Satisfaction, " **Journal of Management**, 27, 431-449.

Rylander, David H. (2003), "Changes in Organizational Commitment for Sales Force Newcomers: An Exploratory Look at Early Employment Influences, " Association of Collegiate Marketing Educators, U. S. Tate, ed.

Sackett, Paul R., Laura R. Burris, Christine Callahan (1989), "Integrity Testing for Personnel Selection: An Update, " **Personnel Psychology**, 42, 491-529.

Schuler, Randall S., Susan E. Jackson, (1987), "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", **Academy of Management Executive**, 1(3), 207-219.



## **ÖRGÜTLERDEKİ ETİK İKLİMİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

**Yrd. Doç. Dr. Muzaffer AYDEMİR**  
Dumlupınar Üniversitesi, Bilecik İ.İ.B.F  
İşletme Bölümü  
maydemir@hotmail.com

### **ÖZET**

Bu araştırmada, etik iklim türlerinin (profesyonellik, özgecilik, kuralcılık, araçsallık, etkililik ve bağımsızlık) iş tatmininin boyutları (ücret, terfi, iş arkadaşları, yöneticiler ve işin kendisi) üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmada ayrıca, iş tatmininin boyutları ile “üst yönetimin etik duruşu”, “işgörenlerin sosyal sorumluluk anlayışları” ve “etik iyimserlik” arasındaki nedensellik ilişkisi ele alınmıştır. Analizler, “özgecilik” ve “kuralcılık” iklim türleriyle, “etik iyimserlik”, “üstlerin etik duruşu” ve “işgörenlerin sosyal sorumluluk anlayışlarının” genel iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı, “araçsallığın” ise, negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

### **ABSTRACT**

In this study, the impact of ethical climate types (professionalism, caring, rules, instrumental, efficiency and independence) on various facets of job satisfaction (pay, promotion, co-workers, supervisors, and work itself) is analyzed. In addition, the relationships between job satisfaction and “top management’s ethical stance”, “employees’ sense of social responsibility”, and “ethical optimism” are examined. The analysis showed that “caring” and “rules” types of ethical climate and “ethical optimism”, “ethical stance of supervisors” and “employees’ sense of social responsibility” have positive and significant impacts on the general job satisfaction; however, “instrumental” ethical climate type has negative and significant impacts on general job satisfaction.

### **TEMEL KAVRAMLAR**

Bu çalışmada, iş etiği ve sosyal sorumluluğun iş tatmini üzerindeki etkilerine dikkat çekilerek, araştırmacıların ve uygulamacıların ücret, terfi vb. geleneksel güdüleme araçlarının yanı sıra, etik iklim ve sosyal sorumluluk anlayışı gibi gönüllülük ilkesine dayalı konulara daha fazla önem vermelerini sağlamak hedeflenmektedir.

Etik, “bir kişinin ya da bir mesleğin üyelerinin davranışlarına yön veren kurallar ve standartlar bütünü” (The American Heritage Dictionary, 1992: 630), iş etiği ise, iş dünyasındaki davranışlara kılavuzluk eden moral ilkeler ve standartlar bütünü (Ferrell ve Fraedrich, 1994: 6) olarak tanımlanabilir.

İş tatmini, en genel anlamıyla, bir işgörenin işine karşı olan tutumudur (Robbins, 1998). İş tatmini temelde, ücret ve ücretin dağıtılma şekli; iş ve işin ilginçlik

düzei, işin öğrenme ve gelişme olanağı sağlama derecesi; işteki yükselme olanakları; yöneticilerin işgörene karşı tutumu ve işyerindeki arkadaşlık ilişkileri gibi etmenler tarafından belirlenmektedir (Gibson vd., 1997: 106). Bununla birlikte, araştırmalar işgörenlerin işlerinden aldıkları tatminin, işletmeden işletmeye farklı etmenlerce belirlendiğini göstermektedir. Örneğin, Hollanda’da gerçekleştirilen bir araştırmada, işten alınan genel tatminin büyük ölçüde işin içeriğiyle ilişkili olduğu, iş arkadaşları, üstler ve terfi gibi diğer etmenlerin tatmin üzerinde çok etkili olmadığı görülmüştür (Groot, 1999). Tayvan’da gerçekleştirilen bir araştırmada ise, işin ve işgörenin içinde yer aldığı takımın algılanan değeri ile iş tatmini arasında önemli bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Ayrıca, iş tatmini ile işin örgütteki konumu, işgörenin kıdemî, yaşı ve cinsiyeti arasında da ilişkinin var olduğu, örneğin, erkeklerin kadınlardan daha yüksek iş tatminine sahip oldukları görülmüştür (Cheung ve Scherling, 1999). Nijerya’da gerçekleştirilen bir araştırmada, iş tatmininin işgörenlerin özellikleriyle yakından ilişkili olduğu, yaşlı, eğitilmiş ve deneyimli işgörenlerin diğer işgörenlere göre işlerinden daha fazla tatmin aldıkları görülmüştür (Okpara, 2006). Bir başka araştırmada ise, yönetim ve örgüt kültürü gibi etmenlerin, iş tatmini üzerindeki etkisinin, ücretten daha fazla olduğu görülmüştür (Gillian, 1998: 46-52).

İş tatmini işgörenleri ve işletmeleri olumlu yönde etkilerken, iş tatminsizliği hem işgörenlerde hem de işletmelerde çeşitli olumsuzluklara yol açmaktadır. Araştırmalar, iş tatmini ile devamsızlık ve işgören devir hızı arasında ters yönlü tutarlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Newstron ve Davis, 1997: 256-259). Tıp doktorlarıyla gerçekleştirilen bir araştırmada, iş tatmininin duygusal tükenmişlik ile ters yönlü, kişisel başarımlarla doğru yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Aşırı iş yükü ya da yeterince tatil yapmama gibi nedenlerin tatminsizliği ve tükenmişliği arttırdığı, doktorların işlerinden aldıkları tatminin artmasının ise, onların tükenmişlik yaşama olasılıklarını düşürdüğü görülmüştür (Ozyurt vd., 2006). Her ne kadar araştırmalar, iş tatmini ile başarımlar arasında olumlu bir ilişki olduğu yönünde tutarlı bulgular sunmuyorsa da, uygulamacıların çoğunun iş tatmini ile başarımlar arasında olumlu bir ilişkinin varlığına inandıkları görülmektedir (Gibson vd., 1997: 107-108).

İşgörenlerin işlerinden aldıkları tatminin ölçülmesinde araştırmacıların “işin içeriği” ve “işin gerçekleştirildiği koşullara” ilişkin incelemeler gerçekleştirdikleri görülmektedir (Newstron ve Davis, 1997: 256-257). Örneğin, “İş Özellikleri Modeli” işin gerektirdiği beceri çeşitliliği, işin benzerlik düzeyi, görevin anlamlılığı, işin tanıdığı özerklik ve geri bildirim olanakları gibi bileşenler üzerinde durmaktadır. “İş Tanımlama Endeksi” ise, ücret, yükselme, diğer işgörenlerle ilişkiler, yöneticilerin tutumu gibi iş koşulları üzerinde yoğunlaşmaktadır (Barrows ve Wesson, 2000).

## **İŞ TATMİNİ VE ETİK İLİŞKİSİ**

İşletmelerin artan gücüne paralel olarak, iş etiği ve sosyal sorumluluk anlayışının ekonomik yaşamdaki önemi artmış, yöneticiler ve yönetici adayları için profesyonelleşmenin bir parçası haline gelmiştir (Chryssides ve Kaler, 1993: 21-23). Günümüzde işletmeler artık örgüt içindekiler kadar örgüt dışındaki kişi ve grupların da ihtiyaçlarına cevap verebilecek sosyo-teknik sistemler olarak tasarlanmaya (Kanungo ve Mendonca, 1996: 86) ve yönetilmeye başlanmıştır. Çünkü iş etiğine aykırı davranışın en büyük maliyeti, kaybedilen güven olup, kaybedilen güvenin işgören başına iç maliyeti, 5 bin dolara kadar çıkmaktadır. Bu maliyeti oluşturan kalemler arasında, bozulan işletme imajı ile birlikte kötüleşen ilişkiler; işgören verimliliğindeki ve yaratıcılığindeki düşüş; azalan işgören bağlılığı, yükselen işgören devir hızı, devamsızlık ve hırsızlık olayları yer almaktadır (Bell ve Ponemon, 1996: 16).

Üyeleri arasında karşılıklı güvenin olmadığı, kişilerin kendilerini geri çektikleri, risk almaktan kaçındıkları ve yaratıcı çözümler bulmak için çaba harcamadıkları bir işletmede, verimlilik ve etkinlikten söz etmek oldukça zordur (Tierney, 1997: 61). Güven, istikrarlı sosyal ilişkilerin olduğu kadar (Hosmer, 1995: 379) başarılı işletmelerin de temelini oluşturmaktadır (Crawford, 1998). Sermaye ve teknolojinin yeterli düzeyde olduğu ve makroekonomik politikaların doğru uygulandığı ortamlarda işletmelerin verimliliği, emeğin kalitesine ve yönetimine bağlı olarak değişiklik göstermektedir (TÜGİAD, 1992: 10). İşletme ve işgörenler arasındaki iş etiğine uygun olmayan ilişkiler, işgörenleri stres altında bırakmakta, işgörenlerin zamanlarının önemli bir kısmını kendilerini korumaya ve geçmişte vermiş oldukları kararların doğruluğunu ispat etmeye harcamalarına, dolayısıyla da, verimlilik ve performans sorunları yaşamalarına neden olmaktadır (Sonnenberg, 1994: 189).

İşletmelerin, işgörenlerine adil davranmaları ve onlara uygun çalışma koşulları hazırlamaları, iyi işgörenlerin kazanılmasına, verimli çalıştırılmasına (Grant, 1998: 24-28) ve örgütte alıkonulmasına (Allerton, 1998: 13) yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin işgörenlerini bir üretim etmeninden daha çok, “partner” olarak görmeye başlamaları (Handy, 1994: 162-171), onların işlerinden aldıkları tatmin düzeyini arttırmaya çalışmaları (Donaldson ve Werhane, 1996: 52) ve bu yöndeki harcamaların, verimlilik ve kalite artışı olarak kendilerine geri döneceğini anlamaları gerekmektedir (Chryssides ve Kaler, 1993: 25-26). Çünkü günümüzde, en iyi yönetici ve işgörenleri bulup istihdam eden; onlara dürüst davranan; yeteneklerine inanç duyan; kişisel ve profesyonel gelişimlerine olanak tanıyan; güdüleyen ve mükemmelliği yakalamaları için ortam hazırlayan işletmeler, yönetici ve işgörenlerinin üst düzey başarımları ile ödüllendirilmektedirler (Sonnenberg, 1994: 6-8).

Örgütteki etik iklim türünün iş tatmini üzerindeki etkilerini inceleyen bir araştırmada, işgörenlerin işin kendisiyle ilgili tatminlerinin en fazla, ücretle ilgili tatminlerinin ise en az olduğu görülmüştür. Etik iklim türlerinden hiçbirisinin ücretle ilgili tatmin

düzeyini etkilemediği görülmüştür. Profesyonel iklim türünün terfilere, üstlere ve işin kendisine ilişkin tatmini önemli ölçüde etkilediği görülmüştür. Örgütlerinde “özgecılık” iklim türünün olduğunu düşünen işgörenlerin, üstlerine ilişkin tatminlerinin çok yüksek çıktığı görülmüştür. “Araçsallık” iklim türünün, genel iş tatmini, terfiler, iş arkadaşları ve üstlere ilişkin tatmini önemli ölçüde ve negatif yönde etkilediği görülmüştür. “Kuralcılık”, “etkililik” ve “bağımsızlık” iklim türlerinin iş tatmininin hiç bir boyutu üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür (Deshpande, 1996).

Singapur’da gerçekleştirilen bir araştırmada, örgütteki etik iklim ile iş tatmini arasında, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında önemli ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Koh ve Boo, 2004). Geçici işgörenlerle yapılan bir araştırmada, iş etiği ile işten ayrılma arasında dolaylı, iş tatmini ile işten ayrılma arasında ise, doğrusal bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Ayrıca, iş etiğine inanma ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında da doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür (Saks vd., 1996). Bir başka araştırmada, işletmelerinin iş etiğine uygun davrandığını düşünen işgörenlerin, iş tatminlerinin görece olarak daha yüksek olduğu ve işlerinden ayrılma eğilimlerinin daha düşük olduğu görülmüştür (Valentine vd., 2006). Diğer bir araştırmada ise, üst yönetimin iş etiğine uygun davranışları desteklediğini düşünen (üst yönetimin etik duruşu) ve işletmelerinin başarısı ile iş etiğine uygun davranması arasında olumlu bir ilişkinin olduğuna inanan (etik iyimserlik) işgörenlerin, işlerinden aldıkları tatmininin daha yüksek çıktığı görülmüştür. Buna tek istisna, işgörenlerin ücret konusundaki tatmin düzeyleridir. İşgörenlerin sahip oldukları sosyal sorumluluk anlayışlarının ise, işlerinden aldıkları tatminle ilişkili olmadığı görülmüştür (Vitell ve Davis, 1990).

#### **ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Bu araştırmada “profesyonellik”, “özgecılık”, “kuralcılık”, “araçsallık”, “etkililik” ve “bağımsızlık” gibi etik iklim türlerinin iş tatmininin “ücretten tatmin”, “terfiden tatmin”, “iş arkadaşlarından tatmin”, “yöneticilerden tatmin” ve “işin kendisinden tatmin” gibi boyutları üzerindeki etkileri incelenmektedir. Ayrıca, iş tatmininin söz konusu boyutları ile “üst yönetimin etik duruşu”, “işgörenlerin sosyal sorumluluk anlayışları” ve “etik iyimserlik” arasındaki nedensellik ilişkisi de incelenmektedir.

Araştırma, Bilecik ve çevre illerde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren dokuz özel ve kamu işletmesinden/kuruluşundan toplam 187 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ankette yer alan etik iklimle ilişkin sorular Deshpande’nin (1996) çalışmasından, iş tatminine, işgörenlerin sosyal sorumluluk anlayışlarına, üst yönetimin etik duruşuna ve etik iyimserliğe ilişkin sorular ise, Vitell ve Davis (1990)’in çalışmasından alınmıştır. Anketin güvenilirlik katsayısı: Cronbach Alpha = 0,7932’dir. Ankette 7’li Likert ölçeği kullanılmış ve “1= Hiç Katılmıyorum”, “7= Tamamen Katılıyorum” şeklinde kodlanmıştır. 1’den 7’ye doğru gidildikçe iş tatmininin ve diğer değişkenlerin daha olumlu hale geldiği anlaşılmaktadır.

### Araştırmaya İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Toplam 50 işgörene sahip olan iletişim işletmesinden (özel) 37 kişi (toplam örneklemin % 19.8'i); 80 işgöreni bulunan sağlık kurumundan (kamu) 36 kişi (%19, 3); 200 işgöreni bulunan seramik işletmesinden (özel) 31 kişi (%16, 6); 45 işgöreni bulunan bir banka şubesinden (kamu), 26 kişi (%13, 9), 15 işgöreni bulunan bir inşaat işletmesinden (özel), 6 kişi (%3, 2); 20 işgöreni bulunan bir yemek fabrikasından (özel) 14 kişi (%7, 5); 200 işgöreni olan bir oto yan sanayi işletmesinden (özel) 15 kişi (%8, 0); 40 işgöreni bulunan bir ambalaj işletmesinden (özel), 5 kişi (%2, 7) ve 35 işgöreni bulunan bir tekstil işletmesinden 17 kişi (%9, 1) anketlere yanıt vermiştir. İşletmelerin %33, 7'si küçük (1–50 arası), %41, 7'si orta (51–200 arası) ve %24, 6'sı büyük ölçeklidir (200+).

Araştırmaya katılan işgörenlerin %62'si (116 kişi) erkek ve %38'i (71 kişi) kadındır. İşgörenlerin %29.4'ü bekar, %67.4'ü evli ve kalanı da boşanmış/duldur. İşgörenlerin yaşı 18 ile 55 arasında değişmekte olup, yaş ortalaması 33, 70 ve s. sapması 8, 52'dir. İşgörenlerin %8'i ilköğretim, %48, 7'si lise, %10, 2'si MYO, %29, 4'ü üniversite, %1, 6'sı YL ve doktora, %2, 1'i ise diğer okul mezunudurlar. İşgörenlerin %17, 6'sı 3 yıldan az, %31, 6'sı 4–7 yıl, %19, 3'ü 8–12 yıl, %19, 3'ü 13–20 yıl ve %12, 3'ü 21 yıl ve daha fazla sektör deneyimine sahip bulunmaktadır. İşgörenlerin %33, 7'si 3 yıldan az, %28, 9'u 4–7 yıl, %11, 2'si 8–12 yıl, %16, 6'sı 13–20 yıl ve %9, 6'sı 21 yıl ve daha fazla bir süredir aynı işletmede çalışmaktadır. İşgörenlerin aldıkları ücretler ise şöyledir: İşgörenlerin %72, 2'si 400–1000 YTL, %17, 1'i 1001–1500 YTL, %5, 9'u 1501–2000 YTL ve %4, 8'i 2001 ve daha fazla YTL ücret almaktadır.

Araştırmada temel alınan iş tatmini boyutlarına, etik iklim türlerine ve diğer değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 1'de özetlenmiştir. Tablodan, işgörenlerin “ücret” ve “terfi” ile ilgili tatmin düzeylerinin diğer boyutlara göre daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, etik iklim türleriyle ilgili ortalamalardan, “bağımsızlığa” ilişkin ortalamanın diğerlerine göre daha düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 1.** İş tatmini, etik iklim ve diğer değişkenlere ilişkin istatistikler

İŞ TATMİNİ	ORTALAMA	S. SAPMA	C.Alpha
İş Arkadaşlarından Tatmin	4, 9198	1, 11694	0, 5433
Üstlerden Tatmin	4, 7059	1, 28724	0, 5776
İşten Tatmin	4, 2767	1, 17201	0, 2922
Ücretten Tatmin	3, 8864	1, 28033	0, 5198

Terfiden Tatmin	3, 5214	1, 35582	0, 5715
Genel Tatmin	4, 2620	0, 74884	0, 6921
<b>ETİK İKLİM TÜRLERİ</b>	<b>ORTALAMA</b>	<b>S. SAPMA</b>	
S1. Profesyonellik	6, 0909	1, 46180	
S3. Kuralcılık	5, 6310	1, 53374	
S5. Etkililik	5, 3422	1, 56936	
S2. Özgecilik	4, 5187	1, 81197	
S4. Araçsallık	4, 1925	1, 95524	
S6. Bağımsızlık	3, 7112	1, 85844	
<b>ETİK VE S.SORUMLULUK</b>	<b>ORTALAMA</b>	<b>S. SAPMA</b>	<b>C. Alpha</b>
Üstlerin Etik Duruşları	5, 0000	1, 37654	0, 4218
Etik İyimserlik	4, 8743	1, 27333	0, 5283
Sosyal Sorumluluk	4, 8663	1, 38841	0, 5923

### Demografik Özelliklerine Göre İşgörenlerin İşlerinden Aldıkları Tatmin Düzeyleri

Gerçekleştirilen varyans analizlerinde, işgörenlerin sektördeki deneyimleri arttıkça “işin kendisinden” aldıkları tatminin arttığı görülmektedir (F = 7, 166, p = 0, 000). Deneyimleri 3 yıldan az olanların ortalamaları 3, 7727; 4–7 yıl arası deneyime sahip olanların ortalamaları 3, 9873; 8–12 yıl arası deneyime sahip olanların ortalaması, 4, 3611; 13–20 yıl deneyime sahip olanların ortalaması 5, 0347 ve 21 yıl ve daha fazla deneyime sahip olanların ortalaması 4, 4239’dur. Ayrıca, işgörenlerin işteki deneyimleri arttıkça “işin kendisinden” aldıkları tatminin de arttığı görülmektedir (F = 5, 628; p = 0, 000). Deneyimleri 3 yıldan az olanların ortalamaları 3, 9405; 4–7 yıl arası deneyime sahip olanların ortalamaları 4, 1111; 8–12 yıl arası deneyime sahip olanların ortalaması, 4, 4762; 13–20 yıl deneyime sahip olanların ortalaması 5, 0484 ve 21 yıl ve daha fazla deneyime sahip olanların ortalaması 4, 3889’dur.

İşgörenlerin ücret düzeyleri yükseldikçe, “işin kendisinden” aldıkları tatminin de arttığı görülmektedir (F= 6, 019; P= 0, 001). 400–1000 YTL ücret alanların ortalamaları, 4, 0889; 1001–1500 YTL ücret alanlarınki 4, 5625; 1501–2000 YTL ücret alanlarınki, 4, 7727 ve 2001+ YTL ücret alanlarınki 5, 4722’dur.

Gerçekleştirilen t-testinde, erkeklerin kadınlara göre “işin kendisinden” ve “ücretten” aldıkları tatminin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Erkeklerin ücretten aldıkları tatminin ortalaması 4, 0474 (s.s. 1, 29250) iken, kadınlarınki, 3, 6232’dir (s.s. 1, 22392; p = 0, 028). Erkeklerin işten aldıkları tatminin ortalaması 4, 4224 (s.s. 1, 05831) iken, kadınlarınki 4, 0387’dir (s.s. 1, 31043; p = 0, 029). Gerçekleştirilen analizlerde, iş tatmininin diğer boyutlarının işgörenlerin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

### Üst Yöneticilerin Etik Duruşu, İşgörenlerin Sosyal Sorumluluk Anlayışları ve Etik İyimserlik Düzeyinin Genel İş Tatminini Açıklama Durumları

Üç bağımsız değişken analize sokulduğunda,  $F = 29, 344$ ,  $P = 0, 000$  değerleri modelin bütünüyle anlamlı olduğunu göstermektedir. Modelde kullanılan bütün değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklayabilme yüzdesi,  $R^2 = 0, 325$  ve düzeltilmiş  $R^2 = 0, 314$  olarak bulunmuştur. Bağımlı değişkeni açıklayan bağımsız değişkenlerle ilgili sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Etik iyimserlik, üst yöneticilerin etik duruşu ve sosyal sorumluluğun genel iş tatminini açıklama düzeylerine ilişkin regresyon sonuçları.

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Constant)	1, 938	, 278		6, 964	, 000
Üstlerin Etik Duruşu	9, 811E-02	, 037	, 180	2, 666	, 008
İşgören. S. Sorumluluk Anlayışı	, 102	, 034	, 188	3, 017	, 003
Etik İyimserlik	, 275	, 041	, 467	6, 769	, 000
a. Bağımlı değişken: Genel iş tatmini düzeyi.					

Tablo 2 incelendiğinde, işgörenlerin genel iş tatminlerini, üç değişkenden en fazla “etik iyimserliğin” açıkladığı görülmektedir. “Üstlerin etik duruşu” ve “işgörenlerin sosyal sorumluluk anlayışlarının” genel iş tatminini açıklama düzeylerinin birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

### Etik İklim Türlerinin Genel İş Tatminini Açıklama Durumları

Altı değişken analize sokulduğunda,  $F = 0, 201$  ve  $P = 0, 000$  değerleri modelin bütünüyle anlamlı olduğunu göstermektedir. Modelde kullanılan bütün değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklayabilme yüzdesi,  $R^2 = 0, 201$  ve düzeltilmiş  $R^2 = 0, 174$

olarak bulunmuştur. Bununla birlikte, modelde kullanılan S1 ( $t = 0,567$ ;  $p = 0,572$ ), S5 ( $t = 1,722$ ;  $p = 0,087$ ) ve S6 ( $t = 0,311$ ;  $p = 0,756$ ) değişkenlerinin t ve p değerleri anlamsız çıktığından, bu değişkenler modelden çıkartılmıştır.

Üç değişken modelden dışlandıktan sonra, geri kalan değişkenlerle yeni bir model kurulmuş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.  $F = 13,700$  ve  $p = 0,000$  değerleri yeni modelin bütünüyle anlamlı olduğunu göstermektedir.  $R^2 = 0,183$  ve düzeltilmiş  $R^2 = 0,170$  olarak bulunmuştur. İki ayrı model farklı değişken sayılarına sahip olduğu için düzeltilmiş  $R^2$  değerleri karşılaştırıldığında, açıklayıcılık gücünde önemli bir kaybın oluşmadığı anlaşılmaktadır. Yeni modelde, bağımlı değişkeni açıklayan bağımsız değişkenlerle ilgili sonuçlar Tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3.** Etik iklim türlerinin genel iş tatminini açıklama düzeylerine ilişkin regresyon sonuçları.

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Constant)	3,395	,243		13,947	,000
S2. Özgecilik	8,325E-02	,029	,201	2,860	,005
S3. Kuralcılık	,131	,034	,267	3,797	,000
S4. Araçsallık	-5,811E-02	,026	-,152	-2,251	,026
a. Bağımlı değişken: Genel iş tatmini düzeyi.					

Tablo 3 incelendiğinde, etik iklim türlerinden “özgecilik” ve “kuralcılığın” genel iş tatminini pozitif yönde açıkladığı, “araçsallık” iklim türünün ise, negatif yönde açıkladığı görülmektedir.

### SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME

“Profesyonellik”, “özgecilik”, “kuralcılık”, “araçsallık”, “etkililik” ve “bağımsızlık” gibi etik iklim türlerinin iş tatmini üzerindeki etkilerinin incelendiği bu çalışmada elde edilen temel bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Araştırmada genel olarak işgörenlerin “ücret” ve “terfi” ile ilgili tatmin düzeylerinin diğer boyutlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Söz konusu düşüklük, örneklemi oluşturanların çoğunluğunun “işçi” düzeyindeki çalışanlar olmasından kaynaklanıyor olabilir. Genellikle, işçi düzeyindeki çalışanların ücret düzeyleri düşük olduğu gibi, yükselme olanakları da sınırlıdır. Etik iklim türleriyle ilgili



ortalamalardan “bağımsızlığa” ilişkin ortalamanın diğerlerine göre daha düşük olması da, bu düşünceyi doğrular niteliktedir.

Araştırmada, işgörenlerin işteki ve sektördeki deneyimlerine göre “işin kendisinden” aldıkları tatmin düzeylerinin arttığı anlaşılmaktadır. Söz konusu farklılık, işgörenlerin kazandıkları deneyimden ve işlerine alışmalarından kaynaklanıyor olabilir. Ücret düzeyi yüksek olan işgörenlerin, işlerinden daha fazla tatmin almaları beklenen bir sonuçtur. Erkeklerin kadın işgörelere göre daha yüksek tatmin düzeyine sahip olmaları ise, kadınların iş dışında (ev işleri ve çocukların yetiştirilmesi gibi) erkeklere göre daha fazla tatmin kaynaklarının olması ile açıklanabilir.

Gerçekleştirilen analizler, “özgecilik” ve “kuralcılık” iklim türlerinin genel iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, “araçsallığın” ise, negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, “etik iyimserlik”, “üstlerin etik duruşu” ve “işgörenlerin sosyal sorumluluk anlayışlarının” genel iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, örgütteki etik iklimin ve sosyal sorumluluk anlayışının da işgörenlerin iş tatminleri üzerinde etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, daha büyük örneklemeler üzerinde ve az sayıda işletmede araştırmanın tekrar edilmesinde ve işletmeler arasında karşılaştırmalar yapılarak analizlerin derinleştirilmesinde yarar bulunmaktadır.

#### KAYNAKLAR

- Allerton, Haidee E. (1998), “Survey Says”, *Training&Development*, Vol. 52, Issue 8, August.**THE AMERIKAN HERITAGE Dictionary of THE ENGLISH LANGUAGE** (1992), Third Edition, Houghton Mifflin Company.
- Barrows, D. ve T. Wesson (2000), “A Comparative Analysis of Job Satisfaction Among Public and Private Sector Professionals”, *The Innovation Journal*, Vol.5, No. 1. [www.innovation.cc/peer\\_reviewed/job\\_satisfaction2.htm](http://www.innovation.cc/peer_reviewed/job_satisfaction2.htm) 12.12.2002.
- Bell, Timothy B. and Lawrence A. Ponemon (1996), “Building an effective business ethics process”, *Management Accounting*, Vol. 77, No. 12, June.
- Cheung, Chau-Kiu and Steven A. Scherling (1999), “Job Satisfaction, Work Values, and Sex Differences in Taiwan’s Organizations”, *The Journal of Psychology*, Sep., 133, 5, pp.563-575.
- Chryssides, George D. and John H. Kaler (1993), *An Introduction to Business Ethics*, Chapman & Hall.
- Crawford, Douglas (1998), “A matter of trust”, *British Journal of Administrative Management*, 24, November-December.

Deshpande, Satish P (1996), "The Impact of Ethical Climate Types on Facets of Job Satisfaction: An Empirical Investigation", *Journal of Business Ethics*, Jun, Vol.15, No.6, pp.655-660.

Donaldson, Thomas and Patricia H. Werhane (1996), *Ethical Issues In Business: A Philosophical Approach*, Prentice Hall, Fifth Edition.

Ferrell, O.C. and John Fraedrich (1994), *Business Ethics, Ethical Decision Making and Cases*, Second Edition, Houghton Mifflin Company.

Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr. (1997), *Organizations*, Ninth Edition, Irwin McGraw-Hill.

Gillian, Flynn (1998), "Job-hunting professionals are looking for respect", *Workforce*, June, Volume: 77, Issue: 6, pp.46-52.

Grant, Ian F. (1998), "A Head For Ethics", *Management*, Vol. 45, Issue 5, June.

Groot, Wim (1999), "Job Satisfaction of Older Workers", *International Journal of Manpower*, Vol. 20, No. 6, pp.343-360.

Handy, Charles (1994), *The Age of Paradox*, Harvard Business School Press.

Hosmer, Larue Tone (1995), "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2.

Kanungo, Rabindra N. and Manuel Mendonca (1996), *Ethical Dimensions of Leadership*, SAGE Publications.

Koh, Hian Chye and El'fred H. Y. Boo (2004), "Organizational Ethics and Employee Satisfaction and Commitment", *Management Decision*, Vol. 42, No. 5, pp.677-693.

Newstrom, John W. ve Keith Davis (1997), *Organizational Behavior*, Tenth Edition, McGrawHill.

Okpara, John O. (2006), "The Relationship of Personal Characteristics and Job Satisfaction: A Study of Nigerian Managers in the Oil Industry", *Journal of American Academy of Business*, Sep., 10, 1, pp.49-58.

Ozyurt, A., O. Hayran and H. Sur (2006), "Predictors of Burnout and Job Satisfaction Among Turkish Physicians", *Q. J. Med.*, 99, pp.161-169.

Robbins, Stephen P. (1998), *Organizational Behavior*, 8<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, January.

Saks, Alan M.; Peter E. Mudrack; Blake A. Ashforth (1996), "The Relationship Between the Work Ethic, Job Attitudes, Intentions to Quit, and Turnover for

Temporary Service Employees”, *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Sep, 13, 3, pp.226-236.

Sonnenberg, Frank K. (1994), *Managing With A Conscience*, McGraw-Hill, Inc., .

Tierney, Elizabeth P. (1997), *İş Ahlakı*, Rota Yayınları, Etkin Yönetim Dizisi.

TÜGİAD (1992), *İş Ahlakı ve Türkiye’de İş Ahlakına Yönelik Tutumlar*, İstanbul, Ağustos.

Valentine, Sean; Martin M. Greller; Sandra B. Richtermeyer (2006), “Employee Job Response as a Function of Ethical Context and Perceived Organization Support”, *Journal of Business Research*, 59, pp.582-588.

Vitell, Scott J., D. L. Davis (1990), “The Relationship Between Ethics and Job Satisfaction: An Empirical Investigation”, *Journal of Business Ethics*, Jun, Vol.9, No.6, pp.489-494.

## ÇALIŞMA YAŞAMINDA “İNSAN HAKLARI” ve “İNSAN KAYNAKLARI”

**Dr. Mahmut YAVAŞI**

Kırıkkale Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Böl.  
yavasi@yahoo.com

**Dr. Adnan AKIN**

Kırıkkale Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Böl.  
akin.adnan@hotmail.com

**ANAHTAR KELİMELER:** Çalışma Yaşamı, İnsan Hakları, İnsan Kaynakları

### GİRİŞ

Modern hukuk devletlerinin en temel özellikleri arasında insan haklarına ve temel özgürlüklere saygı gösterilmesi başta gelmektedir. Uyku ve sosyal aktiviteler dışındaki aktif ömürlerinin işyerlerinde geçirildiği düşünüldüğünde demokrasinin kurallarının çalışma yaşamında da yansıtılması gerektiği kaçınılmaz gözükmektedir.

Başlangıçta ekonomik kaygılar göz önüne alınarak, “çalışma yaşamında işgörenlerin haklarına ilişkin duyarlılıkların iş ilişkilerine yansımalarıyla birlikte, bireyin iş süreçlerine katkısının daha da artması mümkün olabileceği (Mahan vd., 1998: 138-142)” ve “insan kaynakları yönetimi politikaları sayesinde, işyerlerindeki çalışma yaşamına ilişkin sorunların giderilmesinde erken ve tatmin edici çözümler getirilmesini kolaylaştırabileceği (Bingöl, 2003: 424)” vurgulanmaktaydı. Günümüzde ise temel hakların ve özgürlüklerin gelişmesine paralel olarak, insan ömrünün bir bütün olduğu, sosyal yaşamda demokrat, iş yaşamında anti-demokrat olmanın mümkün olamayacağı ileri sürülmektedir. Bununla birlikte, demokrasinin önde gelen savunucuları olan Avrupa Birliği ülkelerinde yaşayanlar “liyakatleri eşit olsa da, bir çok kişi etnik orijini, dini, özürü oluşu veya yaşının iş bulmasında karşısına bir engel olarak çıktığına inanmaktadır (Discrimination in Europe).

Değişen ve gelişen temel haklar ve özgürlükler işgören faktörüne bir yandan yeni çalışma profilleri yüklerken; diğer taraftan, onların, çalışma yaşamındaki haklarına ilişkin duyarlılığın artmasını beraberinde getirmiştir. Oysa ki demokrasinin temelinde “kanun önünde eşitlik” ve “insan haklarına” saygı prensipleri yer almaktadır. Ancak, işletmelerin veya işyerlerinin demokratik kurallara göre yönetilen organizasyonlar olmadığını ileri sürenler bulunmaktadır (Pignon D. and Querzola J.V., 1976: 78). Hiç kuşkusuz, yasayla kısıtlananlar hariç, herkesin işveren veya işgören olabilmesine olanak veren Anayasal ve yasal tedbirler, ayırım gözetilmeden *teorik* olarak uygulanmalıdır.

### AMAÇ, KAPSAM ve YÖNTEM

Çalışmanın amacı; evrensel, bölgesel ve ulusal mevzuatlarda yer alan “*temel insan hakları unsurlarının*”, çalışma yaşamındaki boyutlarını, “*insan kaynakları olgusu*” açısından incelemektir. Çalışmada, başta Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi olmak

üzere, evrensel, bölgesel ve ulusal mevzuatta yer verilen “temel haklar”, çalışma yaşamındaki işlevleri açısından incelenmektedir. Bu bağlamda, “evrensel, bölgesel ve ulusal mevzuatın ve ilgili yargı organları kararları” hükümleri ışığında, çalışma yaşamı süresince işgören haklarını ilgilendiren boyutlar, insan kaynakları olgusu açısından incelenecektir.

### **Temel Haklar Bağlamında İnsan Kaynakları**

Evrensel, bölgesel ve ulusal mevzuatlarda yer alan başlıca hak ve özgürlükler şunlardır:

- Kölelik ve Zorla Çalıştırma Yasağı
- Adil Yargılanma Hakkı
- Özel hayatın ve aile hayatının korunması
- Düşünce, vicdan ve din özgürlüğü
- Dernek kurma ve toplantı özgürlüğü
- Ayrımcılık Yasağı

Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesinde (AİHS) özel olarak çalışma yaşamını düzenlemeyi amaçlayan hükümler bulunmamaktadır. Bununla birlikte, yukarıda belirtilen genele yönelik düzenlemelerin, çalışma yaşamında da önemli etkileri yansımaktadır.

### **Kölelik ve Zorla Çalıştırma Yasağı**

İnsan Hakları Evrensel Bildirisinin 4. maddesi “Hiç kimse köle veya kul olarak tutulamaz; her türlü kölelik ve köle ticareti yasaktır” hükmüne yer vermektedir. 1966 tarihli BM Kişisel ve Siyasal Haklar Uluslararası Sözleşmesinin<sup>1</sup> Kölelik Yasağı başlıklı 8(1). Maddesine göre;

3a) Hiç kimse zorla çalıştırılmaz veya zorunlu çalışmaya tabi tutulamaz;

Aşağıdaki haller, bu fıkra bakımından "zorla çalıştırma veya zorunlu çalışma" sayılmaz:

(i) Bir mahkemenin hukuka uygun bir kararının sonucu olarak hapsedilen bir kimseden veya böyle bir hapislikten şartla salıverilmiş bir kimseden şartla tahliye süre için normal olarak istenen ve b) bendi kapsamına girmeyen bir iş veya hizmet;

---

<sup>1</sup> Genel Kurulun 16 Aralık 1966 tarihli ve 2200 A (XXI) sayılı Kararıyla kabul edilmiş ve imzaya, onaya ve katılmaya açılmıştır. 23 Mart 1976 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

(ii) Askeri nitelikteki bir hizmet ve inanç nedeniyle askerlik hizmetine katılmama hakkının tanındığı ülkelerde vicdani redcilerden hukuken yerine getirmeleri istenen bir kamu hizmeti;

(iii) Toplumun yaşamını veya iyiliğini tehdit eden olağanüstü bir durum veya felaket halinde yapılması emredilen bir hizmet;

(iv) Normal vatandaşlık yükümlülüklerinin bir parçasını oluşturan bir iş veya hizmet.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından hazırlanan sözleşme de, kulluğu, köleliği ve zorla veya zorunlu çalışmayı yasaklamaktadır. Türkiye Cumhuriyeti tarafından da onaylanan bu konudaki sözleşmeleri insan haklarının korunmasına dair olan evrensel sözleşmeler, aşağıda incelenecek olan bölgesel sözleşmelerde olduğu gibi, kesin olarak taraf devletleri zorla veya zorunlu çalıştırmanın engellenmesi hususunda tedbirler almaya yönlendirmektedir. Bölgesel sözleşmelerin en önemlilerinden biri, AIHS'dir. Yukarıda değinilen evrensel ve bölgesel sözleşmeler, T. C. tarafından da onaylanmış olup, Anayasamızın 18(1). maddesinde "Hiç kimse zorla çalıştırılmaz. Angarya yasaktır" diyerek zorla veya zorunlu çalıştırma yasaklanmaktadır. Evrensel ve bölgesel sözleşmelerde belirtilen istisnalar, Anayasamızın 18(2). maddesinde şu şekilde belirtilmiş bulunmaktadır.

"Şekil ve şartları kanunda düzenlenmek üzere hükümlülük veya tutukluluk süreleri içindeki çalıştırmalar; olağanüstü hallerde vatandaşlardan istenecek hizmetler; ülke ihtiyaçlarının zorunlu kıldığı alanlarda öngörülen vatandaşlık ödevi niteliğindeki beden ve fikir çalışmaları, zorla çalıştırma sayılmaz."

Yargı kararıyla kişilerin kamu hizmeti yapmak zorunda bırakılması, seçim sandıklarında zorunlu çalıştırılma, zorunlu hizmet üstlenme yasaklanan eylemler arasında kalabilir.

#### **Adil Yargılanma Hakkı**

AIHS Sözleşmesinin 6(1). maddesi, hem ceza hem de hukuk mahkemelerinde yargılama yapılması gereken olaylara, Sözleşmenin 6(2). ve 6(3). maddeleri ise yalnızca ceza mahkemelerinde yargılama yapılması gereken olaylara uygulanmaktadır. Madde 6, Adil yargılanma hakkı

"Herkes, gerek medeni hak ve yükümlülükleriyle ilgili nizalar, gerek cezai alanda kendisine yöneltilen suçlamalar konusunda karar verecek olan, yasayla kurulmuş bağımsız ve tarafsız bir mahkeme tarafından davasının makul bir süre içinde, hakkaniyete uygun ve açık olarak görülmesini istemek hakkına sahiptir. Hüküm açık oturumda verilir; ancak, demokratik bir toplumda genel ahlak, kamu düzeni ve ulusal güvenlik yararına, küçüklerin korunması veya davaya taraf olanların özel hayatlarının gizliliği gerektirdiğinde....."

Buna göre, Bir suç ile itham edilen herkes, suçluluğu yasal olarak sabit oluncaya kadar suçsuz sayılır.

Her sanık en azından aşağıdaki haklara sahiptir:

- a) Kendisine yöneltilen suçlamanın niteliği ve nedeninden en kısa zamanda, anladığı bir dille ve ayrıntılı olarak haberdar edilmek;
- b) Savunmasını hazırlamak için gerekli zamana ve kolaylıklara sahip olmak;
- c) Kendi kendini savunmak veya kendi seçeceği bir savunmacının yardımından yararlanmak ve eğer savunmacı tutmak için mali olanaklardan yoksun bulunuyor ve adaletin selameti gerektiriyorsa, mahkemece görevlendirilecek bir avukatın para ödemeksizin yardımından yararlanabilmek;
- d) İddia tanıklarının sorguya çekmek veya çektirmek, savunma tanıklarının da iddia tanıklarıyla aynı koşullar altında çağrılmasının ve dinlenmesinin sağlanmasını istemek;
- e) Duruşmada kullanılan dili anlamadığı veya konuşmadığı takdirde bir tercümanın yardımından para ödemeksizin yararlanmak.

Çalışma yaşamı koşullarında başta kamu sektöründe istihdam edilenler olmak üzere, disiplin soruşturmasına yer veren işyerlerindeki disiplin soruşturmaları Sözleşmenin 6. maddesi kapsamında ele alınmalıdır. Bununla birlikte, 6. maddenin dar manada yorumlanması halinde, disiplin soruşturması neticesinde verilen disiplin cezasının yargı organlarına taşınabilir olmasının, 6. maddede tanınan “adil yargılanma hakkının” gereğini yerine getirmek için yeterli de sayabiliriz. Bununla birlikte disiplin soruşturması konusunda aşağıdaki hususların belirtilmesinde yarar görülmektedir.

İleride bağımsız yargı organları önüne taşınabilecek olan bir disiplin soruşturmasında, soruşturmayı açan makam ile hakkında soruşturma yürütülen kişi, soruşturma konusu olan olay hakkında eşit imkanlara sahip olmalıdır. Bir başka deyişle, her iki taraf olay hakkındaki delillere eşit şartlarda erişebilir olmalıdır. Taraflardan hiçbiri rakibine karşı önemli sayılabilecek avantajlara sahip olmamalıdır. İngilizce literatürde “equality of arms” olarak bahsi geçen, “tarafaların eşitliği/eşit haklara sahip olması” prensibi yalnızca tarafların olay hakkındaki delillere eşit şekilde erişmesini öngörmeyip, karşı tarafın açıklama ve delillerine eşit şartlarda erişmesini ve karşı açıklama yapabilme, bilirkişi raporlarını inceleme gibi olayla ilgili her türlü belge ve bilginin eşit şartlarda sağlanmasını da öngörmektedir.<sup>2</sup>

Yargılamada makul süre nedir sorusuna cevabı *Büker v Türkiye*<sup>3</sup> davasını inceleyerek vermeye çalışalım. Davanın konusu ... Üniversitesi, Tıp Fakültesinde

<sup>2</sup> Bknz. *Feldbrugge v the Netherlands* başvurusu. Karara [www.worldlii.org/eu/cases/ECHR/1986/4.html](http://www.worldlii.org/eu/cases/ECHR/1986/4.html) adresinden erişilebilir. Ayrıca bknz. *Brandstetter v Austria* başvurusu. Karara <http://www.worldlii.org/int/cases/IHRL/1991/40.html>; *Bulut v Austria* başvurusu. Karara <http://www.worldlii.org/eu/cases/ECHR/1996/10.html> adresinden erişilebilir; *Nideröst-Huber v witzerland* başvurusu. Karara <http://www.worldlii.org/eu/cases/ECHR/1997/3.html> adresinden erişilebilir.

<sup>3</sup> Kararın Türkçe metnine <http://www.yargitay.gov.tr/aihm/tyabuker.html> adresinden erişilebilir.

yardımcı doçent olarak, 9 Aralık 1985 tarihinden itibaren iki yıllık sözleşme ile çalışan Bükür'in sözleşmesinin yenilenmemesiyle ilgilidir. Yargılama süreci 7 yıl dokuz ay süren olayın adil yargılanma prensibine aykırı olduğuna karar verilmiştir.

### Özel Hayatın ve Aile Hayatının Korunması

AİHS, Madde 8: Özel Hayatın ve Aile Hayatının Korunması

*“ Herkes özel ve aile hayatına, konutuna ve haberleşmesine saygı gösterilmesi hakkına sahiptir.”*

*“Bu hakkın kullanılmasına bir kamu otoritesinin müdahalesi, ancak ulusal güvenlik, kamu güvenliği, ülkenin ekonomik refahı, dirlik ve düzenin korunması, suç işlenmesinin önlenmesi, sağlığın veya ahlakın veya başkalarının hak ve özgürlüklerinin korunması için, demokratik bir toplumda, zorunlu olan ölçüde ve yasayla öngörülmüş olmak koşuluyla söz konusu olabilir.”*

Özel hayatın ve aile hayatının korunmasına ilişkin 8. maddesi, işverenin veya işveren adına hareket edenlerin işgörenlerin işyerinde kullandığı telefon, e-mail, internet ve mektup gibi haberleşme araçlarıyla yaptığı görüşmeleri takip etmesini yasaklamaktadır. A.İ.H.M. *Halford v United Kingdom*<sup>4</sup> davasında verdiği karar yol göstericidir. Anılan davada, kıdemli polis memuresi olan işgörenin işyerinde kullanımına tahsis edilen telefonla yaptığı özel görüşmeler kaydedilmiştir. Konunun AİHM'ne intikal etmesi üzerine, Mahkeme; Birleşik Krallıkların “işverenin prensip olarak, işvereni haberdar etmeden, işveren tarafından sağlanan telefonlarla yaptığı görüşmeleri izleyebileceği” yönündeki iddiasını reddederek, telefon görüşmelerinin kaydedilmesinin veya dinlenilmesinin 8. maddenin ihlal edildiği anlamına geleceğine hükmetmiştir.

İşgörenin telefonlarının dinlenmesi konusunda açıkça muvafakat vermesi veya AİHS'nin 8(2). maddesinde belirtilen, “ulusal güvenlik, kamu güvenliği, ülkenin ekonomik refahı, dirlik ve düzenin korunması, suç işlenmesinin önlenmesi, sağlığın veya ahlakın veya başkalarının hak ve özgürlüklerinin korunması için, demokratik bir toplumda, zorunlu olan ölçüde ve yasayla öngörülmüş olmak koşuluyla” işgörenin telefonları yasayla yetkili kılınmışlar tarafından dinlenebilir.

Kimi işgörenler çalışma koşullarının strese neden olduğunu, bu nedenle stresin sebebiyet verdiği bir mide hastalığı olan gastrit veya strese bağlı olarak karaciğer fonksiyon testlerinin yükseldiğini ileri sürerek, bu durumun hem özel yaşamını hem de aile yaşamını olumsuz etkilediğini iddia edebilirler. Bu durumda işveren, yukarıda 4. maddede de belirtildiği üzere, işgörenin strese yol açan işyerinde çalışmak zorunda olmadığını, her zaman için istifa edebileceğini iddia edebilir. Ekonomik ya da şartlar işgöreni sağlığını kaybetme pahasına strese yol açan işyerinde çalışmaya

<sup>4</sup> 1997 IRLR 471.



zorlayabilir. Hatta kimi zaman işgörenin üstlendiği mecburi hizmet<sup>5</sup> yükümlülüğünü yerine getirmemesi halinde ödemek zorunda kalacağı üstesinden gelemeyeceği ölçüdeki büyük meblağlar, işgöreni sağlığını kaybetmesi pahasına, bir nevi ücretli köle konumuna getirebilir.

### **Düşünce, Vicdan Ve Din Özgürlüğü**

AIHS, Madde 9, Düşünce, vicdan ve din özgürlüğü

“Herkes düşünce, vicdan ve din özgürlüğüne sahiptir. Bu hak, din veya inanç değiştirme özgürlüğü ile tek başına veya topluca, açıkça veya özel tarzda ibadet, öğretim, uygulama ve ayin yapma suretiyle dinini veya inancını açıklama özgürlüğünü de içerir.”

