

*1. Basım*

# 21. ULUSAL YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ BİLDİRİLER KİTABI

---

## **EDİTÖRLER**

*Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ*

*Doç. Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN*

*Yrd. Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER*

*Yrd. Doç. Dr. Ceren GİDERLER ATALAY*

## **DÜZENLEYEN**

*DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ*

*İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ*

*İŞLETME BÖLÜMÜ*



*21. yıl*



NOBEL AKADEMİK YAYINCILIK EĞİTİM DANIŞMANLIK TİC. LTD. ŞTİ.

**YAYIN NU** : 648  
**Eğitim Bilimleri** : 132  
**ISBN** : 978-605-133-550-6  
© I. Basım, Mayıs 2013

## 21. ULUSAL YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ BİLDİRİLER KİTABI

### EDİTÖRLER

Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ, Doç. Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN, Yrd. Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER,  
Yrd. Doç. Dr. Ceren GİDERLER ATALAY



Copyright 2013, NOBEL AKADEMİK YAYINCILIK EĞİTİM DANIŞMANLIK TİC. LTD. ŞTİ. SERTİFİKA NU 20779

*Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tümü ya da bölümü/bölemleri Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin yazılı izni olmadan elektronik, optik, mekanik ya da diğer yollarla basılamaz, çoğaltılamaz ve dağıtılamaz.*

*Kitaptaki bildirilerin içeriklerinden yazarları sorumludur.*

*Copyright 2013 by Dumlupınar University, Faculty of Economics and Administrative Sciences. All rights reserved.*

*No part of this book may be printed, reproduced or distributed by any electronic, optical, mechanical or other means without the written permission of Dumlupınar University, Faculty of Economics and Administrative Sciences.*

Mizanpaj: Şerikan Kara -serikan@nobelyayin.com-  
Kapak Tasarım: İlknur Güçlü -ilknur@nobelyayin.com  
Üretim Sorumlusu: Halil Yeşil  
Baskı ve Cilt: Ereğ Ofset, Büyük Sanayi 1. Cadde Çim Sok No:17/1 İskitler/ANKARA Sertifika Nu: 16098

Dağıtım: Volkan Kurt -volkankurt@nobelyayin.com- +90 312 418 20 10

Tanıtım: Sadık Küçükakman -sadik@nobelyayin.com-

Yavuz Şahin -yavuz@nobelyayin.com-

Onur Uysal -onur@nobelyayin.com-

Çetin Erdoğan -cetin@nobelyayin.com-

İsmail Kınacı -ismail@nobelyayin.com-

Serhat Geçkaldı -serhat@nobelyayin.com-

e-satis: Emrah Dursun -esatis@nobelkitap.com-

### KÜTÜPHANE BİLGİ KARTI

DEMİRCİ, M. Kemal., GÜMÜŞTEKİN EREN, Gülten., ERGUN ÖZLER, N. Derya., GİDERLER ATALAY, Ceren.

21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı / M. Kemal DEMİRCİ, Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN,  
N. Derya ERGUN ÖZLER, Ceren GİDERLER ATALAY.

1. Basım, XVI + 823 s., 170x240 mm

Kaynakça var dizin yok.

ISBN 978-605-133-550-6

1. Ulusal Yönetim 2. Organizasyon



NOBEL AKADEMİK YAYINCILIK EĞİTİM DANIŞMANLIK TİC. LTD. ŞTİ.

Ankara Dağıtım Kültür Mah. Mihatpasa Cad. No: 74 B-01/02 Kızılay / ANKARA  
Tel: 0312 418 20 10 Faks: 0312 418 30 20 / www.nobelyayin.com nobel@nobelyayin.com  
Merkez İOSB Abdülkadir Geylani Cad. No: 2/A Ocak / ANKARA Tel/Faks: 0312 386 00 91



# İÇİNDEKİLER

## BİRİNCİ OTURUM: PROF.DR. KEMAL TOSUN SALONU SİNİZM VE GÜVEN

ÇALIŞMA ARKADAŞLARI ARASINDA GÜVEN İHLALİ VE GÜVENİN YENİDEN TESİS EDİLMESİ.....	2
<i>Araş.Gör. Dr. Engin Bağış ÖZTÜRK</i> <i>Prof.Dr. Ömür N. T. ÖZMEN</i>	
SİNİK DAVRANIŞLARI NELER TETİKLER?: HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	6
<i>Prof.Dr. Rana ÖZEN KUTANIS</i> <i>Araş.Gör.Gülcan KAHRAMAN</i>	
KÖTÜ NİYETLİ YÖNETİM (ABUSIVE SUPERVISION) ALGILAMASININ ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN ROLÜ.....	10
<i>Prof.Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU</i> <i>Yrd. Doç.Dr. Mahmut AKIN</i> <i>Öğr.Gör. Mustafa KARACA</i> <i>Araş.Gör. Banu İŞTAHLI</i>	

## İKİNCİ OTURUM: PROF.DR. ATILLA BARANSEL SALONU LİDERLİK VE KURUMA ETKİSİ

OTANTİK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DÜZEYİ ALGILAMASININ ÇALIŞANLARIN İÇ GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİ: KONYA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA.....	17
İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASINDA SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ LİDERLİK ROLÜ.....	23
<i>Doç.Dr. M.Kemal DEMİRCİ</i> <i>Öğr.Gör. Hülya ÇINAR</i>	
LİDERLİK TARZI, STRATEJİ SEÇİMİ VE PERFORMANS İLİŞKİSİ.....	30
<i>Yrd.Doç.Dr. Hülya ÖCAL</i> <i>Yrd.Doç.Dr. Nilüfer YÖRÜK KARAKILIÇ</i>	