“Din veya inancını açıklama özgürlüğü, ancak kamu güvenliğinin, kamu düzeninin, genel sağlığın veya ahlakın yada başkalarının hak ve özgürlüklerinin korunması için demokratik bir toplumda zorunlu tedbirlerle ve yasayla sınırlanabilir.”

AIHS'nin yukarıda tam metni verilen 9. maddesi herkesin “düşünce, vicdan ve din özgürlüğüne” sahip olduğunu belirtmektedir. Bu hüküm, halk arasında yaygın olarak bilinen “dinde zorlama yoktur” ifadesiyle paralellik arz etmektedir. Bu özgürlükler, din veya inanç değiştirme özgürlüğü ile tek başına veya topluca, açıkça veya özel tarzda ibadet, öğretim, uygulama ve ayin yapma suretiyle dinini veya inancını açıklama özgürlüğünü de içerir. Din veya inancını açıklama özgürlüğü, ancak kamu güvenliğinin, kamu düzeninin, genel sağlığın veya ahlakın yada başkalarının hak ve özgürlüklerinin korunması için demokratik bir toplumda zorunlu tedbirlerle ve yasayla sınırlanabilir.

Çeşitli dinlerin yılın, ayın, haftanın veya günün belirli zaman dilimlerinde ibadet etme mükellefiyeti vardır. Dinlerin koymuş olduğu mükellefiyetlikler kimi zaman çalışma yaşamının koymuş olduğu yükümlülüklerle çatışabilir. AIHM'nin kararları incelendiğinde, işgörenin dini dolayısıyla yerine getirmek zorunda olduğu mükellefiyetlikler ile işgörenin çalışma yaşamı dolayısıyla yerine getirmek zorunda olduğu ödevlerinin çatışması sorununa sarıh bir çözüm getirdiğini söylemek mümkün olmadığı gibi, çatışma halinde iş yaşamının koyduğu kurallara uyulması gerektiği fikrinin ağır bastığını da söylemek mümkündür. Konuyla ilgili örnek bir davayı inceleyelim.

---

<sup>5</sup> Örneğin 2547 sayılı YÖK. Kanununun 33. maddesi uyarınca öğretim üyesi olabilmesi için gerekli eğitimi almak üzere yurtdışında gönderilen araştırma görevlilerinin yüklendikleri borç miktarı, bir araştırma görevlisinin üstesinden gelemeyeceği meblağlara ulaşabilir. Bu nevi akademik personel Yasa gereği mecburi hizmetlerini adına gönderildikleri üniversite veya ileri teknoloji enstitüsünde yerine getirmek zorundadır. Dolayısıyla, ekonomik olarak üstesinden gelemeyeceği borcu ödeyemeyenler, sağlığını kaybetmesi pahasına işyerinde çalışmak zorundadır. Yasal olarak bir başka üniversiteye geçmeleri yasak olan bu nevi akademisyenlerden bazıları uygulamada YÖK Başkanlığının onayı ile fiilen diğer üniversitelere naklen atanabilmektedirler.

*Ahmad v UK*<sup>6</sup> davasında, çalışma saatleri içerisinde İslam dininin gereği olarak Cuma günleri camide ibadet edebilmesi için öğretmen olan işgörene izin verilmemesi nedeniyle istifa etmek zorunda bırakılmasıdır. Komisyon kararında, Ahmad'ın istihdam sözleşmesini inceleyerek, sözleşmede çalışma saatlerinin açıkça belirtildiğini, istihdam edilmeye başladığında işgörenin sözleşmenin açık ve anlaşılır olan maddelerinin kapsamından haberdar olduğunu belirterek, 9. maddenin ihlal edilmediğine hükmetmiştir.

### **Dernek Kurma Ve Toplantı Özgürlüğü**

AİHS, Madde 11:

“Herkes asayiş bozmayan toplantılar yapmak, dernek kurmak, ayrıca çıkarlarını korumak için başkalarıyla birlikte sendikalar kurmak ve sendikalara katılmak haklarına sahiptir.”

“... bu hakların kullanılması, demokratik bir toplumda, zorunlu tedbirler niteliğinde olarak, ulusal güvenliğin, kamu emniyetinin korunması, kamu düzeninin sağlanması ve suç işlenmesinin önlenmesi, sağlığın veya ahlakın veya başlarının hak ve özgürlüklerinin korunması amaçlarıyla ve ancak yasayla sınırlanabilir. Bu madde, bu hakların kullanılmasında silahlı kuvvetler, kolluk mensupları veya devletin idare mekanizmasında görevli olanlar hakkında meşru sınırlamalar konmasına engel değildir.”

Sözleşmenin 11. maddesi, “Herkes asayiş bozmayan toplantılar yapmak, dernek kurmak, ayrıca çıkarlarını korumak için başkalarıyla birlikte sendikalar kurmak ve sendikalara katılmak haklarına sahiptir” tedbirlerini içermektedir. Şu kadar ki, bu hakların kullanılması, demokratik bir toplumda, zorunlu tedbirler niteliğinde olarak, ulusal güvenliğin, kamu emniyetinin korunması, kamu düzeninin sağlanması ve suç işlenmesinin önlenmesi, sağlığın veya ahlakın veya başlarının hak ve özgürlüklerinin korunması amaçlarıyla ve ancak yasayla sınırlanabilir. 11. madde, bu hakların kullanılmasında silahlı kuvvetler, kolluk mensupları veya devletin idare mekanizmasında görevli olanlar hakkında meşru sınırlamalar konmasına engel değildir.

### **Ayrımcılık Yasığı**

Ayrımcılığa tabi olmama hakkı münferid bir hak olarak veya diğer temel hak ve hürriyetlerin kullanılmasıyla ilişkilendirilmiş bir hak olarak başta 1948 tarihli İnsan Hakları Evrensel Bildirisi olmak üzere pek çok evrensel ve bölgesel sözleşmede yer almaktadır. Bildiri'nin 1. maddesi bütün insanların onurları ve hakları bakımından eşit ve özgür doğduğunu teyit ettikten sonra; 2. maddesinde Bildiriye taraf olan Ülkelerin vatandaşlarına “ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasal veya diğer bir görüş, ulusal veya toplumsal köken, mülkiyet, doğum veya diğer bir statü gibi herhangi bir

---

<sup>6</sup> 1982 4 EHRR 126.

nedenele ayırım yapmadan, Bildiride yer alan bütün hakları ve özgürlükleri eşit olarak sağlayacağı belirtilmektedir.

ILO'nun yasal düzenlemelerinin yanında, B.M. tarafından da çalışma yaşamında ayrımcılığı önlemeye yönelik pek çok yasal girişimde bulunulmuştur.

*“Ekonomik, sosyal, kültürel ve insancıl nitelikteki uluslararası sorunları çözmede, ve ırk, cinsiyet, dil ya da din ayrımı gözetmeksizin herkesin insan haklarına ve temel özgürlüklerine saygının geliştirilip güçlendirilmesinde uluslararası işbirliğini sağlamak”* yer almaktadır. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi için, BM Antlaşmasınının 13(b). maddesi uyarınca, Genel Kurula ekonomik, sosyal, kültürel alanlarda, eğitim ve sağlık alanlarında uluslararası işbirliğini geliştirmek ve ırk, cinsiyet, dil ya da din ayrımı gözetmeksizin herkesin insan hakları ile temel özgürlüklerden yararlanmasını kolaylaştırmak için araştırmalar yapılmasına önyak olması ve bu amaçla tavsiyelerde bulunma görevi verilmiştir.

#### SONUÇ

İşletmelerdeki fonksiyonel konumu ne olursa olsun, her bir insan kaynağının ”temel insan hakları”na dair evrensel, bölgesel ve ulusal mevzuatlardan kaynaklanan hak ve yükümlülüklerinin bilincinde olması ve bu bilinç doğrultusunda çalışma aktivitelerinde bulunması, demokratik hukuk devletlerinde varlığından bahsedilebilecek olan söz konusu hakların çalışma yaşamına yansımaları da sağlamaktadır. Sosyal yaşamında var olan *“temel hak ve yükümlülükler”*, işletmelerde faal durumda olan her bir “insan kaynağının” ömürlerinin aktif zamanlarını geçirdikleri çalışma yaşamında da anlam bir ifade edebilmektedir. Buna göre, “temel insan hakları”na dair evrensel, bölgesel ve ulusal hükümleri, yalnızca sosyal yaşamla sınırlı tutmak, bu hükümlerin konuluş amacıyla örtüşmesi gerekmekte olduğu açıktır.

Bu bağlamda, “kanun önünde eşitlik” ve “herkesin ayrımcılığa karşı korunması” prensipleri ile güdülen amaç; yönetimin insan haklarına saygılı, demokratik bir yönetim olmasını sağlamaktır. Demokratik organizasyonlarda uygulanma imkanı bulan “insan hakları normlarının”, çalışma yaşamında da uygulanması gerektiği yönünde yoğun çabalar sarf edilmektedir.

#### KAYNAKÇA

Temel Hakların düzenlendiği muhtelif evrensel, bölgesel ve ulusal mevzuatlar ve Muhtelif Yargı Kararları.

Hislop, D. (2003), “Linking Human Resource Management and Knowledge Management Via Commitment”, **Employee Relations**, 25(2).

Mahan Mc, G.; C. Bell M. P.; Virick, M. (1998), “Strategic Human Resource Management: Employee Involvement, Diversity and International Issues”, **Human Resource Management Review**, 8(3).

İnsan Hakları ve Temel Özgürlüklerin Korunmasına İlişkin Sözleşme, (2005), <http://www.tihv.org.tr/belgeler/aihs.html>.

Özgen, Hüseyin, A. Öztürk A. Yalçın, (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel, Adana,

Storey, John ve Sisson, Keith (1998), **Managing Human Resources and Industrial Relations**, Open University Press.

Yavaş, M., (2005), Avrupa Birliği Çalışma Yaşamında İnsan Hakları: Adil Yargılanma Hakkı, CMİS: **İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt 19, Sayı 3, ss. 23-33.

Aktan,C.Coşkun(2005), “Üretim Kaynakları ve İnsan”, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/uretim-kaynaklari.htm>

Armstrong, Michael, (2002), **Human Resources Management Strategy and Action**, Clays, NewYork.

Bingöl, Dursun (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yay. Istanbul.

Selamoğlu, Ahmet; (2000), "**İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği**", TİSK İşveren Der., S.10.

Yüksel, Öznur (1997), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Üniv. Yayını, Ankara.

Discrimination in Europe, [http://www.diversityatwork.net/EN/Docs/Key\\_document\\_eurobarometer57\\_EN.pdf](http://www.diversityatwork.net/EN/Docs/Key_document_eurobarometer57_EN.pdf).

Pignon D. and Querzola J.V., (1976), Dictatorship and Democracy in Production içinde The Division of Labour: the Labour Process and Class Struggle in Modern Capitalism derleyen Gorz A. Harvester Press.

**29. Oturum: Örgütsel Vatandaşlık-2**

*DUYGUSAL ZEKA ÖLÇEĞİ: GÜVENİRLİK VE GEÇERLİK ANALİZİ*

*N. Pelin Toktaş*

*DUYGUSAL ZEKÂNIN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN  
ARAŞTIRILMASI: HİZMET SEKTÖRÜ YÖNETİCİLERİYLE İLGİLİ BİR  
ÇALIŞMA*

*Tahir Akgemci*

*Şebnem Aslan*

*Musa Özata*

*“YÖNETSEL ZEKA” YA DOĞRU: KAVRAM GELİŞTİRMEYE YÖNELİK  
KEŞİFSEL BİR ÇALIŞMA*

*Julide Kesken*

*Nazlı Ayyıldız*

*Derya Kelgökmen*

*Burak Çapraz*

## DUYGUSAL ZEKA ÖLÇEĞİ: GÜVENİRLİK VE GEÇERLİK ANALİZİ

**N. Pelin Toktaş**

Başkent Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
pelin.toktas@gmail.com

### ANAHTAR KELİMELELER

Duygusal zeka, ölçek

Duygusal zeka; psikoloji, eğitim ve yönetim araştırmacıları için gelişmekte olan bir araştırma konusu haline gelmiştir (Goleman, 1995, 1998; Weisinger, 1998). Duygusal zekanın temeli, ilk olarak 1920 yılında Thorndike tarafından ortaya atılan sosyal zeka kavramına dayanmaktadır (Wong ve Law, 2002, s: 245). Thorndike sosyal zekayı başkalarını anlama ve yönetebilme yeteneği ile insan ilişkilerinde akıllıca davranmak olarak tanımlamıştır. Salovey ve Mayer (1990) sosyal zeka tanımından hareketle; duygusal zekayı sosyal zekanın bir alt kümesi olarak bireyin kendine ve başkalarına ait duyguları izleyebilme, bunlar arasında ayırım yapabilme ve bu süreçlerden elde ettiği bilgiyi düşünce ve davranışlarını yönlendirmede kullanabilme yeteneği olarak tanımlamaktadır.

Genel olarak duygusal zeka ile örgütsel bağlılık gibi iş çıktıları ve liderlik ilişkileri incelenmiştir. Araştırmacılar; duygusal zekanın geleneksel kişilik özelliklerinden ve genel zihinsel yetenekden farklı ve birçok psikolojik ve yönetsel olayları açıklamada kullanılabilecek bir kavram olduğunu vurgulamaktadır (örn. Salovey ve Mayer, 1990). Bunun yanı sıra duygusal zekanın bireyin kariyer başarılarını da etkilediği savunulmaktadır (örn. Goleman, 1995). Yeni ortaya çıkan bazı liderlik kuramlarında başarılı liderler ve yöneticiler için bilişsel ve davranışsal esnekliğin gerekli bir özellik olmasından hareketle duygusal zekanın liderlikle ilişkisi de vurgulanmaktadır (Boal ve Whitehead, 1992). Ayrıca; duygusal zekanın bireyi işyerinde karşılaştığı her aksilik ve çatışma için örgütü sorumlu tutmasından alıkoyarak örgütsel bağlılığındaki olası aşınmayı engellediği savunulmaktadır (Abraham, 1999).

Araştırmalarda farklı duygusal zeka ölçeklerinin kullanıldığı görülmektedir. Ancak bu ölçeklerin hepsinin de güvenilirlikle ilgili zayıflıkları, soruların çokluğu ve yanıtlama süresinin uzunluğu gibi çeşitli sorun ve eksiklikleri bulunmaktadır. Bununla ilgili olarak Wong ve Law (2002) bu eksiklikleri giderebilecek ve yönetim araştırmalarında kullanılabilecek şekilde bir duygusal zeka ölçeği geliştirmişlerdir. Bu ölçek duygusal zekanın Mayer ve Salovey (1997) tarafından; öz duygusal değerlendirme (ÖDD), diğerlerini duygusal değerlendirme (DDD), duygunun denetlenmesi (DD) ve duygunun kullanılması (DK) olarak kavramsallaştırılmış duygusal zekanın dört farklı boyutu ile ilgili dörder madde içermekte, toplam 16 maddeden oluşmaktadır. Law, Wong ve Song (2004) iki farklı örnekleme karşılaştırdığı çalışmasında ÖDD, DDD, DD ve DK için sırasıyla ebeveyn

örnekleminde .69, .84, .78, .72, öğrenci örnekleminde ise .69, .84, .81, .72 alfa değerlerine ulaşmıştır. Sy, Tram ve O'Hara'nın (2006) çalışmasındaki alfa değerleri ise .78, .76, .84, .89'dur.

Çalışmanın amacı, Wong ve Law'un (2002) geliştirdiği Duygusal Zeka Ölçeğinin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerlik analizini sunmaktır. Bu ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizi gerçekleştirilmek üzere öncelikle ölçeğin farklı kişiler tarafından İngilizce'den Türkçe'ye çevirisi ve daha sonra Türkçe'den İngilizce'ye geri çevirisi gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin orijinal ve geri çevirilmiş İngilizce versiyonları arasındaki farklılıklar üzerinden Türkçe ölçeklerde düzeltmeler yapılmıştır. Analiz için kapsamlı bir anket formuyla üniversite öğrencilerinden toplanmış veri kullanılmaktadır.

#### KAYNAKÇA

Abraham, R. (1999), Emotional intelligence in organizations: a conceptualization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 125 (2) 209 – 224.

Boal, K. B. ve Whitehead, C. J. (1992), A critique and extension of the stratified systems theory perspective. R. L. Phillips ve J. G. Hunt (Der) *Strategic Leadership: A Multiorganizational-Level Perspective*. Westport, CT: Quorum, 237-255

Goleman, D. (1995), *Emotional Intelligence: Why It can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.

Goleman, D. (1998), *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

Law, K. S., Wong, C. S., ve Song, L. J. (2004), The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3) 483-496.

Mayer, J. D. ve Salovey, P. (1997), What is emotional intelligence? P. Salovey ve D. Sluyter (Der) *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*. New York: Basic Books, 3-34.

Salovey, P. ve Mayer, J. D. (1990), Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3) 185-211.

Sy, T., Tram, S. ve O'Hara, L. A. (2006), Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68 (3) 461-473.

Weisinger, H. (1998), *Emotional Intelligence at Work: The Untapped Edge for Success*. San Francisco: Jossey-Bass.

Wong, C.-S. ve Law, K. S. (2002), The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13: 243-274.

**DUYGUSAL ZEKÂNIN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER  
AÇISINDAN ARAŞTIRILMASI: HİZMET SEKTÖRÜ  
YÖNETİCİLERİYLE İLGİLİ BİR ÇALIŞMA**

**Doç. Dr., Tahir AKGEMCİ**  
Selçuk Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
takgemci@selcuk.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr. Şebnem ASLAN**  
SBMYO, Selçuk Üniversitesi  
sebnemaslan@selcuk.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr. Musa ÖZATA**  
Selçuk Üniversitesi, SYO.  
musaozata@gmail.com

**ANAHTAR KELİMELELER**

Duygusal zekâ, demografik değişken.

**GİRİŞ**

Duygusal zekâ, duyguların algılanması, uyarlanması, ifade edilmesi, ayarlanması ve yönetilmesine ilişkin duygusal bilgi sürecine ilişkin bir yetenektir (Constantine ve Gainor, 2001: 131). Gardner, bireylerin kendi hislerine ulaşmasını, bu hislerini sınıflandırmasını ve bu hisleri davranışlarında rehber olarak kullanmasını, “kişisel zekâ” olarak adlandırmıştır. Bu yaklaşım, duygusal zekâyâ öncü olmuştur (Bar-On ve diğ., 2000: 1108). Gardner’in kişisel zekâsından biri içsel zekâdır ve bireyin kendi ruh halini, hissettiklerini, zihni ifadelerini belirleme yeteneği ve bu bilgileri çevreleriyle uyum sağlamada kullanabilmeleridir. Gardner’in kişisel zekânın diğer boyutu olan kişiler arası zekâsı ise duygusal zekâyı içinde barındırmaktadır (Petrides ve Furnham, 2000: 451). Salovey and Mayer, Gardner’in tanımını genişleterek, “duygusal zekâ” kavramını, duyguları algılama, duyguları tanımlama, uyarlama ve yönetme yeteneği olarak tanımlamışlardır (Bar-On ve diğ., 2000: 1108). Bir başka ifadeyle, duygusal zekâ, duyguları algılamak, düşünceyle birleştirmek, anlamak ve başarıyla yönetme yeteneğidir. Duygusal olarak zeki insanlar, kendi duygusal durumlarını fark edebildikleri gibi başkalarıyla ilişkilerinde ve çevreleriyle ilişkilerinde de duygusal durumları etkin olarak kullanabilmektedirler (Poon, 2004: 376). Duygusal zekâları yüksek bireylerin, genellikle duygularını iyi ayarlayan, sıcak, samimi, kararlı ve iyimser oldukları varsayılmaktadır (Constantine ve Gainor, 2001: 131). Araştırmalar son on yıldır, etkin liderlik ve yöneticilik için gerekli yetenekler olarak; kendi duygularını anlama, kendi duygularını kontrol edebilme, motivasyon, kararlılık, empati ve etkin sosyal ilişkilerde bulunabilme boyutlarından oluşan kişisel ve sosyal yeterlilikleri tanımlamaktadır (Cherniss, 1998: 26). Chris Argyris, Abraham Zaleznik, Henry Mintzberg, Gary Hamel, Michael Hammer, gibi pek çok düşünür, iyi liderlik ve yöneticilik anlayışında, iş yaşamında duygulara yer verilmesi gerektiği üzerinde durmuşlardır (Cooper ve Sawaf, 2000: xii). Duygusal zekânın diğer zekâ türlerinden farklı



olarak geliştirilebilir olması, duygusal zekâyı demografik boyutlardan inceleme alanı yapılmasını sağlamaktadır. Bu anlamda demografik değişkenlerden en önemlisi cinsiyet açısından farklılık olup olmadığı araştırılmasıdır. Cinsiyet farklılıklarına ilişkin araştırmaların başlangıcını zekâ (IQ) araştırmaları oluşturmaktadır. Bu araştırmalarda, erkekler kadınlardan daha yüksek zekâ düzeyine sahip bulunmuşlardır (Petrides ve Furnham, 2000: 450). Hedges ve Nowell, (1995: 41) çalışmalarında, zeka ortalamalarının cinsiyet açısından küçük ve değişmeyen bir yapı gösterdiğini ifade etmişlerdir. Okuduğunu kavrama testi, algılama hızı, çağrışım yapabilme hafızası dışında erkekler, kadınlardan bireysel puan açısından sayıca daha yüksek puan almışlardır. Bu anlamda, kadınlar, okuduğunu kavrama, algılama hızı, çağrışım yapabilme ve bir araya getirme hafızası açılarından daha iyi iken; erkekler, matematik, sosyal çalışmalar ve bilimsel bilgi açılarından daha iyi bulunmuşlardır (Mayer ve diğ., 1999: 292). İkinci araştırmaları çoklu zekâ kuramındaki cinsiyet farklılıkları oluşturmaktadır. Öncelikle matematik ve uzamsal zekâ cinsiyet açısından farklı bulunmuştur. Furnham, Folk ve Martin çalışmalarında, Gardner'in tanımladığı, matematiksel, uzamsal ve kinestetik zekâ açılarından kadınların, erkeklere göre daha düşük düzeyde olduklarını tahmin etmişlerdir (Petrides ve Furnham, 2000: 451). Çoklu zekânın cinsiyete göre değişiklik gösterip göstermediğine ilişkin bir başka araştırmada; sözel dil zekâsı (kelimeleri kullanma yeteneği), matematiksel zekâ (mantıksal sonuç çıkartma ve sayısal problemler çözme yeteneği), görsel/uzamsal zekâ (şekil ve imgeler zekâsı ya da görsel dünyayı doğru olarak algılama ve kişinin kendi görsel yaşantılarını yeniden oluşturma yeteneği), kinestetik zekâ (fiziksel faaliyetleri yapabilme yeteneği) açılarından erkekler, anlamlı bir farklılık göstermiş ve kadınlardan daha yüksek bulunmuşlardır. Kadınların ise içsel ve kişiler arası duygusal zekâ düzeylerinin daha yüksek olduğu tahmin edilmiştir (Furnham ve Buchanan, 2005: 545-547). Üçüncü grup cinsiyet araştırmaları psikometrik araştırmalardır. Bu araştırmalarda da cinsiyet farklılıkları, zayıf ancak olumlu ilişki göstermiştir. Dördüncü grup araştırmalar IQ'nun cinsiyet açısından kültürler arası farklılıklarıdır. Kültürel ve cinsiyet farklılıklarını bir arada değerlendiren Furnham ve arkadaşlarının çalışmasında, erkekler, kadınlardan yüksek bulunmuşlardır. Günümüzde cinsiyet farklılıklarına ilişkin yaklaşım ise duygusal zekâ açısından (Petrides ve Furnham, 2000: 451). Duygusal zeka ve cinsiyetle ilgili popüler bir literatür bulunmaktadır. Örneğin Gray'ın "Erkekler Mars'tan Kadınlar Merüs'ten" kitabının en çok satanlar listesinde yer alması cinsiyet farklılıklarına olan merakımızı göstermektedir (Reiff, ve diğ., 2001: 67). Yapılan çalışmaların bazılarında farklılık bulunurken, bazılarında cinsiyet açısından farklılık tespit edilememiştir. Cinsiyet açısından EQ'nun fark göstermediğine ilişkin; Nikolaou ve Tsaousis, (2002: 334)'nin çalışması örnek gösterilebilir. O'na göre, duygusal zekâ toplam puanı, cinsiyet açısından herhangi bir farklılık göstermemiştir. Banka yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmada EQ puanları, cinsiyet açısından farklı bulunmamıştır (Acar, 2002: 60). Zekâyı ilgili pek çok zihinsel testlerde, kadın ve erkekler aynı performansı göstermiştir (Mayer ve diğ., 1999: 292). Cinsiyet açısından kadın ve erkekler arasında duygusal zekâ toplam puanı açısından herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Ancak, kadınlar, kişiler arası ilişkilerde erkeklerden daha iyi

bulunmuşken; stres toleransı ve dürtü kontrolü alt boyutlarında erkeklerden sonra gelmektedir. Kadınlar ve erkekler arasında bu yön, diğer ülkelerdeki çalışmalarla doğrulanmaktadır (Bar-On ve diğ., 2000: 1112). Bunun yanında duygusal zekâyı cinsiyet açısından farklı bulan pek çok çalışmaya da rastlanmaktadır. Mandell ve Pherwani (2003: 387)'nin çalışmalarında kadın ve erkeklerin EQ puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kadınların, erkeklere göre iyi oldukları alanlar, bireysel zekâyla ilgili olarak; okuduğunu kavrama, algılama hızı, çağrışım yapabilme ve bir araya getirme hafızasıdır. Duygusal zekâ alanında da kadınların puanı, erkeklerden yüksek bulunmuştur (Mayer ve diğ., 1999: 293). Kadınların, duyguları içeren sözel olmayan algılamaya ilişkin sözsüz duyarlılık profili "PONS: Profile of Nonverbal Sensitivity" gibi testler ve duygusal zekânın gelişimindeki testler aracılığıyla, bazı zamanlarda, duyguları anlamada erkeklerden biraz daha üstün oldukları bulunmuştur (Mayer ve diğ., 1999: 293). Yapılan bir çalışmada (Kelly ve Sarah, 1999: 107) kadınlar, mutluluk ve üzüntü gibi olaylara verdikleri tepkileriyle kişilerarası ilişkiler alanında üstün iken erkekler başarı konusunda daha üstün özellik göstermektedirler. Hess ve diğ. (2004: 385), kadın ve erkek açısından kızgınlık ve mutluluk ifadelerinin farklı yorumlandığını göstermektedir. Kadınlar genellikle erkeklere göre yakın ilişkilere yatkın olmaları ve daha az üstün olmaları yanında, gülümsemeyi daha fazla; kızgınlıklarını daha az göstermeyi tercih etmektedirler. Araştırmalar, cinsiyet ile duygusal zekâ arasındaki ilişkileri kanıtlamışlardır. Örneğin Susarto, Baggert, Tapia, şefkat/empati, kendinden haberdar olma/kendini kontrol etmede kadınları erkeklerden farklı bulurken; uyumlulukta farklı bulmamışlardır (Reiff, ve diğ., 2001: 67). Bir başka çalışmada, kadınlar kendi duygularından daha haberdar, daha fazla empati göstermiş, kişiler arası ilişkilerde daha becerikli bulunmuşlardır. Buna karşın diğer bazı alanlarda erkekler daha yüksek EQ'ya sahip bulunmuşlardır. Bu alanlar: kendine güven ve iyimserlik, uyum sağlama ve stresle başa çıkmadır. Toplam puanlar açısından ise kadın ve erkekler EQ puanları açısından farklı bulunmamıştır (Goleman, 2000: 14). Üniversite öğrencileri üzerinde yapılan araştırmaya göre, kadınların duygusal zekâ ortalamaları, erkeklerin duygusal zekâ ortalamalarından yüksek bulunmuştur (Aşan ve Özyer, 2003: 160). Bar-On, EQ-i ölçeği kullanılarak yapılan çalışmada (Reiff, ve diğ., 2001: 73), kişisel, kişiler arası, uyumluluk, stres yönetimi, genel ruh hali ve toplam EQ boyutları cinsiyet açısından araştırılmış; kadınlarla erkekler arasındaki farklılık sadece kişisel boyutta yüksek derecede anlamlı bulunmuştur. Yine diğer çalışmalarda (Parker, ve diğ. 2006: 1333; Schutte ve diğ., 1998: 173), kadınlar, erkeklere göre daha yüksek EQ puanı almışlardır. Kadınların bu yönü, erkeklere göre sosyal yaşamdaki daha düşük güce sahip olmalarına bağlanmıştır. Kadınlar bu güç eksikliği nedeniyle duyguları okumada daha dikkatli davranıyor olabildikleri gibi; güçlü olduklarında duygulara daha dikkatli davranmaları ise esasen kadınların biyolojik olarak bu tür alanlarda donanımlı ve duygulara daha fazla önem vermelerinden kaynaklanmaktadır (Mayer ve diğ., 1999: 293). Duygusal zekâyla ilişkisi araştırılan demografik değişkenlerden ikincisi ise yaştır. Bar-On (2000: 1111)'un çalışmasında, yaş ile EQ arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Bir ruh sağlığı hastanesinde yapılan araştırmada; duygusal zekâ, toplam puanı ile yaş arasında

negatif ilişki bulunmuştur (Nikolaou ve Tsaousis, 2002: 334). Bir diğer araştırmada, gerçeklik ölçüsü, stres toleransı, dürtü kontrolü, sosyal sorumluluk, problem çözme alt boyutlarında yaşlı katılımcıların, genç yaşta katılımcılara göre daha iyi oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Bar-On ve diğ., 2000: 1111). Duygusal zekâyla ilgili incelen diğer bir kavram öğretim değişkenidir. Bar-On (2000: 1111)'un çalışmasında, eğitim yılı ile EQ arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Duygusal zekânın tüm alt başlıkları ve EQ toplam puanı ile öğretim yılı arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Nikolaou ve Tsaousis, 2002: 334). EQ-i ölçeği ile demografik değişkenler arasında ilişkinin olup olmadığına ilişkin araştırmada; duygusal zekânın pek çok boyutunda yaş değişkeni açısından farklılık bulunurken; öğrenim düzeyi açısından çok az farklılık bulunmuştur. Duygusal zekânın sadece sosyal sorumluluk alt boyutu, eğitim yılı ile tersine anlamlı ilişki göstermiştir (Bar-On ve diğ., 2000: 1111). Duygusal zekâ ile meslek türü açısından da farklılık saptanmıştır. Bir ruh sağlığı hastanesinde yapılan araştırmada; meslekler arasında farklılık tespit edilmiş ve tıbbi personel, yardımcı sağlık personelinde ve yönetici personelden daha yüksek EQ düzeyine sahip bulunmuştur (Nikolaou ve Tsaousis, 2002: 334). Mesleki açıdan, üç meslek grubunda yapılan çalışma sonucunda, ruh sağlığı eğitimcileri ve çocuk bakıcısı arasında bir fark bulunmamış ve her ikisi sosyal işçi olarak değerlendirilmiştir. Polis memurları, değişen durumlara çabuk uyum sağlama ve problemlere uygun çözümler bulma, kendini farkındalık, stres toleransları, kendine güven, sosyal sorumluluk, kendini gerçekleştirme konularında sosyal işçilerden daha iyi bulunmuşlardır (Bar-On ve diğ., 2000: 1112). Yöneticinin hiyerarşideki konumu yükseldikçe duygusal zekâ daha fazla önem kazanan bir özellik göstermektedir (Goleman, 2000: 45). Duygusal zeka, bireylerin mesleki statülerindeki yükselişte diğer zeka alanlarına benzer şekilde işleyiş göstermektedir (Mayer ve diğ., 1999: 293). EQ ve çalışılan işletmenin kamu-özel işletme olması, yöneticilerin EQ puanı, özel ve kamu bankalarında çalışmaları açısından farklılık göstermemiştir (Acar, 2002: 61). Bunun yanında literatürde bulunamayan ancak bu çalışmada değerlendirilecek olan diğer unsurlar; EQ puanlarının yöneticilik süresine, yöneticinin çalıştığı kurumun büyüklüğüne ve yöneticinin bulunduğu sektöre göre farklılık gösterip göstermeyeceği konularındır.

#### **ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ**

Araştırma; yöneticilerde duygusal zekâ boyutlarının demografik değişkenler açısından ve sektörel açıdan farklılıklarının olup olmadığını ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Ayrıca yöneticilerinin EQ puanları alt boyutlar açısından EQ haritasına göre araştırılmaktadır. Anket soruları, Robert Cooper, ve Sawaf (2000) çalışmasından yararlanılmıştır. Anket soruları üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde bankaya/hastaneye ait bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde; katılımcıya ait demografik değişkenler yer almakta son bölüm ise duygusal zekâ sorularından oluşmaktadır. Bu ölçek; 5 alt başlık (şimdiki çevre, duyguların farkında olma, yeterlilikler, değerler ve inançlar, sonuçlar) ve 21 alt-alt başlıktan ve 8'i demografik toplam 269 sorudan oluşmaktadır (Cooper, Sawaf, 2000: 394-395). Araştırmanın evrenini, hizmetler sektöründen bankacılık ve sağlık sektörü olarak iki

sektör oluşturmaktadır. Banka ve sağlık sektörlerinde kamu ve özel sektör kurumlarında çalışan üst, orta, alt düzey yöneticilere ulaşılmıştır. Araştırmanın örneklemini, Türkiye'nin farklı illeri oluşturmaktadır. Banka sektöründe; 25 farklı ilde faaliyet gösteren 22 farklı banka yöneticilerine ulaşılmıştır. Sağlık sektörü yönetici araştırması; 8 farklı ilde, 27 farklı sağlık kurumunda çalışan yöneticilerle gerçekleştirilmiştir. Toplam 263 yönetici araştırmaya katılmıştır. EQ haritası, yüzden fazla organizasyonda binlerce yöneticinin üzerinde test edilmiş ve güvenilir bulunmuş bir ölçektir (Cooper ve Sawaf, 2000: 377). Çalışmamızda ölçeğin madde güvenilirliği cronbach alfa yöntemiyle yapılmıştır. EQ puanları, alt gruplar olarak ayrı ayrı güvenilirliklerine bakılmıştır. Buna göre; şefkat güvenilirlik puanı 0.57 bulunmuştur. Dolayısıyla şefkat puanı,  $0.40 \leq \alpha \leq 0.60$  aralığında olduğu için ölçeğin bu boyutunun düşük güvenilirlikte olduğu söylenebilir (Akgül ve Çevik, 2003: 435). Diğer 20 boyutun güvenilirliği  $0.60 \leq \alpha \leq 0.80$  ve  $0.80 \leq \alpha \leq 1.00$  arasında değişen; oldukça güvenilir veya yüksek derecede güvenilirdir. EQ ölçeğinin tamamı ise (cronbach alfa değeri=0.94) yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Çalışmada aşağıdaki hipotezler (H) araştırılmıştır: EQ puanları cinsiyete bağlı (H1); EQ puanları yaşa bağlı (H2); EQ puanları öğrenim düzeyine bağlı (H3); EQ puanları mesleğe bağlı (H4); EQ puanları yöneticilik düzeyine bağlı (H5); EQ puanları yöneticilik süresine bağlı (H6); EQ puanları kurum büyüklüğüne göre (H7); kurumun kamu ve özel sektör yapısına olmasına göre (H8) ve yönetici EQ puanları sektörel açıdan (H9) fark gösterir.

## **BULGULAR**

Araştırmanın katılımcıları; başhekim ve başhekim yardımcıları (%6.5), hastane müdürü ve hastane müdür yardımcıları (%27, 8), başhemşire ve başhemşire yardımcıları (%13, 7), banka müdürü ve müdür yardımcıları (%20, 9), banka daire müdürleri (%30) ve banka şefi (%1, 1) meslek gruplarından oluşmaktadır. Katılımcıların, çoğunluğunu 31-38 yaş grubu (%35, 7), erkek (% 68.1), lisans mezunu (%46.4) ve yöneticilik süresi 1-5 yıl arasındaki katılımcılar (%66.5) oluşturmaktadır. Sektörel açıdan; katılımcıların %52.1'i bankacılık sektöründen; %47.9'u sağlık sektöründen oluşmaktadır. Katılımcıların %36.1'i özel sektörde, %63.9'u kamu sektöründe çalışmaktadır. Katılımcıların kurumlarına ilişkin bilgiler incelendiğinde; katılımcıların büyük çoğunluğu (%49) 1-50 çalışana sahip kurumda çalışmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğunu (%64.3) kendilerine bağlı 1-50 arası ast'a sahip olan yöneticiler oluşturmaktadır.

EQ puanının cinsiyete göre farklılığı araştırmasında yapılan T testi sonuçlarına göre, kendi duygularını farkındalık [ $t=3, 409, p<.05$ ], duyguları ifade etme [ $t=4, 220, p<.05$ ], niyet [ $t=2, 842, p<.05$ ], esneklik [ $t=2, 852, p<.05$ ], kişiler arası ilişkiler [ $t=2, 135, p<.05$ ], şefkat [ $t=3, 342, p<.05$ ], sezgi [ $t=2, 742, p<.05$ ], dürüstlük [ $t=2, 756, p<.05$ ] cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Toplam EQ puanı açısından kadınların EQ puanları M: 22, 54, erkeklerin EQ

puanına M: 21, 58 göre yüksektir [ $t=2, 409, p<.05$ ]. Kadınlar, farklılık gösteren tüm EQ puanlarında erkeklere göre daha yüksek EQ puanına sahiptir.

EQ puanlarının yaş ile ilişkisi korelasyon analiziyle araştırılmıştır. Yaş ile güven çemberi puanları arasında negatif ilişki bulunmuştur ( $r=-, 123, P<, 01$ ). EQ toplam puanı, yaşla anlamlı ilişki göstermemiştir. İlişkinin gücü ve yönü, regresyon analiziyle araştırılmıştır. Basit regresyon analizine göre; yaş ilerledikçe, güven çemberi puanları [ $R=0.123, R^2=0.015, F=4.008, p<.01$ ] azalmaktadır.

EQ puanının öğrenim düzeyine göre farklılığı araştırmasında; yapılan tek yönlü varyans analizine göre; esneklik puanları öğrenim düzeyi açısından farklı bulunmuştur ( $F_{(3-259)}: 4, 149, P<.05$ ). Esneklik EQ puanları açısından lisans öğrenim düzeyinde olanlar, önlisans öğrenim düzeyinde olanlara göre farklı bulunmuştur. Ayrıca toplam EQ puanı öğrenim düzeyi açısından farklı bulunmamıştır.

EQ puanlarının mesleğe göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak üzere yapılan tek yönlü varyans analizine göre; yaşamdaki olaylar ( $F_{(3-259)}: 7, 664, P<.05$ ), iş baskıları ( $F_{(3-259)}: 5, 469, P<.05$ ), kişisel baskılar ( $F_{(3-259)}: 6, 041, P<.05$ ), kendi duygularının farkında olunması ( $F_{(3-259)}: 6, 056, P<.05$ ), niyet ( $F_{(3-259)}: 2, 723, P<.05$ ), yaratıcılık ( $F_{(3-259)}: 5, 397, P<.05$ ), yapıcı hoşnutsuzluk ( $F_{(3-259)}: 6, 377, P<.05$ ), şefkat ( $F_{(3-259)}: 2, 887, P<.05$ ), kişisel güç ( $F_{(3-259)}: 6, 991, P<.05$ ), en iyi performans puanları ( $F_{(3-259)}: 3, 173, P<.05$ ), meslek türüne göre farklı bulunmuştur. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı Scheffe Testi ile araştırılmıştır. Buna göre; yaşamdaki olaylar puanı, banka yöneticilerinde daha düşük bulunmuştur. Banka yöneticileri, hastane müdürüne göre daha az iş baskısı ve kişisel baskı hissetmektedir. Banka yöneticisi, hastane müdürüne göre yapıcı hoşnutsuzluk puanında yüksek puan almıştır. Ayrıca, banka yöneticisi, hastane müdürü ve başhemşireye göre kişisel güç alanında daha yüksek puan almıştır. Banka yöneticileri, hastane müdürüne göre daha fazla kendi duygularının ve duyguların farkındadırlar. Yaratıcılık alanında ise sağlık yöneticileri, banka yöneticilerinden daha yüksek EQ puanı almışlardır.

EQ puanlarının yöneticilik düzeyine bağlı değişiklik gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Sağlık yönetiminde ast-üst ilişkisi, başhekim, müdür ve başhemşire hiyerarşik düzeyi tam olarak yansıtmadığından; sağlık yöneticileri kapsam dışına bırakılarak; banka yöneticilerinin alt-orta-üst düzey yöneticilik düzeylerine göre EQ puanlarının farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Analize göre; sadece güven çemberi puanı farklılık göstermiştir ( $F_{(2-134)}: 3, 937, P<.05$ ). Orta düzey yönetici, güven çemberi puanı açısından üst düzey yöneticiden daha yüksek puan almıştır.

EQ puanlarının yöneticilik süresine bağlı değişiklik gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan korelasyon analizine göre kişisel baskılar ( $r=-.153, P<, 01$ ) ve kişiler arası ilişkiler ( $r=-.135, P<, 01$ ), yöneticilik süresi ile negatif ilişkili göstermiştir. İlişkinin yönünü ve gücünü araştırmak için regresyon analizi

yapılmıştır. Basit regresyon analizine göre; yöneticilik süresi arttıkça, kişisel baskılar puanı [ $R=0.152$ ,  $R^2=0.023$ ,  $F=6.171$ ,  $p<.01$ ] azalmaktadır. Yöneticilik süresi ile kişiler arası ilişkiler arasındaki negatif ilişki [ $R=0.135$ ,  $R^2=0.018$ ,  $F=4.851$ ,  $p<.01$ ] bulunmuştur.

Yöneticilerin EQ puanının kurum büyüklüğüne göre fark gösterip göstermediği tek yönlü varyans analiziyle araştırılmıştır. Yaşamdaki olaylar ( $F_{(5-257)}: 4, 612, P<.05$ ), iş baskıları ( $F_{(5-257)}: 4, 483, P<.05$ ), kişisel baskılar ( $F_{(5-257)}: 5, 204, P<.05$ ), duyguları ifade etme ( $F_{(3-259)}: 4, 150, P<.05$ ), yaratıcılık ( $F_{(3-259)}: 3, 735, P<.05$ ), kişisel güç puanları ( $F_{(3-259)}: 5, 284, P<.05$ ) kurumun büyüklüğüne göre farklılık göstermiştir. Büyük kurumda çalışan yöneticilerin yaşamsal sıkıntıları, iş baskıları, kişisel baskıları küçük kuruma göre fazladır. Yöneticilerin büyük ve küçük kurumda orta büyüklükteki kuruma göre duygularını daha iyi ifade ettikleri görülmektedir. Büyük kurumda çalışan yöneticiler, küçük kurumda çalışanlara göre yaratıcılık yetenekleri daha yüksek bulunmuştur. Büyük kurumda çalışan yöneticiler, küçük kurumda çalışan yöneticilere göre daha düşük kişisel güce sahip olduklarını düşünmektedirler.

Kamu ve özel kurumlarda çalışan yöneticilerde EQ puanlarının farklı olup olmadığı t testi ile araştırılmıştır. Kendi duygularını farkındalık [ $t=1, 979, p<.05$ ], dış görünüş [ $t=2, 001, p<.05$ ], kişisel güç [ $t=2, 862, p<.05$ ] puanları, yöneticinin kamu ve özel işletmede çalışıp çalışmaması açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. EQ haritasına göre tüm puanlar açısından özel kurumlarda çalışan yöneticiler, kamu kurumundaki yöneticilerden daha iyi performans göstermişlerdir.

EQ puanlarının sektörel açıdan farklılık gösterip göstermediği t testi ile araştırılmıştır. Buna göre; iş baskıları [ $t=-4, 034, p<.05$ ], yaşamdaki olaylar [ $t=-4, 748, p<.05$ ], kişisel baskılar [ $t=-4, 187, p<.05$ ], kendi duygularını farkındalık [ $t=3, 087, p<.05$ ], duyguları ifade etme [ $t=2, 222, p<.05$ ], yaratıcılık [ $t=-3, 911, p<.05$ ], yapıcı hoşnutsuzluk [ $t=4, 047, p<.05$ ], güven çemberi [ $t=2, 600, p<.05$ ], kişisel güç [ $t=4, 569, p<.05$ ], en iyi performans [ $t=3, 010, p<.05$ ] boyutları iki sektörde farklılık göstermektedir. Sıralanan bu boyutlardan tek “yaratıcılık” boyutunda sağlık sektörü EQ puanı açısından üstün iken diğer tüm boyutlarda bankacılık sektörü EQ puanı açısından daha yüksek bulunmuştur.

## **SONUÇ**

Duygusal zekânın demografik incelemesinde, cinsiyet açısından kadınlar, erkeklerden yüksek puan almışlardır. Yaş ilerledikçe güven duygusunun azaldığı tespit edilmiştir. Esneklik puanları açısından lisans öğrenim düzeyinde olanlar, ön lisans öğrenim düzeyinde olanlara göre yüksek EQ puanı göstermişlerdir. Banka yöneticilerinin, yaşamsal sorunlarının sağlık yöneticilerinden daha az olduğu; hastane müdürüne göre daha az iş baskısı ve kişisel baskı hissettikleri; olumsuzluklarda daha yapıcı davranış benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Banka yöneticileri, hastane müdürüne göre daha fazla kendi duygularının farkındadırlar.

Yönetim düzeyi açısından, orta düzey yönetici, güven çemberi puanı açısından üst düzey yöneticiden daha yüksek puan almıştır. Yöneticiler yıllar ilerledikçe daha az kişisel baskı hissetmektedir. Yöneticilerin yıllar ilerledikçe kişiler arası ilişkilerinde olumsuz bir tutum sergiledikleri anlaşılmaktadır. Büyük kurumda çalışan yöneticilerin yaşamsal sıkıntıları, iş baskıları, kişisel baskıları küçük kuruma göre fazla bulunmuştur. Yöneticilerin büyük ve küçük kurumda orta büyüklükteki kuruma göre duygularını daha iyi ifade ettikleri görülmektedir. Büyük kurumda çalışan yöneticiler, küçük kurumda çalışanlara göre yaratıcılık yetenekleri daha yüksek bulunurken; daha düşük kişisel güç puanına sahip bulunmuşlardır. EQ haritasına göre tüm puanlar açısından özel kurumlarda çalışan yöneticiler, kamu kurumundaki yöneticilerden daha iyi performans göstermişlerdir. EQ puanları sektörel açıdan farklılık göstermektedir. Bu boyutlardan tek “yaratıcılık” boyutunda sağlık sektörü EQ puanı açısından üstün iken diğer tüm boyutlarda bankacılık sektörü EQ puanı açısından daha yüksek bulunmuştur.

#### KAYNAKÇA

Acar, Füsün (2002), “Duygusal Zeka ve Liderlik”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (12): 53-68.

Akgül, A. ve Çevik, O. (2003), *İstatistiksel Analiz Teknikleri*, Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti.

Aşan, Öznur ve Özyer, Kubilay (2003), “Duygusal Zekaya Etki Eden Demografik Faktörlerin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, *H.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi* (21): 1: 151-167.

Bar-On, R., Brown, J.M., Kirkcaldy, B.D. ve Thome E.P. (2000), “Emotional Expression And Implications For Occupational Stress; An Application of The Emotional Quotient Inventory (EQ-i)”, *Personality and Individual Differences* (28): 1107-1118.

Cherniss, Cary (1998), “Social and Emotional Learning for Leaders”, *Educational Leadership*, 1998 April (55): 7: 26-28.

Cooper, R. K., Sawaf, A. (1997), *Executive EQ Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*, Intelligence Technologies, LLC.;, (Çeviri: Zelal Bedriye Ayman), no.218, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Constantine, Madonna G. ve Gainor, Kathy A. (2001), “Emotional Intelligence and Empathy: Their Relation to Multi-Cultural Counseling Knowledge and Awareness”, *Professional School Counseling*; Dec 2001(5): 2: 131-138.

Furnham, Adrian ve Buchanan, Tom (2005), “Personality, Gender and Self-Perceived Intelligence” *Personality and Individual Differences*, (39): 543-555.

Goleman, D. (2000), *İşbaşında Duygusal Zekâ*, İkinci Basım, İstanbul: Varlık Yayınları.

Hedges, L. V., ve Nowell, A. (1995), "Sex Differences in Mental Test Scores, Variability, and Numbers of High-Scoring Individuals", *Science* (269): 41-45.

Hess, Ursula, Adams, Reginald B. ve Kleck, Robert E. (2004), "Facial Appearance, Gender, and Emotion Expression", *Emotion* (4): 4: 378-388.

Kelly, Janice R. ve Hutson-Comeaux, Sarah L. (1999), "Gender-Emotion Stereotypes Are Context Specific", *Sex Roles* (40) January: 1999: 107-120.

Mandell, Barbara ve Pherwani, Shilpa (2003), "Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison", *Journal of Business and Psychology* (17): March, 2003: 3: 387-404.

Mayer, J. D., Caruso, D. ve Salovey, P. (1999), "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for An Intelligence", *Intelligence* (27): 267-298.

Nikolaou, Ioannis ve Tsaousis, Ioannis (2002), "Emotional Intelligence in The Workplace: Exploring Its Effects on Occupational Stres and Organizational Commitment", *The International Journal of Organizational Analysis* (10): 4: 327-342.

Parker, James D.A. Hogan, Marjorie J., Eastabrook, Jennifer M., Oke, Amber, Wood, Laura M. (2006), "Emotional Intelligence and Student Retention: Predicting The Successful Transition From High School to University", *Personality and Individual Differences* (41): 1329-1336.

Petrides, K. V. ve Furnham, A. (2000), "Gender Differences in Measured and Self-Estimated Trait Emotional Intelligence", *Sex Roles* (42): 449-461.

Poon, June M. L., "Career Commitment and Career Success: Moderating Role of Emotion Perception", *Career Development International* (9): 4/5: 374-390.

Reiff, Henry B., Hatzes, Nanette M., Bramel, Michael H. ve Gibbon, Thomas (2001), "The Relation of LD and Gender with Emotional Intelligence in College Students" *Journal of Learning Disabilities*, (34): 1, January-February 2001: 66-78.

Schutte, Nicola S., Malouff, John M., Hall, Lena E., Haggerty, Donald J., Cooper, Joan T., Golden, Charles J. ve Dornheim Laine, (1998), "Development and Validation of A Measure of Emotional Intelligence", *Personality and Individual Differences* (25): 167-177.



## YÖNETSEL ZEKA” YA DOĞRU: KAVRAM GELİŞTİRMEYE YÖNELİK KEŞİFSEL BİR ÇALIŞMA

**Doç. Dr. Jülide KESKEN**

Ege Üniversitesi İkt. ve İd. Bil. Fak.

**Araş. Gör. Nazlı Ayşe AYYILDIZ**

Ege Üniversitesi İkt. ve İd. Bil. Fak.

**Araş. Gör. Derya KELGÖKMEN**

Ege Üniversitesi İkt. ve İd. Bil. Fak.

**Araş. Gör. Burak ÇAPRAZ**

Ege Üniversitesi İkt. ve İd. Bil. Fak.

Bilim dünyasında birçok farklı disiplinin kendi açılarından veya disiplinlerarası çalışmalarla tanımlamaya çalıştığı az sayıda kavramlardan biri de “zeka” kavramıdır. Aynı çaba yönetim ve organizasyon ve ilgili diğer alanlarda da artan oranda bir ilgi ile karşılanmaktadır. Zira son dönemde bugüne değin inceleme konusu yapılmış zeka türlerinin yanında kimi zaman bilimsel kimi zaman da yönetim modalarının etkisi ile farklı zeka türlerinin tanımlanmaya çalışıldığı görülmektedir. Temel bir bakış açısı ile zeka bireyin çevreye uyum sağlayabilme ve deneyimlerinden ders çıkarabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Sternberg ve Detterman, 1986 içinde Sternberg ve Grigorenko, 2006: 33). Vernon’a (1984: 435) göre ise zeka, farklı kişilerde farklı derecelerde varolan ve entelektüel gelişme ve mesleki ilerlemenin sağlanmasında kullanılan bir güç türüdür.

Ancak günümüzde hala kişileri örgütsel yaşamın çeşitli alanlarında değerlendirdiğimiz pek çok geleneksel ölçme aracı IQ (Intelligence Quotient) temellidir (Sternberg, 1997: 478). Özellikle iş dünyasının tercih ettiği yönetici profiline bakacak olursak gerek ülkemizde gerekse yurt dışında bu kişileri yetiştiren okullara girebilmenin ön koşullarından birinin ve de belki en önemlisinin yüksek bir IQ gerektiren matematik, fizik ve kimya gibi alanlardaki soruları başarı ile yanıtlayabilmek olduğunu görürüz ( ÖSS, LES, GRE). Eğer sadece bu alandaki başarılar yönetsel performansı açıklıyor olabilse idi o zaman işletme okulları yerine yönetici adaylarını daha çok matematik bölümlerinden seçmek gerekebilirdi. Oysa IQ’ su yüksek çok sayıda öğrenci, yönetici adayı veya yöneticinin örgütsel yaşama uyum sağlamada pek de başarılı olamayabilecekleri sık karşılaşılan bir durumdur.

Yapılan yazın taramasında doğrudan “yönetsel zeka” dan söz eden çok az sayıda çalışma ile karşılaşmıştır. Seçilmiş 20 adet SSCI kapsamındaki yönetim dergisinde yapılan araştırma sonucunda başlığında sadece “zeka” sözcüğü geçen 64 adet makaleye rastlanmıştır. Bu makaleler: Journal of Management, 1975-2006: 2 adet, Journal of Organizational Behavior, 1988-2006: 9 adet, Leadership Quarterly, 1997-2006: 6 adet, Academy of Management Journal, 1958-2006: : 3 adet, Academy of Management Perspectives, 1987-2006: Yok, Academy of Management Review, 1976-2007: 5 adet, Administrative Science Quarterly, 1956-2006: 3 adet, Harvard Business Review, 1922-2007: 12 adet, Journal of

Organizational Behavior, 1980-2007: 8 adet, Journal of Organizational Behavior Management, 1993-2006: Yok, Organizational Behavior & Human Decision Processes, 1966-2007: 2 adet, Organizational Dynamics, 1972-2006: Yok, Organization Studies, 1980-2006: Yok, Organization, 1999-2006: Yok, Strategic Management Journal, 1980-2007: 2 adet, British Journal of Management, 1990-2006: 2 adet, European Journal Of Work & Organizational Psychology, 1991-2006: 1 adet, Journal of Management Studies, 1964-2007: 1 adet, Journal of Small Business Management, 1971-2007: 1 adet, Management Science, 1954-2006: 5 adet. “Yönetmel zeka” kavramında ise yalnızca 1 adet makaleye rastlanmıştır.

İlgili alandaki yazına katkı yapmanın yanı sıra kavramın tanımlanması ve hangi alt boyutların, hangi zeka türlerinin -kültürel zeka (Earley ve Ang, 2003), duygusal zeka (Goleman, 1995; Côté ve Miners, 2006; Martinez 1997; Mayer ve Salovey 1995; Cooper, 1997), sosyal zeka (Gardner, 1983; Kaukiainen vd; 1999; Kumbar, 2006; Sternberg, 1985) Ahlaki Zeka (Lennick ve Kiel, 2006), spiritüel zeka (Yang; 2006; Hyde; 2004; Zohar ve Marshall 2000), stratejik zeka (Service, 2006), soyut zeka (Newsome ve diğerleri, 2000), estetik zeka (MacDonald, 2001), Kültürel Zeka (Rabi, 2006), analitik zeka (Sternberg, 2005), yaratıcı zeka (Sternberg, 2005), uygulamaya yönelik zeka (Sternberg, 2005)- yönetmel zekanın oluşumunda yer aldığına ilişkin kavramsal modelin oluşturulması çalışmanın temel hedefini oluşturmaktadır. Zeka ile ilgili yazının büyük bölümünde zeka kavramının evrensel olarak tanımlanmaya çalışılmasına karşılık bu çalışmada yönetmel zeka kavramını oluşturduğu düşünülen alt boyutların kültürlerarası farklılıklar gösterebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda Batı literatürü kaynaklı ve tarafımızdan yönetmel zeka alt boyutları olarak değerlendirilebileceğini düşündüğümüz farklı zeka türlerinin Türk Kültürü’ne özel olarak farklılık gösterip göstermediği araştırılmaktadır.

Bu çalışma keşifsel bir araştırma olup iki aşamalı olarak planlanmıştır. Birinci aşamada ilk grup denekten yönetmel zekayı oluşturan alt boyutların kullanıldığı küçük öyküler yazmaları istenmektedir. İkinci aşamada ilk grup deneğin yazmış oldukları öyküler her bir zeka alt grubuna göre bir hakemler topluluğu tarafından düzenlenerek küçük olaylardan oluşan bir soru kağıdı hazırlanmaktadır. Bu soru kağıdı ikinci denek grubuna verilerek bu kez öykülerdeki yöneticilerin hangi zeka alt grubunu kullandıkları ve bu sorun ile karşılaşan kişi kendileri olduklarında hangi zeka alt grubunu ve/ veya gruplarını kullanacakları sorulmaktadır. Soru kağıdı bu aşamada halen yönetici olanlar ve yönetmel görevi olmayanlar olmak üzere iki farklı gruba verilmekte ve gruplar arası farklılaşma da inceleme konusu yapılmaktadır. Bu iki aşamalı yöntem ile bir karşılıklı sorgu düzeneği oluşturulmakta ve kontrol sağlanmaya çalışılmaktadır.

Araştırma sonucunda yönetmel zekaya ilişkin olarak geliştirdiğimiz model sınımlanmaktadır. Araştırma bulgularının bütünlüklük bir yönetmel zeka kavramının

tanımlanmasına ve bu doğrultuda yönetim performansının geleneksel yöntemler dışında değerlendirilmesine temel teşkil edeceği düşünülmektedir.

#### KAYNAKLAR

- Cooper, R.K. (1997), "Applying Emotional Intelligence in the Workplace", Training and Development, December.
- Cote, S., Miners, C. T. H., (2006), "Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance", *Administrative Science Quarterly*, 51: 1-28.
- Earley P. C., ANG S. (2003), *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Gardner, H. (1983), *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*, New York: Basic Books.
- Goleman, D. (1995), *Emotional intelligence: why it can matter more than IQ*. London: Bloomsbury.
- Hyde, B. (2004), "The plausibility of spiritual intelligence: spiritual experience, problem solving and neural sites", *International Journal of Children's Spirituality*, 9(1): 39-52.
- Kaukiainen, A., Björkqvist, K., Lagerspetz, K., Österman, K., Salmivalli, C., Rothberg, S., Ahlbom, A. (1999), "The Relationships between Social Intelligence, Empathy, and Three Types of Aggression" *Aggressive Behavior*, 25: 81-89
- Kumbar, R. (2006), Application of Howard Gardner's Multiple Intelligence Theory for the Effective Use of Library Resources by K-2 Students: An Experimented Model, World Library And Information Congress: 72nd Ifla General Conference And Council, 20-24 August 2006, Seoul, Korea.
- Lennick, D., Kiel, F. (2006), "Moral Intelligence for Successful Leadership", Leader to leader, Spring.
- Macdonald, A.S. (2001), "Aesthetic intelligence: optimizing user-centred design", *Journal of Engineering Design* 12(1): 37-45.
- Martinez M.N. (1997), "The smarts that count", *HR Magazine*, 42(11): 72-78.
- Mayer, J.D., Salovey, P. (1995), "Emotional Intelligence and the Construction and the Regulation of Feelings", *Applied & Preventive Psychology* 4: 197-208.
- Newsome S., Day A. L., Catano V. M. (2000), "Assessing the Predictive Validity of Emotional Intelligence", *Personality and Individual Differences*, 29: 1005-1016.
- Rabi, S. B. (2006), Book Reviews, *Academy of Management Review* 31(2): 489-502.
- Sternberg, R. J. (2005), "The Theory of Successful Intelligence", *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology* - 39(2): 189-202.

**30. Oturum: Stratejik Başarının Kaynağı**

*GİZLİ ŞAMPİYON ŞİRKETLERDEN NE ÖĞRENEBİLİRİZ? TÜRK KUYUMCULUK SEKTÖRÜNE STRATEJİ ÖNERİLERİ*

*Dilek Zamantılı Nayır*

*Ülkü Uzunçarşılı*

*Yaşar Bağtuğ*

*STRATEJİK BAŞARISIZLIKLAR BAŞARIYA DÖNÜŞEBİLİR Mİ? OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ*

*Veysel Ağca*

*Duygu Kızıldağ*

*STRATEJİK SU YÖNETİMİ – ADASU ÖRNEĞİ*

*Rüstem Keleş*

*STRATEJİK HEDEFLERİ GERÇEKLEŞTİRMEDE YÖNETİCİLERİN MEKTEPLİ-ALAYLI OLUŞUYLA İLGİLİ AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA*

*Ahmet Diken*

*Serdar Öge*

*Yunus Emre Öztürk*

## **GİZLİ ŞAMPİYON ŞİRKETLERDEN NE ÖĞRENEBİLİRİZ? TÜRK KUYUMCULUK SEKTÖRÜNE STRATEJİ ÖNERİLERİ**

**Dilek Zamantlı Nayır**

Marmara Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Almanca İşletme Bölümü  
dznayir@marmara.edu.tr

**Ülkü Uzunçarşılı**

Marmara Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Almanca İşletme Bölümü  
ulku.u@marmara.edu.tr

**Yaşar Baştuğ**

Marmara Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Almanca İşletme Bölümü  
yasarbastug@yahoo.com

### **ANAHTAR KELİMELER**

Alman KOBİ'leri, strateji, Türk kuyumculuk firmaları

### **GİRİŞ**

Almanya'nın iktisadi başarısı, sanıldığı gibi Siemens, Mercedes, Bayer gibi büyük, çokuluslu şirketlerden değil, küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ'lerin) sağladığı ihracat gelirlerinden kaynaklanmaktadır (Schmalholz ve Müller, 2003).

Dinamik ve başarılı küçük ve orta ölçekli firmaların varlığı Alman ekonomisinin karakteristik özelliklerinden biridir. Ekonomi içinde imalat, ticaret, turizm, hizmet ve diğer serbest mesleklere yönelik 3.3 milyon KOBİ yer almaktadır (Fuhrmann, 2000). Küçük ve orta ölçekli işletmeler toplam kayıtlı işletmelerin %99, 3'ünü oluşturmakta, toplam vergilendirilebilir satışın % 44, 8'ini, sanayideki toplam katma değer % 57'sini ortaya koymaktadır. Brüt yatırımların %46'sı istihdamın ise %69, 3'ü de KOBİ'ler tarafından sağlamaktadır (KOSGEB, 2006).

Çalışmamızın amacı, Alman KOBİ'lerini başarılı birer "ticari şampiyon" yapan unsurları ortaya koymaktır. Bu çalışma, tanınmamak için özel çaba sarfettiklerinden, "gizli şampiyon şirketler" olarak da anılan bu kuruluşların başarı stratejilerini inceleyerek başlamaktadır.

### **ALMAN GİZLİŞAMPİYONLARININ BAŞARI STRATEJİLERİ**

Alman gizli şampiyon şirketler (GŞŞ), küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. Faaliyet gösterdikleri pazar dilimine hakimdirler; pazar payları % 50'nin üzerindedir, hatta payları % 80-90 arasında olanların sayısı da az değildir. GŞŞ'ler gözden ırak, az

tanınan, “ara mamul” olarak adlandırılacak ürünler üretirler ve satış gelirlerinin büyük kısmını ihracat yoluyla elde ederler. Yönetim literatüründe öne çıkan “kurumsallaşma” eğiliminin aksine GŞŞ’lerin sahipleri büyük oranda ailelerdir.

Gizli şampiyon şirketlerin başarısında “hedef saptama” konusu en belirgin özelliklerdendir. En önemli hedefleri “pazar liderliği”dir ve bu amaca ulaşmak için girişimciliğe dayalı stratejiler belirlerler. Hedefi çalışanlara açık ve net biçimde aktarırlar; bir numara olmak ve bu seviyeyi korumak kararlılığı asla kaybolmaz.

Gizli şampiyonlar pazarlarını dar olarak tanımlarlar ve odaklanma yoluyla pazara nüfuz ederler. Pekçok gizli şampiyon “süper niş” oluştururlar. Müşterilerin gereksinimleri hakkında çok iyi bilgi sahibidirler; bu bilgi seviyelerini müşteriye yakın olmalarına ve odaklanmalarına borçludurlar. Gizli şampiyonların pazar tanımlamaları geniş değil, derindir; bu da uzmanlaşmalarına yolaçar. Pazar bir kez seçildi mi, GŞŞ’ler bu pazara tamamen bağlanırlar ve pazarın yeniden tanımlanmasına nadiren ihtiyaç duyarlar. Gizli şampiyonlar, dar pazar tanımlanmasının ve odaklanmanın sonucu olarak başarılarını tek bir ürüne bağlamanın risklerini kabul ederler.

Gizli şampiyon şirketler, bütün dünyayı pazarları olarak görürler ve bu anlamda küreselleşmeyi içselleştirmiş kuruluşlardır. Bu kuruluşlar ürün, teknoloji ve müşteri gereksinimi üzerindeki dar odaklanma ile pazarlama ve satıştaki evrensel perspektifi birleştirmişlerdir. Bu varsayımına göre farklı ülkelerde aynı sektördeki müşteri algılamaları, aynı ülkedeki ayrı sektördeki müşterilere nazaran çok daha fazla birbirine benzemektedir. Bu evrensel bakış açısı sayesinde GŞŞ’ler üretim adetlerini yükselterek maliyet tasarrufları sağlayabilmektedirler. Gizli şampiyonlar, dış ülkedeki ilişkilerin % 100 kendilerine bağlı alt kuruluşlar veya temsilcilikler aracılığıyla yürütürler. Bu firmaların karar vericilerine göre, başka ülkelerdeki ticari faaliyetler üçüncü kişilere bırakılamayacak kadar önemlidir. Yeni pazarlara girerken “ilk” olmak başarı için mutlaka gerekli bir unsurdur.

Gizli şampiyon şirketlerin müşterilerine bakışı ve müşterileriyle ilişkileri yakınlık ve güven esasına dayalıdır. GŞŞ’lere göre iyi bir müşteri – tedarikçi ilişkisi dostluk ve duygusallıktan çok, ekonomik rasyonelliğe dayalıdır. Bu anlayış sonucunda her iki taraf da işlem maliyetlerini yüksek oranda düşürebilir. Gizli şampiyonlar müşterilerine çok yakın olmalarına rağmen, pazarlama profesyonelleri değildirler. Bünyelerinde pazarlama yöneticisi bulundurmayan GŞŞ’ler müşteriye yakınlığın ancak aracısız iletişimle ve satış personeli olmayan kişilerin müşteriyle daha çok iletişime girmesiyle sağlanabileceğine inanırlar. GŞŞ’lerin profesyonel pazarlama konusundaki görüşleri pazar araştırmalarına bakışları konusunda da kendini belli eder. Bu kuruluşlara göre pazarla ilgili bilgiler insanlarla birebir yapılan görüşmelerle daha sağlıklı olarak edinilebilecektir. Şirket sahiplerinin ve üst düzey yöneticilerinin müşterilerle doğrudan ve düzenli görüşmeleri son derece önemlidir. GŞŞ’ler, ancak bu şekilde uluslararası düzeyde hızlı ve iyi hizmet verebileceklerini düşünürler.

Yenilik GŞŞ'lerin dünya pazar liderliklerini oturttukları temel sütunlardan biridir. Şampiyonların çoğu yeni bir ürüne öncülük etmiş ya da yeni bir pazar yaratmıştır. Yenilik GŞŞ'lerin gözünde gözalcı ilerlemelerden daha fazlasını ifade eder; bu şirketler sürekli ve kademeli ilerleme sağlamak için uğraşırlar. Müşteriler yenilikçi fikirlerin değerli bir kaynağıdır. GŞŞ'ler, ARGE personelinin müşterilerle doğrudan temas etmesini ve ürünlerin ortaklaşa geliştirilmesini savunurlar. Gizli şampiyonlara göre yeni bir ürünün gerçekten başarılı olabilmesi için, finansal kaynaklar veya sofistike araştırmalar değil, kararlılık, işgörenlerin kalitesi, şirket kültürü ve uygulamaya duyulan arzu çok daha önemlidir.

Tüm kuruluşlar gibi gizli şampiyon şirketler de rekabet olgusuyla karşı karşıyadırlar. GŞŞ'lere göre rekabet avantajının temelinde müşteri taleplerinin çok iyi şekilde bilinmesi yatar. Rakipler hakkında bilgi sahibi olmak en az müşterileri tanımak kadar önemlidir. Şirket, rekabet avantajını temel üründe yaratmalı, ürünle direkt ilişkili olmayan daha önemsiz parametrelerde mükemmelle ulaşma arzusuna yenilmemelidir. Gizli şampiyonların rekabet ortamında ayakta kalmalarının en önemli nedeni, müşterilerine yakın kişisel bağlar kurmaları ve kusursuz servis sağlamalarıdır.

Gizli şampiyon şirketlerin en belirgin özelliklerinden biri, pazar lideri olmaları ve "liderliği" yalnız olmak ile ilişkilendirmeleridir. GŞŞ'ler, hakim konumlarını bir başkasına devretmemeleri gerektiğini düşünürler ve iç kaynağın dışarıya aktarılması yerine temel parçaların imalatını derinleştirmeyi tercih ederler. GŞŞ'lere göre iç kaynağın dışarıya aktarılması kararı yalnızca maliyetlere göre değil, kaliteye, bilgi birikimine ve temel yeteneklere bağlı olmalıdır. Gizli şampiyonlar dış pazarla girerken bile stratejik işbirliklerine olumlu bakmazlar, en talepkar müşterileri ararlar ve takip ederler.

Gizli şampiyonlar, uzun vadeli başarıda şirket kültürünün çok önemli olduğunu düşünürler. Bu kuruluşlara göre paylaşılan bir şirket kültürü, işgörenin kendisini şirket ile özdeşleştirmesinin ve motivasyonunun temelidir. Motivasyon ise şirket devamlılığının en önemli unsurlarından biridir. GŞŞ'lere göre şirket kültürü performans dayalı olmalı ve düşük performanslılara tolerans gösterilmemelidir. Yönetim işgörelere her zaman yapabileceklerinden daha fazla görev ve sorumluluk vermeli ve bu sayede şirket içi sürtüşmeleri önlemelidir. GŞŞ'lerde çalışma saatleri ve işgörenlerin görevlendirilmesi esnekler; yalnızca yönetici düzeyinde değil, işçi seviyesinde de eğitim programlarıyla çalışanların en üst seviyede bilgilenmesine özen gösterilir.

Şampiyon şirketlerin belki de sahip oldukları en önemli güç, liderleridir. Liderlik, baştan sona başarıdaki en önemli faktördür. GŞŞ'lerin liderleri, belli kişilik özelliklerine sahip değildir; ancak hepsinin de ortak yanları, hayat erken atılmış olmaları ve uzun eğitim süreçleri veya büyük şirket kariyerleri geçirmemiş olmalarıdır. GŞŞ'lerin liderleri genç yaşta belirlenir ve seçimlerinde enerji ve irade gücü unsurları ağırlıklı olarak dikkate alınır. Süreklilik GŞŞ liderliğinin en önemli tarafıdır. Bir gizli şampiyon yönetim kurulu başkanının görev süresi yirmi yıldan

fazladır. Bu lider otoriter temeller üzerinde odaklanır ama detayları işgörenlere bırakır.

### **TÜRK KUYUMCULUK FİRMALARININ BAŞARI STRATEJİLERİ**

Çalışmanın ikinci kısmında, Türk kuyumculuk sektöründeki başarılı firmalar incelenmektedir.

Kuyumculuk sektörü, Türkiye’de son yıllarda önemli gelişme göstermiş, ihracata da yönelmiş bir sektördür. Yaklaşık 10 yıl öncesine kadar 8 milyon US Dollar civarında olan ihracat seviyesi, bugün 1 milyar US Dollara ulaşmış durumdadır. Türkiye, dünyanın en büyük kuyumculuk ürünleri ihracatçılarından biri haline gelmiştir. Türkiye, 2004 yılı Dünya altın mücevherat ihracatında, İtalya’dan sonra ikinci sırada yer almıştır. Sektörün hedefi, 5 yıl içerisinde 5 milyar dolarlık bir ihracat tutarına ulaşmaktır (Altın Mücevherat Raporu, 2006).

Kuyumculuk sektöründeki başarının arkasında az sayıdaki başarılı “Türk şampiyon” vardır.

Toplam pazarın % 80’ine sahip beş kuruluşla (Atasay, Altınbaş, Goldaş, Gülaylar ve Favori) yapılan yüzyüze görüşmeler sonucunda, bu kuruluşların stratejilerinde de vizyon ve misyon oluşturmanın önemli yer tuttuğu, ancak bunları gerekli gördükleri takdirde değiştirmekten kaçınmadıkları ortaya konulmuştur.

Türk kuyumculuk firmalarında yurtiçi satışlar son on yıl içinde azalmaya yüz tutmuş, ihracat hedefi gittikçe artan bir önem kazanmıştır. Günümüzdeki sektör üretiminin % 50’sinin dış pazarlara satıldığı ve bu yüzdenin artmakta olduğu söylenebilir. “Hedef saptama” Alman GŞŞ’lerde olduğu gibi Türk kuyumculuk firmaları için de önemlidir ve “pazar liderliği” baştaki hedeflerdendir; ancak kuyumculuk firmalarının hiçbiri buldukları dış pazarlarda % 50’ler seviyesinde pazar payına sahip değildir.

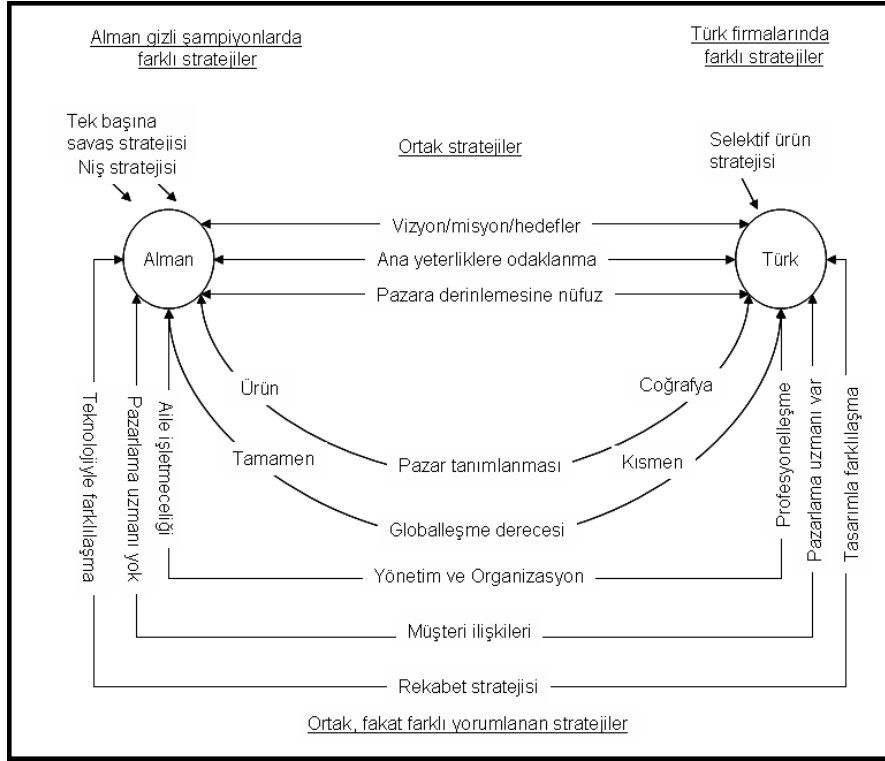
Globalleşmeden ziyade bölgesel büyüme stratejisi seçen Türk kuyumculuk firmalarında profesyonelleşme oranı da oldukça ileri düzeydedir. Geleneksel aile işletmesi anlayışından uzaklaşmış görünen yönetim yapısıyla kuyumculuk firmaları, yeni tasarımlara yönelik araştırma ve geliştirme faaliyetlerine de büyük önem vermektedir.

Kurumsallaşma anlayışının bir sonucu olarak bünyelerinde pazarlama uzmanları da bulduran Türk kuyumculuk firmaları farklılaşmalarını hem teknolojiyle, hem de tasarımla sağlamaktadır. Alman gizli şampiyonların aksine pazarlarını ürünle değil, coğrafyayla tanımlayan Türk firmaları ana yeterliklere odaklanma ve pazara derinlemesine nüfuz anlayışı açısından Alman firmalarla benzerlikler göstermektedir.



## BAŞARI STRATEJİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Çalışmanın son bölümünde, Alman gizli şampiyonlarıyla Türk kuyumculuk firmalarının başarı stratejileri karşılaştırmalı olarak bir model (Bkz Model) çerçevesinde incelenmekte, her iki grup kuruluşta bulunan ve aynı şekilde uygulanan stratejiler, her iki grup kuruluşta bulunan fakat farklı uygulanan stratejiler ve tamamen farklı uygulanan stratejiler ortaya konulmaktadır.



Karşılaştırmalı Stratejik Analiz Modeli /Türk ve Alman Şampiyon Şirketlerin tamamen aynı, kısmen aynı ve tamamen ayrı uyguladıkları başarı stratejileri

**Çalışmanın amacı:** Çalışmanın amacı, Alman KOBİ'lerini başarılı birer "ticari şampiyon" yapan unsurları ortaya koymak, bunları Türk kuyumculuk sektöründeki başarılı firmaların stratejileri ile karşılaştırmak ve öneriler ortaya koymaktır.

**Çalışmanın yöntemi:** Yüzyüze görüşme

**Beklenen sonuç:** Türk ve Alman Şampiyon Şirketlerin tamamen aynı, kısmen aynı ve tamamen ayrı uyguladıkları başarı stratejilerinin ortaya konulması

**KAYNAKÇA**

*Altın Mücevherat Raporu* (2006), T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi

*KOSGEB* (2006), *Almanya Araştırma Raporu*. İstanbul İmes İşletme Geliştirme Merkez Müdürlüğü, İstanbul.

*Fuhrmann B.* (2000), *SME promotion in Germany. An overview*. Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH (GTZ), Duisburg.

*Schmalholz C. G. ve Müller H.* (2003), "Klein, clever, kaputt". **Manager Magazin** 5/03. <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,245812,00.html>

*Simon. H.* (1996), *Die Heimlichen Gewinner (Hidden Champions)*. Campus Verlag, Frankfurt/New York.

## STRATEJİK BAŞARISIZLIKLAR BAŞARIYA DÖNÜŞEBİLİR Mİ?“OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ”

**Duygu KIZILDAĞ**

Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Öğrencisi  
duygukizildag@yahoo.com

**Yrd. Doç. Dr. Veysel AĞCA**

Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi  
İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
agca@aku.edu.tr

### ANAHTAR KELİMELER

Stratejik kararlar, stratejik başarısızlıklar, niyet edilen strateji, gerçekleşen strateji

### GİRİŞ

Strateji işletmeler açısından seçimsel kararlar bütünüdür ve son dönemlerde örgütlerin çeşitli başarı kriterlerini belirleyici önemli bir etken haline gelmiştir(Neumann ve Neumann, 1994). Stratejik yönetim çalışması organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ışığında, çevresel tehdit ve fırsatların değerlendirilmesini vurgular(Dinçer, 2004: 36). İşletmeler stratejilerini belirlerken mevcut durumlarını, dış çevreyi oluşturan teknolojik, politik, ekonomik, yasal değişkenleri; iç çevreyi oluşturan örgüt kültürünü, mevcut süreçleri ve yapılarını analiz ederler. İşletmeler bu analizlerle pazardaki durumlarını, ürünlerinin veya hizmetlerinin konumunu, müşterilerinin, tedarikçilerinin ve rakiplerinin güçlerini açık bir şekilde görebilmektedir.

Mevcut insan kaynağı, sermaye, teknoloji gibi faktörler dikkate alınarak belirlenmiş stratejilerin başarısında bu faktörlerin birbiriyle uyumunun etkisi büyüktür. Ancak bu yapılandırmalar belirlenen stratejinin başarılı ve etkin olması için yeterli olmayacaktır. Etkin ve başarılı bir strateji uygulaması; bir çok alternatif strateji arasından en uygun olanının seçilip, örgütün mevcut kaynakları, yetenekleri gibi faktörleri de dikkate alınacak şekilde uygulanabilmesi ile strateji ve uygulamalarının arasındaki uyumun sağlanabilmesine bağlıdır(Taslak, 2004). Bunun yanında şirket stratejisi, şirket dışındaki fırsatlarla uyum içinde olmalı ve bu fırsatlardan yararlanmalıdır(Collis ve Montgomery, 2000). Kısaca; stratejiler örgütsel amaçlara ulaşabilmek için iyi formüle edilmeli ve uygulanmalıdır(Taslak, 2004).

### STRATEJİK KARARLAR ve BAŞARI

Piyasadaki artan rekabet, belirsizlik derecesi, komplekslik ve hızlı değişim; ekonomik, sosyal, politik tüm dengelerin bozulmasına ve buna bağlı önceliklerin değişmesine sebep olmaktadır. Tüm bu değişim ve gelişimlere yabancı kalınması

sağlam temellere sahip bir stratejinin sonunun gelmesine sebep olabilecek, stratejinin yönü sadece ayakta kalabilmek olarak değişebilecektir. Dolayısıyla; bugünün dinamik iş ortamında strateji de dinamik hale gelmek zorundadır. Böyle bir ortamda stratejinin özü bir şirketin ürün ve pazarlarının yapısı değil, takındığı tutumun dinamizmidir.

Porter'e göre firmaların başarılı veya başarısız olmalarının nedeni, içinde faaliyet gösterdikleri endüstrinin yapısı ve o endüstri içerisinde rakiplerine karşı aldıkları pozisyonun sonucudur(Barca, 2002: 30). Bir diğer yaklaşım ise firmaların başarı ve başarısızlıklarının nedeninin firmaların kendi içerisinde geliştirdikleri ve rakiplerine göre daha iyi iş yapmalarını sağlayan kaynak ve kabiliyetlerinin sonucu olduğunu belirtmiştir.

Bir şirket başarılı olmak için, ana iş süreçleri ile kendisini müşterilerin gözünde rakiplerinden ayırt eden taklit edilmesi zor stratejik yetenekleri bir bütün haline getirmek zorundadır(Stalk vd., 2000). Stratejik yetenekler veya çekirdek yetkinlikler şirketlerin başarılı rakabetçilerin gözünde birbiriyle ilgisiz yeni iş alanlarına kolaylıkla girmelerini sağlayan etmenlerdir(Stalk vd., 2000). Şirketlerin çekirdek yetkinlikleri stratejik olarak farklılıklar gösterebilir(Schilling, 1998). Bu farklılıkları çalışanların bilgi ve becerileri, teknik sistemler, yönetim sistemleri, değerler ve normlar(Schilling, 1998) ortaya çıkarabilir. Stratejik kararların başarısı yönetsel karar alma modeli ile de yakından ilgilidir. Bu karar alma modeli; yönetsel amaçların belirlenmesi, alternatiflerin araştırılması, araştırılan alternatiflerin karşılaştırılması ve değerlendirilmesi, seçim yapılması, kararın uygulanması ile uygulamaların takip ve kontrolü olarak sıralanabilir(Harrison ve Pelletier, 1995).

Harrison ve Pelletier'e (1995) göre stratejik kararların başarısı iki temel yönetsel davranışın birbiriyle etkileşimiyle bağlantılıdır; karar verme sürecine yönelik davranışlar ve kararın kendisine yönelik davranışlar. Bu paradigmanda karar verme sürecindeki davranışlar; yönetsel amaçlara ulaşılabilirliğe ve süreçlerdeki açıklığa göre değişim gösterirken; kararın kendisine yönelik davranışlar ise stratejik seçim sırasında kullanılan stratejiler ve stratejik seçimin sonuçlarına göre şekillenmektedir(Harrison ve Pelletier, 2001). Stratejik kararların karmaşıklık derecesi, karar alımında etkili olan belli başlı değişkenlerin belirlenmesini imkansız hale getirmektedir. Bunun yanında çevresel etkenler de karar alımında gereken dar yaklaşımın oluşmasına engel olmaktadır(Harrison ve Pelletier, 2000).

Görüldüğü gibi, stratejik kararlar son derece komplekstir ve çok sayıda dinamik değişken içerir. Stratejik kararların önde gelen özelliği tüm örgütün uzun dönemli sağlığı açısından belirleyici olmasıdır(Harrison ve Pelletier, 1995). Bunun yanında bir endüstri için alınan stratejik kararın diğer endüstriler için daha az stratejik olabileceği veya hiç stratejik olmayabileceğini belirtmek gerekir(Elbanna, 2006). Stratejik karar alma sürecindeki eksik bilgi, zaman ve maliyet sınırlılığı(Harrison ve Pelletier, 2000) ile dış çevreden kaynaklanan sınırlamalar uygulamaları da beklenmeyen şekilde etkileyebilecektir. Dolayısıyla stratejik uygulamalardaki

başarının hesaplanandan çok yargısal olduğu diğer bir değişle en yüksek düzeyde değil tatmin edici düzeyde olduğu söylenebilir(Harrison ve Pelletier, 1997). Sektöründe lider firmaların stratejik başarısızlıkları yönetim körlüğü veya örgütsel tembellik ile yetersiz kaynaklar ve uzmanlıkla ilişkilendirilebilir(Christensen ve Bower, 1996).

Rasyonel karar alma süreci ve uygulamalardaki başarı arasındaki problematikte karşımıza çıkan üç temel engel(Elbanna, 2006); örgütlerin gerekli kaynak araştırması ve bilgi analizindeki yetersizlikleri, karar alıcıların bilişsel yeteneklerindeki eksiklikler ve yöneticilerin örgütün mevcut yapısının değişmesi ve bu değişimin sonuçlarının yönetilmesi ile ilgili kaygıları olarak belirtilebilir. Bir strateji ne kadar parlak olursa olsun, mutlaka iyi sonuç verecek değildir. Bunun yerine, bir şirketin kaynaklarına ve önündeki fırsatlara göre ayarlanmış, içsel tutarlılığa sahip stratejileri benimsemelidir, ancak bu durumda bile her zaman avantaj yaratmak mümkün olmayacaktır(Collis ve Montgomery, 2000).

#### **ARAŞTIRMANIN AMACI ve YÖNTEMİ**

Bu çalışmanın amacı, yukarıda belirtilen strateji belirleme süreci sonunda belirlenmiş stratejilerin uygulamada başarısızlığına sebep olan faktörlerin neler olduğunu ve başarısızlığa uğramış stratejilerin başarı yönünde değerlendirilebilecek bir fırsata dönüşebilirliğini araştırmak, başarısızlığa uğramış stratejileri ve bu stratejilerin yaşam döngülerini inceleyebilmektir.

Araştırmada örnek olay metodu kullanılmış, ISO'nun yayınladığı Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu listesinde ilk 200 arasında yer alan, otomotiv sektöründe ticari araç üretim alanında faaliyet gösteren %100 Türk sermayeli ve halka açık bir kuruluştaki strateji belirleme ve uygulama süreçleri incelenmiştir.

Araştırmanın veri toplanma aşamasında; 2004 ve 2007 yılları arasında yapılan “Strateji Belirleme Toplantıları” notları, şirket faaliyet raporları, yönetim kurulu kararları, basın bültenleri analiz edilmiş, gerekli durumlarda üst yönetimden bilgi almak üzere görüşme tekniğinden yararlanılmıştır.

#### **Firma ile İlgili Genel Bilgiler**

Türkiye'de ticari araç üretimi alanında faaliyet gösteren firma, Bursa'da mevcut küçük ve dağınık haldeki karoseri imalatçıları bir çatı altında toplayarak modern teknolojiye uygun, kaliteli üretim yapmak amacıyla 1966'da Bursa'da kuruldu. 1976 yılına kadar çeşitli marka araçların şaseleri üzerine karoseri yapan firma, Fransız otomotiv üreticisi ile 1980 yılı başlarında minibüs modeli ve 1996 yılı sonunda minivan – kombivan modeli için yapılan lisans anlaşmaları ile tamamen yerli sermaye ağırlıklı olarak hafif ticari araç pazarında faaliyet göstermeye başladı. 1999 yılı başlarında başta minibüs modeli olmak üzere artan talebin karşılanması ve teknolojinin yenilenmesi amacıyla yeni fabrika yatırım kararı alındı.

Firma, bütün üretim birimleri esnek üretime uygun olarak tasarlanan ve yüksek teknolojiye sahip yeni fabrikasında, küçük değişikliklerle istenilen versiyonda her türlü aracı üretebilmektedir. Ayrıca Türkiye ve Avrupa pazarları için minibüs modellerinin dönüşümü gerçekleştirilmekte ve ambulans, taksi, gezici karakol, 4x4 gibi özel araçlar üretilip satılmaktadır. Firma araç üretiminin yanı sıra, otomotiv ana ve yan sanayilerine pres, kaynak, kataforez, boya ve montaj gibi endüstriyel hizmetler de sunmaktadır.

### **Sektörde ve Firmada Yaşanan Gelişmeler**

Firmanın üretim stratejisi; esnek üretim faaliyetleri üzerine kurulmuş, ana sanayi firmalarına fason üretim yapmak hedef olarak belirlenmişti. Fransız otomotiv üreticisi ile sırasıyla 1980 ve 1996 yılında yapılan lisans anlaşmaları doğrultusunda minibüs, midibüs, minivan ve kombivan modellerinin üretimine başlandı. Fransız otomotiv üreticisi için üretilen tüm araçların iç piyasadaki pazarlama ve dağıtımını Fransız üreticiyi temsil eden pazarlama şirketine bağlı yurt çapına yayılmış 43 bayi aracılığıyla; ihracat ve devlet kuruluşlarına yapılan satışlar ise firma tarafından doğrudan gerçekleştirilmekteydi. Artan talep doğrultusunda firma tüm üretim faaliyetlerini Fransız üreticiye uygun şekilde planlamaya başladı ve ilişkiyi basit ticari - endüstriyel yapılanma olarak algılayan bir lisansör ile çalışmaya mahkum oldu. Firma; 2002 yılı sonunda lisans kontratlarındaki anti-rekabetçi maddelerin ortadan kaldırılması ile diğer firmalar için de fason üretim yapma hakkına kavuşsa da, üretiminde en büyük payın yine Fransız otomotiv üreticisine ait olması firmanın Fransız otomotiv üreticisinin Türkiye'deki üretim üssü olarak tanınmasına sebep oldu.

2004 yılında Fransız otomotiv üreticisi, firmanın 1980 yılından beri ürettiği ve en karlı ürünü olan minibüs modeli için lisans anlaşmasını yenilemeyerek bu model ile ilgili tüm marka ve satış-pazarlama desteğini firmadan çekti. Aynı dönemlerde bu modelin ihraç edildiği en büyük pazar olan Cezayir; otomotivde Avrupa normlarına göre ithalat yapma kararı alarak ve homologasyon şartları kesinleşene kadar araç ithaline ara verdi.

Beklenmeyen bu gelişmeler, Yönetim Kurulu üyelerinin de aktif olarak katıldığı bir dizi strateji toplantısının gündemini oluşturdu.

### **Alınan Stratejik Kararlar ve Uygulamalar**

#### **Strateji Toplantılarında Yapılan SWOT Analizi:**

##### *Güçlü Yönler*

- Firma isminin Fransız otomotiv üreticisi ile birlikte anılması, Fransız otomotiv üreticisinin Türkiye'deki fabrikası imajı
- Otomotiv sektöründeki uzmanlığı sonucunda güçlü ortak ve yönetim becerisi
- Küçük yatırımlarla veya düzenlemelerle geniş kapasiteli üretim yapılabilirlik

*XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Sakarya Üniversitesi*

- Minimum outsourcing ve yatırımla araç fonksiyonlarında değişim/gelişim yapabilme know-how yeteneği
- Esneklik, farklı kombinasyonlarda ve özel ekipmanlı araç yapabilme yeteneği

*Zayıf Yönler*

- Komple araç tasarım yeteneği olmaması
- Sektöre göre düşük kar marjine sahip olma (minibüs modeli hariç)
- En karlı ürün olan minibüs modelinin teknolojik olarak eski kalması
- Düşük ihracat rakamları

*Fırsatlar*

- Bölgede üretim yapma planı olan ana sanayi ile yeni lisans anlaşmaları yapılarak fason hizmet verme
- Fransız otomotiv üreticisinin marka imajı
- Pazarda stratejik ortaklık imkanlarının olması
- Geliştirilmekte olan projeler

*Tehditler*

- Sektördeki regülasyonlar sonucu düzenlemeye uygun olmayan araçların elde kalması
- Döviz riski, yüksek vergiler nedeniyle finansal olarak zayıflık
- Fransız otomotiv üreticisinin bir sonraki lisans anlaşmasında problem çıkarma ihtimali

Strateji toplantılarında yapılan SWOT analizinin sonucunda “Tek Tesis Çok Marka” stratejisinin hayata geçirilmesine karar verildi. Yılda 50-60 bin araç üreterek müşterilerine tasarım ve mühendislik alanlarında da komple çözümler sunma, karlı bir fason ticari araç üreticisi konumuna gelme firmanın hedefi olarak belirlendi. Bu doğrultuda öncelikle eski stokların eritilmesi, orta uzun vadede yeni projelerin geliştirilmesi ve tasarım-mühendislik konularına dayalı bir faaliyet planı oluşturuldu. Uluslararası otomotiv şirketleriyle teknik, ticari ve stratejik konularda işbirliği imkanlarının araştırılmasına başlandı.

Toplantılarda alınan en radikal karar, en çok tanınan ve en karlı ürün olan minibüs modelinin üretiminin firmanın kendi markası ile devam etmesi, modelde tasarım değişikliği yapılması ve model dağıtımını sağlayacak Fransız üreticiden bağımsız yeni bir dağıtım kanalı oluşturulması yönünde oldu. Firma kendi adını taşıyan minibüslerin satış ve dağıtımını yapmak üzere yine kendine ait bayi

teşkilatlanmasına başlarken diğer taraftan da minibüse yönelik tasarım ve mühendislik çalışmaları da sürdürüldü.

Bu gelişmeler paralelinde piyasada yeni araç çıkacağı beklentisiyle eski araca olan talep azaldı ve bayilerde yüksek stok oluşmaya başladı. Söz konusu stokun etkisiyle, 2004 yılı son çeyreğinden itibaren üretilen eski model araçlar bayiler tarafından alınmamaya başladı. Bu durumda, elde kalan bu araçları satabilmek için firma eski dağıtım kanalı olan Fransız otomotiv üreticisine ait dağıtım kanalına da araç satmak ve bu kanaldan eldeki stoku eritmek zorunda kaldı. Aynı dönemde, piyasadaki kur düşüşü ve akabinde rakip ithal araçların ucuzlamasıyla oluşan fiyat rekabeti nedeniyle eski araçlar mevcut fiyatlarıyla da satılamaz duruma geldi, yeni aracın lansmanının yaklaşması ve bu kapsamda piyasadaki eski stokların eritilmesi zorunluluğu çerçevesinde firma elindeki araçlarda fiyat indirimi uygulamasına gitti. Firma kendi dağıtım kanalının ürün gamında minibüsten başka araç bulunmaması ve kanalın elindeki stokun eritilmesi dışında başka araç satamayacak olması nedeniyle oluşacak zarara destek olmak amacıyla, kanala satış komisyonu ödemeye karar verdi, bu kararın etkisiyle yılı zarar ile kapattı.

2005 yılı ortasında geliştirilen yeni model minibüsün lansmanı yapıldı. Firmanın bayi ağındaki yetersizlikler ve karşılaşılan problemler nedeniyle, firmanın kendi markası altındaki yeni modelin dağıtım ve pazarlama faaliyetlerini sağlamak üzere hali hazırda başka bir otomotiv firmasının distribütörlük faaliyetlerini sürdüren bir grupla 5 yıllık distribütörlük anlaşması imzalandı. Böylece yeni model minibüsün satış-dağıtım faaliyetleri kontrol altına alındı, daha kaliteli ve hızlı servis ile pazardaki artan talebe zamanında cevap verilebildi.

İç pazardaki olumlu gelişmeler, dış pazarda beklenildiği gibi gelişmedi. Fonksiyonallitesi özellikle Cezayir pazar şartlarına uygun olarak geliştirilen yeni model minibüsün ihracat rakamını artırmayı bekleyen firma, Cezayir pazarında 25 kişilik araçları mecburi tutan regülasyonun devreye girmesiyle ihracatta istediğini bulamadı ve ihracatı artıracak yeni arayışlar içine girdi. Aracın SKD/CKD üretiminin farklı lokasyonlarda yapılmasına yönelik katma değer yaratan projeler için Mısır ve İran gibi ülkelerde partner araştırılmaya başlandı.