## ÜÇÜNCÜ OTURUM: PROF.DR. MEHMET OLUÇ SALONU EKİP YÖNETİMİ

SOSYAL MEDYANIN İŞE ALIMDAKİ ROLÜNÜN PAYDAŞLAR TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: ADAYLARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	37
<i>Prof.Dr. V. Lale TÜZÜNER</i> <i>Araş.Gör. Gülşah VURAL ÖZKAN</i> <i>Araş.Gör. Ece KUZULU</i> <i>Araş.Gör. Selver KURTULDU</i>	
EKİP OLUŞTURMA VE ATAMA PROBLEMİ İÇİN BİR MODEL ÖNERİSİ: TCDD YÜKSEK HIZLI TREN SEFERLERİ İÇİN BİR UYGULAMA.....	45
<i>Halim DUMAN</i> <i>Doç.Dr. Metin DAĞDEVİREN</i> <i>Prof.Dr. İhsan YÜKSEL</i>	
ÇALIŞANLARIN ESNEK ÇALIŞMAYA İLİŞKİN TUTUMLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	51

“İNFORMAL ÖĞRENME”DE; DESTEKLEYİCİ ÇEVRE, BİREYSEL ÖĞRENME EĞİLİMİ VE FORMAL ÖĞRENME’NİN ETKİSİ .....	57
<i>Araş.Gör. F.Nazlı SAYĞAN</i>	
<i>Yük.Lis.Öğr. Nilüfer KIRAÇLI</i>	
<i>Araş.Gör. Hava YAŞBAY</i>	

### **DÖRDÜNCÜ OTURUM: PROF.DR. SUAT KESKİNOĞLU SALONU GÜVEN VE GÜVENSİZLİK**

KARİYER BASAMAKLARINDA YÜKSELİRKEN GERİBİLDİRİM ARAYIŞINDA ÖRGÜTÜN ÖĞRENME TRANSFERİNE VERDİĞİ DESTEK, YÖNETİCİNİN DESTEĞİ VE PSİKOLOJİK GÜVEN ALGISININ ROLÜ .....	64
<i>Araş.Gör. Orkun DEMİRBAĞ</i>	
<i>Doktora Öğrencisi Elif BİLGİNOĞLU</i>	
<i>Prof.Dr. Uğur YOZGAT</i>	

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE DUYDUKLARI GÜVENE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACILIK ROLÜ .....	70
<i>Araş.Gör. A.Taha YURDAKUL</i>	
<i>Hakan BAYRAMLIK</i>	
<i>Öğr.Gör.Dr. Şahin ÇETİN</i>	

İŞ GÜVENCESİZLİĞİNİN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİNDE İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ .....	77
<i>Araş.Gör. Meryem AYBAS</i>	
<i>Araş.Gör. Sevgi ELMAS</i>	
<i>Prof.Dr. Gönen DÜNDAR</i>	

### **BEŞİNCİ OTURUM: PROF.DR. VAHDET AYDIN SALONU TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE İŞTEN AYRILMA**

YENİ KARİYER TUTUMLARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ VE BU İLİŞKİDE TÜKENMİŞLİĞİN ROLÜ: AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA .....	84
<i>Araş. Gör. İhsan AYTEKİN</i>	
<i>Yrd. Doç.Dr. Şaban ESEN</i>	

ALGILANAN KURUMSAL İTİBARIN ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSINA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ .....	90
<i>Dr. İsmail TOKMAK</i>	
<i>Yrd.Doç.Dr. Selva STAUB</i>	
<i>Yrd. Doç.Dr. Hakan TURGUT</i>	

TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÇÖZÜM SOSYAL DESTEKTE Mİ? .....	96
<i>Yrd. Doç.Dr. Ceyda MADEN</i>	

YAPISAL VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ (INCIVILITY) VE TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİ .....	101
<i>Yrd. Doç.Dr. Sema POLATCI</i>	
<i>Öğr.Gör. Fatih ÖZÇALIK</i>	

### **ALTINCI OTURUM:PROF.DR. CUMHUR FERMAN SALONU İŞGÖREN BULMA**

LOJİSTİK İŞLETMELERİN İŞGÖREN BULMA VE SEÇME SÜREÇLERİNİN SEKTÖRE YÖNELİK YÜKSEKÖĞRETİM AÇISINDAN İNCELENMESİ .....	108
<i>Yrd.Doç.Dr. Hatice SARIALTIN</i>	

ÇALIŞANLARIN İŞ BULMA KANALLARINA GÖRE PROFİLİNİ TESPİT ETMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	
<i>Yrd.Doç.Dr. Ali Talip AKPINAR</i>	

YÖNETİCİLERİN İŞGÖREN SEÇİMİNDE ETİK İLKELERE İLİŞKİN DAVRANIŞLARININ ALGILANMASINA YÖNELİK BİR İNCELEME .....	126
<i>Yrd.Doç.Dr. Aydın YILMAZER</i>	