Firma 2007 yılı Şubat ayında, İranlı bir firmayla münhasır distribütörlük anlaşması imzaladı. İmzalanan bu anlaşmayla İran firmasına, ilk aşamada sekiz ay süreyle Irak, Afganistan, Suriye, Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri, Katar ve CIS ülkelerinin de münhasır distribütörlüğü verildi. Beş yıllık dönemi kapsayan anlaşmaya göre İran'a yılda yaklaşık 3.000 adet, İran dışındaki söz konusu ülkelere de yılda 1.000 adet civarında ek minibüs ihracatı öngörülmektedir.Yapılan bu anlaşma ile firmanın hedeflediği ihracat rakamlarına ulaşması beklenmektedir.



## SONUÇ

Bu çalışmada stratejilerin uygulamada başarısızlığına sebep olan faktörlerin neler olduğunu ve başarısızlığa uğramış stratejilerin başarı yönünde değerlendirilebilecek bir fırsata dönüşebilirliği araştırılmaya çalışılmıştır.

Bir stratejinin örgüt kültürüne, mevcut süreçlere, kaynaklara ve yeteneklere uygunluğu; teknolojik, politik, ekonomik, yasal değişkenlere karşı esnekliği o stratejinin mutlak başarılı olacağını göstermez. Süreçteki beklenmeyen durumlar; eksik bilgi, zaman ve maliyet sınırlılığı ile dış çevreden kaynaklanan sınırlamalar stratejiyi olumsuz şekilde etkileyebilecektir. Böyle bir durumda başarı beklenen bir stratejinin başarısızlığa uğraması kaçınılmaz olacaktır. Ancak başarısızlığı başarıya çevirmek stratejik yetenekleri uygun zamanda ve uygun şartlarda kullanarak dezavantajlı durumu avantajlı hale getirmekle mümkün olacaktır.

## KAYNAKÇA

Barca, Mehmet (2002), *Stratejik Yönetim Yaklaşımları : Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki, Modern Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Beta Yayınları

Christensen, Clayton (1996), M.&Bower, Joseph, L., "Customer Power, Strategic Investment and The Failure of Leading Firms", *Strategic Management Journal*, Vol.17: 197-218

Dinçer, Ömer (2004), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınları

Elbanna, Said (2006), "Strategic Decision-Making : Process Perspectives", *International Journal of Management Reviews*, Vol.8, Issue.1: 1-20

Harrison, E.F&Pelletier (2001), M.A., "Revisiting Strategic Decision Success", *Management Decision*, Vol.39, No.3: 169-179

Harrison, E.F&Pelletier, M.A.(2000), "Foundations of Strategic Decision Effectiveness", *Management Decision*, Vol.389, No.2: 107-117

Harrison, E.F&Pelletier, M.A.(1998), "Revisiting Strategic Decision Success", *Management Decision*, Vol.36, No.3: 147-159

Harrison, E.F&Pelletier, M.A.(1997), "Managerial Attitudes Towards Strategic Decisions: Maximizing Versus Satisficing Outcomes", *Management Decision*, Vol.35, No.5: 358-364

Harrison, E.F&Pelletier, M.A.(1995), "A Paradigm for Strategic Decision Success", *Management Decision*, Vol.33, No.7: 53-59

Harvard Business Review, Şirket *Stratejisi* (2000), İstanbul: Mess Yayınları

Neumann, Yoram&Neumann, Edith (1994), Finaly, “Management Strategy, The CEO’s Cognitive Style and Organizational Growth/Decline”, *Journal of Educational Administration*, Vol.32, No.4: 66-76

Schilling, Melissa (1998), “Technological Lockout: An Integrative Model of The Economic and Strategic Factors Driving Technology Success and Failure”, *Academy of Management Review*, Vol.23, No.2: 267-284

Taslak, Soner (2004), “Factors Restricting Success of Strategic Decisions: Evidence From The Turkish Textile Industry”, *European Business Review*, Vol.16, No.2: 152-164

## STRATEJİK SU YÖNETİMİ: ADASU ÖRNEĞİ

Yrd. Doç.Dr. Rüstem KELEŞ  
ADASU Genel Müdürü

### ANAHTAR KELİMELELER

Stratejik yönetim, su yönetimi, Stratejik su yönetimi,

### GİRİŞ

Günümüzde sürekli belirsiz koşullarda karar verebilmek durumunda olan organizasyonlar için stratejik planlama kaçınılmaz bir yönetim aracıdır [Stacey, 1993]. Endüstriyel organizasyonlar ve kar amacı güden kurumlar kadar hizmet üreten kurumlardaki yönetim anlayışı değişmiş ve stratejik planlama çalışmaları kurumsal performans izleme sistemlerinin temelini teşkil etmektedir [Öztemel, 2001]. Kurumların sağlıklı planlama yapabilmeleri, içlerinde buldukları çevre ve kurumsal analizleri en iyi şekilde değerlendirmeleri ile mümkündür. Ancak bu değerlendirmelerin yapılabilmesi için doğru bilgilerin doru zamanda ulaşılabilir olması lazımdır. Kurum içi bilgilerin yönetilmesi için gerekli alt yapı kurulmalı ve sağlıklı bir bilgi alış verişinin sağlanması, geleceğe yönelik stratejileri belirleyebilmek için kurumsal entelektüel sermaye hayata geçirilmelidir [Aksoy, 2001]. Bu gerçeğin farkında olarak özellikle son dönemlerde ülkemizde de hizmet yönetimi yaklaşımları geliştirilmekte ve hizmet kurumları yeniden yapılanmaya zorlanmaktadır.

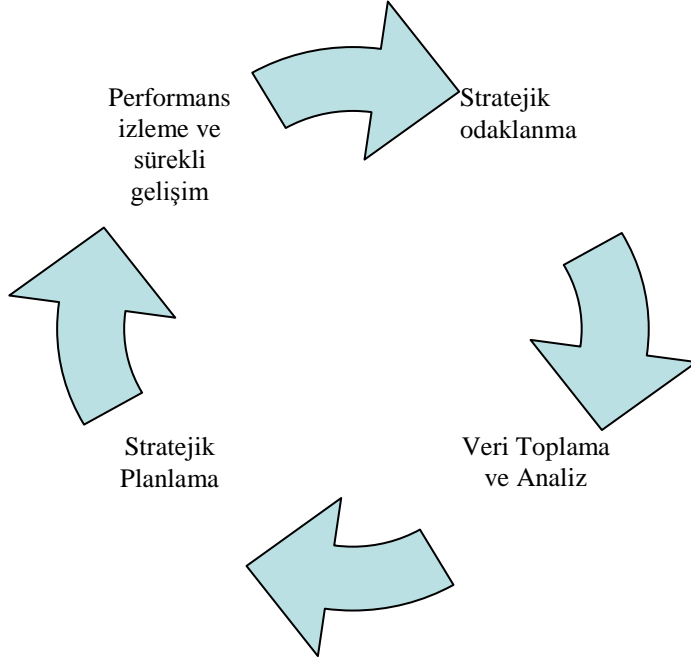
5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve 5227 sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkındaki Kanun gibi yasal düzenlemeler, değişime açık ve katılımcı bir yönetimi gerçekleştirmek için yerel yönetimler başta olmak üzere kamu kurumlarına stratejik yönetim tarzını getirmekte ve yöneticilere hedeflere ve performansa dayalı bir yönetim sorumluluğu yüklemektedir. Ülkemizdeki Su ve Kanalizasyon İdareleri de aynı yükümlülükler altında bulduklarından stratejik su yönetimi çalışmaları önem arz etmektedir. Su ve Kanalizasyon idarelerinin yapısı ve ilgi alanları dikkate alındığında bu alana özgü stratejik yönetim modellerini geliştirilmesi gerekmektedir. Bu makalede Adapazarı Büyükşehir Belediyesi Su ve Kanalizasyon İdaresi (ADASU) tarafından geliştirilmiş ve uygulanmakta olan stratejik su yönetimi modeli açıklanmaktadır.

ADASU'nun stratejik yönetim anlayışının temelini "*Su hayattır*" anlayışı ile vatandaş odaklı bir yönetim oluşturmaktadır. Her koşulda sürdürülebilir ve etkin, su yönetiminde örnek bir kurum olmak ADASU'nun en temel görevi olarak belirlenmiştir. Vatandaşlara en sağlıklı şekilde su götürmek, yağmur sularının yaşamı zorlaştırmasını önlemek, Sapanca Gölü başta olmak üzere su kaynaklarını korumak, kentin gelişimine uygun bir şekilde su ve kanalizasyon şebekelerini genişletmek, kentin su ve kanalizasyon ihtiyaçlarına cevap vermek ve altyapı sistemini etkin bir biçimde çalıştırmak ADASU'nun en temel hedefleri arasında yer

almaktadır. Bunu gerçekleştirebilmek amacı ile aşağıda açıklanan stratejik yönetim modeli geliştirilmiştir.

#### ADASU Stratejik Su Yönetimi Modeli

ADASU stratejik su yönetim modeli 4 aşamalı bir yaklaşımı gerekli kılmaktadır. Bu aşamalar ve birbirleri ile ilişkileri Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: ADASU Stratejik Yönetim Modeli

Şekil 1’den de görüldüğü gibi bu 3 aşamalı yönetim tarzı sürekli birbirini izleyen ve sonsuz bir döngü olarak geliştirilmiştir. Yani her aşamada yapılan çalışmalar belirli periyotlarda tekrarlanacak ve günün koşullarına uygun olarak kurumsal yönetimi değişimi yakından izleyebilecektir.

**Stratejik odaklanma:** Bu aşamada öncelikle kurumun temel var oluş nedenin gözden geçirmesi ve ileriye yönelik kentin su ve kanalizasyon ihtiyaçlarını da dikkate alarak bir öngörüm yapılabilmesi ve ulaşmak istediği noktayı belirlenmesi çalışmaları yapılmıştır. Bu kapsamda;

*“Su hayattır” anlayışı ile vatandaş memnuniyetini esas alan, her koşulda sürdürülebilir ve etkin su yönetiminde örnek bir ADASU oluşturmak”*

kurumun en temel görevi (misyonu) ve var oluş nedeni olarak belirlenmiştir. Bu görevi gerçekleştirmek sureti ile ileride;

- *Alternatif su ve enerji kaynaklarını belirlemiş*
- *Başta Sapanca gölü olmak üzere tüm kaynakları koruma altına almış*
- *Su kaynaklarını en etkin şekilde kullanan ve denetleyen*
- *Kentin gelişimine uygun kısa orta ve uzun vadeli alt yapı projelerini hayata geçirmiş*
- *Kent su ve kanalizasyon bilgi sistemi ile hayatı sürekli kolaylaştırmış*
- *Şehirde su kültürü oluşturarak; suda markalaşmış bir kent oluşturabilmiş*

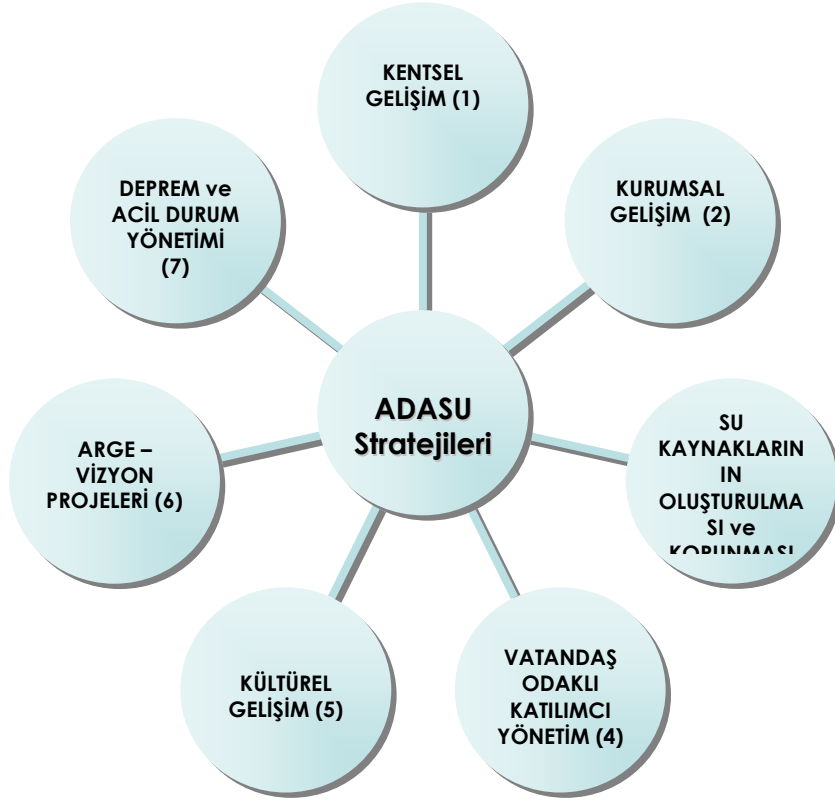
Bir ADASU'ya ulaşmak hedeflenmektedir..

**Veri toplama ve analiz:** Bu aşamada öncelikle kurumun gelişimini ve birinci aşamada belirlemiş olduğu misyon ve vizyonu stratejik yönden etkileyen unsurlar belirlenmekte ve bu unsurlar ile ilgili olarak geçmişe yönelik veriler toplanmaktadır. Belirlenen çok sayıda veri belirli başlıklar altında sınıflandırılmıştır. Bunlar arasında şu başlıkları saymak mümkündür.

- Organizasyonel yapılanma ve norm kadro çalışmaları
- Kurumsal performans yönetimi
- Deprem ve diğer acil durum ve risklerin yönetimi
- Kriz yönetimi çalışmaları
- Halkla ilişkiler
- Su kalitesi ve fiyatlandırma
- Şehrin alt yapısı
- Kentin coğrafi yapısı
- Mevcut ve alternatif su ve enerji kaynakları
- Sapanca gölünün korunması ve kullanımı
- ADASU sorumluluğuna verilen yeni bölgelerin durumu

Burada örneği verilen başlıklarda verilerin toplanması ve analiz edilmesi sonucu ADASU'nun önündeki fırsat ve tehditler ile kurumun güçlü ve kuvvetli olduğu alanlar ortaya konulmuş, kurum için öncelikli olan ve çözüm gerektiren alanlar belirlenmiştir. Bu değerlendirmeler neticesinde kurum için önemli olan stratejik alanlar belirlenmiştir.

**Stratejik Planlama:** İkinci aşamada gerçekleştirilen analizler ve belirlenen stratejik alanlarda kurumun davranışını ve geleceğe yürümesini sağlayan stratejiler belirlenmiştir (ADASU, 2007). Genel olarak belirlenmiş olan stratejik alanlar Şekil 2’de gösterilmiştir.



**Şekil 2:** ADASU Stratejik Yönetimini şekillendiren stratejik alanlar

**Kentsel Gelişim Stratejisi:** ADASU bu stratejik yaklaşım ile sorumluluk alanı içerisinde bulunan tüm yerleşim bölgelerine içme suyu götürülmesi, kullanılmış suyun toplanması, vatandaşlarımızın yaşam kalitesini olumsuz yönde etkileyen her türlü unsurun önlenmesi sağlanacaktır.

**Kurumsal Gelişim Stratejisi:** ADASU kurumsal yapılanmasını tamamlayarak çağın gerekleri ile sürekli iyileşen ve yenilenebilen esnek bir organizasyona dönüştürülecek, kurumda performans ve hedeflere dayalı bir yönetim anlayışı sergilenecektir. Bunu sağlayabilmek için gerekli adımlar belirlenmiştir. Bu kapsamda

özellikle aşağıdaki konularda çalışmaların planlanmasının önemli olduğu görülmüştür;

- Bilişim alt yapısının güçlendirilmesi
- Organizasyonel Yeniden Yapılanma
- Örgüt Kültürü ve Kurumsal İmajın Geliştirilmesi
- Hizmet yönetim ve tanıtım sisteminin kurulması
- Vatandaş odaklı fiyatlandırma

**Su Kaynaklarının Oluşturulması ve Korunması Stratejisi:** ADASU sahip olduğu su kaynaklarının risk haritalarını çıkartarak Sakarya’da yaşayan vatandaşların sağlıklı su ihtiyacını uzun süre karşılayabilecek şekilde mevcut kaynaklar koruyacak ve alternatif su kaynakları oluşturacak çalışmaları planlamıştır.

**Vatandaş Odaklı Katılımcı Yönetim Stratejisi:** ADASU Sakarya’da yaşayan vatandaşlarımızın su ve kanalizasyon ile ilgili her türlü sorununa en kısa zamanda çözüm üreten vatandaş odaklı, katılımcı ve hedeflere dayalı bir yönetim sergilemektedir. Sakarya’da yaşayan tüm vatandaşların su tüketimi de dâhil olmak üzere su kaynaklarına ve şehirdeki her türlü şebekeye sahip çıkması ve onların korunması yönünde gayret göstermesini sağlamak amacı ile aktiviteler gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.

**Kültürel Gelişim Stratejisi:** Şehirde, su kültürü ve bilincinin oluşturulması ve su kaynaklarının korunmasına yönelik çeşitli aktiviteler gerçekleştirilmesi ve bu kapsamdaki faaliyetleri destekleyecek bir yaklaşım sergilenmekte ve bunun için öncelikle şehirde bir su kültürünün oluşturulması yönünde çalışmalar planlanmaktadır.

**AR-GE ve Su Vizyonu Stratejisi:** Su yönetimi, kapsamında dünyada gelişen teknolojilerin takip edilmesi, su ve su yönetimiyle ilgili her konuda ülkenin her tarafından (üniversite ve araştırma kuruluşlarından) proje tekliflerinin alınıp değerlendirilmesi ve Sakarya için hizmete dönüştürülmesi bu kapsamdaki temel yaklaşım olarak belirlenmiştir.

**Deprem ve Acil Durum Stratejisi:** Deprem, sel ve diğer doğal felaketler sonucunda ortaya çıkan acil durumların öncesinde, sırasında ve sonrasında her türlü duruma hazırlıklı olabilecek şekilde yapılanma sağlanacak ve önlemler paketi oluşturularak eylem planları uygulanacak bir yönetim yaklaşımı bu kapsamda geliştirilmiştir.

**Performans izleme ve sürekli iyileştirme:** Yukarıda belirlenen stratejik alanlarda kurumun her bir daire başkanlığı için birim hedefleri oluşturulmuştur. Geliştirilen hedeflerin en önemli özelliği ölçülebilir performans göstergeleri ile ilişkilendirilebilmeleridir. Her bir strateji altında çok sayıda aktivite, proje ve

faaliyet belirlenmiş ve bunların uygulanması için kaynaklar ayrılarak bütçelenmiştir. Performans sorunları olan alanlarda iyileştirmeler yapılması sağlanmış ve iyileştirmeler yakından takip edilerek gelişmeler izlenmiştir.

### **SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

ADASU genel Müdürlüğü tarafından 2 yıldır uygulanmakta olan stratejik yönetim yaklaşımı bu makalede tanımlanmıştır. Bu çalışmalar neticesinde ADASU yönetim tarzında önemli değişiklikler olmuştur. Elde edilen sonuçları şu şekilde sıralamak mümkündür; Kurumsal yeniden yapılanma tamamlanmış ve kurumun kendi kaynakları doğrultusunda oldukça dinamik bir yönetim oluşturulmuştur. Katılımcı, şeffaf, hedefli bir yönetim süreci başlatılmıştır. 2007-2011 Stratejik Planı hazırlanmış, çalışanlar ve kamuoyuyla paylaşılmıştır. Bu planda daire başkanlıkları bazında yıllık hedefler belirlenerek bu hedefler bütçelenmiştir. Hedeflerin aylık gerçekleştirilme oranları takip edilerek hem daire başkanlıklarının performans sonuçları hem de kurumsal performans sonuçları elde edilmiştir. Vatandaş odaklı bir yönetim anlayışının gereği olarak bu konuda vatandaş memnuniyeti ölçülmüş, bu kapsamda hizmet telafisi ve geri kazanma çalışmaları yapılmıştır. Yapılan periyodik performans değerlendirme çalışmaları ile her ay kurumun kendi hedeflerine ne oranda ulaşıldığı izlenmektedir. Kurumsal verimlilik artırılarak su fiyatlarına zam yapmadan önemli miktarda gelir artışı sağlanmıştır. Yapılan bu çalışmalar üst yöneticiler ve ara yöneticilerin “stratejik düşünce” kavramını bir yönetim zihniyeti olarak benimsemesini sağlamıştır. Bu anlayışın kuruma yönetimde esneklik sağladığı ve kentin ihtiyaçlarına kısa sürede ulaşabilme ve çözümler üretebilme yeteneğini sürekli artırdığı, kent içinde herkesin su ile ilgili bir vizyona ulaşmasına katkıda bulunduğu gözlemlenmiştir. Bu yaklaşımın 2. yılındaki uygulamaları yakından izlenmektedir.

### **KAYNAKÇA**

Stacey R.D., (1993) “**Strategic Management and Organisational Dynamics**”, Pitman Publishing.

Öztemel E., (2001) **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi**, Değişim Yayınları.

Aksoy, E., (2001), “**Knowledge Management and Implementation Stages**”, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Master Tezi, İstanbul.

**ADASU Stratejik Plan 2006-2011**, (2007).



**STRATEJİK HEDEFLERİ GERÇEKLEŞTİRMEDE  
YÖNETİCİLERİN MEKTEPLİ-ALAYLI OLUŞU İLE İLGİLİ  
BİR ARAŞTIRMA**

**Yrd.Doç.Dr.Ahmet DİKEN**

Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler M.Y.O.

ahmetdiken@hotmail.com

**Yrd.Doç.Dr.H.Serdar ÖGE**

Selçuk Üniversitesi, İ.İ.B.F.

soge@selcuk.edu.tr

**Öğr.Gör.Yunus Emre ÖZTÜRK**

Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler M.Y.O.

yunem@selcuk.edu.tr

**ANAHTAR KELİMELELER**

Stratejik yönetim, stratejik amaçlar ve hedefler, mektepli/alaylı yönetici

**GİRİŞ**

Stratejik Yönetimin ortaya çıkışı, yönetimin bir bilim dalı olarak ortaya çıkışından oldukça sonradır ve genel bir ifade ile 20. yüzyılın ikinci yarısına rastlar. Özellikle çevresel değişikliklerdeki hızlı artışlar, örgütlerin giderek daha fazla ve hızlı büyümeleri ile çok daha fonksiyonel bir yapıya kavuşmaları sonucunda stratejik yönetim örgütler açısından vazgeçilemez bir hale gelmiş ve rekabet üstünlüğü sağlamanın önemli bir aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır (Şimşek/Öge, 2005: 30). Yönetim, bir örgütün rekabetçi durumunu analiz eden, onun stratejik amaçlarını geliştiren, bir faaliyet planı tasarlayan ve stratejik amaçlara ulaştıracak kaynakların -fiziksel, beşeri ve örgütsel- dağılımını yapan önemli bir süreçtir (Dalay vd., 2002: 59-63). Kısaca stratejik yönetim, genel yönetim kavramı gibi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere doğal kaynaklar, işgücü, sermaye v.b. üretim faktörlerini etkili ve verimli kullanma süreci olarak ifade edilebilir. Ancak stratejik yönetim, işletmenin günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil, aksine örgütün uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzeri getiri sağlayabilecek işlerin yönetimi ile ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 26). Amaçlar belirli bir süre içerisinde gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşılmak istenen sonuçlar demektir. Başka bir ifade ile işletme amaçları örgütün tepe yönetimince belirlenen işletme amaçlarıdır. Stratejik amaçlar, işletmenin uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade eder. Diğer bir ifade tarzı ile stratejik amaçlar, işletme genel amaçları ile misyonunun işletmenin faaliyet alanına göre özelleştirilmiş ve tanımlanmış şeklidir. İşletmenin kabiliyet ve kapasitesi, geçmiş tecrübeleri, dış çevre şartları stratejik amaçların belirlenmesinde etkili olmaktadır. Stratejik amaçlar, çevre şartlarına göre ayarlanan uzun dönemli hedeflerdir, örgütün bütününe yön verir, çalışanlara rehberlik ederler ve örgütün

uzun dönemli önceliklerini ortaya koyarlar (Dinçer, 2003: 165-173). Stratejik hedefler ise, stratejik amaçlara ulaşmak için gerekli olan kısa dönemli sonuçları oluştururlar. Stratejik hedefler sayesinde örgüt dış çevrede meşruiyet kazanır. Organizasyon yapısını ve karar sürecini çok daha rasyonel hale getirir (Daft/Steers, 1986: 319-320).

Yönetim biliminde modernist yaklaşım, organizasyon ve çevresi ile ilgili olguların genel olarak bağımsız gözlemlerle desteklenen akılcı/ussal (rasyonalist) bir bakış açısıyla analiz edilmesini öngörür. Dolayısıyla stratejik yönetimde modernist yaklaşım, organizasyonda stratejilerin üst yönetim tarafından onların arzuladıkları sonuçlara ve benimsedikleri amaçlara göre uygulanabilmesi için, rasyonel bakış açısıyla ve analitik metotla hazırlanması gerektiği görüşündedir. Böylesi bir bakış, organizasyonun stratejisinin oluşturulması sürecinde, çevreyle olan ilişkilerdeki bütün olasılıkların rasyonel olarak irdelenmesini ve değerlendirilmesini gerektirir (Ülgen, 2004: 41). Ancak yöneticilerin alternatifler hakkında tam bilgiye sahip olduğu, alternatifin sonuçları hakkında yine tam bir bilgiye ulaşabildiği, bu sonuçlara uygun olarak rasyonel bir tercih ortaya koyabileceği ve alternatiflerin sonuçlarını karşılaştırabileceğinin varsayılması gerçek yaşamla uyumsuzdur. Zira, bir insan olarak yöneticilerin zihninin kısıtlı hesap yapma kapasitesi, çevre şartlarının karmaşıklığı ve belirsizliği, gerekli bilgiye zamanında ve tam olarak ulaşamaması sonucu yöneticiler ancak belirli bir rasyonellik elde edebilirler. “Sınırlı rasyonellik” (bounded rationality) olarak adlandırılan bu durumda yöneticilerin kararının, en rasyonel seçenekten ziyade tatminkar (satisfactory) seçenek üzerinde olduğu varsayılır (Simon, 1987: 57-64). Ayrıca günümüz organizasyonlarını çevreleyen kaotik ortam ve belirsizlikler yöneticilerin gelecek planlamasını sekteye uğratmaktadır. Gelecek artık planlanamaz duruma gelmiştir. Başka bir deyişle strateji artık planlanama (Mintzberg, 2000: 5-15). Planlama analiz, strateji ise sentez ile ilgilidir. Günümüzde stratejik planlamadan ziyade stratejik düşünme daha önemli hale gelmiştir. İkisi arasında önemli bir fark vardır. Stratejik düşünme formel olmayan bir süreçtir, ilgili kişiler olup bitenler hakkında oturup konuşurlar, tartışırlar. Bunun sonucunda yaratıcı fikirler, öneriler sunarlar. Stratejik planlamada ise bireyler yine son derece resmi ve ciddi bir biçimde teknikler üzerinden hareket ederler, böyle bir plan oluştururlar (Mintzberg, 2000: 15-35).

Önemli stratejistlerden Henry Mintzberg’e göre belirsiz ve kaotik bir ortamda stratejik planlamanın yapılması imkânsızlaşmıştır. Mintzberg stratejiyi faaliyet esnasında ortaya çıkan bir model olarak tanımlamaktadır. Buna göre strateji her zaman örgütün rasyonel planlamaları sonucu oluşmaz. Herhangi bir formel planlama olmaksızın da strateji gelişebilir. Strateji önceden niyet edilmeden, örgütün geçmişinden çıkar. Hatta çoğu kez, strateji şirketin ne planladığından çok o anda ne yaptığı ile ilgilidir (Dinçer, 2003: 87). Mintzberg’e göre niyet edilen bir strateji -intended strategy-, tam anlamıyla gerçekleşmez -unrealized strategy-. Gerçekleştirilebilecek boyutu ihtiyatla karşılanmalı ve ona göre planlanmalıdır. Buna tasarlanmış strateji -deliberate strategy- adı verilir. Halbuki bu esnada, örgütün

mevcut faaliyet ve davranışları tarafından belirlenen bir stratejik yön ortaya çıkabilir. Buna da mevcut durum stratejisi -emergent strategy- denilmektedir. Dolayısıyla gerçekleşecek stratejiler -realized strategy-, tasarlanan strateji ile mevcut örgütsel davranışların açığa çıkardığı modelden oluşacaktır (Mintzberg/Waters, 1985: 258). Mintzberg'in bu modelini daha yalın bir dille ifade edecek olursak, organizasyonların (yöneticilerin) yapması gereken bir "stratejik niyet" oluşturmaktır. Organizasyon olarak nereye varmak istediklerine karar vermelidirler. Ancak bu kararın içini yolda giderken doldurmalıdırlar. Çünkü, varılmak istenilen yere doğru giderken (ilerlerken) dünyada ve içinde buldukları sektörde hiçbir şey sabit kalmayacaktır. Bu nedenle hedefte ilerlenen yol sürekli değişebilir. Dolayısıyla organizasyon içinde esnek bir stratejik yapı oluşturulması gerekmektedir.(Kırım, 1998: 77)

### AMAÇ VE KAPSAM

Bu çalışmanın amacı, özel sektör işletmelerinde yönetici konumunda olup formal eğitim alanlar (mektepli) ile informal eğitimden geçmiş olanlar (alaylı) arasında stratejik yönetim anlayış ve uygulamaları bakımından bir fark görülüp görülmediğini araştırmaktır. Yöneticilerin düşünme ve uygulama tarzlarını belirleyen en önemli faktörlerden biri, o aşamaya gelene kadar geçmiş oldukları eğitim sürecinde kazandıkları bakış açıları ve geliştirdikleri yetenekleridir. Genel olarak bakıldığında iki alternatif eğitimden söz etmek olanaklı görülmektedir: okul (mektep) odaklı formal eğitim ile işletme (deneyim) odaklı informal eğitim. Formal eğitim, genellenebilen, analitik ve soyut bilgiler esas alınarak bir bakış açısı/yetenek geliştirmeyi hedeflerken informal eğitim, iş koşullarına özgü, sentezlenebilen ve somut/pratik düşünme ve uygulama becerileri kazandırmayı amaçlamaktadır. Yöneticilerin yetişme süreçlerinde almış oldukları bu formal ve informal eğitim tarzlarının etkisi ile işletme yönetiminde takip ettikleri stratejik yaklaşımların önemli farklılıklar gösterecekleri ileri sürülebilir.

Yöneticiler açısından stratejik hedefleri gerçekleştirmede akıl, bilinç ve analitik yaklaşım ile bu doğrultudaki formal eğitimin gerekli ve önemli olduğu şüphesizdir. Ancak başarılı stratejilerde aklın ötesi yaklaşımların, yaratıcılığın ve bu doğrultudaki informal eğitimin payı da son derece büyüktür. Çünkü olaylar çoğu zaman salt objektivizm ile yeterince tanımlanamamaktadır. Bu gibi durumlarda rasyonalist yaklaşımlar organizasyonları her zaman arzulanan (niyet edilen) sonuçlara ulaştırmakta yetersiz kalabilmektedir. Gerekli olan farklı açıları, görüşleri daha doğrusu aklın kullanımına öncelik vererek bir dereceye kadar "aklın ötesini" de işin içine katmaktır.

Formal eğitimde hoca-öğrenci ekseninde bakış açısı şekillenen yöneticilerin, Mintzberg'in geliştirdiği terminoloji veri alınır, daha çok niyetlenen, planlı, kontrollü bir strateji (intended strategy) geliştirme eğilimi gösterecekleri, buna karşın informal usta-çırak ilişkisi içerisinde yetişenlerin ise zaman içerisinde deneme-yanılma (trial and error) yolu ile bir yaklaşım paterni (pattern)

geliştirecekleri (emergent strategy) beklenebilir. Bu çerçevede, birincilerin sektör trendlerini değerlendirmek için daha çok analiz araçları kullanma, tahminlerde bulunma, hedef belirleme ve bunları gerçekleştirmek için planlı olma yoluna gidecekleri; ikincilerin ise daha çok sezgi/gözlem/izlenimlerine başvurarak ve iş çevrelerinden edindikleri fikirleri değerlendirerek gelişmeler/atılımlar yapmaya çalıştıkları söylenebilir. Dolayısıyla, böylesi karşılaştırmalı bir çalışma ile deneklerin işletme yönetimine nasıl stratejik yaklaşıtlarına ilişkin süreç, içerik, kullanılan enstrümanlar, katılım, netlik vb. açılardan gösterdikleri farklılıkları ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır.

Çalışmamız iki tür katkı sunmayı hedeflemektedir. Stratejik yönetim literatüründe strateji geliştirme sürecine ilişkin Mintzberg'in ileri sürdüğü düşünülen/planlı (intended) ve spontane (emergent) stratejilerin eğitim ile ilişkilendirilip ilişkilendirilemeyeceğini kuramsal olarak tartışmak ve kuramsal olarak ileri sürülen görüşleri hipotezlere dönüştürerek test etmek suretiyle görgül bir katkı sunmaktır.

## YÖNTEM

Çalışmamızda veri toplama tekniği olarak teorik kısım için literatür taraması yapılmıştır. Konuyla ilgili yerli ve yabancı kaynaklar gerek kütüphane gerekse web ortamından sağlanmıştır. Örnek kütlemizi oluşturan işletmelerde konu ile ilgili bilgiler üst düzey yöneticilerden sağlanmıştır. Anket formumuzun ilk kısım soruları araştırmamıza katılan işletme yöneticilerinin genel niteliklerini ortaya koyan sorulardır. Diğer geri kalan sorular alan ile ilgili sorular olup, işletme yöneticilerini "mektepli/alaylı" oluşlarını özellikle yönetim tarzları -katılımcı, merkeziyetçi, otokrat ve demokrat-, risk alma durumları, stratejilerini planlara dönüştürme veya stratejik planlama yapmaları ile performans değerlendirme konusuna yaklaşımları açısından sorgulayan niteliktedir ve Likert ölçeği esas alınarak; 1=tamamen katılıyorum, 2=kısmen katılıyorum, 3=karasızım, 4=kısmen katılmıyorum ve 5=hiç katılmıyorum şeklinde beş'li sınıflamaya uygun olarak hazırlanmıştır. Alınan yanıtlar "SPSS for Windows 11.0" sürümü ile bilgisayarda tek tek kodlanarak analiz edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmamızın ana kütlesini Konya Sanayi Odasına kayıtlı yaklaşık 1400 işletme oluşturmuştur. Bunlar arasından rasgele seçilen 140 işletmede karar verme merciindeki yöneticilere araştırma anketi uygulanmıştır. Söz konusu yöneticilerden geri dönüş yapan 92 kişi olmuştur. Anketlerin incelenmesi neticesinde, eksik doldurulmuş olanlar ayıklandıktan sonra geriye kalan 84 anketin kullanılmasına karar verilmiştir. Araştırma yapılan işletmelerin büyük çoğunluğu sanayi işletmesidir. Geri kalanları ticari işletmelerdir.

Araştırmamızda şu varsayımlar test edilmiştir;

H<sub>1</sub> : Mektepli yöneticiler, alaylı yöneticilere göre daha katılımcıdırlar.

H<sub>2</sub> : Alaylı yöneticiler mektepli yöneticilere göre daha çok risk ortamında karar verirler.

H<sub>3</sub> : Alaylı yöneticiler otokratik, mektepli yöneticiler ise demokratik yönetim tarzını benimserler.

H<sub>4</sub> : Mektepli yöneticiler planlı stratejiyi, alaylı yöneticiler ise plansız stratejiyi tercih ederler.

H<sub>5</sub> : Alaylı yöneticiler performans değerlemeyi yapmazlar, mektepli yöneticiler yaparlar.

### **DEĞERLENDİRME VE SONUÇ**

Araştırmamıza katılan yöneticilerin % 65.2'si 24-40 yaşında, % 27.6'sı 41-50 ve % 7.2'si de 51-65 yaş arasındadırlar. Deneklerin önemli bir kısmı üniversite mezunudur (% 52.2), Ayrıca % 19'u lisansüstü eğitim derecesine sahiptir. Yöneticilerin %94'ü baydır.

Deneklerin % 26.2'si yöneticiliği üniversitede, % 40'ı herhangi bir kursta, % 26.2'si fabrikada ve % 4.8'i lisede öğrendiğini ifade etmişlerdir. Deneklerin % 16.7'si mühendislik ve % 39.3'ü işletme-iktisat gibi bölümlerden mezun olduğunu belirtmişlerdir. Bu yöneticilerin toplam oranı % 56 dır. Bunlar mektepli yöneticiler olarak kabul edilmiştir. Geri kalan % 44'lük kesim (eğitmciler dahil) konuyla ilgili örgün bir eğitim almadıkları için alaylı yöneticiler olarak kabul edilmiştir.

Yöneticilerin % 14.3'ü yöneticilik mesleğini para kazanmak için, % 31'i bu işi sevdiği için, % 47.6'sı kendi işleri olduğundan yaptıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin % 14.3'ü mevcut işletmenin babası veya dedesi tarafından kurulduğunu, %38.1'i kendisinin kurduğunu veya satın aldığını, % 42.9'u bu işletmede ücretli yönetici olarak çalıştığını belirtmiştir.

Yöneticiliğin hem sanat hem de bunun için bir eğitim gereklidir diyen deneklerin oranı %85.7'dir. Kararları nasıl alırsınız sorusuna yöneticilerin % 14.3'ü tek başıma, % 71.4'ü yöneticilerime danışarak, % 4.8'i danışmanlarıma danışarak alırım demişlerdir.

Eğitim seviyesi yükseldikçe, stratejik fikirlerin elde edilmesi için herkesin fikrini almak gerekir diyerek katılımcı yönetim anlayışını önemseyen yöneticilerin oranında artış olduğu görülmüştür. İlgili değişkenler arasında bir ilişki bulunmamaktadır (P>0.05).

Strateji belirlemede herkesin fikrini almak gerekir anlayışında olup bu görüşe tamamen katılıyorum diyenlerden 12'si mektepli, 4'ü alaylı; kısmen katılıyorum diyenlerin 24'ü mektepli, 16'sı alaylı; kararsızların 6'sı mektepli, 12'si alaylıdır. "Mektepli yöneticiler alaylı yöneticilerden daha katılımcıdır" şeklindeki H<sub>1</sub>'in kabul gördüğü ifade edilebilir. Değişkenler arasında ilişki bulunmamaktadır (P<0.05).

Strateji belirlemenin bir uzmanlık işi olduğu şeklindeki ifadeye mektepli ve alaylı yöneticilerin çoğunun stratejinin başarısının çalışanların alınan kararlara katılarak benimsemeleri ile alakalı olduğu şeklinde katılımları olmuş ancak bu soruya

mektepli yöneticilerin alaylı yöneticilere göre daha fazla katıldıkları görülmektedir. Yukarıda belirtilen  $H_1$  varsayımını destekleyen soruyla paralellik mevcuttur. Değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Burada katılımı savunan yöneticilerin çoğunun yöneticilik işini üniversiteden çok, kurs, fabrika gibi çalıştığı yerde öğrendiği görülmektedir.

Stratejik önerilerin/fikirlerin kimden çıkacağı belli olmayacağı, onun için herkesin fikrinin alınması gerektiği düşüncesine katılan yöneticilerin çoğu yöneticiliği hem bir sanat, hem de bunun için eğitimin gerekli olduğu görüşündedirler.

Yüksek belirsizliğin yeni fırsatların var olduğu anlamına geleceği şeklindeki ifadeye lisans düzeyde öğrenim seviyesine sahip olan yöneticilerin büyük ölçüde katılmadıkları görülmüştür. Değişkenler bağımsızdır. Stratejiye en fazla belirsizliğin yüksek olduğu çevre şartlarında ihtiyaç duyulması hususuna mektepli yöneticilerin katıldığı, alaylı yöneticilerin ise katılmadığı görülmüştür.

Riskli ortamda yaşamının, stratejik davranmayı gerekli kılacağı anlayışına mektepli yöneticilerin büyük ölçüde katıldıkları, alaylı yöneticilerin ise katılmadıkları tespit edilmiştir. Başka bir deyişle mektepli yöneticilerin riskli ortamda stratejik davranmaya ihtiyaç duyduğu, alaylı yöneticilerin bundan kaçındığı görülmüştür. Burada  $H_2$ 'nin tam tersinin gerçekleştiğini görmekteyiz. Değişkenler arası ilişki mevcuttur ( $P<0.05$ ).

Mektepli olan yöneticilerin stratejik yönetim enstrümanları olarak daha çok SWOT analizi ve beyin fırtınasını kullandıkları görülmüştür. Ayrıca mektepli yöneticilerin çoğunlukla yetki devrettiği, alaylı yöneticilerin ise yetki devrine fazla yanaşmadıkları görülmüştür.  $H_3$  doğrulanmıştır. Değişkenler arası ilişki mevcuttur ( $P<0.05$ ).

Eğitim seviyesi arttıkça planlamaya bağlılığın arttığı gözlemlenmiştir. Mektepli yöneticilerin çoğu en kötü planın plansızlıktan çok daha iyi olduğuna tamamen veya kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir. Zaman içerisinde deneme-yanılma yoluyla yön belirlemenin en iyi strateji olduğu yaklaşımı daha çok alaylı yöneticiler tarafından onaylanmıştır. Mektepli yöneticiler planlı, alaylı yöneticiler ise plansız stratejiyi tercih ederler şeklindeki  $H_4$  onaylanmıştır. Değişkenler arasında herhangi bir ilişki mevcut değildir ( $P>0.05$ ).

Yöneticiliğin hem bir sanat hem de bunun için eğitim gereklidir yaklaşımında olan yöneticilerin çoğu en kötü planın plansızlıktan çok daha iyi olduğu ifadesine tamamen veya kısmen katılım ortaya koymuşlardır. Bu yöneticilerin önemli bir kısmı, en iyi stratejinin zaman içerisinde öğrenerek (deneme-yanılma ile) yön belirlemenin doğru olacağına kısmen katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

Mektepli yöneticilerin genellikle performans değerlemeyi yaptıkları, alaylı olanların ise yapmadıkları görülmüştür. Bu manada  $H_5$  onaylanmıştır. Değişkenler arası ilişki mevcuttur ( $P<0.05$ ).

**KAYNAKÇA**

Daft, R. ve R.M. Steers (1986), *Organizations A Micro/Macro Approach*, Harper Colins Publishers.

Dalay, İ., R. Coşkun, R. Altunışık (2002), *Strateji Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Birinci Baskı, İstanbul: Beta Basım-Yayım-Dağıtım.

Dinçer, Ö. (2003), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım-Yayım- Dağıtım.

Simon, H. A. (1987), "Making Management Decisions: The Role Of Intuition And Emotion", The *Academy of Management Executive*; Feb. 1 (1), 57-64

Kırım, A. (1998), *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, 4. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Mintzberg, H. (2000), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York: Pearson Education Limited

Mintzberg H. ve James A. Waters (1985), "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, Jul-Sep. 6 (3), 257-272.

Şimşek, M. Ş. ve H. Serdar Öge (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi -Ders Notları-*, Konya: Yelken Yayınevi.

Ülgen, H. ve S. Kadri Mirze (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 2. Baskı, İstanbul: Literatür Yayıncılık.

**31. Oturum: Yıldırma**

*MOBBINGE MARUZ KALANLARIN TEPKİ SEVİYELERİNİN ÖLÇÜMÜ*

*Betül Açıkgöz*

*Muhsin Özdemir*

*FUTBOLDA MOBBING: SAKARYA SPOR AŞ ÖRNEĞİ*

*Cemal İyem*

*ORGANİZASYONLARDA POZİTİF VE NEGATİF DUYGUSALLIK İLE BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SALDIRGANLIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER: FİZİKSEL AKTİVİTELERE KATILIMIN ROLÜ*

*Mahmut Özdevecioğlu*

*Yusuf Can*

*Mahmut Akın*

*ÇALIŞANLARA UYGULANAN ZORBALIĞIN MAĞDURLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ, NEGATİF DUYGULAR VE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİYLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA*

*Nurdan Özarallı*

*Alev Torun*



## MOBBING'E MARUZ KALANLARIN TEPKİ SEVİYELERİNİN ÖLÇÜMÜ

**Yrd. Doç. Dr. Muhsin ÖZDEMİR**  
Adnan Menderes Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme  
mozdemir@adu.edu.tr  
**Arş. Gör. Betül AÇIKGÖZ**  
Adnan Menderes Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme  
bacikgoz@adu.edu.tr

### ANAHTAR KELİMELER

Mobbing, Taciz, İşyerinde psikolojik şiddet, Bullying, Verimlilik kaybı.

### GİRİŞ

Son yıllarda yönetim ve çalışma psikolojisi alanında araştırma yapan bilim adamları, işyeri bağlantılı psikolojik bir sorundan kaynaklanan yeni bir işyerinden uzaklaşma olgusu saptamışlardır (Tınaz, 2006: 7). Mobbing, işyerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terör olarak adlandırılan ve mobbing'e uğrayan kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlayan bir süreçtir. Mobbing'de üstler, astlar, birlikte çalışanlar veya bazı kişiler "çeteleşerek" kendilerine bir hedef seçerler (Baykal, 2005: 8). Mobbing'e maruz kalan kişiler gördükleri zararın büyüklüğü ve etkisiyle, artık işlerini yapamaz hale gelirler.

### İŞYERİNDE PSİKOLOJİK ŞİDDET

Son yıllarda iş dünyasında hızla yayılan mobbing sendromu, işyerinde birilerinin, diğer birileri üzerinde psikolojik baskı kurması, haklarını gasp etmesi, kötü davranması ya da kandırması olarak tanımlanmaktadır. Bu tür durumlarda kurban olarak seçilen kişi, sistematik olarak diğer çalışanlar arasında rezil edilmekte, küçük düşürülmekte, haksız suçlamalara maruz kalmakta, hoş olmayan lakaplarla anılmakta, başarısızlıkla sonuçlanan bir işin sorumluları aranırken günah keçisi ilan edilmekte ve hatta cinsel tacize bile uğramaktadır.

Mobbing sözcüğü ilk olarak 1960'lı yıllarda Konrad Lorenz tarafından, sürü halinde küçük hayvanların tek başına dolaşan büyük bir hayvanı tehdit etmesi davranışını tarif etmek için kullanılmıştır. Daha sonra mobbinge aynı anlama gelen bullying terimi ile İsveçli Doktor Peter-Paul Heinemann okullarda bir grup çocuğun, tek bir çocuğa karşı tavır alıp zarar vermesini tanımlamak için 1972 yılında yaptığı çalışmasında kullanmıştır. Bullying, içinde fiziksel şiddeti de barındırırken, mobbing daha karmaşık tavırların takınıldığı, psikolojik baskı ve yıldırma politikalarının benimsendiği iş yeri psikolojilerini tanımlamak için kullanılmaktadır. Her iki kullanımda da ortak olan öğe, grup oluşturan bireylerin tek kalmış bir bireye zarar vermesidir. İş hayatında mobbing kavramı ise ilk olarak 1984 yılında İsveç'te "İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık" konulu bir raporun içinde Alman endüstri

psikologu ve tıp bilimcisi Dr. Heinz Leymann tarafından ileri sürülmüştür. Olay daha öncelerden beri süregelmekte olmasına rağmen ilk kez bu toplantıda bilimsel olarak ifade edilmiştir. Dr. Leymann, 45 ayrı mobbing davranışı tanımlamış ve bu davranışları da özelliklerine göre 5 grupta incelemiştir (Davenport vd. 2003: 157).

1. Grup: İletişim Biçimi ve Etkileri: Kurbanın üstü tarafından kendini gösterme olanakları kısıtlanır, sözü sürekli kesilir, diğer çalışanlar arasında yüzüne bağırlır ve yüksek sesle azarlanır ve yaptığı iş sürekli eleştirilir. 2. Grup: Sosyal İlişkilere Saldırı: Kurbanın çevresindeki insanlar artık onla konuşmazlar, kurbanın başkalarına ulaşması engellenir, sanki bulunduğu ortamda yokmuş gibi muamele görür. 3. Grup: İtibara Saldırı: İnsanlar kurbanın arkasından kötü konuşur, hakkında asılsız söylentiler ortada dolaşır, gülünç durumlara düşürülür ve cinsel imalar da bulunur. 4. Grup: Yaşam ve İş Kalitesine Saldırı: Kurban için hiçbir özel görev yoktur, daha önce verilen işler geri alınır, çalışması için anlamsız işler verilir, işi sürekli değiştirilir, kişisel eşyalarına zarar verilir. 5. Grup: Doğrudan Sağlığı Etkileyen Saldırı: Kurban fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanır, fiziksel şiddet tehditleri ile fiziksel zarar ve doğrudan cinsel tacize maruz kalır.