### **YEDİNCİ OTURUM:PROF.DR. KEMAL TOSUN SALONU ÖRGÜT TEORİSİNDE YENİ GELİŞMELER**

SOSYAL AĞ DÜZENEKLERİNİN STRATEJİK REKABET AVANTAJI ELDE ETMEDEKİ ROLÜ: MARKALAŞMIŞ BİR ÜRETİCİ VE PAREKENDECİ ÖRNEĞİ .....	133
<i>Yrd.Doç.Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT</i>	
<i>Araş.Gör. Emine ÇELİKSOY</i>	
DİNİ KURUMSAL DÜZENLEMELER NASIL SÜRDÜRÜLÜR? HELAL SERTİFİKA ÖRNEĞİ .....	138
<i>Yrd.Doç.Dr. Oktay KOÇ</i>	
YÖNETİM BİLGİSİNİN FARKLI TAŞIYICILARI = FARKLI RETORİK TERCİHLERİ? .....	145
<i>Doç.Dr. Mehmet Eryılmaz</i>	
<i>Prof.Dr. İsmail Efil</i>	

### **SEKİZİNCİ OTURUM:PROF.DR. ATILLA BARANSEL SALONU İNOVASYON VE İNOVASYON STRATEJİLERİ**

DEPARTMANLAR ARASI ORTAKLAŞA REKABET STRATEJİSİNİN İNOVASYON VE İNOVASYONUN ALGILANAN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR KAMU BANKASINDA UYGULAMA .....	148
<i>Doktora Öğrencisi Yunus DEMİREL</i>	
<i>Dr. Nurzahit KESKİN</i>	
<i>Prof.Dr. Hayri ÜLGEN</i>	
KOŞUL BAĞIMLILIK BAKIŞ AÇISIYLA ÖRGÜT YAPISI VE İNOVASYON STRATEJİSİ İLİŞKİSİ: ELEKTRONİK SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME .....	157
<i>Doktora Öğrencisi.Hale ALAN</i>	
<i>Doktora Öğrencisi Cemalettin Öcal FİDANBOY</i>	
İNOVASYON STRATEJİSİNİN, ÖĞRENME EĞİLİMİ-İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNDEKİ ARACILIK ROLÜ .....	164
<i>Yrd.Doç.Dr. Özlem YAŞAR UĞURLU</i>	
<i>Yrd.Doç.Dr. Mehmet TEKİNKUŞ</i>	
<i>Araş.Gör. Sibel AYAS</i>	

### **DOKUZUNCU OTURUM:PROF.DR. MEHMET OLUÇ SALONU PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE İŞKOLİKLİK**

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN BİR ÖNCÜLÜ OLARAK PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ALGISI: KOBİ'LERDE BİR ARAŞTIRMA.....	171
<i>Mustafa Kemal TOPCU</i>	
<i>Doç.Dr. H. Nejat BASIM</i>	
POZİTİF ORGANİZASYONEL BİLİM ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: İŞE CEZBOLMANIN ORGANİZASYONEL ÇIKTILARA ETKİLERİ .....	176
<i>Arş. Gör. Büşra MÜCELDİLİ</i>	
<i>Prof. Dr. Oya ERDİL</i>	
AKADEMİK PERSONELDE İŞKOLİKLİK: CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİNDE BİR ARAŞTIRMA .....	181
<i>Doç.Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL</i>	
<i>Yrd. Doç.Dr. Hasan TAĞRAF</i>	
<i>Araş.Gör. Ahmet Murat ÖZKAN</i>	

**ONUNCU OTURUM:PROF.DR. SUAT KESKİNOĞLU SALONU YERELLEŞME VE  
ULUSLARARASILAŞMA**

KÜÇÜK İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASINI PLANLI DAVRANIŞ KURAMIYLA  
AÇIKLAYAN BİR MODEL ÖNERİSİ.....187

*Araş.Gör. Aytuğ SÖZÜER*  
*Yrd.Doç.Dr. Gültekin ALTUNTAŞ*  
*Prof.Dr.Fatih SEMERCİÖZ*

EV SAHİBİ ÜLKENİN KURUMSAL YÖNETİŞİM MODELİNİN YABANCI  
FİRMANIN YEREL ORTAK SEÇİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANGLO-SAKSON  
VE KITA AVRUPASI SİSTEMİNDEN TÜRKİYE'YE GELEN ORTAK GİRİŞİMLER .....193

*Doç.Dr. Kader TAN ŞAHİN*  
*Öğr.Gör. Ertuğrul KAROĞLU*

RİSK YÖNETİM KAVRAMSALLAŞTIRMALARI VE YERELLEŞME.....196

*Dr. Çağrı TOPAL*

**ONBİRİNCİ OTURUM:PROF.DR. VAHDET AYDIN SALONU LİDER - ÜYE ETKİLEŞİMİ 1**

İŞ ÖZEL YAŞAM DENGESİNİN SAĞLANMASINDA LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN  
ROLÜ .....202

*Araş.Gör. Mustafa ARAS*

ÖRGÜTSEL DESTEK, LİDER VE SOSYAL DESTEĞİN İŞ PERFORMANSINA  
ETKİSİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ.....205

*Yrd.Doç.Dr.İrfan AKKOÇ*  
*Öğr.Grv. Abdullah ÇALIŞKAN*  
*Okt.Pmar UÇAK*  
*Öğr.Gör. Duygu Özalp*

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN PROAKTİF DAVRANIŞLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....208

*Doç.Dr. Kürşat ÖZDAŞLI*  
*Yrd.Doç.Dr. Pelin KANTEN*  
*Dr. Ali Murat ALPARSLAN*

**ONİKİNCİ OTURUM:PROF.DR. CUMHUR FERMAN SALONU İŞ DOYUMU**

MOBİNG VE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ: MERSİN İLİ TARSUS İLÇESİNDE  
GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....215

*Yrd. Doç.Dr. Köksal HAZIR*  
*Yük. Lis. Öğr. Hafize ÖĞRETMEN*

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN İŞ DOYUMU VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLİŞKİSİ ..221

*Doktora Öğrencisi. Şenay KARAKUŞ*  
*Öğr.Gör. Mecbure YARDIM*  
*Yrd.Doç.Dr. Faruk ŞAHİN*

İŞ YAŞAMINDA 'AN' MI? 'ANLAM' MI? ÇALIŞAN MUTLULUĞU ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA.....227

*Doç.Dr. Ahmet ERKUŞ*  
*Öğr.Gör. Mine AFACAN FINDIKLI*

**ONÜÇÜNCÜ OTURUM: PROF.DR. KEMAL TOSUN SALONU REKABET STRATEJİLERİ**

REKABETİN ŞİDDETİ VE PAZAR DİNAMİZMİ İLE PROAKTİF İŞLETME DAVRANIŞI  
ARASINDAKİ İLİŞKİLER: RİSK ALMA VE BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA EĞİLLİMLERİNİN  
ARACILIK ETKİSİ.....231

*Araş.Gör. Süleyman AĞRAŞ*  
*Öğr.Gör. Yunus Emre TAŞGİT*  
*Prof.Dr. Nigar DEMİRCAN ÇAKAR*

ÇOKULUSLU, ULUSAL VE YEREL SÜPERMARKETLER ARASINDAKİ REKABETTE KÖR NOKTALAR VAR MI?: BURSA'DA FAALİYET GÖSTEREN SÜPERMARKET ZİNCİRLERİNİN REKABET ALGILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	237
<i>Yrd. Doç.Dr. Umut EROĞLU</i>	
<i>Prof.Dr. Bilçin TAK</i>	
LOJİSTİK YETENEKLERİN İŞLETMELERİN REKABETÇİ DAVRANIŞLARINA ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA .....	240
<i>Araş.Gör.Süleyman AĞRAŞ</i>	
<i>Doç.Dr. İzzet KILINÇ</i>	
<b>ONDÖRDÜNCÜ OTURUM:PROF.DR. ATILLA BARANSEL SALONU İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ GELİŞİMİ</b>	
“ÇEVRE”DEKİ BİLİM: TÜRKİYE’DEKİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARAŞTIRMALARI.....	252
<i>Yrd. Doç.Dr. Umut KOÇ</i>	
<i>Araş.Gör. Yücel TÜRKER</i>	
<i>Araş.Gör. Hamid Murat ÖZCAN</i>	
TÜRKİYE’DE İŞGÖRME ANLAYIŞI: KUŞAKLARIN FARKLILAŞAN İŞ DEĞERLERİNE İLİŞKİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ STRATEJİLERİ.....	255
<i>Doç.Dr. Pınar SÜRAL ÖZER</i>	
<i>Yrd.Doç.Dr. Engin Deniz ERİŞ</i>	
<i>Prof.Dr. Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN</i>	
İŞ DÜNYASINA YÖNELİK YAYINLARDA İNSAN KAYNAKLARI ALANININ GELİŞİMİ: TÜRKİYE AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME .....	258
<i>Doç.Dr.Güler SAĞLAM ARI</i>	
<i>Doç.Dr.Yasin BOYLU</i>	
<b>ONBEŞİNCİ OTURUM:PROF.DR. MEHMET OLUÇ SALONU KİŞİLİK</b>	
BİREY - ÖRGÜT UYUMUNUN YARATICILIĞA OLAN ETKİSİNİN BELİRLENMESİ.....	264
<i>Araş.Gör. Emrah ÖZSOY</i>	
KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN İZLEYİCİ ETKİSİ ( BYSTANDER EFFECT) ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KONTROL ODAĞININ ROLÜ .....	268
<i>Prof.Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU</i>	
<i>Yrd. Doç.Dr. Yasemin KAYA</i>	
<i>Doktora Öğrencisi Tuğba DEDEOĞLU</i>	
BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE GÖRÜŞMEDE SAHTECİLİK DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE ÖZ LİDERLİK STRATEJİLERİNİN ARACILIK ETKİSİ.....	276
<i>Doktora Öğrencisi Cemalettin Öcal FİDANBOY</i>	
<i>Doktora Öğrencisi Hale ALAN</i>	
<i>Müh.Baykul AKÇAY</i>	
<b>ONALTINCI OTURUM:PROF.DR. SUAT KESKİNOĞLU SALONU İŞ - AİLE İLİŞKİLERİ</b>	
PATERNALİST LİDERLİK VE İŞE BAĞLI MUTLULUK İLİŞKİSİNDE İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ROLÜ .....	283
<i>Yrd. Doç.Dr. Gül Selin ERBEN</i>	
<i>Yrd. Doç.Dr. Ayşe Begüm ÖTKEN</i>	
ÖRGÜTSEL YAPILANMADAKİ GİZLİ BİLEŞEN: CİNSİYET .....	287
<i>Prof.Dr. Rana ÖZEN KUTANİS</i>	
<i>Doktora Öğrencisi Emine ÇETİNEL</i>	
İŞ AİLE YAYILIMI (WORK FAMILY SPILLOVER) KAVRAMI VE ÖLÇME ARACININ TÜRKÇE FORMUNUN GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZİ.....	293
<i>Yrd. Doç.Dr. Sema POLATCI</i>	