İngilizce’de mobbing, bullying, harrassment olarak adlandırılan bu kavram dilimize işyerinde psikolojik şiddet ve yıldırma olarak çevrilmiştir. Günümüzde mobbing, cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin, tüm kültürlerde ve tüm iş yerlerinde gerçekleşen bir olgudur. Ancak buna rağmen yapılan bilimsel çalışmalarda mobbing tanımı yapılırken, cinsel taciz ve stres gibi bunda da fikir birliğine varılamamıştır (Rayner vd.1999: 11). Nitekim mobbing olarak algılanan davranışlar, ülkeden ülkeye hatta kurumdan kuruma bile farklılık gösterebilmektedir (Rayner vd. 1999: 12). Yine de yapılan tanımların ortak üç noktası bulunmaktadır:

- Mobbing uygulayan kişinin amacına bakılmaksızın bulunduğu davranışın kurban üzerinde yarattığı etki,
- Bu etkinin kurbanı verdiği fiziksel ve ruhsal zarar,
- Mobbing’in devam etmesine yönelik ısrarlı davranıştır.

Mobbing genellikle fiziksel şiddetten farklı olarak kurbanın kişiliği, dürüstlüğü ve mesleki yeterliliği konusunda yapılan psikolojik saldırılarla başlayan bir süreçtir. Mobbing tek bir defaya mahsus kalmayan, süreklilik arz eden ve kötü niyetli bir veya birkaç kişi tarafından uygulanan dışlama eylemidir. Sonraki aşamalarında kurbanı endişe ve gerginlik yaratacak baskılar uygulanmakta ve bu şekilde kurbanın ruh sağlığı üzerinde olumsuz etkiler yaratılarak işyerindeki görevlerini istenildiği şekilde yapmasına engel olunmaktadır. Bir süre sonra kurban yaptığı işten mutsuz olmaya başlar. Yaşam süresinin büyük çoğunluğunun geçirildiği işyerinde insanın yok sayılması çalışanın hem performansını hem de ruhsal dengesini kötü yönde etkilemektedir. Kurbanın gününün büyük bir kısmını iş arkadaşları ile işyerinde geçirdiği göz önüne alındığında, kurbanı diğerleri tarafından yapılan bu davranışlar karşısında çok da fazla seçenek kalmamaktadır. Bu durumda kurbanın vereceği karar,

işyerinden ayrılmak şeklinde olacağından bu da mobbing ekibinin amacına ulaşması anlamına gelir (Einarsen, 1999: 17-19).

Mobbing özellikle hiyerarşik bir yapılaşmanın olduğu gruplarda, zayıf bir kontrolün olduğu örgütlerde bariz bir şekilde görülmektedir. Performans yönetiminin yerleşmediği veya göstermelik olduğu organizasyonlarda, kararların tek adama bağlı olduğu patron şirketlerinde ve şeffaflığın az olduğu organizasyonlarda mobbing daha yoğun görülmektedir. Rekabetin çok açık olduğu, hata kabul etmeyen, rakamlar ve dijital değerlerin peşinde koşulduğu sektörlerde daha fazla rastlanılmaktadır.

Mobbing’de en ilginç olan nokta ise, bireyi dışlayan grubun verdiği zararın farkında olmaması ve genelde tüm olanların suçlusu olarak kurbanın uyumsuzluğunun gösterilmesidir. Oysaki kurbanların azımsanmayacak bir çoğunluğunun üstün özelliklere sahip; zeki, yaratıcı, başarı odaklı, kendilerini işlerine adanmış kişiler oldukları saptanmıştır. Özellikle yaratıcılık tarafı gelişmiş olan kişiler, getirdikleri yeni fikirler sebebiyle, taşların yerinden fazla oynamasını istemeyen geleneksel politikalar benimsemiş tutucu çalışanların saldırılarına maruz kalmaktadırlar.

Mobbing’e maruz kalan kişinin işyerine ve iş arkadaşlarına olan güveni azalmakta, özsaygısı, motivasyonu ve verimi düşmektedir. İşyerinde psikolojik baskı yaşayan kişi, her sabah güne iş stresi ile başlamakta ve işe gitme isteği gittikçe kaybolmaktadır. Süreç, işe karşı kayıtsızlık, bıkkınlık, yılgınlık, performans düşüklüğü ile başlar ve işinden istifa etmeye kadar gidebilir. İnatla ciddiye alınmayan, göz ardı edilen bu işyeri terörünün kişinin en fazla işine mal olacağını düşünmek büyük bir hata olur. Örgüt içinde iş doyumunu ve örgüte bağlılıkta azalma yaşanır. Mobbing’e maruz kalan çalışan, yönetim stratejisi olarak kendine uygulanan psikolojik baskıya ne kadar fazla direnirse, işletmenin ödeyeceği bedel de o kadar yüksek olacaktır. Mobbing’in örgütlere ekonomik maliyetlerinden bazıları; hastalık izinlerin artması, yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları, işten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının getirdiği maliyet, işten ayrılanların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti, genel performans düşüklüğü, iş kalitesinde düşüklük, çalışanlara ödenen tazminatlar, yasal işlem ve mahkeme masrafları, erken emeklilik ödemeleridir. Nitekim ABD’de yapılan çalışmalarda iş verimi düşen kurbanın şirketine uğratacağı zarar, her yıl milyarlarca dolara ulaştığı belirlenmiştir. Kurban açısından bakıldığında ise, işten ayrılmak ve ekonomik olarak zarar görmekten öte fiziksel ve ruhsal olarak da zarar görmesi olasıdır.

Mobbing konusuna ancak şimdi gereken önemin verilmesinin temel nedeni, mobbing’in sebepleri ve etkilerinin değişen dünyanın sunduğu farklı bakış açılarıyla daha açık bir şekilde ortaya çıkması ve zararlarının, modern yaşamın getirdikleriyle daha da artmasıdır.

Mobbing ahlâki yönden tartışılması gereken bir durumdur, psikolojik savaşı içerir ve hukuken ihtilafli durumlarda kanıtlanması ve değerlendirilmesi güçtür. Buna rağmen, mobbing birçok Avrupa ülkesinde suç sayılmaktadır. İspatlandığında cezai müeyyide söz konusudur. İtibara saldıran kişilerin sağlığını bozmak ABD’nin 50 eyaletinde

yasaklanmıştır. Türkiye’de ise yeni ceza kanununda mobbing ifadesi henüz kendine bir yer bulabilmiş değildir. Yani bu tür davranışların kanun önünde bir hükmü bulunmamaktadır. Türkiye’de mobbing üzerine yapılan bir çalışmaya 3372 kişi katılmış ve bu kişilerin %42, 17’sinin mobbing’e maruz kaldığı sonucu ortaya çıkmıştır. (<http://www.insankaynaklari.com>) Buradan mobbing’in Türkiye’de oldukça yaygın bir şekilde uygulanmakta olduğu, özelde işletmelerin ve çalışanların verimliliğini, genelde ise Türkiye’nin verimliliğini etkilediği sonucu çıkarılabilir.

### **ÇALIŞMANIN AMACI VE YÖNTEMİ**

Yapılan çalışmada, kurbanların mobbing’e maruz kalmaya başladığı andan itibaren geçen süre ve kurbanların bu psikolojik baskı sonucunda gösterebilecekleri tepkiler araştırılmaya çalışılmıştır. Bunun için toplam 41 adet sorudan oluşan bir anket hazırlanmıştır.

Mobbing konusunda yapılan çalışmaları zora sokan konu, kurbanların başlarına gelenlerin tümünü ifade edememesi ve tavır alan grubun davranışlarını başta bilinçli olarak yapmamasıdır. Bunu en aza indirmek için çalışanlara yapılan anketin işyerlerinde yapılmamasına bizzat özen gösterilmiştir. Kişilerin işveren ve yöneticilerinin olmadığı ortamlarda, üzerlerinde baskı olmadan soruları cevaplamaları istenmiştir. Anket çalışmamız, Aydın ili ve ilçelerinde bulunan alışveriş merkezlerinde rastgele örnekleme yöntemiyle yapılmıştır. Araştırma sırasında 300 kişi ankete katılmış, katılanların 61’i mobbing’e uğradığını beyan etmiştir.

Uygulanan anket toplam dört bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk kısmında, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular yöneltilmektedir. Anketin ikinci kısmı, katılımcıların mobbing’e maruz kalma seviyelerini ölçen 18 adet sorudan oluşmaktadır. Katılımcıların mobbing’e maruz kalmaları sonucunda fizyolojik, psikolojik ve sosyal olarak yaşadıklarını ölçmek için anketin üçüncü kısmında toplam 10 soru bulunmaktadır. Anketin son kısmında ise, katılımcıların mobbing’e ne kadar süre maruz kaldıkları, kimin tarafından mobbing yapıldığı ve mobbing sonucu nasıl bir yol izlediklerine ilişkin üç adet soru bulunmaktadır. Anket sonuçlarını değerlendirmek için SPSS programı kullanılmıştır.

### **BULGULAR**

Mobbing’e maruz kaldığını söyleyen 61 kişinin %36, 1’i kadın, %63, 9’u da erkektir. Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında zaman, büyük çoğunluğunun 18–25 yaş arasında olduğu görülmektedir. Sonuçlar Tablo 1’de verilmektedir.

**Tablo 4.** Ankete Katılanların Yaş Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
18-25	29	47,5

26-32	14	23,0
33-40	16	26,2
41-47	1	1,6
48+	1	1,6
<b>Toplam</b>	61	100,0

Ankete cevap verenlerin eğitim durumlarına bakıldığında %55,7'sinin ilköğretim mezunu ve lise mezunu, %44,3'ünün de üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Eğitim durumlarına ait sonuçlar Tablo 2'de verilmektedir.

**Tablo 5.** Ankete Katılanların Eğitim Durumları Dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
İlköğretim	11	18,0
Lise	23	37,7
Önlisans	14	23,0
Lisans	10	16,4
Y.Lisans	1	1,6
Doktora	2	3,3
<b>Toplam</b>	61	100,0

Kişilerin iş tecrübesine göre dağılımları Tablo 3'de verilmiştir. Katılımcıların beş yıldan daha az iş tecrübesine sahip olanların büyük oranda mobbing'e maruz kaldıkları görülmektedir.

**Tablo 6.** Ankete Katılanların İş Tecrübesine İlişkin Dağılımları

İş Tecrübesi	Frekans	Yüzde (%)
1 Yıldan Az	4	6,6

1-5	32	52, 5
6-10	11	18, 0
11-15	10	16, 4
16-20	3	4, 9
21-30	1	1, 6
<b>Toplam</b>	61	100, 0

Ankete katılan ve mobbing'e maruz kaldığını iddia edenlerin yarısından fazlasının memur ve işçi düzeyinde çalışan grubunun oluşturduğu gözlenmiştir. Sonuçlar Tablo 4'de sunulmaktadır.

**Tablo 7.** Ankete Katılanların İş Yerindeki Görevlerinin Dağılımı

Göreviniz	Frekans	Yüzde (%)
Memur/İşçi	34	55, 7
Alt Düzey Yönetici	13	21, 3
Orta Düzey Yönetici	8	13, 1
Üst Düzey Yönetici	3	4, 9
Akademik	3	4, 9
<b>Toplam</b>	61	100, 0

Anketin ikinci kısmında, mobbing'e maruz kaldığını iddia edenlerin mobbing'e maruz kalma seviyelerini öğrenmek üzere 5'li Likert ölçeğinde cevaplamaları istenen 18 adet soru yöneltilmiştir. 18 adet soruya verilen cevapların ortalaması kişilerin mobbing'e maruz kalma seviyelerini göstermektedir. Anketin üçüncü kısmında da katılımcıların mobbing'e maruz kalmaları sonucunda fizyolojik, psikolojik ve sosyal olarak yaşadıklarını yani, mobbing'e verdikleri tepkilerini ölçmek üzere 5'li Likert ölçeğinde toplam 10 soruya yer verilmiştir. Mobbing'e maruz kaldığını iddia eden kişilerin mobbing'e verdikleri tepkilerin dereceleri sorulan 10 sorunun ortalaması alınarak hesaplanmıştır. Bu iki soru gurubu için güvenilirlik ve geçerliği belirleme aşamasında katılımcıların doldurduğu ve mobbing'e maruz kaldığını iddia eden

toplam 61 kişinin ölçekten elde edilen verileri kullanılarak Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 8.** Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişken	Cronbach Alfa	N
Mobbing’e maruz kalma seviyesi	0, 88	18
Mobbing sonucu oluşan tepki	0, 91	10

Sonuçlara bakıldığında değişkenlerin güvenilirlik katsayılarının yüksek olduğu görülmektedir.

Mobbing’e maruz kaldığını iddia eden kişilerin mobbing seviyeleri ile mobbing’e verdikleri tepki arasında bir ilişki olabileceği düşünülmüş ve ilişkin araştırılması için korelasyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin korelasyon matrisi Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 9** Mobbing Seviyesi ve Verilen Tepki Arasındaki İlişki Matrisi

		Mobbing’e maruz kalma seviyesi	Mobbing sonucu oluşan tepki
Mobbing’e maruz kalma seviyesi	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	0, 82
Mobbing sonucu oluşan tepki	Pearson Korelasyon Katsayısı	0, 82	1
	N	61	61

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında, ankete cevap veren kişilerin mobbing’e maruz kalma seviyeleri ile mobbing sonucu oluşan tepki ortalamaları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. İki değişken arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile ölçülmüş ve 0, 82 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan değer, Alpha=0, 01 düzeyinde anlamlı olduğu söylenebilir.

Bu iki değişken arasındaki ilişkinin pozitif ve yüksek bir değer çıkması kişilerin psikolojik baskı seviyesi arttıkça, bu baskı sonucunda psikolojik, fiziksel ve sosyal yönden olumsuz davranış geliştirme dereceleri de artış göstermektedir. Kişiler üzerinde psikolojik baskının olumsuz sonuçlar doğurabileceği açıktır. Bu durum, ankete cevap veren katılımcılar tarafından da doğrulandığı görülmektedir.

**KAYNAKLAR**

- Baykal, A. N. (2005), Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze, İstanbul: Sistem Yayıncılık.*
- Davenport, N. vd. (2003), Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz, İstanbul: Sistem Yayıncılık.*
- Dijkstra, T.M. Maria, Dierendonck, Dirk van, Evers, Arne and De Dreu K.W. Carsten (2005), "Conflict and well-being at work: The moderating role of personality", Journal of Managerial Psychology, Vol. 20 No. 2, 2005: 87-104.*
- Einarsen, StaÊle (1999), "The nature and causes of bullying at work", International Journal of Manpower, Vol. 20 No. 1/2, 1999: 16-27.*
- Rayner, Charlotte (1999), "Theoretical approaches to the study of bullying at work", International Journal of Manpower, Vol. 20 No. 1/2, 1999: 11-15.*
- Sheehan, Michael (1999), "Workplace bullying: responding with some emotional intelligence", International Journal of Manpower, Vol. 20 No. 1/2, 1999: 57-69.*
- Tınaz, P. (2006), İşyerinde Psikolojik Taciz, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.*
- Zapf, Dieter (1999), "Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work", Journal of Manpower, Vol. 20 No. 1/2, 1999: 70-85.*



## FUTBOLDA MOBBING: SAKARYASPOR A.Ş. ÖRNEĞİ

Arş. Gör. Cemal İYEM

Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

ciyem@sakarya.edu.tr

### ANAHTAR KELİMELER:

Mobbing, duygusal taciz, işyerinde psikolojik terör, futbol kültürü, futbol A.Ş.

### GİRİŞ:

Günümüz post-endüstriyel dönüşüm süreci, daha esnek, dinamik ve yenilikçi bir yapıyı gerçekleştirmeyi, iletişim, rekabet ve işbirliği bilincinde olarak daha çok sorumluluk sahibi olmayı, daha fazla yönetsel ve organizasyonel iş tatmini ve iş heyecanı isterken etik değerlerin yitirilmesi, baskı, yabancılaşma, psikolojik şiddet gibi örgütsel ve bireysel psikolojik problemleri de beraberinde getirmektedir (Maşrap, s: 1). Bu bağlamda, son günlerde başta sosyal psikoloji olmak üzere disiplinlerarası çalışılan bir konu haline gelen “mobbing”, baskı, psikolojik şiddet, taciz, rahatsız etme anlamlarına gelen Latince kökenli bir kavramdır. Özellikle hiyerarşik yapılanmış guruplarda, gücü elinde bulunduran kişinin ve / veya grubun diğerlerine psikolojik yollardan sistematik baskı uygulamasıdır. Kapitalizmin zaferinden ve piyasa yöntemlerinin topluma yayılmasından doğan yeni bir dünya düzeni olarak görülen “Futbol Endüstrisi”ni oluşturan kulüpler, mobbing uygulamalarının yoğun bir şekilde görüldüğü örgütsel yapılardır. Özellikle son dönemlerde yaşanan, futbolda emek hareketliliği şüphesiz futbolu dünyanın en popüler ve küresel sporu haline getirmiştir. Tabiri caizse, “Başka hangi spor dalı, Lens’li bir işçi ile Tokyo’daki (high-tech) bir kadroyu, Rio gecekondularından bir çocuğu, Abican’lı bir askeri, Milano’dan bir firma patronunu, Moskova’dan bir işsizi aynı kült içinde toplamanın gururunu taşıyabilir?”(Authier, 2002: 13). Günümüzde artık futbol, kendi bayrağını, kendi spor dilini ve kendi yönetim tekniklerini yaratarak bir kültür oluşturmuştur. Hatta futbolcu profili bile değişime uğramıştır. Giderek gençleşen, giderek desteklenen, daha kolay kullanılıp tüketilen bir futbolcu profili ön plana çıkmıştır. 21. yy’ın esnek ve hareketli futbolcusu genç yaşında milyoner olabildiği gibi, hiçbir etik duygu taşımayan menajerler tarafından bazı Güney Afrikalı çocuklar örneğinde görüldüğü üzere, çocuk yaşında sokağa da bırakılabilmektedir. Ayrıca yeni küresel futbol endüstrisi, daha önceleri erkek egemenliğinde olan futbolu, günümüzde “kadinsılaştırma” eğilimi içine sokmuştur. Özellikle 1998 Dünya Kupası’nın kadınlar açısından uyandırdığı aşırı hayranlık, kadınları reklamcılar için bir hedef kitle haline getirmiştir. Bu gelişmeye paralel olarak, artık statlarda daha fazla bayan seyirci görmekteyiz. Ayrıca televizyonlarda sporla ilgili programlarda da bayanların sayısı artmaktadır. Aslında tüm bu yapılanmalar sermayenin rengini etkin kılmak içindir. Kısacası, karın küçüğü büyüğü olmaz anlayışının egemen olduğu yeni kulüpler için makyavelist bir

anlayışla “paraya giden her yol mubahtır.” Bunun yanı sıra ağır bir hiyerarşik örgüt yapısının görüldüğü futbol kulüplerinde, gerek futbolcular, gerekse idari kadro, mobbing uygulamalarına yoğun bir şekilde maruz kalmaktadırlar. 3 milyardan fazla tüketicisinin olduğu küresel bir endüstri haline gelen futbol da artık seyirciler tribünlerde bağırarak proleterler değil “vip” localarına oturan klubün borsa hissedarlarıdır. Bu bağlamda, kapitalizmdeki hızlı tüketim futbolu da konu olmuştur; ve taraftarlar artık sürekli değişik yüzler görmek istemektedir, bu da yönetsel ekibin, teknik kadronun ve futbolcuların kendi içinde birbirlerine baskı, psikolojik yılmılık verme gibi uygulamaları getirmektedir. Aynı mobbing uygulamalarının, medya ve taraftar grupları tarafından kulüplere de yapıldığını görmekteyiz. Araştırmada basit oyun kuralları ve materyalleriyle geniş kitleleri etkileyen futboldaki mobbing uygulamalarının nedenleri sorgulanarak, ne gibi bireysel ve toplumsal sonuçlara yol açacağı incelenmiştir.

### MOBBİNG NEDİR?

İlk olarak 1960’larda etholog Konrad Lorenz tarafından bazı hayvan hareketlerini tarif etmek için kullanılan “mobbing” kavramı, daha sonraları çocukların okullardaki birbirlerine karşı davranışlarını inceleyen Heinemann tarafından 1972’de “bir grup çocuğun tek bir çocuğa karşı yıkıcı hareketlerini” açıklamak amacıyla kullanılmıştır. Son günlerde ise çalışma yaşamında çok sık karşılaştığımız bu kavram, çalışma psikolojisi üzerine çalışanların, işyerindeki duygusal şiddet hareketlerini tanımlamak amacıyla kullandıkları bir kavramdır (Ergenekon 2007). Leyman’a göre mobbing bir psiko-terördür ve nedeni, düşünce ve inanç ayrılığından tutun da, kıskançlık ve cinsiyet ayırımına kadar her tür faktör olabilir( Leyman, 1990: 119-126). Bu kavram duygusal taciz anlamında ilk olarak 1984’de İsveç’de “İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık” konulu bir raporun içinde Heinz Leymann tarafından ortaya atılmıştır. İşyerinde duygusal taciz daha öncelerden beri meydana gelmekte olan bir durum olmasına karşın, 1984’de yazılan bu rapor için araştırmaların başladığı 1982 yılına kadar gündeme bilimsel olarak getirilmemiştir(Ergenekon 2007).

Mobbing kavramı, latince, “mobile vulgus” den türemiş olup, “mob” aşırı şiddetle ilişkili ve yasaya uygun olmayan kabalık anlamına gelmektedir. Bu anlamda mobbing kavramını sözlük anlamıyla dilimize çevirirsek, “çevresini kuşatma, topluca saldırma ya da sıkıntı verme” anlamlarına gelmektedir. Ancak mobbing kavramının Batı literatürüne yeni giren bir kavram olması nedeniyle, Türkçe karşılığı konusunda henüz bir netlik bulunmamakta ve Türkçe literatürde bir terminoloji sorunu yaşanmaktadır. Mobbing üzerine araştırma yapanlar, Türkçe’de mobbing olgusunu bir tek sözcükle ifade etmek yerine kavramı; “duygusal taciz”, “psiko-terör”, “psiko-şiddet” ve çalışanı işyerinde “yıldırma”ya yönelik her tür psikolojik saldırı anlamında kullanılmaktadırlar(Ergenekon 2007). Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalar incelendiğinde, Leymann’a göre İsveç’te intihar olaylarının %15’i mobbing kaynaklıdır. Yine araştırmalara göre “mobbing” uygulamalarına karşı örgüt bünyesinde gerekli önlemler alınmadığında, bu çatışmanın tüm örgütsel organlara yayılarak, çalışanlar arası uyumsuzluk ve işgörenlerde motivasyon

düşüklüğü yarattığı ve bunun sonucu olarak da iş verimliliğinin düştüğü ortaya çıkmıştır. “Psikolojik terör” olarak da adlandırılan “mobbing” organizasyonun yapısına göre dikey (üstlerin astlarına) ve yatay (eşit konumdaki bireyler arasında) olarak uygulanabilmektedir. Örgüt içi ve dışı bu davranışlar, görmezlikten gelinir ya da kıskırtılırsa iş yerinde “psikolojik terör” gerçekleşmiş olur.

### **FUTBOLUN GELİŞİM SÜRECİ VE MOBBİNG İLİŞKİSİ**

Spor, fiziksel ve ruhsal olarak oyun, yarışma ve mücadele anlayışıyla yapılan etkinliktir ve insanın doğayla savaşımdan kaynaklanmıştır. İlk insanlar beslenmek, yırtıcı hayvanlardan korunmak, yaşamlarını sürdürebilmek amacıyla avcılık yapmışlardır. Böylece avcılık insanlık tarihi boyunca bir spor dalı olarak gelişmiş, öteki spor dallarının da temelini oluşturmuştur. Bu nedenle bütün spor dallarının temelinde insanın kendisiyle ve başkalarıyla savaşımdan kalan izler ve mücadele anlayışı vardır.

Bir spor olarak gelişen top oyunlarının çoğunu kültür tarihçesi Huizinga'nın ifadesiyle açıklarsak, “Oyun bir şey için mücadele ve bir şeyin temsidir.”(Stemmler, 2000: 10). Günümüzde top ile oynanan birçok oyun olmasına rağmen, akla ilk gelen oyun “Futboldur.” Bu bağlamda mücadele ilkesine dayanan futbol, geçmişte de salt oyun olsun diye oynanan bağımsız bir etkinlik olamamıştır. Bugünkü modern futbol yapısının ortaya çıkmasında önemli bir yeri olan eski top oyunlarında bunun örneklerini görmek mümkündür. Özellikle Eski Amerika'ya özgü top oyunları dinsel bir amaç taşımaktadır; oyun sahası yeryüzünü, orta çizgi gece ile gündüz arasındaki sınırı, top güneşi ya da ayı, topun havada süzülüşü yıldızların geceyein gökyüzündeki hareketini, topun halkalar içinden geçmesi ise yıldızların ufukta kaybolmasını simgelemektedir. 8 Aralık 1863 tarihinde Londra'daki tabiri caizse bir “taverna”da dünyaya gelen günümüz futbol oyun kurallarının oluşturulmasıyla profesyonelleşme sürecine giren futbol, en başlarda siyasete entegre edilen, taraftarları şiddet hareketlerine iten, yozlaşmacı ve ırkçı hareketlerin temel kaynağı olarak görülürken, günümüzde bunlara, piyasa koşullarının egemen olduğu bir ekonomi olma özelliği de eklenmiştir(Stemmler, 2000: 91). Özellikle son dönemlerde yaşanan, futbolda emek hareketliliği şüphesiz futbolu dünyanın en popüler ve küresel sporu haline getirmiştir. Aslında futbolun bir ekonomi haline gelmesi yeni gibi görünse de, daha 1870'li yıllarda maç biletlerinin satılmaya başlanmasıyla birlikte futbol, seyircilerin ödediği paraya karşılık onlara bir şeyler sunan bir gösteri olma yoluna girmiştir. Bazı kulüpler daha o zamanlardan ticari bir kuruluş olma yoluna girmişlerdir. Süreçteki teknolojik dönüşümlere paralel olarak futbol da geniş bir seyirci kitlesi oluşmuştur. Bu geniş kitle, medya, siyaset, ticaret üçgeninin yoğun ilgisini çekmiştir. Bugün konusu sadece futbol olan gazetelerin, dergilerin olduğunu siyasetçilerin bile rengini açıkça belli ettiğini göz önüne aldığımızda futbola ilginin ne kadar büyük olduğunu anlamaktayız. Hatta günümüzde “Maradona Tarikatı” örneğinde olduğu gibi futbolu bir din haline dönüştüren kitlelere de rastlanmaktadır. Anti-Emperyalist (Amerikan başkanı Bush'a karşı yapılan protesto örneğinde olduğu gibi) faaliyetler de gösteren bu tarikatın

sadece Arjantin'de 15.000 üyesi bulunmaktadır. Yine, Meksikalı ünlü futbolcu, eski Real Madrid'li Hugo Sanchez "Futbolu kim bulduysa ona tapmamız gerekiyor." demiştir. 1986'da Meksika'da düzenlenen dünya kupasında İngiltere-Arjantin maçı futbolun nasıl spordan öte bir şey olduğunu bize göstermektedir. Maçtan önceki tabloya baktığımızda, 1982 yılında İngiltere ile yapılan Falkand (maçtan 4 yıl önce) savaşında birçok Arjantinli çocuk ölmüş; ve Arjantin halen Falkand'da ölen çocuklarının yasını tutmaktaydı. İşte böyle bir atmosferde iki ülke takımı karşı karşıya gelmiştir. Zira Arjantinli ünlü futbolcu Maradona daha sonra çıkardığı "Ben El Diego" adlı kitabında bakın olayı kendi söyleminden nasıl tariflemiştir: "Bu maç bizim için bir final gibiydi. Çünkü, bir takıma karşı değil, bir ülkeye karşı kazanmış olacaktık. Maçtan önce futbolun Falkland Savaşı'yla ilgisi olmadığını söyleyip duruyorduk, ama orada birçok Arjantinli çocuk ölmüştü; onları kuş yavruları gibi öldürmüşlerdi... Bu bir rövanş olacaktı, sanki Malvinas'ın intikamını alacaktık. Yaptığımız röportajlarda hepimiz, bunları birbirine karıştırmamak lazım; futbol ve politika ayrı şeylerdir filan diyorduk, ama yalandı hepsi, düpedüz yalan! İşte bunun için, sanırım attığım gol, golden öte bir şeydi. Aslında iki gol atmıştım, ikisinin de zevki ayrıydı" şeklinde ifade etmiştir. Futbolun doğuşu ve futbolda emek sürecinde bu örnekleri çoğaltmak mümkündür. Bu bağlamda, çalışmada temel hipotez, Simon Kuper'in de belirttiği gibi "futbol asla sadece futbol değildir"den hareketle, spor ve oyun olmaktan öte bir şey olan rekabet ve çıkar ilişkilerinin yoğun olarak görüldüğü futbolda, son yılların yönetim ve psikoloji alanındaki işten uzaklaştırma, duygusal baskı anlamlarına da gelen "mobbing" olgusunu incelediğimizde, futbol endüstrisinin temelini oluşturan futbol kulüplerinde bu olgunun yoğun bir şekilde yaşandığı yönündedir. Bu hipotezimiz, ampirik bulgularla da desteklenmektedir. Öyle ki, "mobbing" üzerine yapılan birçok araştırma bu psikolojik baskı davranışının altında yatan temel nedenin "rekabet" olgusu olduğunu göstermektedir. Günümüzde, birer anonim şirket haline gelen, borsaya açılan, kendi medya kuruluşlarını kuran, futbol kulüpleri de bu "rekabet" olgusunun en yoğun yaşandığı örgütsel yapılardır.

## **SONUÇ VE DEĞERLENDİRME:**

### **Araştırmanın Amacı ve Katkısı:**

Araştırmada basit oyun kuralları ve materyalleriyle geniş kitleleri etkileyen futbolda mobbing uygulamalarının yaşanıp, yaşanmadığı sorgulanarak, bunun ne gibi bireysel ve toplumsal sonuçlara yol açacağı incelenecektir. Her şeyin metalaşması ve rasyonelleştirilmesiyle birlikte kapitalizm, en şiddetli ve fanatik duyguları bile hızlı bir tüketime konu yapabilmektedir. Bu araştırma hızlı tüketime konu haline futbolcuların karşılaştıkları "mobbing" uygulamalarını inceleyerek, aslında çalışma yaşamında sıkça görülen bu uygulamanın, değişik bir perspektiften bakışını yansıtmaktadır. Özellikle II. Dünya Savaşından sonra sporun meşru bir araştırma alanı olarak tanımlanması ve spor sosyolojisinin bir bilim dalı olarak ortaya çıkmasıyla birlikte, büyük kitleleri etkilemesi açısından günümüzün en popüler spor dalı olan futbol üzerine yapılan araştırmalar toplumsal önem teşkil etmektedir. Bu

doğrultuda yapılan örnek olay çalışması, mobbing literatürüne futbol araştırmasıyla ve yapılan anket çalışmasıyla amprik katkı niteliği taşımaktadır. Çalışma, tek bir örnek kulüp araştırması olup, tam anlamıyla Türkiye Süper Lig kulüpleri açısından genelleme yapamasa da Sakaryaspor'un profesyonel futbolcularının geçmişlerinde birçok farklı profesyonel kulüpte görev almış olmaları, yapılan mülakat görüşmelerinde geçmiş mobbing deneyimlerini de aktarmaları anlamında farklı bir özelliğe sahiptir.

**Araştırmanın Metodolojisi:**

**Ana Kütle ve Örneklem:** Araştırmanın ana kütlesi Türkiye Süper Lig takımlarından Sakaryaspor A.Ş.'deki profesyonel futbolculardır. 25 profesyonel futbolcudan 19'una anket uygulanmıştır. Ayrıca teknik kadrodan hocalarla ve futbolcularla birebir sözlü mülakat da yapılarak, daha sağlıklı veriler elde edilmesi amaçlanmıştır.

**Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçek:** Bu çalışma, Türkiye Süper Lig takımlarından Sakaryaspor futbolcularının karşılaştıkları mobbing sorunlarını inceleme temeline dayanmaktadır. Bu amaçla öncelikle, mobbing kavramının teorik çerçevesi çizilerek, futbolla ilişkisi belirlenmiştir. Daha sonra örneklem grup olarak belirlenen Sakaryaspor futbolcuları ve teknik kadroyla anket ve görüşmeler yoluyla elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Anket formunun başlangıcında demografik sorulara yer verilmiş; daha sonraki kısımda ise Gönül Dangaç'ın hazırladığı [www.mobbingturkiye.net](http://www.mobbingturkiye.net) web adresindeki anket formundan yararlanılarak hazırlanan mobbing içerikli sorulara yer verilmiştir. Soru formu 5 ölçekten oluşmaktadır.

**Bulgular:** Veriler ilk olarak güvenilirlik (Cronbach Alpha) açısından test edilmiştir. Daha sonra araştırmada, futbolcuların mobbing davranışlarına maruz kalma şiddetlerini ölçmek amacıyla frekans dağılımına yer verilmiştir. Son olarak elde edilen amprik bulgular, sözlü mülakattan elde edilen bilgiler de dikkate alınarak yorumlanmıştır.

**Güvenilirlik (Alpha): Değerleri:** Güvenilirlik, bireylerin uygulanan anket sorularına verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanmaktadır.(Büyüköztürk, 2004: 163). Genel testin güvenilirliği (alpha değeri) **%79, 70'dir**. Bu oran güvenilirlik açısından yüksek bir orandır. Cronbach Alpha değeri 0, 70'in üzerinde olan ölçeklerin içsel tutarlılığa sahip olduğu, yani ölçeğin güvenilir olduğu söylenir (Carter, 1997).

**Demografik Frekans Dağılımları:** Frekans dağılımı; bir ya da daha çok değişkene ait değerlerin dağılımına ait özelliklerini betimlemek amacıyla verileri sayı ve yüzde olarak veren bir dağılımdır.(Büyüköztürk, 2004: 21).

Demografik frekans dağılımını incelediğimizde;

Ankete katılanların %47, 4'ü 25 yaş ve altı, %36, 8'i 26-30, %15, 8'i ise 31 ve üstü yaş grubunu oluşturmaktadır. Futbolcuların eğitim seviyelerine baktığımızda, %57, 9'u orta öğretim, %42, 1'i üniversite mezunudur. Medeni hal bakımından, %52, 6'sı bekar olan futbolcuların %47, 4'ü ise evlidir. Evli olan futbolcuların %88, 9'unun eşi çalışmamaktadır. Yine ankete katılan futbolcuların ekonomik düzeyleri incelendiğinde %55, 6'sının aylık geliri 10.000 YTL ve üstüdür. Sakaryaspor takımındaki profesyonel futbolcuların %52, 6'sı büyükşehirde (500.000'den fazla) yetişmişlerdir.

#### **SONUÇ:**

1965 yılında kurulan Sakaryaspor'un şuanda Türkiye Süper Lig'inde görev alan profesyonel futbolcular üzerine yapılan bu çalışmada, karşımıza çıkan futbolcu profili genç, yüksek gelire sahip, kolay kullanılıp tüketilen bir yapıdadır. Mülakat yapılan birçok futbolcu genç yaşına rağmen profesyonel futbolculuk kariyerlerinde çok sayıda farklı kulüpte görev almışlardır. Yaşanan bu hızlı kulüp değişiklikleri, özellikle sözleşmesi bitmek üzere olan futbolcular üzerinde yarın ne olacağını bilememe korkusu, belirsizlik gibi stres faktörlerine neden olmaktadır. Stres içindeki ve gelecek kaygısı yaşayan futbolcu, takım arkadaşlarına mobbing uygulayabilmektedir. Bu varsayımımız, elde ettiğimiz ampirik bulgular ışığında desteklenmektedir. Nitekim, ankete katılan futbolcular, en çok takım arkadaşları tarafından karşılaştıkları olumsuz davranışların kendilerini etkilediğini ve yine en çok mobbinge takım arkadaşları tarafından maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. 19 kişilik örneklem grubumuzdan 13'ü yani %68, 4'ü “En çok kim tarafından karşılaştığımız olumsuz davranış sizi etkilemektedir?” sorusuna “takım arkadaşlarım” şeklinde cevap vermiştir. Aslında genelde hep futbolcuları etkileyen en önemli baskın faktörler olarak medya ve taraftar grupları ifade edilirken; bu araştırmada yapılan anketlere göre taraftar, medya ve yöneticilerin futbolcuların davranışlarını en az olumsuz etkileyen faktörler olarak ortaya çıktığını görmekteyiz. Futbolcularla yapılan mülakat görüşmelerinde futbolcuların büyük çoğunluğu yazılı ve görsel yerel basını takip etmediklerini ifade etmişlerdir. Yine Sakaryaspor taraftarlarının kendilerini olumsuz değil, aksine zor zamanlarda da gösterdikleri desteklerle motive ettiklerini söylemişlerdir. Buradan hareketle, takip etmedikleri yerel basın ve kendilerine her zaman pozitif destek veren taraftarların davranışları futbolcuları en az olumsuz etkileyen faktörler olması mantıklıdır. Anket sonuçları neticesinde diğer önemli bulgulara baktığımızda, futbolcuların %78, 9'u profesyonel meslek süreleri boyunca, performanslarıyla ilgili olumsuz ve haksız eleştirilere maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Bu davranışlar her kulüpte görülebilen, günlük çalışma yaşantısını yansıtan “Sıfır Mobbing Durumu” olarak görülse de, zaman zaman sistematikleşerek tek bir çalışan üzerine odaklanıp, onu yıldırmaaya yönelik de olabilmektedir(Çobanoğlu, 2005: 91). Nitekim özellikle, ülkemizde futbol kulüplerinin gerek futbolcuya gerekse teknik kadroya yüksek tazminatlar ödememek için sık sık başvurdukları bir yöntemdir. Futbolcu ve teknik kadrodan istenmeyen kişiler sözleşme bitim sürelerinden önce gönderilmek istenmeleri durumunda,

tazminat ödemek istemeyen kulüpler, hedef kurban / kurbanları her anlamda sistematik baskı ve yıldırma yoluyla istifa etmeye zorlamaktadırlar. Ayrıca futbol kültürünün yapısal özellikleri olarak görülen, aşırı rekabetçi ortam, yoğun işyeri stresi, istikrarsız bir yönetim, teknik kadro ve futbolcular, yoğun emek hareketi, aşırı disiplin anlayışı, sonuç (skor) odaklı bir anlayış, futbolcuların eğitim seviyelerinin düşük olması mobbingi kaçınılmaz kılmaktadır. Bu bağlamda örnek olay araştırmamızda, Sakaryasporlu futbolcuların % 78, 9'u performanslarıyla ilgili olumsuz değerlendirmelerle, eleştirilerle karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. % 68, 4'ü görünür bir neden yokken kötü bir şey olacakmış korkusu yaşamaktadır. Yine % 73, 9'luk kısım işle ilgili hatalar yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu olumsuz durumlar futbolcuların sağlığını da etkilemektedir. % 57, 9'lık kesim kendilerini stresli ve yorgun hissettiklerini, sınırlı olduklarını ifade ederken, % 58'i uykuya dalmakta ve / veya uyumakta güçlük çektiklerini söylemişlerdir. Mobbing'in sistematik bir baskı, yıldırma davranışı olduğunu ve performansı düşürücü etki yarattığını ifade eden Leymann'ın görüşünden hareketle, örnek araştırma grubumuzu oluşturan Sakaryaspor futbolcuların, aldıkları başarısız sonuçlar ve mobbing davranışına maruz kalmaları arasında bir ilişki kurmak son derece yerinde olacaktır. Yine çalışmada elde edilen ampirik veriler ışığında ortaya çıkan ilginç noktalardan biri de, dine bağlılık ve mobbing ilişkisidir. Şüphesiz din futbolu etkilemektedir. Bunu anlamak için herhangi bir futbolcunun sahaya çıkışını izlemek yeterlidir. Futbolcular ya çimlere sağ ayaklarıyla giriş yaparlar, ya istavroz çıkartırlar ya da kendi dinlerince dua ederler. Hemen hemen hepsinin dinsel içerikli uğurları vardır. Bu anlamda, Sakaryasporlu futbolcular dine bağlılıkları sorgulandığında %26, 3'ü çok bağlı, %31, 6'sı ise dini kendileri için bir yaşam biçimi olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Yapılan mülakatlar ışığında dini inanç derecesi arttıkça mobbingi kabullenme de artar” varsayımımızı Sakaryasporlu futbolcular üzerinde test ettiğimizde, bu varsayımımızı destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır. Bu bağlamda, inancı yüksek olan futbolcular, kaderci bir mantık çerçevesinde mobbingi kabulleniçi davranışlar sergilediklerini, kendileri hakkında olumsuz eleştirileri kabullendiklerini ifade etmişlerdir. Sonuç olarak, futbol, ister kapitalizm ve sınıf sorunsalı etrafında ele alınan Ortodoks ve Marksist yaklaşımlar perspektifinde değerlendirilsin, isterse salt piyasa koşullarının egemenliği altında konuyu ele alan “globalleşme” sonucunda ortaya çıkan küreselleşme okulunun görüşleri ışığında değerlendirilsin (Ermence, 2005), futbol sadece bir oyun ve spor olmaktan öte bir şeydir. Karmaşık örgütsel yapıları, oluşturduğu fanzin kültürü, özellikle antrenmanların önceden belirlenen küçük parçalara ayrılmaları ve belli aralıklarla bir rutin işlemi takip etmeleri nedeniyle kapitalist bir işletme tekniği olan “Taylorizm” in etkin kullanımı, oyun kurallarının standartlaştırılması, birey, zaman ve mekanın etkin kontrolünün temel alındığı spor bürokrasisiyle, coğrafi ve sosyal bariyerleri aşmaktaki esnek yapısıyla futbol üzerinde geniş inceleme yapılabilen bir konudur (Ermence, 2005). Her ne kadar bu araştırma örnek kulüp incelemesi olup genel bir çerçeve çizmese de, Sakaryaspor kulübünde yapılan gözlemler ve günümüz futbol anlayışı ışığında konuyu ele aldığımızda, Sakaryaspor kulübünde

futbolcuların özellikle takım arkadaşları tarafından mobbing uygulamalarıyla karşılaştıkları belirlenmiştir. Alınan başarısız sonuçlar ve yeni futbol piyasası koşulları anlayışı, futbolcuları takımın başarısını düşünmekten çok, kendi bireysel başarılarını düşünmeye itmiştir. Tribünlerde de tablo bundan farklı değildir. Günümüz futbol anlayışı, taraftar yapısında da bireyselleşmeyi ön plana çıkarmıştır. Taraftarlar artık tribünlerde bağırarak “proleterler” yerine, vip localarındaki üst düzey kişilerdir. Sonuç olarak bu çalışmada basit bir spor olarak görülen ve üzerinde pek akademik çalışma yapılmamış, aslında günümüzde dünyanın en küresel işi olan “futbol”un temel aktörlerinden futbolcuların karşılaştıkları “mobbing” uygulamalarını ve bu uygulamaların yarattığı fiziksel ve psikolojik toplumsal sorunları “Sakaryaspor” kulüp örneğiyle tartışmaya çalıştım.

#### KAYNAKÇA:

- Aktay, Yasin. (1999), “Formanın Rengi Sermayenin Rengine Karşı, ” *Düşünen Siyaset*. Sayı No.2 Mart, s.43-58.
- Alemdar, Korkmaz ve İrfan Erdoğan. (1994), *Popüler Kültür ve İletişim*. Ankara: Ümit Yayıncılık, .
- Arslan, C., A. Bingölbali. (1997), Futbol Seyircisini Fanatik Olmaya Yönelten Motivasyonel ve Psikolojik Etkenler. Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu, *Futbol Bilim ve Teknoloji Dergisi*. Ankara.
- Authier, Christian. (2002), *Futbol A.Ş.* Çev. Ali Berktaş. İstanbul: Kitap Yayınevi.
- Bandura, A. (1973), *Aggression a Social Learning Analysis*, Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.
- Bora, Tanıl (2001), *Takımdan Ayrı Düz Koşu*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Bozkurt, Veysel (der.). (2000), *Küreselleşmenin İnsani Yüzü*. Bursa: Alfa Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2004), *Veri Analizi El Kitabı*; Pegem A Yay.; Ankara.
- Çobanoğlu, Şaban (2005) *Mobbing/İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, Timaş Yayınları.
- Davenport, Noa/ Schwartz, Ruth Distler/ Elliott, Gail Pursell (2003), (Çev.: Osman Cem ÖnerToy): *Mobbing, İşyerinde Duygusal Taciz*, Sistem Yayıncılık.
- Emrence, Cem, (2005), “*Marksizmden küreselleşme okuluna: Spor Sosyolojisi 1970-2005*”, Toplum ve Bilim, Sayı 103, s.93-106.
- Fromm, Erich. (1979), *Sevgi ve Şiddetin Kaynağı*. Çev. Y. Salman, N. İçten. İstanbul: Payol Yayınevi.
- Giddens, Anthony. *Sosyoloji. Der.* H. Özel, C. Güzel. Ayraç Yayınevi.



Gökdemir, Oktay. (1999), "Bir Politik Söylem Aracı Olarak Futbol, " *Düşünen Siyaset*. Sayı No.2 Mart, s.29- 38.

Gültekin, O., M. Doğan, A. Doğan, B. Eyllen. (2000), Futbol Sahalarında Şiddet ve Emniyet Güçlerinin Tutumu Üzerine Bir Araştırma. 21. Yüzyılda Polisin Eğitimi Sempozyumu.(25-27 Ekim). Ankara.

Horak, Roman, Wolfgang Reiter ve Tanıl Bora (derleyenler). (2001), *Futbol ve Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Kılıçbay, Mehmet Ali. (1999), "*Futbol Sadece Futboldur*, " Düşünen Siyaset. Sayı No.2 Mart, s.25-88.

Leymann, Heinz : (1990), "*Mobbing and Psychological Terror at Workplaces*", Violence and Victims 5.

Michaud, Y. (1991) Şiddet( La Violence). Çev. C. Muhtaroglu. Presses Universitaires de France. İletişim Yayınları.

Neal, E.O., P.J. Mac Donald. (1976), *Environmental Psychology of Aggression*. Geen, R.G., E.C. O Neal. Perspectives of Aggression. New York: Academic Press.

Stemmler, Theo (2000), *Futbolun Kısa Tarihi*. Ankara: Dost Kitabevi.

Tınaz, Pınar: (2006), *İşyerinde Psikolojik Taciz* (Mobbing), İstanbul: Beta Yayınları.

Theo Stemmler, (2000), *Futbolun Kısa Tarihi*, Ankara, Dost Kitabevi.

**ORGANİZASYONLARDA POZİTİF VE NEGATİF  
DUYGUSALLIK İLE BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL  
SALDIRGANLIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER: FİZİKSEL  
AKTİVİTELERE KATILIMIN ROLÜ**

**Doç. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU**  
Erciyes Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü  
mozdeveci@erciyes.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr. Yusuf CAN**  
Erciyes Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu  
ycan@erciyes.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr. Mahmut AKIN**  
Bozok Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü  
mahmutakin@hotmail.com

**Anahtar Kelimeler**

Duygular, pozitif duygusallık, negatif duygusallık, fiziksel aktivite, saldırgan davranışlar

**GİRİŞ**

Bireysel ve örgütsel düzeydeki saldırganlık son yılların önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir. Çeşitli türleri ve düzeyleriyle saldırganlık örgütsel yaşamda huzuru bozan etkinliği ve verimliliği olumsuz etkileyen davranışlardır. Çeşitli politikalarla ve uygulamalarla bu davranışların makul düzeylere getirilmesi gerekmektedir. Bu davranışların elbette bireylerin duyguları ile yakın bir ilişkisi vardır. Pozitif duyguları olan bireylerin daha az saldırgan eğilim göstereceği veya tersi olarak negatif duyguları olan bireylerin de daha yüksek oranlarda saldırganlık göstereceği gözlemlenebilir. Bu çalışmada saldırganlık düzeyini azaltmada bireylerin örgüt içi fiziksel aktivitelere katılımı ele alınmaktadır. Yine son yıllarda gözlemlenmektedir ki işletmelerde boş zamanlarda veya hafta sonlarında çeşitli etkinlikler düzenlemektedir. Spor müsabakaları, doğa gezileri, turnuvalar gibi. İnter disiplinler bir anlayışla spor yönetim bilimlerini de dikkate alarak bu tür aktivitelerin saldırganlık düzeyini azaltmadaki rolü bu çalışmanın ortaya çıkış nedenidir. Çalışmada fiziksel aktivitelere katılımın aracılık rolü geliştirilen bir model ve hipotezler aracılığı ile incelenmektedir.

**TEORİK ÇERÇEVE**

**Bireysel ve Örgütsel Saldırgan Davranışlar**

Son yıllarda görsel medya, araştırmacılar, gazeteler, dergiler ve toplum saldırgan davranışlarla yakından ilgilenmeye başlamıştır. Bu çalışmalarda daha ziyade şiddetin ön plana çıkarıldığı görülmektedir. Bu ilginin elbette pek çok nedeni vardır. Yönetim veya örgütsel davranış bilimcilerinin temel odağı ise saldırgan davranışların örgütsel

nedenleri ve sonuçlarıdır. Saldırgan davranışlar ve şiddetle ilgili literatür incelendiğinde üzerinde uzlaşa sağlanmış bir tanım bulunmadığı görülecektir. Ancak, genel olarak tanımlarda iki temel ayırım bulunmaktadır: Bunlardan birincisi şiddet ve saldırgan davranışları birbirinden ayıran yaklaşımdır ve ikincisi ise, bu iki kavramı birbirinden ayrı görmeyen yaklaşımdır (Barling, 1996; Mullen, 1997; O'Leary-Kelley vd., 1996). Saldırgan davranışlar, bir bireyin birlikte çalıştığı kişilere zarar verme veya rencide etme düşüncesi ile giriştiği çabalardır (Baron ve Neuman, 1996). Saldırgan davranışların fiziki saldırı şeklindeki türüne şiddet denilmektedir (Neuman ve Baron, 1998). Saldırgan davranışlar örgütsel yaşamda pek çok formda görülebilir. Bu formları kategorize etmek üzere bazı çalışmalar yapılmıştır. Bununla ilgili ilk sınıflandırma Buss tarafından yapılmıştır. Buss, saldırgan davranışları, sözlü-fiziki, aktif-pasif ve doğrudan-dolaylı olarak üç grupta incelemiştir (Neuman ve Baron, 1998). Mantell saldırgan davranışları gizli, açık ve tehlikeli davranışlar olmak üzere yine üç grupta incelemiştir (Mantell, 1994). Saldırgan davranışlarla ilgili literatüre en fazla katkı sağlayan bilim adamları Baron ve Neuman'dır. Bu iki bilim adamı yaptıkları çeşitli araştırmalarda 40 farklı saldırgan davranış türüne ulaşmışlardır. Ulaştıkları bu saldırgan davranış türlerini de yine üç grupta incelemiştir (Baron ve Neuman, 1996; Neuman ve Baron, 1998). Bu çalışmada bireysel saldırganlık ve örgütsel saldırganlık ile ilgilenilmektedir. Bireysel saldırganlık bireyin başkalarına veya örgütüne yönelik olarak giriştiği ve zarar vermeye yönelik davranışlarıdır. Örgütsel düzeydeki saldırganlık ise, örgüt içindeki düşmanca davranışların, açık şiddet davranışlarının veya engelleme şeklindeki zarar verici davranışların düzeyini ifade etmektedir. Örgüt içi saldırgan davranışlar örgütsel barışı bozar. Bireylerin birbirlerine bağırmaları, fiziki olarak saldırmaları, telefonu yüzüne kapatmaları, odayı terk etmeleri veya sabotajları örgütte gerginliklere neden olur. Saldırıların içinde bulunmayanlar veya saldırgan olmayanlar da bu tür davranışlardan etkilenir. İletişim sistemi bozulur, çalışanlar arası düşmanca duygular gelişir ve belki de sonuçta şiddete dönüşür. Saldırgan davranışlara maruz kalan insanlarla, saldırgan insanlar arasındaki gerginlikler, saldırılar ve düşmanca davranışlar örgütteki herkesi etkiler. Gruplaşmalar oluşabilir ve bireysel çatışmalar gruplar arası çatışmalara dönüşebilir. Organizasyon, amaçlarından uzaklaşabilir, bireysel ve örgütsel anlamda etkinlik, verimlilik ve performans düşer. Bu durumlar örgüt yöneticilerince arzulanan durumlar değildir. Bu bakımdan örgüt içinde bazı tedbirler alarak bireysel ve örgütsel saldırganlık düzeyini makul bir seviyeye düşürmek gerekir. Bu mekanizmalardan birinin de örgüt içinde gerçekleştirilen fiziksel ve sosyal aktivitelerdir. Bu çalışmada bireysel saldırganlık ve örgütsel düzeydeki saldırganlık bağımlı değişkenler olarak ele alınmaktadır.

### **Fiziksel Aktiviteler**

Fiziksel aktiviteler, yüksek düzeyde rekabet gerektirmeyen ancak fiziksel çaba gerektiren sportif, kültürel, sosyal ve sanatsal her türlü faaliyettir. Örgüt içinde tavlama, masa tenisi, halı saha futbolu veya voleybol turnuvaları, doğa gezileri, kültürel geziler, fotoğraf safarisini gibi etkinlikler fiziksel aktivite tanımına uygundur.

Yapılan araştırmalar (Barratt ve McLellan, 1993; Bernacki ve Baun, 1984; Bertera, 1990; Conrad, 1987; King, 1991), fiziksel aktivitenin iş verimliliğini geliştirdiğini göstermektedir. İş ortamında veya sosyal yaşamında düzenli egzersiz yapan bireylerin yaşam tatmini ve iş tatmini ilişkilerinde de pozitif etkilerinin bulunduğunu göstermektedir (Kartal ve Özdağ, 1997). Dolayısıyla, bazı büyük şirketler bu konuda yüksek yatırımlar yapmakta ve çalışanlarının fiziksel ve ruhsal sağlıklarını geliştirmek amacıyla yüksek rekabet içermeyen spor etkinlikleri ve çeşitli fiziksel aktivite alanları geliştirerek çeşitli organizasyonlar gerçekteştirmektedirler. Bu alanda, şirketlerin bazıları özel egzersiz programları geliştirirken, bazıları tenis, voleybol, futbol ve masa tenisi gibi sportif etkinlikler düzenlemektedirler (Zorba, 1999). Bu uygulamaların temelinde iki ana sebebi vardır. Birincisi, çalışanların, iş ortamından duyacakları mutluluğun sonucu olarak iş tatmininin geliştirilmesi, ikincisi ise, çalışanların sağlık ve mutluluklarına dayalı yaşam tatminini geliştirilmesidir. Çalışanların iş tatmini ve yaşam tatmini artıran bu tür uygulamaların bireylerin duygularını etkilediği de ifade edilebilir. Buradan hareketle fiziksel aktivitelere katılımın bireylerin saldırganlık düzeylerini de düşüreceği bu araştırma kapsamında öngörülmektedir. Fiziksel aktivitelere katılımın aracılık rolü bu çalışmada sorgulanmaktadır.

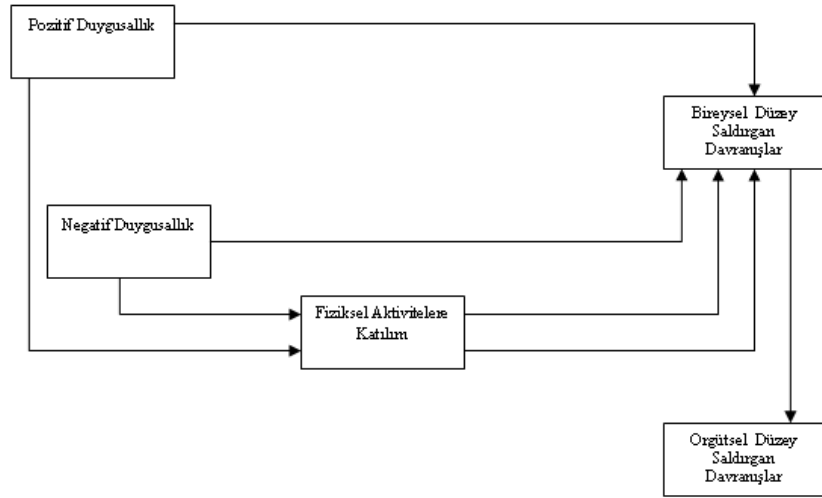
#### **Pozitif ve Negatif Duygusallık**

Pozitif duygusallık hayata güçlü bir şekilde pozitif bakmayı içerir (Paradowski, 2000). Watson ve meslektaşları, pozitif duygusallığı, dünyaya hevesle bakmak ve yaşamaktan haz duymak olarak tanımlamışlardır (Paradowski, 2000). Bu çerçevede pozitif duygusallığın derecesi kişinin hayata yönelik hissettiği enerji ve hevesin düzeyi ile belirlenir. Yüksek pozitif duygusallığa sahip insanlar, mutlu, hevesli, enerjik, neşeli, kendileri hakkında olumlu düşünen, kolay yoğunlaşan, aktif ve heyecan verici bir hayat sürdüren kişilerdir (Casciaro, 1999). Bu özellikleri hayattan yüksek düzeyde zevk almalarını sağlar (Yperen, 2003). Düşük pozitif duygusallığa sahip insanlar ise keyifsiz, üzgün, ilgisiz ve uyuşukturlar (Chen, 1997). Pozitif duygusallığı yüksek insanların hayatlarında daha çok olumlu sayılabilecek olay yaşadıkları belirlenmiştir (Paradowski, 2000). Bu durum “kendini doğrulayan kehanet” anlayışı ile açıklanabilir. Hayata olumlu bir bakış açısıyla bakan ve olumlu duygular içerisinde olan kişilerin olumlu nitelikte olaylar yaşama ihtimali güçlenmektedir (Fineman, 1994). Pozitif duygusallıkla en güçlü bağlantıya sahip kişilik özelliği dışadönüklüktür (Paradowski, 2000). Yapılan araştırmalar, Dışadönük insanların daha çok pozitif duygu yaşadıkları belirlenmiştir (Hwee, 2003). Negatif duygusallık dünyaya negatif bir bakış açısıyla bakmak demektir (Johnson, 2000). Watson ve Clark’a göre negatif duygusal insanlar sürekli olarak, olumsuz duygular yaşama eğilimindedir (Paradowski, 2000). Sinirlilik, üzüntü, korku, utanma, kızgınlık, suçluluk ve tatminsizlik bu insanların genelde yaşadıkları duyguları oluşturur. Depresyon, uyumsuzluk, stres ve zorlanmaya da sıklıkla rastlanır (Chan, 2001). Negatif duygusallığı yüksek insanların kendilerine bakışları da negatif bir nitelik taşır (McKellar, 1996). Bu insanlar kendi varlıklarından hoşnut

olmadıkları gibi kendilerine de güvenmezler. Bu durum onların sahip oldukları potansiyeli ortaya koyamamalarına sebep olur. Diğer taraftan, negatif duygusallığı düşük olan insanlar, kendilerinden memnun, sakin, hoşnut ve güvenlidirler (Yperen, 2003). Bu özellikleri yaptıkları işlerde başarıya ulaşmalarına katkı sağlar. Negatif ve pozitif duygusallığın kaynağı da araştırmacıların merak konusu olmuştur. Bazı araştırmacılar negatif duygusallıktaki bireysel farklılıkların biyolojik temeli olduğunu iddia etmektedir (Barsky, 2004). Bu düşüncenin gerçeklik payının araştırmalarla güçlendirilmesi gerekmektedir. Duygusal zekâ literatüründe yer alan çok sayıda araştırma, duyguların yönetilebileceğini göstermektedir. Bu yüzden, sahip olunan bilgi birikimi çerçevesinde kişinin pozitif ve negatif duygular yaşamasının büyük ölçüde kendi kontrolünde olduğu ifade edilebilir. Bu çalışmada pozitif ve negatif duygusallık bireysel davranışlarla ilişkisi olan bir bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır. Bir birey ya negatif ya da pozitif duygusallığa sahip değildir. Bireyler her iki duygusallığa da sahiptir ancak biri diğerinden daha baskındır genellikle. Bu bakımdan bireyleri pozitif ya da negatif duygusal olarak ikiye ayırmak doğru değildir.

#### ARAŞTIRMANIN AMACI, MODEL VE HİPOTEZLER

Bu araştırmada temel amaç, pozitif ve negatif duygusallığın fiziksel aktivitelere katılım değişkeni aracılığı ile bireysel saldırganlık üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini belirlemektir. Bu temel amaç dışında pozitif ve negatif duygusallıkların fiziksel aktivitelere katılım ile ilişkilerini, fiziksel aktivitelere katılımın bireysel saldırganlık ile ilişkilerini ve bireysel saldırganlık ile örgütsel saldırganlık arasındaki ilişkiyi belirlemek bu çalışmanın diğer amaçlarıdır. Bu temel amaç ve diğer amaçlar kapsamında oluşturulan model şu şekildedir:



Yukarıdaki model çerçevesinde geliştirilen hipotezler ise şunlardır:

1. Pozitif duygusallık ile bireysel saldırgan davranışlar arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.
2. Negatif duygusallık ile bireysel saldırgan davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
3. Pozitif duygusallık ile fiziksel aktivitelere katılım arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
4. Negatif duygusallık ile fiziksel aktivitele katılım arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.
5. Fiziksel aktivitelere katılım ile bireysel saldırganlık arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.
6. Bireysel saldırganlık ile örgütsel saldırganlık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
7. Fiziksel aktivitelere katılım pozitif duygusallığın bireysel saldırganlık üzerindeki negatif etkisini artırmaktadır.
8. Fiziksel aktivitelere katılım negatif duygusallığın bireysel saldırganlık üzerindeki pozitif etkisini azaltmaktadır.

## **METODOLOJİ**

### **Örneklem**

Araştırma Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın yürütüleceği işletmelerde çeşitli fiziksel ve sosyal aktivitelerin yapılıp yapılmadığı ön soru olarak sorulmuştur. Bu şekilde belirlenen 5 işletmede 273 çalışan ile bu araştırma yapılmıştır. Araştırmaya katılanların % 86'sı erkek % 14'ü bayandır. % 12'si üniversite mezunudur geri kalanlar ilk-orta ve lise mezunlarıdır. Örneklem % 89'u işçi olarak çalışmakta ve % 11'i çeşitli kademelerde yöneticilik yapmaktadır. Örneklem yaş ortalaması 32.2'dir.

### **Verilerin Toplanması**

Veriler 4 ölçekle toplanmıştır. Birinci ölçek PANAS ölçeğidir (Watson vd. 1988). Watson ve arkadaşları tarafından geliştirilen bu ölçekte bireylerin pozitif ve negatif duygusallıklarını belirlemek üzere toplam 20 ifade bulunmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği .89 olarak hesaplanmıştır. Fiziksel aktivitelere katılım ölçeği tarafımızca geliştirilmiştir ve 4 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçeğin güvenilirliği .77 olarak hesaplanmıştır. Bireysel saldırganlık düzeyinin belirlenmesinde Buss ve Perry tarafından geliştirilen ve 25 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır (Buss ve Perry, 1992). Ölçeğin güvenilirliği .91 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel saldırganlık düzeyi

Baron ve Neuman'ın saldırganlık türleri dikkate alınarak tarafımızca geliştirilmiştir ve 12 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçeğin güvenilirliği ise .88 olarak hesaplanmıştır. Tüm ölçeklerde 5'li likert sistemi kullanılmıştır.

### Hipotezlerin Testi

Geliştirilen hipotezlerin test edilebilmesi için değişkenler arasındaki korelasyona bakılması gerekir. Aşağıdaki tabloda değişkenler arası korelasyon görülmektedir.

**Tablo 1:** Değişkenlerarası Korelasyon Matrisi

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
1. Pozitif Duygusallık	1.00				
2. Negatif Duygusallık	-.560**	1.00			
3. Fiziksel Akt. Katılım	.252**	-.327**	1.00		
4. Bireysel Saldırganlık	-.534**	.469**	-.239**	1.00	
5. Örgütsel Saldırganlık	-.098	.161**	-.119*	.483**	1.00

p<0.05, \*\* p<0.01

Pozitif duygusallık ile bireysel saldırganlık arasında negatif yönlü ve negatif duygusallık ile bireysel saldırganlık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Böylece 1 ve 2 numaralı hipotezler kabul edilmiştir. Pozitif duygusallık ile fiziksel aktivitelere katılım arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır ve negatif duygusallık ile fiziksel aktivitelere katılım arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Bu durumda 3 ve 4 numaralı hipotezler de kabul edilmiştir. 6. hipotez bireysel saldırganlık ile örgütsel saldırganlık arasındaki pozitif yönlü ilişkiye ilişkindir. Tabloya bakıldığında aralarında anlamlı bir pozitif ilişkinin bulunduğu görülmektedir.

Bu hipotezler sonucunda bireylerin pozitifliklerinin onların bireysel saldırganlıklarını azalttığı ve dolayısıyla bunun da örgütsel düzeyde saldırganlığı azalttığı görülmektedir. Ters olarak da bireylerin negatif duygular içerisinde olmaları onların bireysel saldırganlık düzeylerini artırmakta ve bu da örgütsel saldırganlık düzeyini artırmaktadır. Fiziksel aktivitelere katılım da bireysel saldırganlığı buna bağlı olarak da örgütsel saldırganlığı azaltmaktadır.

### Path Analizi

Diğer iki hipotezi test edebilmek amacıyla path analizi yapılmıştır. Bu analizle değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı ve doğrudan etkileri belirlenecektir. Analizde bireysel saldırganlık bağımlı değişken olarak alınmıştır.

Pozitif ve negatif duygusallık ile fiziksel aktivitelere katılım bağımlı değişkenler olarak kabul edilmiştir. Path analizi kapsamında iki grup analiz yapılmıştır. Bunlardan birincisi pozitif duygusallık ve fiziksel aktivitelere katılımı ilgilidir, diğeri ise negatif duygusallık ve fiziksel aktivitelere katılımı ilgilidir.

#### **Pozitif Duygusallığın Bireysel Saldırganlık Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkisi**

Path analizi çerçevesinde pozitif duygusallığın bireysel saldırganlık üzerindeki doğrudan etkisi korelasyon katsayısına eşittir. Dolayısıyla doğrudan etki negatif yönlüdür ve r değeri -.534'dür. Dolaylı etkisi ise doğrudan etkiye ilişkin korelasyon katsayısı ile pozitif duygusallık ile fiziksel aktivitelere katılım arasındaki korelasyon katsayısı ile fiziksel aktivitelere katılım ile bireysel saldırganlık arasındaki korelasyon katsayılarının çarpımının toplamına eşittir. Buna göre,

Dolaylı etki =  $-.534 + (.252 \times -.239) = -.534 - .06 = -.594$  olarak hesaplanmaktadır. Bu durumda fiziksel aktivitelere katılımın pozitif duygusallığın bireysel saldırganlık üzerindeki negatif yönlü etkisini artırdığı görülmektedir. Kısaca ifade etmek gerekirse, bireyler daha fazla pozitif oldukça fiziksel aktivitelere de daha olumlu bakar hale gelmektedir. Böyle olunca da pozitif duygusallık ile bireysel saldırganlık arasındaki ilişki fiziksel aktivitelere katılım nedeniyle daha fazla negatifleşmektedir. Doğrudan etki -.534 iken dolaylı etki -.594'dür. Bu durumda 7. hipotez de doğrulanmıştır.

#### **Negatif Duygusallığın Bireysel Saldırganlık Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkisi**

Negatif duygusallığın bireysel saldırganlık üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini bulabilmek için yine path analizi yapılmıştır. Bu analize göre, negatif duygusallığın bireysel saldırganlık üzerindeki doğrudan etkisi bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısına eşittir yani .469'dur. Dolaylı etkisi ise yukarıdaki hesaplama benzer şekilde;

Dolaylı etki =  $.469 + (-.327 \times -.239) = .469 + 0.078 = .547$  olarak hesaplanmıştır. Burada fiziksel aktivitelere katılımın negatif duygusallığın bireysel saldırganlık üzerindeki pozitif etkisini artırdığı görülmektedir. Oysa ki hipoteze göre bu etkinin azalması gerekirdi. Yani buradaki iddia fiziksel aktivitelere katılımın bireysel saldırganlığı azaltacağı düşünülmekteydi. Bu sonuca göre, daha fazla negatif duygulara sahip olan bireyler, fiziksel aktivitelere de daha az olumlu tepki gösterdikleri ve dolayısıyla da negatif duygusallık ile bireysel saldırganlık arasındaki ilişkinin daha pozitifleştiği görülmüştür. Negatif duygulara sahip bireyler fiziksel aktivitelere de soğuk bakmaktadır. Bu nedenle negatif duyguları yüksek olan bireylerin fiziksel aktivitelere katılmaları onların olumsuzluklarını artırmaktadır. Böylece 8. hipotez red edilmiştir.



Pozitif duygusallığın fiziksel aktivitelere katılım aracı değişkeni aracılığı ile bireysel saldırganlık üzerindeki etkisinin negatif duygusallığa oranla daha yüksek olduğu da görülmektedir.

#### TARTIŞMA VE SONUÇ

Fiziksel aktivitelere katılımın pozitif ve duygusallığın bireysel ve dolayısıyla örgütsel saldırganlık ile ilişkilerindeki arabulucuk rolünün incelendiği bu makalede geliştirilen 8 hipotezden 7 tanesi kabul edilmiştir. Çalışmada beklendiği üzere pozitif duygusallığın fiziksel aktivitelere katılım ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu, bireysel saldırganlık ile de negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Tersini olarak da negatif duygusallığın fiziksel aktivitelere katılım ile negatif ve bireysel saldırgan davranışlar ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bireylerin pozitif ya da negatiflikleri fiziksel aktivitelere katılımı veya fiziksel aktivitelerin algılanışını etkilemektedir. Fiziksel aktiviteler negatif duygularla yüklü bireyler açısından daha olumsuz bir durum algılanmaktadır.

Bu çalışmanın en çarpıcı bulgusu fiziksel aktivitelere katılımın negatif duygularla yüklü bireylerin bireysel saldırganlıklarını daha fazla artırdığıdır. Bu bireylerin yüksek rekabet gerektirmeyen fiziksel aktivitelere katılıyor olsalar bile saldırgan davranış eğilimli oldukları anlaşılmaktadır. Hatta saldırganlık eğilimleri artma eğilimi göstermektedir. Bunun en önemli nedeni bu bireylerin fiziksel aktiviteleri algılayış şekli olabilir. Bununla ilgili derinlemesine başka araştırmalara ihtiyaç vardır. O halde işletmelerde yapılan aktivitelerin, müsabakaların sadece dinlenme amaçlı olması bile negatif duygulu insanları daha da negatifleştirebileceği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla bu tür etkinliklerin programlanmasında yöneticilerin daha dikkatli olmaları gerekmektedir.

Bireysel saldırganlıkların örgüt içi saldırganlık düzeyini de artırdığı da anlaşılmaktadır. Bireysel düzeyde saldırganlıklar azaltıldığında nispeten daha az saldırgan davranışların görüldüğü bir örgüt oluşturulması mümkün gözükmektedir. Ancak hiç şüphesiz örgütsel saldırganlık düzeyini artıran bireysel saldırganlık dışında da faktörler bulunmaktadır. Başka araştırmalarla bu faktörler tespit edilebilir.

#### KAYNAKÇA

- Barling, J. (1996). "The prediction, experience and consequences of workplace violence", Vanden Bos and E. Q. Bulatoa (eds), *Workplace Violence*: 29-49.
- Baron, R.A ve Neuman J.H. (1996). "Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes", *Aggressive Behavior*, 22: 161-173.
- Barratt, N. ve McLellan, M. (1993). Implementing Corporate Fitness Programmes: Cost or Effect? *Corporate Health and Fitness*, 2(1): 3-6.
- Barsky, A. (2004). "Modelling Negative Affectivity and Job Stress", *Journal of Organizational Behavior*, 25: 915-936.

Bernacki, E.J., Baun, W.B. (1984). The Relationship of Job Performance to Exercise Adherence in a Corporate Fitness Program, *Journal Occupational Medicine*, 26: 529-531.

Bertera, R.L. (1990). The Effects of Workplace Health Promotion on Absenteeism and Employment Costs in a Large Industrial Population, *American Journal of Public Health*, 80: 1101-1105.

Buss, A.H. ve Perry, M. (1992). The Aggression Questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63: 452-459.

Casciaro, T. (1999). "Positive Affectivity and Accuracy in Social Network Perception", *Motivation & Emotion*, 23(4): 285-306.

Chan, D. (2001). "Method Effects of Positive Affectivity, Negative Affectivity, and Impression Management in Self-Reports of Work Attitudes", *Human Performance*, (Vol 14) 1: 77-96

Chen, P. (1997). "Relation Between Negative Affectivity and Positive Affectivity: Effects of Judged Desirability of Scale Items and Respondents' Social Desirability", *Journal of Personality Assessment*, 69 (1): 183-199.

Conrad, P. (1987). Who comes to Work-site Wellness Program?, A Preliminary Review, *Journal Occupational Medicine*, 29: 317-320.

**Fineman, S. (1994). *Emotion in Organizations*. London: Sage Publications.**

Hwee, T. (2003). "Situational and Dispositional Predictors of Displays of Positive Emotions", *Journal of Organizational Behavior*, 24: 961-978.

Johnson, G. (2000). "Perceived Overqualification, Positive and Negative Affectivity, and Satisfaction with Work", *Journal of Social Behavior & Personality*, 15(2): 167-184.

Kartal, R. ve Özdağ, S. (1997). "Müesseselerde İş Verimi ve Egzersiz", *Milli Produktivite Dergisi*, s.12- 13.

King, A.C. (1991). Community Intervention for Promotion of Physical Activity And Fitness, *Exercise and Sports Science Reviews*, 19: 11- 259.

Mantell, M. R. (1994). *Ticking bombs: Defusing violence in the workplace*. Burr Ridge, IL: Irwin Professional Publishing.

McKellar, J. (1996). "States-of-mind and negative affectivity", *Cognitive Therapy & Research*, 20(3): 235- 246.

Mullen, E.A. (1997). "Workplace Violence: Cause for concern or the construction of a new category of fear" *The Journal of Industrial Relations*, 39: 21-32.

Neuman, J. H. ve Baron, R. A. (1998). "Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets", *Journal of Management*, 24: 391-419.

O'Larry-Kelley, A.M., Griffin, R.W. ve Glew, D.J. (1996). "Organizational-motivated aggression: A research framework", *Academy of Management Review*, 21: 225-253.

Paradowski, J. (2000). *Positive Affectivity, Negative Affectivity, and Job Satisfaction*, United States International University, PhD.

Watson, D., Clark, L. A., ve Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*. 54: 1063-1070.

Yperen, N. (2003). "On The Link Between Different Combinations of Negative Affectivity and Positive Affectivity and Job Performance", *Personality and Individual Differences*, 35: 1873-1881.

Zorba, E. (1999). *Herkes İçin Spor ve Fiziksel Uygunluk*, Ankara.

## ÇALIŞANLARA UYGULANAN ZORBALIĞIN MAĞDURLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ, NEGATİF DUYGULAR VE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİYLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Yard. Doç. Dr. Nurdan ÖZARALLI**

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F.

İng. İşletme Bölümü

nozaralli@marmara.edu.tr

**Yard. Doç. Dr. Alev TORUN**

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F.

İng. İşletme Bölümü

atorun@marmara.edu.tr

### **ANAHTAR KELİMELELER**

İşyeri zorbalığı (yıldırma), öz yeterlilik , öz saygı, olumsuz duygular, işten ayrılma niyeti

### **GİRİŞ**

İşyeri zorbalığı (yıldırma), düşmanca hareketlerin çalışanlara sistemli biçimde yöneltildiği saldırgan bir davranıştır. Bu davranışla karşılaşanlarda travma sonrası stres bozukluğu belirtileri ortaya çıkmaktadır. Yol açtığı ciddi sonuçlara karşın, araştırmacılara göre, söz konusu kavram, Türkiye’de sıklıkla ele alınan, ilgi gösterilen bir olgu değildir ve yapılan araştırmalar kısıtlı sayıdadır. Bu araştırma, son yıllarda önemli örgütsel problemlerden biri olarak görülmeye başlanan bu olguya yönelik bir inceleme olup, temel amaçlarından biri zorbalık ile çalışanların kişilik özelliklerinden *öz yeterlilik* ve *öz saygı* arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemektir. Araştırmanın bir diğer amacı ise, işyeri zorbalığı ile *olumsuz duygu düzeyi* ve *işten ayrılma niyeti* arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Ayrıca, çalışanların zorbalık davranışlarıyla karşılaşma sıklığı ve bu hareketlerin kimlerden (üstler-arkadaşlar-astlar) geldiği de incelenecektir. Bunun yanı sıra, işyeri zorbalığına maruz kalma düzeylerinin; yaş, cinsiyet, çalışma süresi, eğitim ve sektör gibi değişkenler açısından gösterdiği farklılıklar da araştırılacaktır.

### **İŞYERİ ZORBALIĞI (YILDIRMA)**

“Mobbing”, Türkçe karşılığı ile “işyeri zorbalığı/tacizi”, “yıldırma” ya da “psikolojik terör”, işyerilerindeki sağlıksız ilişki ve düşmanca davranışların pek çok çeşidini içeren şemsiye bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşyeri zorbalığı, işyerinde çalışan kişi ya da kişiler üzerinde sistemli biçimde baskı yaratarak bunaltma, korkutma, tehdit, cephe alma, duygusal saldırıda bulunma gibi davranışlarla kurbanı işten istifaya ve hatta intihara kadar sürükleyebilen bir süreçtir. Bu davranışların haftada en az bir kez görülmesi ve en az altı ay sürmesi durumunda bireylere zorbalık uygulandığı kabul edilir. Söz konusu davranışların sürekli olarak

hedef aldığı kişiler, kendilerine yöneltilen yıkıcı hareketlere karşı koymakta güçlük çekerler (Leymann, 1990, 1996; Zapf ve Einarsen, 2001; Zapf ve Gross, 2001). Rayner ve Hoel'in (1997) zorbalık davranışları sınıflamasında, kişiyi toplum önünde mesleki açıdan aşağılama, görüşlerine değer vermeme, işinde yeterli çaba göstermemekle suçlama, bilgi sahibi olmasını engelleme, mesleki eğitimden yoksun bırakma, yokmuş gibi davranma, gerçekleşmesi güç iş bitirme tarihleri verme, anlamsız görevler yükleme, sorumluluğunu elinden alma, alaycı tutum takınma, onurunu kırma, arakasından kötü konuşma, hakkında dedikodu yayma, alay etme gibi bir dizi saldırgan ve aşağılayıcı davranış yer alır.

İşyeri zorbalığı kavramı Türkiye için yeni bir kavramdır ve ülkemizde konuyla ilgili literatür ve araştırma son derece sınırlıdır. Psikolog Dr. Işın Akı, işyerinde zorbalığı incelemiştir ve Türkiye'de tacize uğrayanların Avrupa ülkelerine oranla çok daha fazla olduğunu, çünkü sindirme, yıldırma, yalıtma ve aşağılama yoluyla kişiyi işten çıkarmaya zorlamanın bir yönetim biçimi olarak benimsendiğini ileri sürmektedir. Bu görüşleri destekler şekilde, Avrupa Birliği'ne bağlı Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Kurumu tarafından hazırlanan 4. Avrupa Çalışma Koşulları Anketi'ne göre, işyerinde kadınlara tacizde Türkiye %6'lık oranla Avrupa ülkeleri arasında üçüncü sırada yer almaktadır. Yine aynı anketin "Yaş, cinsiyet ve ülke grupları itibariyle ayrımcılık" başlıklı grafiklerine göre, Türkiye, Hırvatistan'ın yanı sıra Avrupa'da 50 yaş üstü erkek işçilere en fazla ayrımcılık yapılan ülke grubunda gözükmektedir (Sabah Gazetesi). Aytaç vd.'nin (2005) 877 kişilik denek grubuyla sağlık, eğitim ve güvenlik sektörlerinde yaptıkları araştırma da çalışanların %55.1'inin son bir yılda yıldırma davranışlarından bir veya birkaçına maruz kaldığını, %47.4'ünün ise başkalarının bu davranışa maruz kaldığına tanıklık ettiğini ortaya koymuştur.

Einarsen vd. (1994) yıldırma maruz kalan kurbanın kişilik özelliklerinin diğer kişilerde saldırganlık davranışını tetikleyebileceğini ileri sürerken, Leymann (1996), hedefin kişilik özelliklerinin yıldırma davranışına uğramasında etkisiz olduğunu savunmuştur. Tutar (2007) ise, kişilerin işyeri zorbalığı uygulama veya buna maruz kalma durumlarında kişiliğin belirleyici bir faktör olduğuna dikkat çekmektedir. Cowie & Pereira (2002), kişinin zayıf öz benlikli ve yeteneksiz olması, fiziksel güçsüzlüğü, arkadaşlarının bulunmayışı, sosyal ortamlardaki tedirgin kişiliği ve kendine güveninin azlığı gibi özelliklerinin işyeri zorbalığına uğrama olasılığını arttıracaklarını belirtmektedir. Ayrıca kişinin ukalalığı, sürekli olarak yakınması, saldırgan tavırlar göstermesi, düşük performans sergilemesi gibi özellikler de işyeri zorbalığına uğrama ihtimalini arttırmaktadır. Esasen yıldırma, mağdurların kendilerine olan öz güvenine ve öz saygısına yöneltilen sürekli ve acımasız bir saldırmadır. *Dolayısıyla, içinde buldukları durumlara yön verme yeteneklerine güvenen (öz yeterlilik) ve kendilerine yönelik olumlu tutumları bulunan (öz saygı) bireyler arasında zorbalık mağdurlarına daha az rastlanacağını varsayabiliriz.*

İşyeri zorbalığının bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde çok ciddi sonuçları bulunmaktadır. İşyeri zorbalığının yaşandığı örgütlerde, yaratıcılığın azaldığı, iş devrinin, devamsızlık oranının ve verim kayıplarının yüksek olduğu ortaya koyulmuştur (Hoel vd., 2003; 43-44). Son yıllarda yapılan çalışmalar, işyeri zorbalığına maruz kalan çalışanların travma sonrası stres bozukluğundan yakındıklarını, hatta intihara varan psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar yaşadıklarını göstermektedir (Gill, 2002: 71). Baltaş (2007), daha çok Kuzey Avrupa ve ABD gibi bireyci kültürlerde yapılmış analizlere dayanan bu sonuçların, Türk kültüründe bu boyutlara varmadığını düşünmektedir. Kuşkusuz, bu görüş ülkemizde yıldırma olgusunun bulunmadığı anlamına gelmemektedir. Ancak Baltaş'a göre, aile bağlarının ve sosyal desteğin güçlü olması, kültürümüzün toplulukçuluğa ve aidiyete dayanması; yıldırmanın bireyci Batı toplumlarında gözlemlenen ciddi hastalıklara ve intiharla sonuçlanan ağır boyutlara ulaşmasına fırsat vermemektedir. Bu bağlamda ülkemizde ciddi ve kapsamlı çalışmaların yapılmasına ihtiyaç vardır.

Değişik ülkelerde yapılan araştırmalarda, işyeri zorbalığına maruz kalmış kurbanların endişe, huzursuzluk, öfke, depresyon, dikkatini toplama güçlüğü ve düşük öz güven gibi çeşitli psikolojik sorunlar yaşadığı vurgulanmaktadır (Einarsen & Raknes, 1997; Leymann, 1990). Araştırmamızda inceleyeceğimiz değişkenlerden biri olan "olumsuz duygu durumu" bir ruh hali boyutudur. Bu durumu yoğun bir biçimde yaşayan bireyler strese girmeye yatkın olup kendileri ve başkalarıyla ilgili olumsuz görüşlere sahiptirler. Olumsuz duygulanım, nispeten kalıcı ve belirleyici bir kişilik özelliği olarak tanımlandığı gibi, olumsuz yaşam olayları sonucunda ruh halinde ortaya çıkan değişmeye ve olumlu bakış açılarından uzaklaşılmasına da işaret eder (Mikkelsen & Einarsen, 2002; Watson & Pennebaker, 1989). Böyle bir durumda bireyler, kızgınlık, nefret, suçluluk, korku, keder gibi negatif duyguları yaşayacaklardır. *Dolayısıyla, iş ortamında belirli bir süre zorbalık davranışlarıyla karşılaşan kişilerin, durumsal olumsuz ruh hali içine gireceğini öne sürebiliriz.* Öte yandan, araştırmalar, işyerinde olumsuz yaşantılarla karşı karşıya kalan çalışanların işlerini bırakma eğilimi içerisinde olduklarını ortaya koymaktadır (Dikmen, 2005; Quine, 2001). *Bu nedenle, işyeri zorbalığına maruz kalan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de artacağı ileri sürülebilir.*

## YÖNTEM

Bu araştırma sorularıyla ilgili verilerin toplanması için kolayda örneklem yöntemiyle, banka, otomotiv, eğitim, bilgi teknolojisi ve turizm sektörlerinde faaliyet gösteren 265 kamu ve özel kurum çalışanına anket formları dağıtılmış, 200 kişiden cevap alınmıştır. Katılımcılar, demografik bir bilgi formunun yanı sıra zorbalık, öz yeterlilik, öz saygı, olumsuz duygu durumu ve işten ayrılma niyeti ölçeklerini cevaplandırmışlardır. İşyeri zorbalığı uygulamaları, ilgili alanda yapılan literatür taramasından ve Torun (2006) ile Dikmen'in (2005) kalitatif çalışmalarından yararlanılarak oluşturulan 40 ifadeli bir ölçekle incelenmiştir. Çalışanların kendileriyle ilgili öz yeterlilik ve öz saygı algılamalarını belirlemek amacıyla Schwarzer'in (1992) 10 ifadeli "Algılanan Öz Yeterlilik Ölçeği" ve Pierce

vd.'nin (1989) 10 maddeli "Örgüt Temelli Öz Saygı Ölçeği" kullanılmıştır. Katılımcıların duygu durumunun saptanması için Watson vd.'nin (1988) PANAS Ölçeği'ndeki 10 olumsuz duygu ifadesinden yararlanılmıştır. Araştırmaya katılanların işten ayrılma niyeti ise, Cammann vd.'nin (1979) "Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi" nden alınan 3 ifadeli "İşten Ayrılma Niyeti" alt ölçeğiyle belirlenmiştir. Formlar, katılımcılar tarafından işyerlerinde doldurulmuş ve cevapların araştırmacılar dışında kimse tarafından görülmeyeceği konusunda güvence verilmiştir. Cevaplar, Hiç katılmıyorum'dan (1), Tamamen katılıyorum'a (5) ve Hiç/Hiçbir zaman'dan (1), Tamamen/Her zaman'a (5) uzanan aralıklı ölçek üzerinde işaretlenmiştir. Bulguların analizi SPSS 11.0 istatistik paket programı ile gerçekleştirilmiştir.

### **BULGULAR**

Araştırmaya katılan deneklerin %7.2'si 24 ve altı, %40.8'i 25-34, %40.1'i 35-44 ve %11.8'i 45 ve üstü yaş gruplarından. Kadınların %45.4'ünü, erkeklerin ise %54.6'sını oluşturduğu katılımcı grubunda, lise mezunları %27.6, üniversite mezunları %52, lisans üstü eğitimliler %20.4 oranında temsil edilmektedirler. Kamu sektörü (%34.2) ve özel sektörde (%65.8) görev yapan katılımcıların şimdiki işlerinde ortalama çalışma süreleri 8.9 yıl olup, toplam çalışma sürelerinin ortalaması 13.7 yıldır.

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının Cronbach Alfa katsayıları .80 ve üzerinde olduğundan güvenilirliklerinin yüksek düzeyde bulunduğu sonucuna varılmıştır. İşyeri Zorbalığı Ölçeği'ne uygulanan faktör analizi sonucunda ifadeler iki ayrı faktör altında toplanmış olup, bu faktörler işe ve kişiliğe yönelik yıldırma davranışları olarak isimlendirilmiştir. Söz konusu faktörlerin toplam varyansı açıklama gücü %46.46 olarak bulunmuştur (KMO=0.87). İşe yönelik yıldırma davranışları "mesai saatleri dışında çalışmaya zorlanıyorum", "işimle ilgili gerekli bilgilere ulaşmam engelleniyor", "anlamsız işler yapmaya mecbur bırakılıyorum" gibi ifadeleri içermektedir. Kişiliğe yönelik yıldırma davranışları ise, "iş yerimde benimle iletişim kurulmuyor", "bana selam verilmiyor", "hakkımda dedikodu yapılıyor", "iş arkadaşlarımla ve/veya işim gereği karşılaştığım kişilerin önünde küçük düşürülüyorum" gibi maddeleri kapsamaktadır. Bulgular, Hansen vd.'nin (2006), bireyi işini yapmaktan alıkoyan ya da onu aşağılayan bu davranışların, işle ilgili ve kişiyle ilgili olmak üzere ikiye ayrılarak incelendiği çalışmasıyla tutarlıdır. Bu faktörler ve diğer ölçeklerle ilgili Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları, ortalamalar, standart sapmalar ve değişkenler arası ilişkiler Tablo 1'de gösterilmiştir.

İşe ve kişiliğe yönelik yıldırma ile algılanan öz yeterlilik ( $r=-.24$ ;  $r=-.23$ ) ve örgüt temelli öz saygı ( $r=-.32$ ;  $r=-.36$ ) arasında anlamlı negatif ilişkiler bulunmuştur. Bu sonuç, işyeri zorbalığı arttıkça çalışanların öz yeterlilik ve öz saygı düzeylerinin düştüğü biçiminde algılanabileceği gibi, iş yerinde bilgi ve becerilerine güvenen ve kendilerine saygıları yüksek olan çalışanların daha az yıldırma davranışıyla

karşılaştığı da düşünülebilir. Öte yandan, işe ve kişiliğe yönelik yıldırma ile olumsuz duygu durumu ( $r=.47$ ;  $r=.40$ ) ve işten ayrılma niyeti ( $r=.42$ ;  $r=.20$ ) arasında anlamlı pozitif ilişkiler elde edilmiştir. Bulgular, işyeri zorbalığı arttıkça, sinirlilik, suçluluk ve korku gibi olumsuz duyguların da çoğaldığını ve çalışanların işten ayrılma eğilimi içerisinde girdiklerini göstermektedir

**Tablo 1**  
**Araştırmada İncelenen Değişkenlerin Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayıları, Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Değişkenler Arası İlişkiler**

Değişkenler	Ortalama	SS	1	2	3	4	5	6	7
1. İşyeri Zorbalığı	1.46	0.45	(.93)						
2. İşe Yönelik Yıldırma	1.72	0.63	.89	(.90)					
3. Kişiliğe Yönelik Yıldırma	1.39	0.55	.89	.62	(.89)				
4. Algılanan Öz Yeterlilik	3.91	0.72	-.27	-.24	-.23	(.90)			
5. Örgüt Temelli Öz Saygı	4.05	0.80	-.39	-.32	-.36	.59	(.93)		
6. Olumsuz Duygu Durumu	2.12	0.66	.50	.47	.40	-.28	-.23	(.80)	
7. İşten Ayrılma Niyeti	1.98	1.27	.34	.42	.20*	n.s	n.s	.22	(.94)

Tüm korelasyonlar  $p < 0.01$  değerinde anlamlı..

\*  $p < 0.05$  değerinde anlamlı.

Cronbach alfa değerleri parantezler içinde.

Yıldırma davranışının iki boyutunun, olumsuz duygu durumu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemek üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda, işe yönelik yıldırma davranışlarının olumsuz duygu durumu ( $\beta=.35$ ,  $p=.000$ ) ve işten ayrılma niyeti ( $\beta=.47$ ,  $p=.000$ ) üzerine anlamlı katkılar yaptığı görülmüştür (sırasıyla,  $R^2=.24$ ,  $F=23,742$ ,  $p=.000$ ;  $R^2=.18$ ,  $F=16,504$ ,  $p=.000$ ).

Katılımcılara; işe yönelik yıldırma davranışları (ort.=1.72), kişiliğe yönelik yıldırma davranışlarından (ort.=1.39) daha fazla yöneltilmektedir ve aradaki fark anlamlıdır ( $t=-7.768$ ,  $p=.000$ ). Bu araştırmada, katılımcıların %71.96'sı hiçbir zaman; %15.11'i nadiren; %8.48'i bazen; %3.18'i çoğu zaman; %1.28'i ise her zaman örgütsel zorbalığa uğradıklarını bildirmişlerdir. Yıldırma davranışları %17.71 oranında üstlerinden, %8.04 oranında iş arkadaşlarından ve %0.90 oranında astlarından gelmektedir.

İşyeri zorbalığına uğrama açısından sektör ve eğitim farkları bulunmuştur. Kamu sektörü çalışanları (ort.=1.96), özel sektördekiilerden (ort.=1.59); üniversite mezunları (ort.=1.92) ise lise mezunlarından (ort.=1.32) daha çok işle ilgili yıldırma



davranışına maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir (sırasıyla,  $t=3.03$ ,  $p=.000$ ;  $F=9$ ,  $418$ ,  $p=.000$ ).

### **TARTIŞMA**

Araştırmamızda, “bazen”, “çoğu zaman” ve “her zaman” seçenekleri temel alındığında katılımcıların %13 oranında örgütsel zorbalığa uğradıkları ortaya çıkmaktadır. Ancak kullanılan ölçüm yöntemlerine göre oranların değiştiği ve %2 ile %16 arasında değişen rakamlara ulaşıldığı bildirilmektedir (Mikkelsen ve Einarsen, 2001). Yıldırmanın açıklanması güç, hassas bir olgu niteliği taşıdığı da göz önünde bulundurulduğunda, sonuçların dikkatle yorumlanması gereği doğmaktadır.

Bu araştırmada çalışanlar, işle ilgili yıldırma davranışlarıyla daha sık karşılaştıklarını ortaya koymuşlardır. Mavi yakalı çalışanların daha çok kişilikle ilgili, beyaz yakalılarının ise çoğunlukla işle ilgili zorbalığa maruz kaldığını gösteren çalışmalar (Salin, 2001), eğitim düzeyi yüksek işgörenlerden oluşan örneklemimizden elde edilen bu sonucu desteklemektedir. Ayrıca, işe yönelik yıldırma davranışlarının, olumsuz duygu durumu ve işten ayrılma niyeti üzerine yaptığı anlamlı katkılar da bu boyutun daha ciddi sonuçları olduğuna işaret etmektedir. Öte yandan, yıldırma davranışlarının çoğunlukla üstlerden geldiği ifade edilmiştir. Salin (2001) ve Fox ve Stallworth (2005) de araştırmalarında benzer sonuçlara ulaşmışlar ve saldırganların yönetici oldukları durumlarda çalışanların daha yüksek oranda olumsuz duygulanımlar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

İşe ve kişiliğe yönelik yıldırma davranışları ile algılanan öz yeterlilik ve öz saygı arasında negatif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Katılımcıların öz yeterlilik ve öz saygı puanlarının ortalamasının üzerinde olduğu düşünüldüğünde, öyle görünmektedir ki, becerilerine güvenen ve kendilerine saygı duyan çalışanlar yıldırma davranışlarıyla karşılaşmamakta, ya da öyle algılamamaktadırlar. İşgörenlerin bu özelliklere sahip olmalarının, yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları takdirde bu durumla başa çıkmalarını kolaylaştırabileceğini varsayabiliriz.

İşe ve kişiliğe yönelik yıldırma ile çalışanların sinirlilik, suçluluk, tedirginlik, gerginlik gibi olumsuz duygular içine girmeleri arasında bulunan pozitif yöndeki ilişki ise üzerinde durulması gereken bir sonuçtur. Olumsuz duygu durumundaki çalışanların ruh ve beden sağlıklarının bozulacağı, bunun ise aileleri, yakın çevreleri ve çalıştıkları işletmeler üzerinde olumsuz etkiler yaratacağı açıktır. Aynı yıldırma boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında bulunan pozitif yöndeki ilişkiler de önem taşımaktadır. Zapf & Gross (2001) işyeri zorbalığına uğrayan kurbanların çareyi sonunda işyerinden ayrılmakta bulduklarını belirtmişlerdir. Tepper (2000) ise, yıldırıcı bir yönetimin yüksek oranda işgücü devriyle sonuçlandığına dikkat çekmektedir. Bu durumun da şirketler için bir maliyet getirmesi beklenmelidir.

Çalışmada elde edilen bir diğer bulgu, kamu çalışanlarının ve üniversite mezunlarının diğer işgörelere göre daha fazla işle ilgili zorbalığa uğradıklarını ifade etmeleridir. Bu sonuçlar, devlet kurumlarında daha merkeziyetçi yönetim tarzlarının

uygulanması ve eğitimleri yüksek kişilerde diğerlerinde kıskançlığa yol açabilecek niteliklerin bulunması olasılığının zorbalığı tetiklemesiyle açıklanabilir.