HİZMETKAR LİDERLİĞİN İŞ-AİLE ZENGİNLEŞMESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KAPSAMLI BİR MODEL GELİŞTİRME ARAYIŞLARI: ÖRGÜTLE ÖZDEŞLEŞME VE POZİTİF PSİKOLOJİK KAYNAKLARIN BU ETKİLEŞİMDE ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA .....298

*Yrd.Doç.Dr.Sezer Cihan Çalışkan*

*Yrd.Doç.Dr. F.Oben ÜRÜ SANI*

*Yrd.Doç.Dr. Özlem ATAN*

*Prof.Dr.Uğur YOZGAT*

### **ONYEDİNCİ OTURUM:PROF.DR. VAHDET AYDIN SALONU STRATEJİK FAALİYETLERİN PERFORMANSA ETKİLERİ**

FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDE ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME GİDERLERİNİN ETKİSİ: İMKB'DE İŞLEM GÖREN TEKNOLOJİ İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA .....306

*Yrd.Doç.Dr. Faruk KALAY*

*Yrd.Doç.Dr. Abdullah OĞRAK*

*Öğr.Gör. Hacer ARSLAN*

*Öğr.Gör. Burcu TURAN*

YAT YAPIM KÜMELERİNDE STRATEJİK İTTİFAKLARIN YENİLİK PERFORMANSI VE FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ .....311

*Araş.Gör.Murat ATALAY*

*Araş.Gör.Onur DİRLİK*

*Prof.Dr. Emine Fulya Deniz SARVAN*

ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN İNOVASYON VE İNOVASYONUN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR KAMU BANKASINDA UYGULAMA .....316

*Doktora Öğrencisi Yunus DEMİREL*

*Dr. Nurzahit KESKİN*

*Prof.Dr. Hayri ÜLGEN*

STRATEJİK YÖNETİM ÖRGÜTSEL PERFORMANSI NASIL ETKİLER? KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN DÜZENLEYİCİ ROLÜ .....323

*Doç.Dr.Ömer TURUNÇ*

### **ONSEKİZİNCİ OTURUM: PORF. DR. CUMHUR FERMAN SALONU ÖRGÜTLERDE KARİYER BAŞARISI VE ÖZ-YETERLİLİK**

POLİTİK YETENEKLERİN ALGILANAN KARİYER BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA .....334

*Yrd.Doç.Dr. Ayşe CİNGÖZ*

İŞİ ERTELEME (PROCRASTINATION) İLE ÖNCÜLLERİNDEN BİRİ OLAN ÖZ YETERLİLİK İLİŞKİSİ: ÜNİVERSİTE PERSONELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA .....339

*Yrd.Doç.Dr. Korhan KARACAOĞLU*

*Okt. Aslı KAPLAN*

ÖRGÜTSEL DESTEK İLE NORMLARDAN SAPMA DAVRANIŞLARI İLİŞKİSİNDE ÖZYETERLİLİĞİN BİÇİMLENDİRİCİ ROLÜ .....344

*Doç Dr.İpek Kalemci TÜZÜN*

*Dr.Fatih ÇETİN*

*Doç.Dr.H. Nejat BASIM*

### **ONDOKUZUNCU OTURUM:PROF.DR. KEMAL TOSUN SALONU ÖRGÜTLERDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK**

KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİNİN HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ: YÜKSEK ÖĞRETİM KURUMLARINDA KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA .....349

*Doç.Dr. Muharrem TUNA*

*Öğr.Gör. Mustafa YILDIRIM*

*Araş.Gör. Tolga GÜL*



ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK TEMASININ KAVRAMSALLAŞTIRILMASI VE ÖLÇÜMÜ .....355  
*Yrd.Doç.Dr. Deniz KANTUR*  
*Prof.Dr. Arzu İşeri Say*

ÖRGÜTLER ARASI İLİŞKİLERDE KARAR HAKLARININ TAHSİSİ: OTOMOTİV TEDARİK  
ŞEBEKELERİNİN MERKEZİLEŞMESİ .....361  
*Dr. Tuğba GÜRÇAYLILAR YENİDOĞAN*  
*Prof.Dr. Josef WINDSPERGER*

### **YİRMİNCİ OTURUM:PROF.DR. ATILLA BARANSEL SALONU KURUMSAL TEORİ**

TÜRKİYE'DE KURUMSAL TEORİ ALANINDA ÇALIŞAN AKADEMİSYENLERİN KÜÇÜK DÜNYA  
PROBLEMİ .....366  
*Yrd. Doç.Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT*  
*Araş.Gör. Emine ÇELİKSOY*  
*Araş.Gör. Abdullah BAŞ*