Çalışma hayatına ve örgüt huzuruna olumsuz etkiler yapan işyeri zorbalığı fiziksel ve psikolojik sonuçları olan ciddi bir konudur. Bu olgunun önlenmesi ya da etkilerinin hafifletilebilmesi için çalışanların kendileriyle ilgili olumlu algılamalar geliştirmelerine yardımcı olunmalıdır. Yıldırma davranışları sonucunda doğan olumsuz duygu durumu ve işten ayrılma eğilimlerinin gerek işgörenler gerekse işletmeler açısından büyük bedeller ödenmesine yol açtığı görülmektedir. Bu kayıpların önüne geçilebilmesi için yıldırma ile ilgili duyarlılığın artmasına ihtiyaç vardır. Bugün bütün dünyada önemli bir sorun olarak görülen zorbalık davranışı konusunda Avrupa Birliği ülkelerinde çeşitli hukuki düzenlemeler yapılmıştır. Ülkemizde de kurumların ve yasa koyucuların pek çok çalışanı ve ailelerini etkileyen bu toplumsal sorunu gündeme almasında, işyeri zorbalığına uğrayanları koruyan; yıkıcı davranışları sergileyen kişi, kurum ve işyeri sahiplerini ise cezalandıran yasaları yürürlüğe koymasında yarar bulunmaktadır.

#### KAYNAKÇA

Aytaç, S., Bayram, N. ve Bilgel, N. (2005), "Çalışma yaşamında yeni bir baskı aracı: Mobbing", **13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 333-337, İstanbul, 12-14 Mayıs.

Baltas, A. <http://www.baltas-baltas.com/makaleler.asp?makalelerd=135>, Erişim: 23.03.2007.

Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. ve Klesh, J. (1979), **The Michigan Organizational Assessment Questionnaire**, Unpublished Manuscript, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.

Cowie, H. ve Pereira, B. (2002), "Measuring workplace bullying", **Aggression and Violent Behavior**, 7: 35-51.

Dikmen, A. (2005), **Workplace bullying/mobbing and its effects on intention to leave the organization**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Einarsen, S. ve Raknes, B. I. (1997), "Harassment at work and the victimization of men", **Violence and Victims**, 12(3): 247-263.

Einarsen, S., Raknes, B. I. ve Matthiesen, S. B. (1994), "Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality- an exploratory study", **European Work and Organizational Psychologist**, Vol.4: 381-401.

Fox, S. ve Stallworth, L. E. (2005), "Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace", **Journal of Vocational Behavior**, 66: 438-456.

Gill, D.G. (2002), "Bullying: A new research enterprise?", **Contemporary Justice Review**, Vol.5, Issue: 1: 69-73.

Hansen, A. M., Hogh, A., Persson, R., Karlson, B., Garde, A. H. ve Orbaek, P. (2006), "Bullying at work, health outcomes, and physiological stress response", **Journal of Psychosomatic Research**, 60: 63-72.

Hoel, H., Sparks, K. ve Cooper, C. L. (2003), "The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment", **Report Commissioned by the International Labor Organization (ILO)**, Geneva: ILO.

Leymann, H. (1990), "Mobbing and psychological terror at workplaces", **Violence and Victims**, Vol.5: 119-126.

Leymann, H. (1996), "The content and development of mobbing at work", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.5, No.2: 165-184.

Mikkelsen, E.G. ve Einarsen, S. (2001), "Bullying in Danish work-life: Prevalence and health correlates", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.10, No.4: 393-413.

Mikkelsen, E. G. ve Einarsen, S. (2002), "Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: The role of state negative affectivity and generalized self-efficacy", **Scandinavian Journal of Psychology**, 43(5): 397-405.

Pierce, J.L., Gardner, D.G., Cummings, L.L. ve Dunham, R. B. (1989), "Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation", **Academy of Management Journal**, 32, 622- 648.

Quine, L. (2001), "Workplace bullying in nurses", **Journal of Health Psychology**, Vol.6: 73-84.

Rayner, C. ve Hoel, H. (1997), "A summary review of literature relating to workplace bullying", **Journal of Community and Applied Social Psychology**, Vol.7: 181-191.

*Sabah Gazetesi*, 04.03.2007, sayfa 4.

Salin, D. (2001), "Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.10, No.4: 425-441.

Schwarzer, R. (1992), **Self-efficacy: Thought control of action**, Bristol, PA: Taylor & Francis.

Tepper, B. J. (2000), "Consequences of abusive supervision", **Academy of Management Journal**, 43 (2): 178-190.

Torun, A. (2006), "An Exploratory Study of Bullying in the Workplace", **Proceedings of the 10th Bi-annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organizational Values**, 240-248, Talin, 25-29 Haziran.

Tutar, H. [www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kisilik.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kisilik.htm). Erişim: 23.03.2007.

Watson, D. ve Pennebaker, J. W. (1989), "Health complaints, stress, and distress: Exploring the central role of negative affectivity", **Psychological Review**, 96 (2): 234-254.

Watson, D., Clark, L. A. ve Tellegen, A. (1988), "Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales", **Journal of Personality and Social Psychology**, 54: 1063-1070.

Zapf, D. ve Einarsen, S. (2001), "Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice-an introduction", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.10, No.4: 369- 373.

Zapf, D. ve Gross, C. (2001), "Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.10, No.4: 497- 522.

**32. Oturum: Kurumsallaşma**

*ÖRGÜTLER ARASI İLİŞKİLERDE GÜVEN: KÜÇÜK İŞLETMELER ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ÇALIŞMA*

*Özlem Öğütveren Gönül*

*Zuhal Aslan*

*ÖZEL HASTANELERİN SEKTÖREL BİRLİKLERE ÜYELİKLERİ SÜRECİNE YENİ KURUMSAL TEORİ ÇERÇEVESİNDE BİR BAKIŞ: İSTANBUL'DAKİ ÖZEL HASTANELER ÜZERİNE BOYLAMSAL BİR ÇALIŞMA*

*Burak Bekaroğlu*

*TÜRKİYE'NİN TEKNOPARK VE TEKNOLOJİ ODAKLI KULUÇKA MERKEZLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI BİR ÇALIŞMASI*

*Özgecan Koçak*

*Özge Can*

*YÖNETİM BİLGİSİNİN YEREL YENİDEN ÜRETİMİNDE ETKİLİ OLAN KURUMSAL DİNAMİKLER: MERKEZ-ÇEVRE TEMELİNDE EĞİTİM-DANIŞMANLIK FİRMALARININ ÜRÜNLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA*

*Mustafa Kurt*

## ÖRGÜTLER ARASI İLİŞKİLERDE GÜVEN BİÇİMLERİ:KÜÇÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELER ÜZERİNE BİR UYGULAMA

**Öğr. Gör. Dr. Özlem Öğütveren GÖNÜL**  
Başkent Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü  
[ozlemog@baskent.edu.tr](mailto:ozlemog@baskent.edu.tr)  
**Araş. Gör. Zuhâl ASLAN**  
Başkent Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü  
[zuhala@baskent.edu.tr](mailto:zuhala@baskent.edu.tr)

### ANAHTAR KELİMELELER

Örgütler arası ilişkiler, bilişsel güven, duygusal güven, işlem maliyetleri

### GİRİŞ

Örgütler arası ilişkilerde güven kavramının önemi üzerinde sıkça durulmaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996; Zahaer, Mc Evily ve Perrone, 1998; Christensen ve Gressgard, 2002; Weymeyer, Reimer ve Schneider, 2001; Lane ve Bachmann, 1997). Örgütler arası ilişkilerde güvenin var olması, işlem maliyetlerinin azaltılması (Bromiley ve Cummings, 1995; Williamson, 1993), belirsizlik ve karmaşıklık ile başa çıkabilmenin kolaylaşması, önemli ve hassas bilginin paylaşılması (Christensen ve Gressgard, 2002) dolayısıyla rekabetçi avantajların artırılması ve örgütün kendisi dışında bulunan kaynaklara ulaşımının sağlanması açısından büyük avantajlar sağlamaktadır.

Bu çalışmada örgütler arası ağdüzenekleri içinde yer alan küçük ölçekli işletmeler arasında gelişen güven biçimi sorgulanmaktadır. Türk kültürel yapısının işletmeleri, rasyonel kararları gözardı ederek, daha duygusal nedenlere dayalı güven ve iş yapma biçimlerini seçmeleri beklenirken, alan araştırması kültürel etkilerin yok sayılamayacak kadar önemli olduğunu göstermesinin yanı sıra, küçük ölçekli işletmelerin güven ilişkilerini bilişsel nedenlere dayalı olarak ve rasyonel kararlar sonucunda ortaya koyduklarını da göstermiştir.

### BİLİMSEL BİLGİ ÜRETİMİ

Araştırma sonuçlarının, küçük ölçekli işletmeler konusunda politika yapıcıların, bahsedilen işletmelerin geliştirilmesi, sahip oldukları dezavantajların giderilmesi, özellikle karar alma konusundaki sorunlarına çözümler üretilmesi ve rekabetçi avantaj sağlanması konusunda yönlendirici olabileceği düşünülmektedir.

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Güven kavramına farklı disiplinler tarafından farklı biçimlerde yaklaşmış olması nedeni ile birçok farklı tanım ve sınıflandırma söz konusu olmuştur. Bu sınıflandırmaların bir çoğu duygusal ve bilişsel güven ayrımı çevresinde

toplanmaktadır. Bahsedilen ayrımı kavramsallaştıran McAllister (1995) güveni, “bir kişinin, diğer birinin sözleri, eylemleri ve kararlarından emin olma ve bunlara dayanarak hareket etme istekliliğinde bulunması durumu” olarak tanımlamaktadır. Kişisel ve örgütsel ilişkilerde güvenin temeli rasyonelliğe veya duygusallığa dayanmaktadır.

Bilişsel güvenin temelinde öngörülebilirlik, doğruluk ve adil olma kavramlarıyla birlikte, geçmiş davranış kalıpları yer almaktadır. Kişiler karşı tarafa güvenmek için rasyonel nedenler aramaktadırlar. Karşı tarafın, ilişki ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmesi büyük bir önem taşır, yükümlülüklerin yerine getirilip getirilmediği teknik yetkinliklere dayalı olarak rasyonel bir süreç ile değerlendirilir. Dolayısıyla, bilişsel güvenin oluşumu, bir birey, grup veya örgütün güvenilirliği ile ilgili yargıya varma ile sonuçlanan nesnel, rasyonel ve metodolojik bir süreçtir. Kişiler karşı tarafın güvenilir olup olmadığına ilişkin *düşüncelerine* dayalı *iyi nedenler* bulmaya çalışırlar.

Duygusal güvenin temelinde ise iki taraf arasında yaşanan yoğun etkileşim sonucunda ilişkinin derinleşmesine yönelik bir süreç söz konusu olmaktadır. Bireyler bu durumda ilişkilerine karşılıklı ve duygusal bir yatırım yaparlar. İlişkinin kendisine içsel bir değer verilmektedir ve karşı tarafın da aynı şekilde hissettiği düşünülür. Duygusal güveni, ilgi, endişe, cömertlik, yardımseverlik sergileme tutumları ifade eder. Kişinin veya örgütün algılanan güvenilirliğinin o andaki duygu, sezi ve ruh haline bağlı olarak geliştiği öznel bir süreçtir. Bu süreç, bir kişinin diğerine güvenmek için yeterli sezi ve duygusal algılamalara sahip olup olmadığına ilişkin hislerine ve duygusal bağların gelişmesine yöneliktir.

Örgütler arasında oluşabilecek olan güvenin her iki biçimde de oluşması mümkündür (bakınız şekil 1). Birinci olasılık olarak, tımar tipi örgütlenmelerin desteklendiği yaygın kültürel değerler nedeni ile (Sargut, 2003; Jordan, 1994) daha çok kültürel yaklaşımlarla desteklenen bir biçimde duygusal güvenin ortaya çıkmasıdır. Yüksek güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve toplulukçuluk özellikleri (Hofstede, 1980; Sargut, 2001) taşıyan milli kültür, profesyonellik ve işe uygunluk yerine kişisel özelliklerin ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Bu durumda kişilerin birbirlerine güvenebilmeleri için birbirlerini akrabalık, hemşehrilik, daha önceden tanışıklık gibi farklı bir bağlama ilişkin olarak tanımaları gerekmektedir. Bireylerin belirsizlikten kaçınabilmek için güven ilişkilerini ait oldukları tımar ve klanlar arasında sıkıştırdıkları düşünülmektedir (Sargut, 2003). Farklı bağlamlara ilişkin olarak gelişen güven, bahsedilen sınıflandırmaya göre öznel bir süreç olan duygusal güveni desteklemektedir.

İkinci olasılık ise örgütler arasında bilişsel güvenin gelişmesidir. Rasyonel seçimler kuramı ve işlem maliyetleri gibi iktisadi kuramlarla desteklenen bu yaklaşımda ise örgüt kendisi için en yüksek faydayı sağlayacak seçimleri tercih etmektedir. Rasyonel seçim modeli, devlet karar mekanizmalarından, bireysel tüketici kararlarına, sosyal kurumlardan, küçük işletmelerin işlevsel kararlarına ve hatta

genel sosyal davranışlara kadar her türlü davranışın kuramsal olarak genelleştirilebilmesini sağlamaktadır (Zey, 1988). Rasyonel birey (veya örgüt) araçsal rasyonaliteyi kullanarak hareketlerinin amaç ve sonuçlarını hesaplar ve seçimlerini gerçekleştirir. Seçim, eyleyenlerin kendi kararlarının avantaj ve dezavantajlarını değerlendirdikleri dinamik bir süreçtir. Süreç içinde aktif rol alan eyleyen, güncel durumunu hedeflere ulaşma amacıyla karşılaştırır ve kararın alınıp alınmaması/seçimin yapılıp yapılmaması durumunu değerlendirir (Shyarts, 2001). Bir örgütün kimlere veya hangi diğer örgütlere güveneceğinin seçimi de bir tercih olarak ortaya çıkmaktadır. Her tercih sonrasında yapılan seçimde olduğu gibi örgütün kendisine en fazla getiriyi yapacak ve kendisini amaçlarına ulaştıracak olan güven seçimini yapması beklenen bir durum olacaktır.

İşlem maliyetleri kuramı da benzer bir yaklaşımla bilişsel güvenin gelişimini desteklemektedir. Kuram, mübadelenin maliyetsiz olmadığı söylemiyle alternatif bir paradigma ortaya koyarak, mübadele gerçekleştiğinde iktisadi açıdan en etkin kurumsal düzenlemelerle desteklendiğini vurgulamaktadır. Sosyal ilişkilere içerilmiş olan güven nosyonunun mübadele maliyetlerinin incelenmesi açısından önemli bir değişken olduğu sıkça vurgulanmaktadır (Furlong, 1996). Güvenin varlığı ve işlem maliyetlerini azaltmaktaki rolü (Williamson, 1975, 1985) işlem maliyetleri kuramı açısından önem kazanmaktadır. Güven, var olduğu ortamlarda güvenen taraflar arasında kaynak alışverişi sağlar, kişilerin kendi çıkarlarını korumaları için alacakları önlemlere daha az ihtiyaç duyulacağı için işlem maliyetlerini ve bilgi aktarımı maliyetlerini düşürür (Currel ve Judge, 1995). Güven olgusunun var olduğu örgütsel, örgütler arası ve toplumsal ortamlarda iş ilişkilerinin çok daha hızlı etkin ve kolay bir biçimde yürütülebileceğini düşünmek mümkündür. Yüksek güven ortamlarında bu işlerliği sağlayan güven mekanizmasının yerini, düşük güven ortamlarında formel kuralların, yasal düzenlemenin, büyük miktarda izleme ve denetleme sistemlerinin alacağını ileri sürmek yanlış olmayacaktır. Bu formel düzenlemeler “işlem maliyetleri” olarak nitelendirilmektedir. Ekonomistlerin işlem maliyetleri olarak adlandırdıkları ek maliyetler fırsatçı davranışlara karşı tarafların kendilerini koruyabilmek için ortaya koydukları faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu durumda örgütlerin güven seçimlerinin işlem maliyetlerini asgariye indirmek üzere yapılacağını düşünmek söz konusu olmaktadır. Bahsedilen rasyonel ve bilinçli güven seçimleri bilişsel güven ile ilişkilendirilebilmektedir.

#### **ALAN ARAŞTIRMASI**

Araştırma, küçük ölçekli işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Küçük ölçekli işletmeler incelendiğinde, bu işletmelerin büyük ölçekli rakiplerinin birer kopyası olmadığı, kendilerine özgü özellikler, yapısal değişiklikler, avantaj ve dezavantajlara sahip oldukları görülmektedir (Van Laere ve Heenne, 2003). Aşırı rekabete dayanabilmek, ekonomik zorlukların üstesinden gelebilmek ve zor bir çevre içinde yaşamını sürdürebilmek için geleneksel küçük işletmelerimizin, iktisadi kuramlara yakın davranışlar sergileyerek, işlem maliyetlerini en aza indirmek ve kendi çıkarlarını gözetebilmek amacıyla rasyonel seçimler çerçevesinde güven



ilişkilerini kurdukları düşünülmektedir. Küçük işletmeler ancak bilişsel güven seçimi süreçleri ile rekabetçi avantajlarını arttırabileceklerdir. Bu nedenle, ailesel bağların, yakınlarla iş yapma alışkanlıklarının, hemşehrilik ilişkilerinin ön planda olmasının, yavaş yavaş yerini rasyonel davranışlara, teknik yeterliliğin ve müşteri memnuniyetinin gözlenmesine ve güvenin bahsedilen bilişsel nedenlere bağlanmasına bıraktığı düşünülmektedir.

Alan araştırmasının amacı, örgütler arasında oluşan gayri resmi ilişkilere içerilmiş bulunan güven kavramının/duygusunun niteliğini araştırmak, tasarlanan model çerçevesinde bahsedilen güven kavramının alt bileşenlerini ve bu bileşenlerin güven çeşitleri üzerindeki etkilerini belirlemeye çalışmaktır. Kuramsal bölümde yer alan öngörülerden yola çıkılarak, hızla küreselleşen büyük işletmelerle rekabet etmekte zorluk çeken küçük ölçekli işletmelerin, bahsedilen tımar tipi örgütlenmeler içinde duygusal güvenden uzaklaşarak, bilişsel güvene yaklaşmış ve yaklaşmadığı sorgulanmaktadır. Dolayısıyla çalışmanın ana hipotezi,

*“Gayri resmi ilişkilere sahip küçük ölçekli işletmelerin arasında ölçülen bilişsel güven, duygusal güvenden daha büyüktür”*

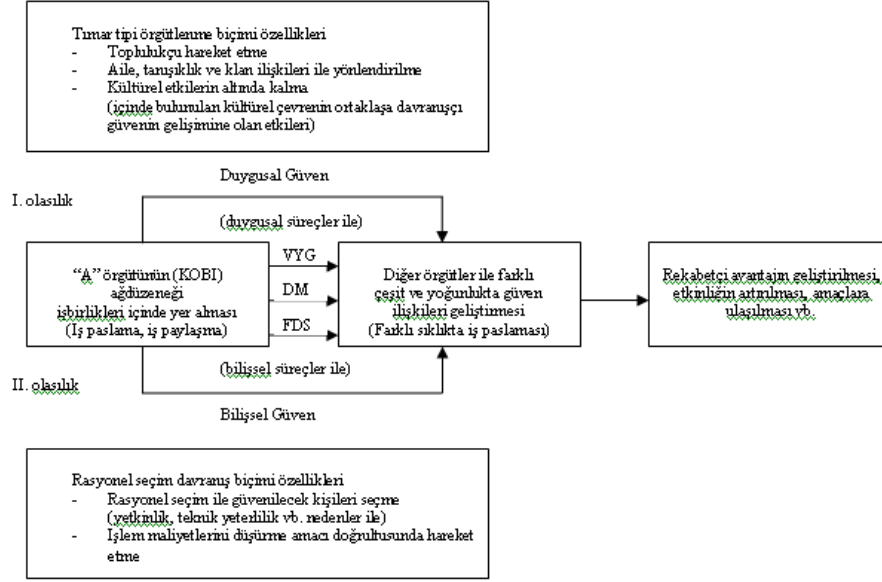
şeklinde kurulmuştur. Ana hipotezin yanı sıra bilişsel ve duygusal güvene, alt boyutlara ve çeşitli demografik değişkenlere ait alt hipotezler oluşturulmuş ve sınanmıştır.

Çalışmada, Bromiley ve Cummings'in (1995) Örgütsel Güven Envanteri isimli ölçüm aracı kullanılmıştır. Bromiley ve Cummings güveni “bir birey veya örgütün açık ve veya örtülü biçimde vaadlere uygun şekilde davranmaya iyi niyetle çaba göstermesine, bu vaadlerden ileri gelen müzakerelerde dürüst olacağına, fırsat olsa bile diğerlerinden avantaj sağlamayacağına, olan bireysel veya genel kabul görmüş grup inancı” olarak tanımlamaktadırlar. Dolayısıyla yazarlar, bilişsel ve duygusal güvenin ölçülmesinde vaadleri yerine getirme, dürüstçe müzakere etme ve fırsatçı davranış sergilememe olmak üzere üç boyut tanımlamaktadırlar (bakınız Şekil 2). Bu boyutlar Williamson'un (1995) işlem maliyetleri konusunda ileri sürdüğü fırsatçı davranışlar hakkındaki öngörülerinden türetilmiştir. Tanımlanan alt boyutların bilişsel güveni oluşturmasına yönelik sorular *düşüncelere*, duygusal güveni oluşturmasına yönelik sorular ise *duygulara* odaklanmaktadır.

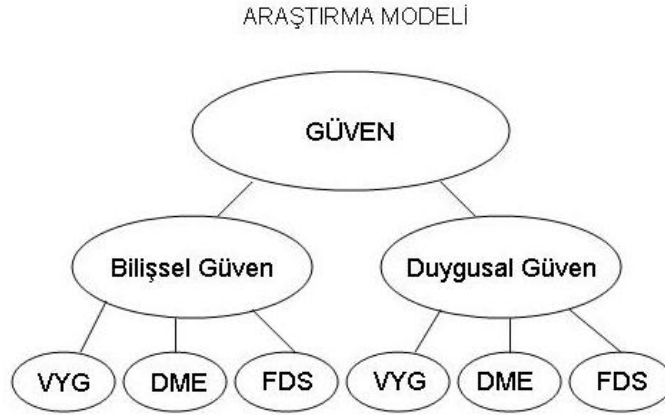
İlk aşamada, Örgütsel Güven Envanterinin geçerlilik ve güvenilirliğini ölçmeye yönelik bir pilot araştırma yapılmış, analizler sonucunda envanter kısaltılıp yalınlaştırılarak sonraki aşamada alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Çalışma, Ankara'da yer alan otomotiv yan sanayinde gerçekleştirilmiş ve OSTİM, İvedik, Şaşmaz ve Büyük Sanayi bölgeleri kapsamında yapılmıştır. Araştırmanın zaman ve maddi olanaklar dahilinde belli bir bölge ve sektör içinde yapılmış olması belirli kısıtlar oluşturmaktadır. Yöntem olarak yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmış ve örneklem kartopu yöntemi ile elde edilmiştir.

Şekil 1: Araştırma Tasarımı

Şekil 1: Araştırma Tasarımı



Şekil 2: Ölçeğin Hazırlanmasında Kullanılan Model



Çalışmanın sonuçları ana hipotezi destekler durumdadır. Küçük ölçekli işletmeler arasında yapılan araştırmada bilişsel güven duygusal güvenden büyük çıkmıştır. Diğer alt hipotezlerle birlikte genel bir değerlendirme yapıldığında, toplulukçu bir

kültür içinde ve tımar örgütlenme biçimleriyle desteklenen bir yapı içinde de olsa, müşteri memnuniyeti ve elde edilecek kazanç gibi kaygılar nedeniyle örgütlerin güven seçimlerini rasyonel nedenlere dayandırarak bilişsel güven oluşturma eğilimi içinde oldukları söylenebilir. Elde edilen verilen bilişsel güvenin özellikle teknik yetkinlik, işi doğru ve zamanında sonuçlandırma, firmaları müşteriye karşı zor durumda bırakmama gibi kriterlere dayandırıldığını ortaya koymaktadır.

#### KAYNAKÇA

Bromiley, P. ve Cummings, L.L. (1995), "Transaction Costs In Organizations With Trust.", *Research on Negotiation In Organizations*, 5: 219-247.

Christensen, G.E. ve Gressgard, L.J. (2002), "Trust as a Governance Mechanism in Internet-based Interorganizational Cooperative Relationships" *15th Bled Electronic Commerce Conference Reality: Constructing The Economy*, June 2002, Bled, Slovenia.

Currel, S. ve Judge, T. (1995), "Measuring Trust Between Organizational Boundary Role Persons", *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 64: 151-70.

Furlong, D. (1996), *The Conceptualization Of Trust In Economic Thought*. Institute Of Development Studies, IDS Yayınları, 35, University of Sussex, İngiltere.

Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Jordan, E. (1994), "National And Organisational Culture: Their Use In Information Systems Design", *Association Of Management: Information And Technology Management Group Conference*, August 1994, Dallas, Texas, *Proceedings Supplement*: 48-53.

Lane, C. ve Bachmann, R. (1997), "Cooperation in Inter-Firm Relations in Britain and Germany: The Role of Social Institutions" *British Journal of Sociology*, 48 (2): 226-254.

Lewicki, R. ve Bunker, B. (1996), "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships" [(eds.) R. Kramer; T. Taylor (1996), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks: Sage Publications] içinde: 114-139.

McAllister, D.J. (1995), "Affect And Cognition Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organizations.", *Academy of Management Journal*, 38 (1): 24-29.

Sargut, A.S. (2001), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Yayınevi.

Sargut, A.S. (2003), “Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında Ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü”, [(Ed.) F.Erdem, *Sosyal Bilimlerde Güven*. Ankara: Vadi Yayınları.] içinde: 89-124.

Shyarts, A. (2001), “The Russian Mafia: Do Rational Choice Models Apply?” *Michigan Sociological Review*, 16: 29-63.

Van Laere, K. ve Heenne, A. (2003), “Social Networks As A Source Of Competitive Advantage For The Firm”, *Journal of Workplace Learning*, 15, 6: 248-258.

Williamson, O.E. (1975), *Markets And Hierarchies: Analysis And Antitrust Implications*. New York: The Free Press.

Williamson, O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.

Williamson, O.E. (1993), “Calculativeness, Trust, And Economic Organization”, *Journal of Law and Economics*, 36: 453-486.

Weymeyer, K., Reimer, K. ve Schneider, B. (2001), “Roles and Trust in Interorganizational Systems” *8th Research Symposium on Emerging Electronic Markets*.

Zahaer, A.; McEvily, B ve Perrone, V. (1998), “Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance” *Organization Science*. 9: 141-159.

Zey, M. (1988), *Choice Theory and Organizational Theory: A Critique*. Thousand Oaks: Sage Publications.

**ÖZEL HASTANELERİN SEKTÖREL BİRLİKLERE  
ÜYELİKLERİ SÜRECİNE YENİ KURUMSAL TEORİ  
ÇERÇEVESİNDE BİR BAKIŞ: İSTANBUL'DAKİ ÖZEL  
HASTANELER ÜZERİNE BOYLAMSAL BİR ÇALIŞMA**

**Yrd. Doç. Dr. Ş. Burak BEKAROĞLU**  
Marmara Üniversitesi, Sağlık Eğitim Fakültesi  
Sağlık Yönetimi Bölümü  
bbekaroglu@marmara.edu.tr

**ANAHTAR KELİMELELER**

Özel hastane sektörü, sektörel birlikler, yeni kurumsal teori, öykünme, eşbiçimlilik.

**GİRİŞ**

Sektörler ve örgüt popülasyonları gelişirken, sık sık içinde faaliyet gösterdikleri ortam koşullarından kaynaklanan değişim taleplerine ve bu taleplerin doğurduğu tehditlere maruz kalmaktadır. Rekabet, ekonomik, sosyo-kültürel, demografik, yasal-siyasal ve teknolojik unsurlarda meydana gelen değişimler, ortam koşullarındaki belirsizliği artırmakta, örgütleri uyum göstermeye zorlamaktadır. Eski kurumsalcılar, örgütlerin gerek yasallaştırıcı baskılar, gerekse kaynak bağımlılığı gibi zorlayıcı sektörel düzenlemeler karşısında gösterdikleri uyum/itaat davranışını, bilhassa bürokratik örgüt modelinin yayılımı bağlamında irdelemiştir.<sup>1</sup> Popülasyon ekolojisi ise, söz konusu sektörel değişim talepleri karşısında örgütlerin hayatta kalma becerilerini ölçmüş; yapısal olarak çevresiyle uyumlu olanların hayatta kalacağını öngörürken, organizasyon yapısını pasif unsur olarak ele almıştır (Koçel, 2005: 364). Fakat ekolojik bakış açısı geldiği son noktada, örgütsel değişim ve çevreye uyumun soyut birtakım unsurlarının bulunduğunu ve o ana kadar süregelen yöntembilimle ölçülemeyeceğini itiraf ederek, bir bakıma bugün “yeni” olarak ifade ettiğimiz kurumsal teorinin doğuşunu müjdelemiştir. Bu bağlamda, sağlık hizmetleri gibi yüksek derecede yapılandırılmış bir sektörde, örgütlerin sosyal normlara daha duyarlı olduklarına ve rekabetin piyasa kurallarından ziyade, statüye bağlı normatif kurullarla şekillendiğine işaret edilmektedir (Fennell, 1980). Daha da ötesi, sektörel eşbiçimliliğin kaynaklarının yalnızca yasallaşma veya kaynak bağımlılığı ilişkileri ile açıklanamayacağı, o zamana kadarki çalışmalarda hissedilen fakat yöntembilimsel olarak pek de

<sup>1</sup> Weber, bürokratik dönüşümün bir kere başladı mı önün kesilemeyeceğini iddia etmiştir. Bu bağlamda, bir örgüt modeli olarak 20.yy.'a küresel çapta damgasını vuran bürokrasi, sanayileşme süreciyle ilintilendirilmekte ve kaçınılmaz olarak ülkeler sanayileştikçe yapı ve örgütlerinin bürokratik dönüşüm geçireceği öngörülmektedir. Galbraith, ABD ekonomik modeli ile Sovyet modeli arasında yalnızca gücün kaynağı bağlamında bir fark ayırt etmektedir. Zira ABD'deki komünist radikallerin, “özel sektör bürokrasisini merkezî plânlamaya dayalı bir bürokrasiye tercih etme” anlamına gelebilecek Sovyetler sistemine değil de Küba ve Çin modellerine öykünmelerini, bu ülkelerin henüz Sovyetler gibi sanayileşmelerini tamamlamamış olmasına bağlamaktadır. Galbraith, sanayileşme ve yarattığı ileri teknolojinin bürokratikleşmeyi de kaçınılmaz kıldığına işaret etmektedir (Galbraith, 1972: 17).

ölçülemeyen soyut/bilişsel –çoğu kere de ussal olmayan– meşruiyet endişesi veya modaya kapılma olduğuna dikkat çekilmekte; böylece yeni kurumsal çalışma alanının da temelleri atılmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983).<sup>2</sup>

#### KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın kuramsal geri plânını, örgütlerin ve özellikle de hastanelerin yenilikçi organizasyon yapılarını, yönetim uygulamalarını, teknolojileri ve sektörel birlik üyeliklerini tercihlerinde, sektörel eşbiçimliliğe yol açan bilişsel, kaynak bağımlılığı ve şebeke ilişkileri üzerine yapılan çalışmalar meydana getirmektedir. Bu bağlamda, yenilikçi bir yönetim uygulaması olarak toplam kalite yönetiminin (TKY), ABD’de (Westphal vd. 1997) ve Genel Sağlık Sigortası dönüşüm programı kapsamında Tayvan’da (Hornig ve Huarng, 2002) hastane popülasyonları tarafından benimsenme davranışları incelendiğinde, uyma ve uyarlama davranışının süreç boyunca birlikte görüldüğüne ve özellikle geç dönemde şebeke ilişkilerinin kurumsallaştırıcı normatif etkisine dikkat çekilmektedir. Benzer şekilde, ISO9000 kalite güvencesinin küresel yayılımında, başta devletler olmak üzere çokuluslu şirketlerin normatif (Guler vd. 2002) ve TKY’nin Türk sanayi kuruluşları arasındaki yayılım sürecinde ise, birer sektörel birlik olan –yurtdışı bağlantılı– TÜSİAD ve KALDER’in ideolojik söylem ve yarattıkları kurumsal bağlamın, törensel benimsemeye olan etkilerine değinilmektedir (Özen, 2002). Hastane yönetimlerinin matris örgüt yapısını benimsemelerinde, şebeke etkisinin öğrenme süreçleri, sosyal bağlar ve şebeke içinde matris yapının kurumsallaşma düzeyi ile belirleyici olduğu belirtilmektedir (Burns ve Wholey, 1993). Diğer yandan ortam belirsizliğinin, hastanelerin yeniden yapılanmasında verimliliği henüz tam olarak ispatlanmamış yapıları törensel benimseme eğilimini güçlendirdiğine ve neticesinde de sektörel eşbiçimliliği artırdığına dikkat çekilmektedir (Arndt ve Bigelow, 1995). Benzer şekilde, özel kolejlerin müfredat tespitlerinde, üye olunan sektörel birliğin homojen veya heterojen şebeke olmasının belirsizliği gidermedeki ve sosyal öğrenme süreçleri üzerindeki etkilerinin, uyma veya uyarlama davranışı üzerinde belirleyici olduğu ifade edilmektedir (Kraatz, 1998). Hastanelerin yapısal dönüşümü destekleyici halkla ilişkiler çabalarında ise, alışlagelmiş yapıdan sapmanın dışarıdan dayatıldığı ve hayatta kalmak için bir zorunluluk teşkil ettiği, neticesinde de meşruiyetin güçlendiği imajını vermeyi hedefledikleri belirtilmektedir (Arndt ve Bigelow, 2000). Hastane yönetimlerinin, özellikle çevreden kaynaklanan belirsizliği kontrol altına almak amacıyla yeni teknolojileri benimsedikleri; yoğun rekabet baskısı altında kurumsal süreçlerin etkili olmaya başladığı ve teknolojiyi benimseme zamanlaması

<sup>2</sup> Kurumsal yazın külliyatını geriye dönük gözden geçiren alanın öncülerinden Selznick, kati biçimde eski ve yeni ayırımına karşı çıkmaktadır. Bu bağlamda, yeni kurumsal araştırmacıların yalnızca piyasa stratejilerine takılıp kalmamaları gerektiğine, eski kurumsalcıların bürokrasi ve sosyo-politik düzenleyici ilişkiler üzerine yaptıkları çalışmalardan elde edilen çıkarımları da dikkate almaları gerektiğini dile getirmektedir (Selznick, 1996). Benzer şekilde, Arndt ve Bigelow da, eski kurumsal yaklaşımın odak örgütün iç yapı ve yakın çevresiyle ilgilendiğini, buna karşılık yeni kurumsal yaklaşımın, değişimin derecesini anlamak yerine örgütlerin birbirlerine ne kadar benzediğini ölçmeye çalıştığını, dolayısıyla da her iki yaklaşımın kazanımlarını bir araya getirmek suretiyle, zafiyetlerini örtmek gerektiğini dile getirmektedir (Arndt ve Bigelow, 2000).

konusunda hekim ve tepe yöneticilerinin inisiyatiflerinin azaldığı bildirilmektedir (Friedman ve Goes, 2000). Öte yandan, sosyal hareketlerin ve örgütsel uygulamaların farklı sektörlerde farklı hızlarda yayılmasında, sosyal şebeke ilişkilerinin, sektör danışmanlarının ve medyanın nüfuzunun etkili olabileceğine dikkat çekilmektedir (Strang ve Soule, 1998). Benzer şekilde, ABD’de sinema sektörünün erken dönemlerinde ortaya çıkan tröstleşme üzerine yapılan kurumsal ekolojik çalışmada, birliğin genel popülasyonunun mortalitesini artırırken, üye şirketlerin mortalite hızını azalttığı, buna karşılık yarattığı normatif etkinin, üyelerini ortam koşullarındaki değişime ayak uydurmada geri bıraktığını göstermektedir (Mezias ve Boyle, 2005).<sup>3</sup> Birlik üyeliğinin kurumsal süreçler sonucu DiMaggio ve Powell’ın tanımladığı gibi bir çelik kafes hâline dönüşmesinde, tröste ve onun uyguladığı piyasa denetim mekanizmalarına karşı basında, yasal ve siyasal ortamda gelişen bakış açısındaki değişim ve gerçekleştirilen eylemlerin önemli etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

### SEKTÖREL BİRLİKLER

Sektörel birlik (industrial association) genel anlamıyla, belirli bir sahada/sektörde faaliyet gösteren birbirinden bağımsız gerçek veya tüzel kişiliklerin, ortak bir amaç ve çıkar birliği etrafında bir araya geldikleri şebeke organizasyonudur. İdarî yapılanmaları ve merkez-üye ilişkileri bağlamında: (1) ticaret (trade) birlikleri –ör: TÜSİAD–; (2) ulusal odalar (national corporations) –ör: TOBB, Tabip Odası– ve (3) eylem birlikleri/hareketler (movements) –ör: Sağlıkta Ortak Dil Platformu– olarak üç temel başlık altında toplanabilir (Young ve Sleeper, 1989: 4). Sektörel birlikler, üyeleri yararına lobi yapma, ortak pazarlama ve satın alma, fon sağlama, çeşitli üretim faktörlerinden ortak yararlandırma, bilgilendirme ve diğer aktörlerle iletişim zemini oluşturma vb. hizmetler sağlar. Söz konusu birlik yapılanmaları arasında geçişler mevcut olup: bir uça gevşek piyasa ilişkileriyle bir araya gelmiş üyelerden oluşan ve üyelik hizmetlerinin aidat karşılığı verildiği ticaret birliklerinden, diğer uça merkez-çevre teşkilatlanmasında hiyerarşik örgütlenmenin ve üyeler üzerinde merkez denetiminin daha etkin olduğu, yarı-kamusal oda oluşumuna doğru bir meyil gözlenmektedir. Bu bağlamda, üyelerin hiyerarşik fakat daha ziyade ikna ve gönüllülük esasına göre merkeze bağlı oldukları, merkezin üyelerle hem liderlik hem de piyasa ilişkileri çerçevesinde etkileşime geçtiği ve ideolojik bir yön de sergileyen eylem birlikleri, bu iki ucun ortasında yer almaktadır.<sup>4</sup>

### HASTANE SEKTÖRÜ VE SEKTÖREL BİRLİK OLUŞUMU

Türkiye’de özel sağlık hizmetlerinin gelişimi, bilhassa 1989 yılında İstanbul’da International Hospital’ın ve 1992’de de Ankara’da Bayındır Tıp Merkezi’nin hizmete

<sup>3</sup> Ancak bunun sebebinin örgütsel atalet olmadığı özellikle vurgulanmaktadır.

<sup>4</sup> Selznick, Amerikan Komünist Partisi üzerine yaptığı klasik çalışmasında, gönüllülük esasına dayalı bir birliğin, üyelerini politik birer ajan olarak nasıl bir disiplinle örgütsel silaha dönüştürdüğünü ortaya koymaktadır (Selznick, 1979).

girmesi ile başlamıştır. Söz konusu iki hastane, belki de sahip oldukları ileri tıp teknolojilerinden daha çok, lüks otelcilik uygulamalarıyla ülkemizi ilk defa “beş yıldızlı hastanecilik” kavramıyla tanıştırmaları bakımından önemlidir. Özel sağlık hizmet arzındaki bu gelişme, 1990’ların ikinci yarısından sonra da ivme kazanmaya devam etmiştir. Bunda, ilki 1985’te verilmeye başlanan yatırım teşviklerinin önemli bir etkisi vardır (Azak, 2001).<sup>5</sup> 1990’da İstanbul’da 34 olan özel hastane sayısı, 15 yılda %347’lik bir artışla 2004 sonunda 118’e ulaşmıştır.<sup>6</sup> Yine İstanbul’da 1990’da 1, 359 olan toplam özel hastane yatağı sayısı, %458 artarak 2004 sonunda 6, 231’e yükselmiştir. Aynı dönem için gayrisafi millî hâsıladaki (GSMH) birikimli büyüme %60’dır. Bu hâliyle İstanbul, özel hastane sektörünün âdeta bir gelişim üssü olarak başı çekmektedir: 2004’te Türkiye genelinde mevcut 245 özel hastanenin %48’i ve özel hastane yataklarının %59’u İstanbul’da faaliyet göstermektedir. Yataklı tedavi hizmetleri arzında özel teşebbüsün artan payı ile doğru orantılı olarak, diğer sektörlerde de benzerlerinin görüldüğü üzere, sektörün çıkarlarını korumaya dönük sektörel birlik oluşumları da çok geçmeden gelişmeye başlamıştır. Bu bağlamda İstanbul’da, ilki 1991’de Özel Sağlık Kuruluşları Birliği Derneği adıyla kurulan sektörel birliği, hemen ardından 1992’de Özel Hastaneler Derneği (ÖHD) takip etmiştir. Özel Sağlık Kuruluşları Birliği Derneği, 2000’de tüzük değişikliği ile isim değiştirmiş ve Sağlık Kuruluşları Derneği (SKD) adı altında faaliyetlerini sürdürmüştür. SKD’ye üye hastane sayısı 1991’de 4’ten 2004 sonunda 25.5 kat artarak 102’ye ulaşmış, fakat ÖHD’ye üye sayısı aynı dönem için sınırlı kalmış olup: 1992’de 11’den 2004 sonunda ancak 39’a (%354’lük artış) ulaşmıştır.<sup>7</sup> Tür olarak her iki dernek de birer ticaret birliğidir. Başlangıçta birbirine rakip olan dernekler, kamu sosyal güvenlik kurumlarının 2004’te özel sektörden hizmet satın almaya başlamasının ardından çıkar birliği oluşturarak, 2004’te ortak bir duyuruyla tek çatı altında birleşme kararı almışlardır. Resmî birleşme 2005 Mart’ında gerçekleşmiş ve bu yeni yapılanma Özel Hastaneler ve Sağlık Kuruluşları Derneği (OHSAD) adını almıştır.

### ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çalışmanın amacı, sektörel birliklerin gelişip güçlenmesine ilişkin dinamikleri,

<sup>5</sup> Burada 1985 tarihi, İstanbul’a tanınan ilk hastane teşvikine aittir. Öte yandan sağlık sektörü 1981’de teşvik kapsamına alınmış, ilk teşvik ise 1982’de verilmiştir. 1987’de sağlık alanında yapılan toplam sabit sermaye yatırımları içinde özel kesimin payı %38 iken, bu oran 2004’te %70 seviyesine yükselmiştir. 1990-2004 arası 15 yıllık süreçte İstanbul’daki özel hastanelere verilen yatırım teşvik belgesi sayısı ile hastane sayısı ve özel yatak toplamı arasında kuvvetli korelasyonlar tespit edilmiştir. Bu da bir özelleştirme politikası olarak yatırım teşviklerinin, özel hastane sektörünün gelişip büyümesine önemli katkılar sağladığı savını desteklemektedir (Mechmet, 2006: 49, 62).

<sup>6</sup> Söz konusu veriler Sağlık Bakanlığı tarafından her yıl yayımlanan Yataklı Tedavi Kurumları İstatistik Yıllıklarından hesaplanmış olup, İstanbul’daki azınlık vakıflarına ait 4 hastane ile 2 yabancı misyon hastanesi başta olmak üzere, ülke genelinde bu niteliklere sahip toplam 8 hastane yazar tarafından kapsam dışı tutulmuştur.

<sup>7</sup> Dernekler Yasası’na göre, bir oluşumun dernek olabilmesi için en az 7 gerçek kişiden oluşan kurucu üyenin bulunması gerekir. Bahsi geçen derneklerden SKD’de tüzel kişilikler bağlamında üye sayısının 4 görünmesinin nedenleri: (1) bazı hastanelerin birden fazla gerçek kişi tarafından temsil ediliyor olmasından ve (2) hastaneler dışında diğer tür özel sağlık kuruluşlarından da üyelerin bulunması, bu nedenle de konumuz gereği yalnızca hastane üyeliklerinin incelenmesi dolayısıyladır.



sağlık hizmetlerinde yataklı tedavi hizmeti sunan organizasyonlar olan hastaneler arasındaki üyelik olgusunun yayılma süreci özelinde irdelemektir. Çalışma, söz konusu dinamikleri birliklerin sergiledikleri üye profillerini, sektörel koşulları ve odak işletmeye ait nitelikleri bir arada ele alarak, hastanelerin birliğe katılma sürecini hızlandıran veya yavaşlatan unsurları açıklamaya çalışmaktadır. Bunu yaparken de, kuramsal altyapısını büyük ölçüde yayılma teorilerinden biri olan yeni kurumsal teoriye dayandırmaktadır. Yeni kurumsal teorinin ilgi alanı olan sektörel eşbiçimlilik ve buna yol açan öykünme/taklit olgusu, çalışmaya konu olan araştırma tasarımının da temellerini oluşturmaktadır (Gürol, 2005: 54). Dolayısıyla, ana hatlarıyla bilişsel bir uyum modeli benimsenmektedir. Söz konusu bilişsel model, sektörel birliklere üyeliğin hastane popülasyonu içindeki yayılımı ve bunun neticesinde sektörel eşbiçimliliğin ortaya çıkmasında, hastane yönetimlerinin meşruiyet kazanma veya meşruiyeti kaybetmeme kaygısıyla ussal olmayan; törensel bir uyum gayretini varsaymaktadır. Bu bağlamda, mevcut çalışmanın selevi konumdaki öncül çalışmamızda (Bekaroğlu, 2005), üç farklı öykünme türünün varlığı test edilmiş ve her üçünün aynı anda, fakat üye olunan sektörel birliğin özgün koşullarına bağlı gerçekleştiği bulgularına rastlanmıştır.<sup>8</sup> Önceki çalışmada hastanelerin iki sektörel birliğe üyelikleri üye olunan birlik ayrımı gözetilerek ele alınmışken, mevcut çalışmada ise –yöntembilimsel farklılığının yanı sıra– birlik ayrımı gözetmeksizin, her üç öykünme türünün sektörel eşbiçimliliğin gelişimi üzerindeki etkileri gerek ayrı ayrı modellemelerle, gerekse birbiri üzerindeki etkileri birlikte ele alınmaktadır. Diğer taraftan, yeni kurumsal çerçevede örgütsel uyum irdelenirken sıklıkla göz ardı edilen organizasyonlararası öğrenme süreçleri, mevcut çalışmada dikkate alınmakta ve sektörel birlikleri aynı zamanda birer şebeke organizasyonu addederek, birliğe katılım kararında şebeke homojenliği veya heterojenliğinin etkileri ölçülmektedir. Buna göre şebeke yapısı, çevreden kaynaklanan belirsizliği azaltmada veya artırmada araçsallık rolü oynamaktadır.<sup>9</sup> Homojen şebekeler, birbirine benzer üyelerden oluşan, üyeler arasında sıkı –yakın ve yoğun– ilişkilerin hâkim olduğu, fakat belirsizliği azaltacak bilginin güvenilir ama nispeten kısıtlı kaynaklardan geldiği örgütlenmeleri ifade etmektedir. Buna karşılık heterojen şebekeler ise, birbirinden çok farklı üyelerden oluşan, üyeler arasında nispeten daha mesafeli, gevşek ve piyasa yapısına benzer ilişkilerin hâkim olduğu, bilginin ise çok sayıda farklı kaynaktan gelmesi dolayısıyla zengin, fakat bir o kadar da güvenilmez olduğu örgütlenmeleri ifade etmektedir (Kraatz, 1998). Son olarak, üyeliğin yayılımı irdelenirken yeni kurumsal teorinin bilişsel yaklaşımına ek olarak, onun göz ardı ettiği ve bilhassa sağlık sektörüne özgü önemli bir düzenleyici unsur olarak hükümetin kaynak dağılımına olan etkisi, yatırım teşvik

<sup>8</sup> Bu hâliyle ilk çalışmamız, Haunschild ve Miner’in iktisap faaliyetleri esnasında şirketlerin yatırım bankası tercihleri üzerine yaptıkları çalışmanın bulgularıyla örtüşmektedir (Haunschild ve Miner, 1997).

<sup>9</sup> Paul Starr, ABD hastane sektöründe zincir/grup hastanelerinin hâkimiyetlerini artırmalarının bir nedenini de, bir sektör uzmanının ağzından şöyle aktarmaktadır: “...ne zaman hükümet yeni bir tür raporlama talebinde bulursa veya yeni bir düzenlemeye gitse, hastane yönetimi daha fazla bilgiye ihtiyaç duymakta ve bir zincire katılma fikrine yatkın hâle gelmektedir” (Starr, 1982: 436).

belgelendirmesi (YTB) uygulamaları yoluyla siyasal-iktisat yönünden ele alınmaktadır. Fakat bunu gerçekleştirirken, sadece hükümetin YTB dağıtım politikası değil, fakat aynı zamanda başvuru süreçlerini öğrenmede sektörel birlik üyeliğinin olası etkileri de ölçülmektedir. Bu hâliyle mevcut çalışma, bilişsel uyum ve şebeke özelliklerine bağlı üyeliğin yayılışına ilâve olarak, kaynak bağımlılığı ilişkileri ve onun hastane popülasyonunda sektörel birliklere katılım yönünde düzenleyici etkisinin izlerini aramaktadır. Böylece, daha çok eski kurumsal teorinin ilgi alanı olan zorlayıcı eşbiçimliliğin olası varlığı da göz önünde tutulmakta; eğer mevcutsa etki yönü ve diğer şekillendirici unsurlarla olan etkileşimi değerlendirmeye alınmaktadır.

Mevcut çalışma üç yönden özgünlük sergilemektedir. Bunlardan ilki, benimsenen analiz yöntemi olup, yeni kurumsal teori incelemelerine yeni ve farklı bir bakış açısı kazandırmaktadır. İşletme yazınında daha çok popülasyon ekolojisi çalışmalarında yöntem olarak benimsenen ve örgüt popülasyonlarında gözlemlenen ölüm (faaliyet durdurma/çıkma) hızını ölçmede yararlanılan Cox regresyonundan, ölümü sektörel birlik üyeliğiyle eşkoşmak suretiyle, sektörel eşbiçimliliği hızlandıran ve yavaşlatan motifleri belirlemeye soyunmuştur. Bu hâliyle, yöntembilimsel farklılık sergilemektedir. İkincisi, bir devam çalışması olduğu göz önünde bulundurulmak kaydıyla, önceki çalışmayla birlikte ele alındığında, sağlık hizmetlerinde sektörel birlik oluşumlarını inceleyen bildiğimiz kadarıyla ilk çalışmalardan biridir. Son olarak, sektörel birliklere üyelik olgusu, eşbiçimlilik kavramıyla ilintilendirilmektedir. Sergilediği tüm bu yönler dikkate alındığında, çalışmamızın yeni bilimsel bilgi üretimine önemli bir katkı sağladığı inancındayız.

### **KAPSAM, GEREÇ VE YÖNTEM**

Çalışmanın kapsamı sektörel, coğrafi ve zaman olmak üzere üç boyutta ele alınabilir. Özel yataklı tedavi kurumları, sektörel kapsamı oluşturmaktadır. Bu bağlamda, kâr amacı gütmeyen vakıf hastaneleri ile kâr amaçlı şirket hastaneleri, özel hastane sayılmaktadır. Sağlık Bakanlığı'na, diğer bakanlık ve kurumlara bağlı tüm kamu hastaneleri, belediyelere bağlı hastaneler ile askerî hastaneler, kapsam dışında tutulmuştur. Sağlık Bakanlığınca özel hastane statüsünde değerlendirilmesine rağmen, azınlık vakıflarına ait hastaneler ile yabancı misyon hastaneleri, yine kapsam dışı bırakılmıştır. Bunlara ilâveten, yataklı hizmet vermelerine rağmen huzurevi, düşünlervevi, son dönem bakımevi ve rehabilitasyon merkezi gibi uzun süreli bakım hizmeti veren tesisler de kapsam dışında tutulmuştur. İstanbul il sınırları (Silivri-Pendik) coğrafi kapsamı oluşturmaktadır. İstanbul'da etkin iki sektörel derneğin ilk faaliyete geçtikleri 1991 başından, kaynaşarak ayrı ayrı faaliyet göstermeyi bıraktıkları 2004 yılı sonuna kadarki 14 yıllık süreç, çalışmanın zaman kapsamını oluşturmaz. Buna göre, söz konusu dönemde faaliyet göstermiş toplam 138 genel ve özel dal hastanesi, araştırma evrenini meydana getirmektedir. Çalışma 14 yıllık geniş bir zaman dilimini kapsıyor olması dolayısıyla boylamsal, kullanılan bilimsel yöntem ve özgün değişken (variable) tercihleri dolayısıyla da deneysel bir çalışmadır. Çalışmada, İstanbul'da faaliyet gösteren özel hastanelerin, yine aynı

coğrafyada etkin iki sektörel birliğe üyelikleri incelenmiştir. Çalışma evreni, 138 hastaneden oluşan örgüt popülasyonunun tümünü kapsamaktadır. Çalışmada birincil ve ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Birincil veri kaynakları dernek yönetimleri olup, üye hastane listeleri ve üye olunan yıl verileri elde edilmiştir. Ayrıca dernek yöneticileri ile 2004'te gerçekleştirilen yapılandırılmış mülâkatlar aracılığıyla da, dernek faaliyetleri hakkında ayrıntılı nitel bilgiler elde edilmiştir. İkincil veri kaynakları olarak: Sağlık Bakanlığı Yataklı Tedavi Kurumları İstatistik Yıllığı; Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) internet sitesi; Resmî Gazete; Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'dir. Bunlara ilâveten, hastanelerin sektörel bağlantılarıyla ilgili olarak, ilki yazar tarafından 2000'de İstanbul'da 60 özel hastanede (Bekaroğlu, 2002), ikincisi ise 2003'te yine yazar yönetiminde bir araştırma projesi çerçevesinde 50 özel hastanede gerçekleştirilen iki anket çalışmasının bir kısım verilerinden de yararlanılmıştır.

Araştırmada analiz yöntemi olarak Cox regresyonu benimsenmiştir. Bağımlı değişken, hastanenin sektörel birliğe üyelik statüsü ve üye oluncaya kadar geçen süreyle bağlantılı risk derecesidir. Süre değişkeni, yıl cinsinden sektörel birliklerin yaşı olup, faaliyete başladıkları ilk yıl "1" olarak işaretlenmiştir. Hastanelerin sektörel birlik üyelikleri "üye değil=hayatta" ve "üye=ölü" olguları ile özdeşleştirilmek suretiyle ikili kodlanmıştır. Buna göre, üyelik gerçekleşmeksizin geçen her yıla ait veriler "hayatta=0" olarak takip edilmiş, üyelik gerçekleştiği takdirde ise "ölü=1" şeklinde kodlanarak, söz konusu hastanenin –faaliyetlerini sürdürüyor olsa dahi– takibine son verilmiştir. Eğer hastane zaman içinde her iki derneğe de üye olmuşsa, hastane verileri –sanki başka bir hastaneymiş gibi– her bir dernek için baştan sona ayrı ayrı takip edilmiştir. Yine benzer şekilde, ilgili dönemde hiçbir derneğe üye olmayan hastaneler de, her bir dernek için ayrı ayrı takip edilmiştir. Buna göre, en az bir derneğe üye 124 ve hiçbir dernek üyesi olmayan 14 toplam 138 hastane, 14 yıllık süreç boyunca 901 bağımsız gözlem meydana getirmiştir. Söz konusu gözlemler: 747 (%83) "hayatta=0" ve 154 (%17) üyelik olgusu, "ölüm=1" dağılımı sergilemiştir. Bağımsız değişkenler ise: (1) kontrol; (2) sıklığa öykünme; (3) özelliğe öykünme; (4) başarıya öykünme; (5) kaynak bağımlılığı ve (6) şebeke heterojenliği şeklinde gruplandırılmış olup, toplam 29 adettir. Analiz için 7 model oluşturulmuştur. Tam modelleme (enter) yöntemiyle gerçekleştirilen analizlerde, SPSS 13 paket programı kullanılmıştır.

## BULGULAR

Cox regresyonu sonuçları, sadeleştirilmiş olarak ve yalnızca istatistik anlamlılık sergileyen değişkenlerin gösterildiği hâliyle aşağıda verildiği gibidir.

Model 1: Kontrol

Üyelik riski=f(-hastane yaşı\*, poliklinik pazar payı\*\*\*)

Model 2: Kontrol + Sıklığa Öykünme

Üyelik riski=f(-hastane yaşı\*\*, poliklinik pazar payı\*\*\*, grup üyeliği\*, -diğer birliğe üyelik\*, ilçede

10bin nüfusa düşen kamu yatağı sayısı\*\*, -birlik üyesi hastane sayısı\*\*\*, yeni katılan üye sayısı\*\*\*)

Model 3: Kontrol + Özelliğe Öykünme

Üyelik riski= $f(-$ hastane yaşı\*, poliklinik pazar payı\*\*\*, GSMH değişim\*\*, -üyelerin ort. büyüklüğü\*\*, sektör ort. üzerindeki üye sayısı\*\*\*, -sektörde en büyük %20 içindeki üye sayısı\*\*\*, büyüklükte şebeke heterojenliği\*\*)

Model 4: Kontrol + Başarıya Öykünme

Üyelik riski= $f(-$ hastane yaşı\*, poliklinik pazar payı\*\*, sektör ort. üzerinde kapasite kullanımına sahip üye sayısı\*, -kapasite kullanımında sektörün en yüksek %20'si içindeki üye sayısı\*\*\*, -kapasite kullanımında şebeke heterojenliği\*\*\*)

Model 5: Kontrol + Kaynak Bağımlılığı

Üyelik riski= $f(-$ hastane yaşı\*, poliklinik pazar payı\*\*, YTB almış üye sayısı\*\*\*, yeni YTB sayısı\*\*\*, -üyelerin sahip olduğu birikimli YTB sayısı\*\*\*)

Model 6: Kontrol + Sıklığa + Özelliğe + Başarıya Öykünme

Üyelik riski= $f(-$ hastane yaşı\*, GSMH değişim\*\*, yeni katılan üye sayısı\*\*\*, -üyelerin ort. büyüklüğü\*\*, sektör ort. üzerindeki üye sayısı\*, -sektörde en büyük %20 içindeki üye sayısı\*\*, -sektör ort. üzerinde kapasite kullanımına sahip üye sayısı\*\*, kapasite kullanımında sektörün en yüksek %20'si içindeki üye sayısı\*\*\*, büyüklükte şebeke heterojenliği\*, -kapasite kullanımında şebeke heterojenliği\*\*\*)

Model 7: Kontrol + Sıklığa + Özelliğe + Başarıya Öykünme + Kaynak Bağımlılığı

Üyelik riski= $f(-$ hastane yaşı\*, GSMH değişim\*\*\*, yeni katılan üye sayısı\*\*\*, -üyelerin ort. büyüklüğü\*, -sektörde en büyük %20 içindeki üye sayısı\*, kapasite kullanımında sektörün en yüksek %20'si içindeki üye sayısı\*, -kapasite kullanımında şebeke heterojenliği\*\*, -üyelerin sahip olduğu birikimli YTB sayısı\*, -İstanbul'daki özel hastanelere tanınan toplam yeni YTB sayısı\*\*\*)

Not: \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$ ; GSMH: Gayrisafi Milli Hâsıla; YTB: Yatırım Teşvik Belgesi

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışma, sektörel birlik oluşumlarını başladığı ilk andan, şekil değiştirerek dönüştükleri son noktaya kadarki sürece tanıklık etmesi bakımından eşsiz bir imkân tanımaktadır. Yalnızca iki kontrol değişkeni hastanelerin üyelik sürecinde etkili olmakta: hastane yaşı üyeliği geciktirirken, poliklinik faaliyet hacmindeki görece artış üyelik kararını hızlandırmaktadır. Sıklığa öykünme bağlamında, bir hastane grubu bünyesinde bulunmanın birlik üyesi olma eğilimini artırdığı, fakat daha öncesinden rakip birliğe üyeliğin süreci geciktirdiği görülmektedir. Rekabet algısı ise, ilçedeki diğer özel hastanelerden ziyade kamu hastanelerinin etkinliğiyle özdeşleştirilmekte; kamu etkinliğindeki yoğunlaşma, hastaneleri birlik üyesi olmaya zorlamaktadır. Ancak buradaki en ilginç bulgu, birliğe üye hastane sayısındaki artışın –beklenenin aksine– caydırıcı etki yapmasıdır. Bu durum, bize azınlık ilkesini (minority rule) hatırlatmakta (Ball, 2004: 415); yani hastanelerin kalabalık sektörel birliklere üye olmaktansa, belki yönetimde etkin olabileceklerini düşündükleri daha küçük şebekeleri tercih ettikleri, çağrışımında bulunmaktadır. Fakat sıklığa öykünmenin veya sürü etkisinin yine de mevcut bulunduğu; birliğe o yıl yeni katılan

üyeler bağlamında etkili olduğu görülmektedir. Bunda, –çalışmada ölçülmemekle birlikte– odak hastanenin yeni katılanlarla sergilediği benzerliklerin veya sahipler/yöneticiler arasındaki sosyal ilişkiler şebekesinin rol oynayabileceği, göz önünde bulundurulmalıdır. Özellikle öykünmede, sektör ortalaması üzerinde büyüklüğe sahip üye fazlalığının ve şebeke heterojenliğinin katılım kararında olumlu etkileri görülürken, hastaneler, çok büyük üyelerin ağırlıkta olduğu bir birliğe katılmaktan da çekinmektedir. Benzer şekilde, başarıya öykünmede de, sektör ortalaması üzerinde kapasite kullanımına sahip üyelerin fazlalığı katılımı kolaylaştırıcı etki yaparken, yine üstün performanslarıyla ayırt edilen üyelerin fazlalığı çekince yaratmaktadır. Ancak farklı olarak, burada şebekenin homojen olması; yani birliğin kapasite kullanımında nispeten birbirine benzer üyelerden meydana geliyor olması beklenmektedir. Ortalama büyüklüğün 47 yatak, ortalama kapasite kullanımının da %25 olduğu düşünüldüğünde, hastane popülasyonun ağırlıklı olarak düşük performanslı küçük hastanelerden meydana geldiği söylenebilir. Dolayısıyla da söz konusu çoğunluğun, çok uç örneklerden ziyade ulaşılabilir gördükleri sektör ortalamasının biraz üzerindeki kuruluşlara öykündüğü sonucuna varılmaktadır. YTB bağlamında kaynak bağımlılığı ilişkilerini irdeleyen Model 5’te, anlamlı olmamakla birlikte hastanenin daha evvelden YTB sahibi olması, üyelik üzerinde pozitif yönde etki göstermektedir. YTB almış birlik üyesi hastane sayısı ve üye hastanelerce o yıl alınan yeni belge sayısı, kaynak sağlama beklentisini destekler yönde, hastaneleri birliğe katılmaya itmektir. Ancak, birlik üyelerince sahip olunan birikimli YTB sayısı, katılma caydırıcı etki yapmaktadır. Bu bulgu, birlik içinde bilgi ya da kaynak paylaşımındaki muhtemel dengesizliklere ve söz konusu bilgi/kaynaklar için üyeler arasında bir rekabet olasılığına işaret ediyor olabilir. Öykünme türlerinin birlikte etkisi ölçüldüğünde ise, her üç türün de üyelik üzerindeki etkilerini sürdürdüğü, fakat diğer unsurların da varlığında, yüksek performansa sahip üyelerin bu defa katılımı özendirdiği; başarıya öykünmenin işleyiş şeklinin değiştiği dikkati çekmektedir. Son olarak, tüm unsurlar birlikte ele alındığında, birliğe katılma kararında öykünme dinamiklerinin yanı sıra, GSMH’deki büyüme teşvik ediciyken, YTB kaynak bolluğunun hastaneleri birlik dışında kalmaya yönlendirdiği görülmektedir.

#### KAYNAKÇA

Arndt, Margarete ve Barbara Bigelow (2000), “Presenting Structural Innovation in An Institutional Environment: Hospitals’ Use of Impression Management, ” *Administrative Science Quarterly*, (45) 3: 494-522.

Arndt, Margarete ve Barbara Bigelow (1995), “The Adoption of Corporate Restructuring by Hospitals, ” *Hospital and Health Services Administration*, (40) 3: 332-347.

Azak, Sedat (2001), “Özel Hastaneler Yoğun Bakımda!” *Yeni Türkiye Sağlık Özel Sayısı*, (7) 40: 1515-1518.

Ball, Philip (2004), *Critical Mass: How One Thing Leads to Another*, Arrow Books.

Bekaroğlu, Ş. Burak (2005), "Sağlık Hizmetlerinde Sektörel Birlik Oluşumu ve Sektörel Birliklere Üyeliğin Özel Hastaneler Arasındaki Yayılımı: İstanbul'daki Özel Hastaneler Üzerine Bir Araştırma, " *13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*: 419-423.

\_\_\_\_\_, (2002), *Şebeke Organizasyonu Bakış Açısından Sağlık Sektörü ve İstanbul'daki Özel Hastanelerin Sektörel Bağlantılarına İlişkin Bir Araştırma* (yayınlanmamış doktora tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Burns, Lawton R. ve Douglas R. Wholey (1993), "Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks, " *Academy of Management Journal*, (36) 1: 106-138.

DiMaggio, Paul J. ve Walter W. Powell (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, " *American Sociological Review*, (48) 2: 147-160.

Fennell, Mary L. (1980), "The Effect of Environmental Characteristics on the Structure of Hospital Clusters", *Administrative Science Quarterly*, (25) 3: 485-510.

Friedman, Leonard H. ve James B. Goes (2000), "The Timing of Medical Technology Acquisition: Strategic Decision Making in Turbulent Environments, " *Journal of Healthcare Management*, (45) 5: 317-330.

Galbraith, J. Kenneth (1972), *The New Industrial State*, 2. bası, Penguin Books.

Guler, Isin, Mauro F. Guillen ve John M. Macpherson (2002), "Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates, " *Administrative Science Quarterly*, (47) 2: 207-232.

Gürol, Yonca (2005), *Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma*, İstanbul: Beta.

Haunschild, Pamela R. ve Anne S. Miner (1997), "Modes of Interorganizational Imitation: The Effects of Outcome Salience and Uncertainty, " *Administrative Science Quarterly*, (42) 3: 472-500.

Hornig, Ching ve Fenghueih Huarng (2002), "TQM Adoption by Hospitals in Taiwan, " *Total Quality Management*, (13) 4: 441-463.

Koçel, Tamer (2005), *İşletme Yöneticiliği*, 10. bası, İstanbul: Arıkan.

Kraatz, Matthew S. (1998), "Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change," *Academy of Management Journal*, (41) 6: 621-643.

Mechmet, Berna (2006), *Bir Özelleştirme Aracı Olarak Yatırım Teşviklerinden Yararlanma: İstanbul'daki Özel Hastaneler Üzerine Bir Çalışma* (yayınlanmamış lisans bitirme tezi), Marmara Üniversitesi Sağlık Eğitim Fakültesi, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı.

Mezias, Stephen J. ve Elizabeth Boyle (2005), "Blind Trust: Market Control, Legal Environments, and the Dynamics of Competitive Intensity in the Early American Film Industry, 1893-1920," *Administrative Science Quarterly*, (50) 1: 1-34.

Özen, Şükrü (2002), "Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye'de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci," *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, (2) 1: 47-90.

Selznick, Philip (1996), "Institutionalism Old and New", *Administrative Science Quarterly*, (41) 2: 270-277.(1979), *The Organizational Weapon*, Arno Press.

Starr, Paul (1982), *The Social Transformation of American Medicine*, Basic Books.

Strang, David ve Sarah A. Soule (1998), "Diffusion in Organizations and Social Movements: From Hybrid Corn to Poison Pills," *Annual Review of Sociology*, (24) 1: 265-290.

Westphal, James D., Ranjay Gulati ve Stephen M. Shortell (1997), "Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption," *Administrative Science Quarterly*, (42) 2: 366-394.

Young, Dennis R. ve Sally Sleeper (1989), *National Associations and Strategic Planning* (PONPO working paper, no. 138), Yale University.

## TÜRKİYE’NİN TEKNO PARK VE TEKNOLOJİ ODAKLI KULUÇKA MERKEZLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI BİR ÇALIŞMASI

Yrd. Doç. Dr. Özgecan KOÇAK

Sabancı Üniversitesi  
okocak@sabanciuniv.edu

Özge CAN

Sabancı Üniversitesi  
ozgecan@su.sabanciuniv.edu

**ANAHTAR KELİMELER:** Teknopark, teknokent, teknoloji geliştirme bölgeleri, kuluçka merkezleri

### TEKNOLOJİ GELİŞTİRME BÖLGELERİ İLE MERKEZLERİ

Bilim ve teknoloji odaklı şirketleri geliştirmek, yeni girişimcileri desteklemek, yenilikçiliği arttırmak ve bölgesel ekonomik gelişmeye katkıda bulunmak için kurulan teknoloji parkları (teknoloji kentleri, bilim parkları, teknoparklar) ve kuluçka merkezleri, kamu politikası araçları olarak giderek daha çok önem kazanmaktadır. Ülkemizde de genel olarak yenilikçiliği ve özellikle yüksek teknoloji alanına yatırım yapan girişimcileri destekleyen araçlar olarak bu örgütler ilgi çekmektedir (Bengisu, 2004).

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’deki teknoparkları ve kuluçka merkezlerini örgütsel ve bölgesel gelişmeyi temel alan sosyolojik ve örgütsel kuramları incelemek üzere bir araştırma sahası olarak önermektir. Endüstrinin yoğunlaştığı bölgeler uzun zamandan beri iktisadi ve coğrafi çalışmalara konu olmuştur. Coğrafi bir alanda yoğunlaşan şirketlerin bir arada olmaktan fayda gördükleri bölgesel gelişmeyi çalışan araştırmacılar tarafından uzun zamandan beri kabul görmüştür ve bu faydanın temelinde ne olduğu yolunda farklı tezler ortaya atılmıştır (Marshall, 1961(1890)). Son zamanlarda toplum bilimcilerin ve örgüt kuramcılarının da katıldığı bu tartışmalarda şirket topluluklarının toplumbilimsel özellikleri de dikkat çekmeye başlamıştır (Saxenian, 1994; Sorenson ve Audia, 1999; Stuart ve Sorenson, 2003).

İktisadi gelişme üzerine çalışan kamu yöneticileri ve araştırmacılar, örgütsel bir biçim olarak teknoparklar ve kuluçka merkezleriyle yakından ilgilenmektedir. Bunların bünyelerindeki şirketlerin gelişimine yaptıkları katkılar özellikle ilgi konusudur. Ancak, bu kurumlar üzerinde yapılan çalışmalar örgüt kuramının önerdiği tezleri incelememiştir. Oysa sınırları belirli coğrafi bölgeler oldukları, nispeten kolaylıkla belirlenebilen altyapı ve kaynaklara sahip oldukları, ve benzer örgütleri bir araya getirdikleri için teknoloji geliştirme bölge ve merkezleri, örgüt topluluklarını, bu topluluklar içindeki örgütler arasındaki etkileşimi ve bunun bölgesel gelişme üzerindeki etkilerini çalışmak için ideal araştırma alanları teşkil etmektedirler.

Bu çalışmada bu bölgelerdeki şirketlerin gelişmesine ve bu şirket topluluklarında ilişki ağları ve cemiyet kuruluşuna etki edebilecek belli başlı etkenler üzerinde duracağız. Amaçları birbirine yakın olmasına rağmen kuluçka merkezleri ve



teknoparklar arasında bazı farklılıklar gözlemleyebiliyoruz. Buna ek olarak, farklı ülkelerdeki teknoparklar ve kuluçka merkezleri üzerine yapılmış karşılaştırmalı değerlendirme çalışmaları, bu iki tip örgüt sınıfı içinde de birçok farklılıklar bulmuştur (EU Benchmarking Report, 2002; National Business Incubation Association, 2003; European Business and Innovation Centers Network; 2005; Canadian Survey of Business Incubators, 2005). Kiracı şirketlerin seçimi, bu şirketlere verilen hizmetler, kiracı şirketlerin özellikleri gibi etkenlerin bu şirketlerin performansı üzerinde etkisi olduğu tahmin edildiğinden, bu tür karşılaştırmalı çalışmaların Türkiye’de de bulunması önemlidir. Önceki karşılaştırmalı çalışmalar, yakın zamanda diğer ülkeler üzerinde yapılan çalışmalarda vurgulanan, örgütsel araştırmacılar ve bu kurumların kendileri için ilginç olabilecek birçok ölçüyü veya Türkiye’deki teknoloji park ve merkezlerinin pek çoğunu kapsamamaktadır (Bengisu 2003; Çetindamar 2007). Aşağıda Türkiye’deki teknopark ve kuluçka merkezlerinin yapılarından ve kuruluş şartlarından kısaca bahsettikten sonra anket yoluyla derlediğimiz verileri kullanarak bu kurumları dünyanın diğer bölgelerindeki benzerleriyle kıyaslayacağız.

### **TÜRKİYE’DE TEKNOPARK VE KULUÇKA MERKEZLERİ**

Türkiye’de bizim haberdar olduğumuz tüm kuluçka merkezleri KOSGEB (Sanayi ve Ticaret Bakanlığı’nın Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı)’in hizmet birimlerinden olan Teknoloji Geliştirme Merkezleri’dir. 1990’da KOSGEB’in kuruluşundan bu yana 19 adet TEKMER kurulmuştur. Bunların iki tanesi aynı zamanda Teknoloji Geliştirme Bölgesi sınırlarındadır.

TEKMER’ler KOSGEB’e bağlı yöneticiler tarafından ve ortak kurallar çerçevesinde yönetilmektedir. Dolayısıyla amaçları ve işlik sahibi şirketlere sağladıkları KOSGEB kaynaklı destekler farklılık göstermez. Ancak şirketlere verdikleri diğer hizmetler farklılık gösterebilir.

Şu anda Türkiye’de kurulmuş 19 ve faaliyette olan 15 teknopark bulunmaktadır (3. Teknoparklar Zirvesi Teknopark Kataloğu, 2006). Bunların tamamı 26 Haziran 2001 yılında kabul edilen Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu’na tabidirler. Bu kanuna göre Bakanlar Kurulu kararı ile Teknoloji Geliştirme Bölgesi ilan edilen bölgelerde yer alan şirketlere kurumlar ve gelir vergisi istisnası, KDV istisnası, ve bölge içinde çalıştırdıkları araştırma geliştirme personeli için gelir vergisi istisnası gibi teşvikler verilmiştir. 2004 yılında yapılan düzenlemeler ile bu teşvikler 2013 yılına kadar uzatılmıştır.

Teknoloji Geliştirme Bölgeleri’nin yönetimi anonim şirket olarak kurulan yönetici şirketlere bırakılmıştır. Bu şirketler TEKMER’lerin KOSGEB’e bağlı olduğu gibi bir kuruluşa bağlı olmadıkları için teknoparkta yer alan şirketlere sağladıkları hizmetler, gelir kaynakları, aldıkları kira ve diğer ücretler farklılık göstermektedir.

## ÖRGÜT KURAMI İŞİĞİNDA BİR KARŞILAŞTIRMA

### Anket Çalışması

Elimizdeki kaynaklara göre etkin durumda olduğunu düşündüğümüz bütün teknoloji geliştirme bölgelerine (15 adet) ve merkezlerine (18 adet) yolladığımız ankete altı teknoloji geliştirme bölgesi ve on TEKMER katıldı. Bir TEKMER henüz faaliyete geçmemiş olduğu için sorularımızın çoğunu yanıtlayamadı. Aşağıdaki tabloda geriye kalan onbeş kurumun bilgilerini sunuyoruz.

Ankete katılan yöneticilerden kurumlarının aldığı devlet desteği; yönetici şirketin ortakları; kiracı şirketlerin sektörel dağılımı; kiracılara sağlanan işletme destek hizmetleri; araç-gereç, binalar ve teknik destek; kiralanan alan; kullanılan alan; başvuruları değerlendirme sürecindeki seçim ölçütleri; kira fiyatları; sağlanan hizmetlere yönelik fiyatlandırma; ve yönetsel yapılar üzerine veri topladık. Aşağıda bu verilerden örgüt kuramı açısından en ilginç olduğunu düşündüklerimizi özetleyeceğiz.

### Sektörel Yoğunlaşma ve Çeşitlilik

Coğrafi yoğunlaşmanın olumlu etkilerinin önemli bir kısmının özellikle altyapı paylaşımı ve işgücü pazarlarının gelişmesi yoluyla ortaya çıkan yığışım ekonomilerinden kaynaklandığı düşünülmektedir (Marshall, 1961(1890)); Piore ve Sabel, 1984; Brusco, 1990). Ayrıca, yeni girişimcilerin var olan şirketlerde yetiştiği ve dolayısıyla yine aynı bölgedeki kaynakları kullanarak yatırım yaptığı da gösterilmiştir (Sorenson ve Audia, 1999; Stuart ve Sorenson, 2003). Bu etkilerin ortaya çıkmasında rol oynayan etkenin sektörel yoğunlaşma olduğu düşünülmektedir.

Coğrafi yoğunlaşmanın beraberinde getirdiği faydaların sebeplerinin ne olduğu ile ilgili genel kabul gören görüşler kendiliğinden gelişen bu bölgeleri yapay olarak ikame etmek amacıyla kurulan teknoparkların aldıkları biçimi bir ölçüde belirlemiştir. Dolayısıyla teknoparkların bir kısmı kısıtlı sayıdaki sektörleri hedeflemiş, o sektörlerde veya o sektörlerle tedarik zinciri ile bağlı sektörlerdeki şirketleri bünyelerine çekmeye çalışmaktadırlar. Avustralya'da yapılan bir çalışma oradaki kuluçka merkezlerinin %20'sinin bazı sektörlerle odaklandığını, diğerlerinin ise her sektörden şirkete açık olduğunu bulmuştur. Türkiye'deki teknoparklar arasında da farklı stratejiler gözlemliyoruz.

Tabii sektörel yoğunlaşmadan faydalanmak için bölgedeki toplam şirket sayısının çokluğunun da gerekli bir koşul olduğu varsayılmaktadır. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi genel olarak teknoloji parklarında kuluçka merkezlerine göre daha çok şirket yer almaktadır. Türkiye'de de TEKMER'lerin hem ofis alanı olarak hem de kurumda yer alan şirket sayısı olarak Teknoloji Geliştirme Bölgeleri'nden daha küçük olduklarını görüyoruz.

Sektörel yoğunlaşmanın şirket gelişimine faydalı olduğu düşünülmeyle birlikte şirket çeşitliliğinin faydaları olduğunu düşünenler de vardır. Özellikle ekolojik örgüt çalışmaları yapanlar örgüt çeşitliliğinin örgüt nüfuslarını değişikliklere ve güçlüklerle karşı daha dayanıklı yaptığını savunmuşlardır (Hannan ve Freeman, 1989). Bizim bildiğimiz kadarıyla teknoparkların ve kuluçka merkezlerinin

performanslarını birbirleriyle kıyaslayarak sektörel yoğunlaşmanın ve çeşitliliğin etkilerini inceleyen bir çalışma yok. Böyle bir çalışmanın faydalı olacağını düşünüyoruz.

#### **Büyüklik Dağılımı**

Aynı coğrafi bölgede yoğunlaşan şirketlerin büyüklik dağılımı da aralarındaki ilişkileri ve birbirlerinden faydalanma potansiyellerini, bölgedeki yayılma etkisini (spillover) etkileyebilir. Şirketlerin büyüklik dağılımında en önemli farkı kuluçka merkezleri ve teknoparklar arasında gözlemlemekteyiz. Kuluçka merkezleri yeni kurulmuş, dolayısıyla küçük, şirketleri barındırdıkları için bunların içinde farklı büyüklik dağılımları pek görmüyoruz. Teknoparklar ise her yaşta ve büyüklükte şirkete açıktır.

Türkiye’de de kuluçka merkezleri ve teknoparklar bünyesinde yer alan şirketler arasında büyüklik farkları var. TEKMER’ler yeni şirketleri kabul etmelerinin yanı sıra, Avrupa’daki diğer kuluçka merkezleri gibi bunları bir süre sonra ayrılmaya zorluyorlar. TEKMER’ler için bu süre 4 yıl. Teknoloji geliştirme bölgeleri ise vergi muafiyetinden yararlanmak isteyen, yani en azından AR-GE geliri olan şirketlere cazip geliyor. Kanun da yönetici şirketler de bu bölgelere yerleşmek isteyen şirketlerde yeni kurulmuş olma şartı aramıyor. Bu bölgelerdeki ofislerin kira ücretlerinin yüksek olmasının da çoğunlukla küçük olan geliri düşük şirketleri bu bölgelerden caydırdığını düşünüyoruz.

#### **Şirketler Arası İlişkiler ve Cemiyet Oluşumu**

Aynı coğrafi bölgede yoğunlaşan şirketlerin bu yoğunlaşmadan faydalanmalarının bir sebebi de bu şirketlerde çalışanların birbirleriyle iletişimde, kişilerin farklı şirketlerde çalıştıkça şirketler arasında öğrenmeyi sağlamasında, yani genel olarak bölgedeki şirketler arasındaki ilişki ağlarında aranmıştır (Saxenian, 1994). Türkiye’de de kurumsal vergi ve gelir vergisi istisnası gibi en etkili teşviklerin Teknoloji Geliştirme Bölgeleri ile kısıtlanması için öne sürülen en önemli sebep belirli bölgelerde yoğunlaşan şirketler arasında sinerji olacağı tezidir.

Biz de anket çalışmamızda hem teknopark hem TEKMER yöneticilerinin bünyelerindeki şirketler arasında sinerjiyi geliştirmek için çaba gösterdiğini bulduk. Şirketler arasında işbirliği geliştirmeye yönelik çalışmaların başında şirketleri birbirlerinden haberdar etmek ve toplantılar düzenlemek geliyor. Ayrıca teknoparkların ve kuluçka merkezlerinin sağladığı bir takım diğer hizmetlerin ve bu bölgelerin çeşitli politikalarının da dolaylı yoldan şirketler arasında bağ kurulmasına faydası olabileceğini düşünüyoruz. Mesela ortak kullanım alanları ve kafeterya gibi mekanlar şirketlerin arasındaki ilişkileri arttırabilir.

Endüstri bölgelerindeki araştırmalar şirketler arasındaki bağların yanı sıra şirketlerin oluşturduğu enformel veya formel toplulukların da şirketler arasındaki yayılma etkisini arttırdığı, çıkabilecek uyuşmazlıkları çözmekte faydalı olduğu, şirketlerin isteklerini yerel yönetimlerle anlatmakta etkili olduğu, ve yenilikçi uygulamaların yayılmasını sağladığını bulmuştur (Becattini, 1990; Saxenian, 1994). Biz teknoparklar ve kuluçka merkezleri üzerine yapılmış çalışmalarda bu

bölgelerde böyle topluluklar veya dernekler olup olmadığına dair bir belirlemeye rastlamadık. Bunu daha sonra kiracı şirketlerle yapacağımız çalışmada araştırmayı planlıyoruz.

### İLERİKİ ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER

Yukarıda belirttiğimiz gibi sektörel çeşitlilik ve yoğunlaşma, büyüklük dağılımı, ilişki ağlarının, ve topluluk oluşumunun şirket gelişimine etkisini incelemek için, şirketleri aynı bölgeye toplayan kuluçka merkezlerinin ve teknoparkların araştırma alanı olarak çok uygun olduğunu düşünüyoruz. Bu bölgeleri çalışmanın sadece iktisadi politikalar geliştirmeye değil, örgüt kuramını geliştirmeye de faydası olacağını düşünüyoruz.

Teknoloji geliştirme bölgelerinin ve merkezlerinin bünyelerindeki şirketlerin gelişimine katkısını çalışan makaleler şimdiye kadar teknoloji bölgelerinde olan şirketleri bu bölgelerde olmayan şirketlerle kıyaslamışlardır. Bu bölgeler, bünyelerine kabul ettikleri şirketler konusunda seçici oldukları için ve teknoparklara başvuran şirketlerin profili ortalama şirketten farklı olduğu için bu kıyaslamaların uygun bir yöntem olmadığını bu araştırmacılar da belirtmişlerdir (CSES 2002; Akçomak ve Taymaz, 2004). En iyisi teknopark ve merkezleri zaman içinde takip edip bünyelerindeki şirketlerin gelişimini yine aynı şirketlerin geçmiş durumlarıyla kıyaslamaktır. Bunu yapabilmek için de yukarıda bahsettiğimiz verileri en az iki yılı, tercihen daha uzun bir süreyi kapsayacak şekilde toplamak gerekir. Ayrıca, şirket gelişimini çalışmak için kiracı şirket bilgilerinin de toplanması çok önemlidir. Biz de bundan sonra bunu gerçekleştirmeye çalışacağız.

### KAYNAKÇA

3. Teknoparklar Zirvesi Yürütme Kurulu (2006), *3. Teknoparklar Zirvesi Teknopark Kataloğu*, İstanbul, Türkiye

Akçomak, Semih ve Erol Taymaz (2004), “Assessing the Effectiveness of Incubators: The Case of Turkey”, *ERC Working Papers in Economics* 4 (12): Kasım 2004.

Becattini, Giacomo (1990), “The Marshallian Industrial District as a Socio-economic Notion”, [(eds.) F.

Pyke; G. Becattini ve W. Sengenberger (1990), *Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in*

*Italy*, Geneva: International Institute of Labor Studies].

Bengisu, Murat (2004), *Türkiye’de Teknoloji Geliştirme Merkezleri ve Teknoparkların Teknolojik Yeniliğe Katkısı ve Başarı Etkenleri*, (Konferansta sunulmuş makale): Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği - XXIV Ulusal Kongresi, 15-18 Haziran 2004, Gaziantep Adana, Türkiye.

Brusco, Sebastiano (1990), “The Idea of the Industrial District: Its Genesis”, [(eds.) F. Pyke; G. Becattini ve W. Sengenberger (1990), *Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy*, Geneva: International Institute of Labor

Studies].Centre for Strategy and Evaluation Services (2002), **The Benchmarking of Business Incubators: FinalReport**, European Commission Enterprise Directorate General.

Çetindamar, Dilek (2007), **Benchmarking the Turkish Business Incubators: Supporting Innovation through Innovative Infrastructures**, (Konferansta sunulacak yayımlanmamış makale): PICMET 2007 Konferansı, Portland, ABD.

European BIC Network (2005), **BIC Observatory: Report on BIC Network's Results in 2004**, Brüksel, Belçika.

Hannan, Michael T. ve J. Freeman (1989), **Organizational Ecology**, Harward University Press, Cambridge.

Marshall, Alfred 1961(1890), **Principles of Economics**, London: Macmillan and Co., Ltd.

National Business Incubators Association (2003), **A National Benchmarking Analysis of Technology Business Incubator Performance and Practices**, Report to the Technology Administration, ABD Department of Commerce.

Piore, Michael ve Charles, Sabel (1984), **The Second Industrial Divide**, Basic Books: New York.

PricewaterhouseCoopers (1999), **National Review of Small Business Incubators**, Department of Workplace Relations and Small Business, Ekim 1999.

Saxenian, Annalee (1994), **Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128**, Harvard University Press.

Sorenson, Olav ve Giuseppe, Audia (1999), "The Social Structure of Entrepreneurial Activity: Geographical Concentration of Footwear Production in the US, 1940-1989", **American Journal of Sociology** 106:424-461.

Statistics Canada (2005), **Canadian Survey of Business Incubators 2005**, Science, Innovation and Electronic Information Division.

Stuart, Toby E. ve Olav, Sorenson (2003), "The Geography of Opportunity: Spatial Heterogeneity in Founding Rates and the Performance of Biotechnology Firms." **Research Policy** 32(2): 229- 253.

**Kaynaklar:** <sup>1</sup> Bengisu, 2004; <sup>2</sup> European Commission 2002; <sup>3</sup> NBIA, 2003; <sup>4</sup> Statistics Canada, 2005; <sup>5</sup> PriceWaterhouseCoopers, 1999.

**YÖNETİM BİLGİSİNİN YEREL YENİDEN ÜRETİMİNDE  
ETKİLİ OLAN KURUMSAL DİNAMİKLER: MERKEZ  
ÇEVRE TEMELİNDE EĞİTİM-DANIŞMANLIK  
FİRMALARININ ÜRÜNLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Yrd. Doç. Dr. Mustafa KURT**

Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
mkurt@aku.edu.tr

**ANAHTAR KELİMELELER**

Yönetim bilgisi, danışmanlık firmaları, kurumsal teori

**GİRİŞ**

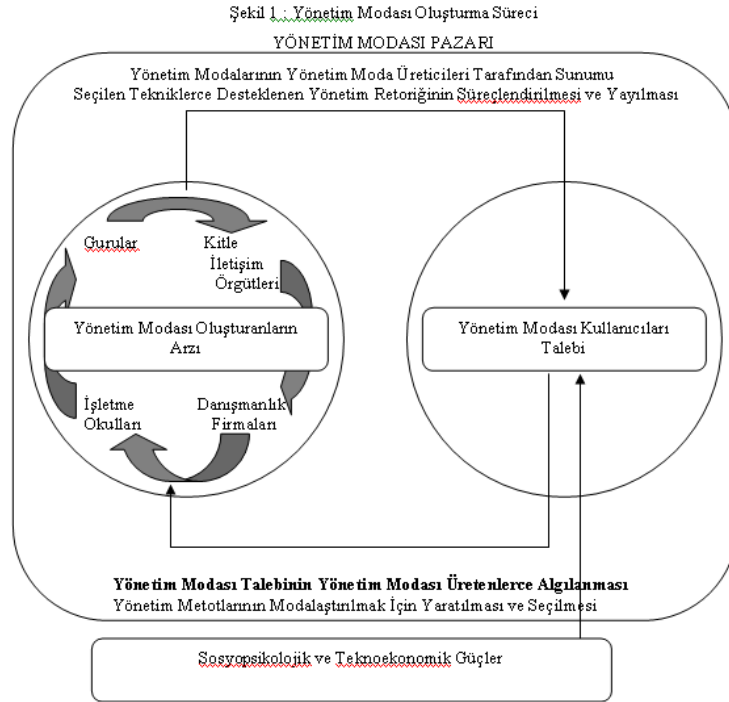
Yönetim ve örgüt teorisinde güncel konulardan biri de üretilen kuram ya da pratiklere ait bilgilerin yayılımıdır. Makro düzeyde toplumsal, mikro düzeyde ise organizasyonel bilgi üretimi/transferi ve bu süreci etkileyen dinamikler son dönemde ilgi konusu olmaya devam etmiştir. Özellikle batı merkezli üretilen yönetim bilgisinin yayılımında çeşitli aktörler rol üstlenmekte ve bu aktörler yoluyla yönetim bilgisi yeni ekonomik çevrelere transfer edilmektedir. Bu bilgi transferini ilginç kılan konulardan biri de transfer edilen bilginin yerelde yeniden üretilirken nasıl bir süreç izlediğidir. Bu çalışma temel olarak “yönetim bilgisinin yerel yeniden üretiminde etkili olan kurumsal dinamikleri” tartışmayı amaçlamaktadır.

**YÖNETİM BİLGİSİ : ÜRETİM VE YAYILIM**

Yönetim bilgisinin yayılımı yönetim-örgüt teorisi içerisinde bir çalışma alanı olarak yer almış ve yönetim bilgisinin yeni pazarlara aktarımı üzerine bir çok çalışma (Alvarez, 1998; Abrahamson, 1991, 1996; Abrahamson & Fairchild, 1999) yapılmıştır. Özellikle moda olan yönetim bilgisinin yayılımı sürecinde çeşitli aktörler rol üstlenmekte ve bu yolla bilgi transferini gerçekleştirmektedir. Abrahamson (1996) bu aktörlerin; kitle iletişim araçları, işletme okulları, gurular ve danışmanlık firmaları olarak sıralamaktadır. Şekil 1’de görüldüğü gibi bu aktörler yönetim modası oluşturanların ve talep edenlerin var olduğu bağlamda arzı gerçekleştirirken, sosyopsikolojik ve teknoekonomik güçlerce etkilenen yönetim bilgisi talebine yanıt vermeye çalışmaktadır.

Yine yönetim bilgisinin yayılımı ve yeniden üretimiyle ilgili olarak Özen(2000), Türkiye’de toplam kalite yönetiminin yayılımına ilişkin çalışmasında, yönetim bilgisinin iş adamları ve profesyonel yöneticiler tarafından taşındığını vurgulamaktadır. Ancak bu taşıyıcıların özellikleri ve ülkenin koşulları nedeniyle mevcut bilginin yeniden üretildiğini ve özgün halinden uzaklaştırıldığını belirtmektedir. Dolayısıyla yönetim bilgisi yerel bağlamda yeniden üretilirken ülkenin koşulları bu üretimin niteliğini etkileyecektir. Bu noktada akla gelen soru, “ulusal bağlamda farklı çevre koşullarının yönetim bilgisinin yerel bağlamda yeniden üretiminde farklı etkilere sahip olup olmadığı”dır.

Şekil 1 :Yönetim Modası Oluşturma Süreci



Kaynak : Abrahamson, 1996; 260

## YÖNETİM MODASI PAZARI

Yönetim Modalarının Yönetim Moda Üreticileri Tarafından Sunumu  
Seçilen Tekniklerce Desteklenen Yönetim Retoriğinin Süreçlendirilmesi ve Yayılması

## Yönetim Modası Talebinin Yönetim Modası Üretenlerce Algılanması

Yönetim Metodlarının Modalaştırılmak İçin Yaratılması ve Seçilmesi  
Kaynak : Abrahamson, 1996; 260

## ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın amacı yönetim bilgisinin yerel yeniden üretiminde merkez-çevre temelindeki farklılıkların var olup olmadığını tespit etmek, merkez ve çevrenin kendi içinde eşbiçimlilik seviyesini belirlemek ve eşbiçimliliğe zorlayan kurumsal dinamikleri kurumsal kuram temelinde açıklamaktır. Bu çerçevede ağların ve pazar hiyerarşisinin yerleşmiş olduğu iller merkez, pazar hiyerarşisinin gelişim aşamasında olduğu görece sanayileşmiş iller ise çevre olarak ele alınacak ve bu illerde faaliyet gösteren eğitim-danışmanlık firmalarının eğitim-danışmanlık programlarının şekillenmesindeki kurumsal etkenler merkez-çevre farklılığı temelinde ile tartışılacaktır. Ayrıca bu

programların şekillenmesinde teknik çevre-kurumsal çevrelerden hangisinin ne boyutta etkisi olduğu da tartışılacak, yerel bağlamdaki eşbiçimlilik türü belirlenerek bu eşbiçimliliği ortaya çıkaran dinamikler açığa çıkarılacaktır.

### SONUÇ

Danışmanlık firmalarının ürünleri vasıtasıyla yönetim bilgisinin yerel yeniden üretiminde zorlayıcı, öykünmeci ve normatif eşbiçimlilik dinamiklerinin görece az-çok baskın oldukları görülmektedir. Yapılan araştırmada danışmanlık firmalarının yönetim bilgisinin yerel üretiminde, bağlamın niteliklerine uygun eşbiçimliliğe yöneldiklerini, bu süreçte teknik ve kurumsal çevreden de etkilendikleri görülmüştür.

### KAYNAKLAR

- Abrahamson, E. (1991). Manangarial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejections of Innovations, *Academy of Management Review*, Vol: 16, No: 3, pp.586-612
- Abrahamson, E. (1996). Management Fashion, *Academy of Management Review*, Vol: 21, No: 1, pp.254-285
- Abrahamson, E. Fairchild, G. (1999). Management Fashions: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Process, *Administrative Science Quarterly*, Vol: 44, No: 4, pp. 708-740
- Alvarez J. L., (1998), **The Diffusion and Consumption of Business Knowledge**, London; MacMillan
- DiMaggio, P. J., Powell W. W. (1991). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality. Walter W. Powell-Paul J. DiMaggio (Der.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kipping M. (1999). Amarican Management Consulting Companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, Reputation and Relationships, **The Business History Review**, Vol 73 No 2 pp 190- 220
- McKenna C. D. The Origins of Modern Management Consulting, **Business and Economic History**, Vol 24, No 1 pp. 51-58
- Miner J. B. (1973). The Management Consulting Firms As a Source of High-Level Manangerial Talent, **The Academy of Management Journal**, Vol 16 No 2 pp. 253-264
- Özen, Ş. (2000). Kurumsal Kuram Işığında TKY'nin Türkiye'de Yayılım Sürecinin Dinamikleri. **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı** . Nevşehir: 25-27 Mayıs.
- Reed, J. (1980). Business and Public History: Management Consulting, **The Public Historian**, Vol: 2, No: 3 pp. 60-64
- Sargut, S., (2001). **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Yay., Ankara.



Selznick, Philip. (1996). Institutionalism “Old” and “New”. *Administrative Science Quarterly*. 41 (2): 270-278.

Üsdiken, B. ve Erden, Z. (2002) 1990’lı Yıllarda Türkiye’de Yönetim Alanı: Disiplinin Yapısı ve Yaklaşımlar. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. Sayı: 2 Mart.