ÇOKLU KURUMSAL MANTIKLAR VE KURUMSAL GİRİŞİMCİLERİN HAREKET KABİLİYETİ:  
TÜRK MİLLİ EĞİTİM ALANINDA BİR ÇALIŞMA.....372  
*Araş.Gör. Miraç Savaş TURHAN*  
*Doç.Dr. Ali DANIŞMAN*

TÜRKİYE'DEKİ ÜNİVERSİTELERDE GÖREV YAPAN AKADEMİSYENLERİN KURUMSAL  
KURAM KONULU ÇALIŞMALARINA İLİŞKİN GENEL BİR DEĞERLENDİRME.....380  
*Öğr.Gör.Dr. Eyüp Aygün TAYŞİR*

### **YİRMİBİRİNCİ OTURUM:PROF.DR. MEHMET OLUÇ SALONU GİRİŞİMCİLİK VE İNOVASYON**

GİRİŞİMCİ BİLİŞİ KAPSAMINDA DUYGULANIM VE YARATICILIK.....386  
*Prof.Dr. Alev KATRİNLİ*  
*Doç.Dr. Gonca GÜNEY*  
*Araş.Gör. Begüm Seray Samur TERAMAN*

İZMİR İLİNDEKİ ÖNCELİKLİ SEKTÖRLERDE İNOVATİF İŞ DAVRANIŞ KALİPLERİNİN  
BELİRLENMESİ.....389  
*Prof.Dr. Jülide KESKEN*  
*Prof.Dr. Haluk SOYUER*  
*Yrd.Doç.Dr. Burak ÇAPRAZ*  
*Yrd.Doç.Dr. Burcu ARACIOĞLU*  
*Yrd.Doç.Dr. Murat KOCAMAZ*  
*Yrd.Doç.Dr. Aydın KOÇAK*  
*Yrd.Doç.Dr. Derya KELGÖKMEN İLİC*  
*Araş.Gör.Dr. Nazlı A. AYYILDIZ ÜNNÜ*  
*Yrd.Doç.Dr. Ural Gökay ÇİÇEKLİ*  
*Araş.Gör. Hakan ERKAL*

GİRİŞİMCİLİK SÜRECİNİN BİREYSEL VE ÇEVRESEL BELİRLEYİCİLERİ: BÜTÜNLEŞİK BİR  
MODEL ÖNERİŞİ.....395  
*Yrd. Doç.Dr. Özge GÖKBULUT ÖZDEMİR*

### **YİRMİİKİNCİ OTURUM:PROF.DR.SUAT KESKİNOĞLU SALONU ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI**

POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİNİ BELİRLEMeye  
YÖNELİK ESKİŞEHİR'DE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA.....401  
*Prof.Dr. Enver ÖZKALP*  
*Araş.Gör. Saniye SEÇGİN*

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIKTAN ZORUNLU VATANDAŞLIĞA: ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BAZI FAKTÖRLERLE İLİŞKİSİ .....	407
<i>Doç.Dr. Harun ŞEŞEN</i>	
<i>Yrd. Doç.Dr. Semih SORAN</i>	
DUYGUSAL EMEĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİLERİ: KAMU SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA .....	411
<i>Dr. Memduh BEGENİRBAŞ</i>	
<i>Dr. Cem Harun MEYDAN</i>	
<b>YİRMİÜÇÜNCÜ OTURUM:PROF.DR. VAHDET AYDIN SALONU KURUMSAL STRATEJİ</b>	
STRATEJİK ÜST YÖNETİM EKİBİ GÖREV DAĞILIMININ ÜYELERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ BELİRLEYİCİLİĞİ .....	419
<i>Dr. Muzaffer AYDEMİR</i>	
GLOBAL DİNAMİK YETENEKLERİN ULUSLARARASI SÜRECİNDE KULLANIMI: İŞLETME GRUPLARI PERSPEKTİFİ.....	423
<i>Doç.Dr.Kader TAN ŞAHİN</i>	
<i>Arş.Gör.Kübra MERT</i>	
<i>Arş.Gör.Tuğba KAPLAN</i>	
SAHİPLİK YOĞUNLUĞU VE KURUMSAL ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİSİ İLİŞKİSİ: TÜRKİYE VE HOLLANDA'YI KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA.....	427
<i>Öğr.Gör.Dr. İhsan YİĞİT</i>	
<i>Öğr.Gör.Dr. Nihal KARTALTEPE BEHRAM</i>	
<b>YİRMİDÖRDÜNCÜ OTURUM: PROF.DR. CUMHUR FERMAN SALONU İŞ VE İŞ ETİĞİ</b>	
İŞİN TASARIMINDA “İŞ ÖZELLİKLERİ MODELİ”NİN ÇALIŞANLARIN İŞE DUYGUSAL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ .....	433
<i>Doç.Dr. Hasan TUTAR</i>	
<i>Yrd. Doç.Dr. Aydın YILMAZER</i>	
<i>Öğr.Gör. Salih ARSLAN</i>	
SOSYAL SORUMLULUĞU BENİMSEME BİÇİMLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINA ETKİLERİ: TÜRKİYE'DE SA8000 SERTİFİKASINA SAHİP İŞLETMELER ÜZERİNDEN BİR DEĞERLENDİRME .....	439
<i>Araş.Gör. Sevgi DÖNMEZ MAÇ</i>	
<i>Doç.Dr. Şuayyip ÇALIŞ</i>	
ETİK KOD İHLÂLLERİ VE YAPTIRIMLAR: TÜRKİYE FORTUNE 500 ÖRNEĞİ .....	444
<i>Prof.Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU</i>	
<i>Öğr.Gör.Sevdiye ERSOY YILMAZ</i>	
<b>YİRMİBEŞİNCİ OTURUM: PROF.DR. KEMAL TOSUN SALONU LİDER - ÜYE ETKİLEŞİMİ 2</b>	
ÇALIŞAN-YÖNETİCİ UYUMU VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ÇALIŞAN TUTUMLARINI NASIL ETKİLER? İSTANBUL'DAKİ BANKACILAR ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA .....	450
<i>Yrd. Doç.Dr. Ceyda MADEN</i>	
ÇALIŞAN-YÖNETİCİ UYUMU VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ÜZERİNE BÜTÜNSSEL BİR ANALİZ: İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLER .....	455
<i>Araş.Gör.Irmak ERDOĞAN</i>	
<i>Dr.Yasin ROFCANİN</i>	

ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERDE EFENDİ/KÖLE İKİLEMİ .....	460
<i>Doç.Dr. Ramazan ERDEM</i>	
<i>Araş.Gör. Rukiye ÇELİK</i>	
<i>Araş.Gör. Necla BARDAK</i>	
<i>Araş.Gör. Elif AKKAŞ</i>	
<i>Araş.Gör. Tuba SAYGIN</i>	
<i>Araş.Gör. Nurdan ORAL KARA</i>	
<b>YİRMİALTINCI OTURUM: PROF.DR. ATILLA BARANSEL SALONU PSİKOLOJİK SERMAYE</b>	
PSİKOLOJİK SERMAYENİN ALGILANAN PERFORMANSA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİLERİNDE İŞ TATMİNİ VE CİNSİYETİN ROLÜ .....	468
<i>Öğr.Grv.Dr. Fatih ÇETİN</i>	
<i>Prof.Dr. A. Kadir VAROĞLU</i>	
SOSYAL SERMAYE VE YENİLİKÇİ İKLİMİN YENİLİKÇİ DAVRANIŞA ETKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA .....	472
<i>Öğr.Grv.Ercan TURGUT</i>	
PSİKOLOJİK SERMAYENİN GELİŞTİRİLMESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA VE PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	476
<i>Doktora Öğrencisi Tayfun TOPALOĞLU</i>	
DUYGUSAL EMEK İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ROLÜ .....	481
<i>Yrd.Doç.Dr. Ali Şükri ÇETİNKAYA</i>	
<i>Yrd.Doç.Dr. Metin KAPLAN</i>	
<i>Prof.Dr. Adem ÖĞÜT</i>	
<b>YİRMİYEDİNCİ OTURUM: PROF.DR. SUAT KESKİNOĞLU SALONU İŞTEN AYRILMA NİYETİ</b>	
ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ROLÜ: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA.....	485
<i>Araş.Grv. Özgür AYHAN</i>	
<i>Doç.Dr. Sait GÜRBÜZ</i>	
İŞ TATMİNİ VE ALGILANAN PERFORMANSIN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	491
<i>Araş.Gör. Gülcan KAHRAMAN</i>	
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLE İŞGÜCÜ DEVİR ORANI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	494
<i>Yrd.Doç.Dr. Burcu Özge ÖZASLAN ÇALIŞKAN</i>	
<i>Öğr.Gör.Dr. Aslı BEYHAN ACAR</i>	
<b>YİRMİSEKİZİNCİ OTURUM: PROF.DR. SUAT KESKİNOĞLU SALONU SOSYAL SERMAYE</b>	
ORTAK METOD VARYANSI NEDİR? NASIL KONTROL EDİLEBİLİR? .....	500
<i>Yrd. Doç.Dr. Adnan ÖZYILMAZ</i>	
<i>Öğr.Gör. Seçkin ESER</i>	
NEOLİBERAL AKILSALLIK, Y KUŞAĞI VE SOSYAL SERMAYE: TÜRKİYE'DE X VE Y KUŞAKLARININ İÇ VE DIŞ GRUPLARA OLAN GÜVENİ .....	509
<i>Prof.Dr. Binali DOĞAN</i>	
<i>Araş.Gör. Funda ÖZER</i>	
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜĞE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL DÜZEYDE BİLGİ PAYLAŞIMININ ARACILIK ETKİSİ .....	514
<i>Dr. Mine AFACAN FINDIKLI</i>	
<i>Prof.Dr. İbrahim PINAR</i>	

**YİRMİDOKUZUNCU OTURUM: PROF.DR. VAHDET AYDIN SALONU ÖRGÜTSEL  
ADALET VE CAM TAVAN SENDROMU**

- KADIN AKADEMİSYENLERDE KARİYER ENGELLERİ VE CAM TAVAN SENDROMU:  
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ ..... 520  
*Yrd.Doç.Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT*  
*Yrd.Doç.Dr. Adnan KALKAN*
- ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ OLUŞMASINDA “BAŞKALARINA DÖNÜK UYGULAMALARIN”  
ANLAMLI ETKİSİ VAR MIDIR? ..... 526  
*Prof.Dr.Oya AYTEMİZ SEYMEN*  
*Öğr.Gör.Taşkın KILIÇ*  
*Doktora Öğrencisi Özgür SAÇ*
- ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİNDE ÖZ BENLİK  
DEĞERLENDİRMELERİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ ..... 532  
*Doç.Dr. Pınar SÜRAL ÖZER*  
*Yrd.Doç.Dr. Güler TOZKOPARAN*

**OTUZUNCU OTURUM: PROF.DR. CUMHUR FERMAN SALONU ÖRGÜT TEORİSİ  
ALAN ARAŞTIRMASI**

- TEKNOLOJİ KAVRAMI VE ÖRGÜT YAZINI: SON 15 YILDA NELER DEĞİŞTİ? ..... 537  
*Yrd. Doç.Dr. Deniz Tunçalp*  
*Doç.Dr. Mehmet Erçek*
- “İŞ ETİĞİ” YÖNETİM ALANINDA BAĞIMSIZ BİR ALAN OLABİLİR Mİ?: TÜRKİYE’ DEKİ  
AKADEMİK ÇALIŞMALAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA ..... 542  
*Doç.Dr.Mehmet Ali KÖSEOĞLU*  
*Yrd.Doç.Dr.Erdal AKDEVE*
- YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRELERİNDE BİLDİRİ-MAKALE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA ..... 548  
*Öğr.Gör. Ersin IRK*  
*Yrd. Doç.Dr. Musa Said DÖVEN*

**OTUZBİRİNCİ OTURUM: PROF.DR. KEMAL TOSUN SALONU ÖRGÜTLERDE  
NEGATİF DAVRANIŞLAR**

- ÖRGÜTLERDE BİREYSEL SAPMA (DEVIANCE) DAVRANIŞINDAN KOLEKTİF YOLSUZLUĞA  
(CORRUPTION): SOSYALİZASYON SÜREÇLERİNİN ETKİSİ ..... 551  
*Yrd.Doç.Dr.Duygu KIZILDAĞ*  
*Prof.Dr.Belkıs ÖZKARA*
- DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER VE ÖRGÜTLERDE SANAL KAYTARMA ..... 557  
*Yrd.Doç.Dr. Metin KAPLAN*  
*Yrd.Doç.Dr. Ali Şükrü ÇETİNKAYA*
- İSTİSMARCI YÖNETİM ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇE UYARLAMASI: GÜVENİRLİK VE GEÇERLİK  
ANALİZİ ..... 559  
*Arş.Gör.İlksun Didem ÜLBEĞİ*  
*Prof.Dr.Hüseyin ÖZGEN*

**OTUZİKİNCİ OTURUM: PROF.DR. ATILLA BARANSEL SALONU YATIRIM  
VE KAYNAK İLİŞKİSİ**

- KAYNAK BAĞIMLILIĞI YAKLAŞIMI TEMELİNDE, İMKB-100 ENDEKSİNDEKİ  
ŞİRKETLERDE VAROLAN ORTAK YÖNETİM KURULU ÜYELİKLERİNE BİR BAKIŞ ..... 565  
*Doktora Öğrencisi Nadire ÇEREZCİ BAYCAN*  
*Prof.Dr. Fatih SEMERCİÖZ*

KÜMEYE ÖZGÜ KAYNAKLARIN BELİRLENMESİ VE İŞLETMEYE ÖZGÜ KAYNAKLARLA ETKİLEŞİMİ.....	575
<i>Araş.Gör. Sema YİĞİT</i>	
<i>Prof.Dr. Kadir ARDIÇ</i>	

İLİŞKİYE-ÖZGÜ YATIRIMLARIN DAĞITIM KANALININ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ.....	580
<i>Sibel DÜDEN</i>	
<i>Dr. Tuğba GÜRÇAYLILAR YENİDOĞAN</i>	
<i>Prof.Dr. Fulya SARVAN</i>	

### **OTUZÜÇÜNCÜ OTURUM: PROF.DR. MEHMET OLUÇ SALONU STRATEJİK YÖNETİM LİTERATÜRÜ**

GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDE STRATEJİK YÖNETİM LİTERATÜRÜNÜN ÖRÜNTÜSÜ NASIL İLERLİYOR? TÜRKİYE ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA .....	585
<i>Doç.Dr. Mehmet Ali KÖSEOĞLU</i>	
<i>Prof.Dr.Mehmet BARCA</i>	
<i>Dr.Erdal AKDEVE</i>	

STRATEJİK YÖNETİM YAZINININ ENTELEKTÜEL YAPISINDA DEĞİŞİM: 2001-2012 YILLARI ARASI BİBLİYOMETRİK BİR DEĞERLENDİRME .....	591
<i>Yrd.Doç.Dr. Çimen KARATAŞ ÇETİN</i>	
<i>Yrd.Doç.Dr. Didem ÖZER ÇAYLAN</i>	

STRATEJİ ALGISI VE STRATEJİ GELİŞTİRME YAKLAŞIMI YÖNETİCİ DÜZEYLERİ ARASINDA FARKLILIK GÖSTERİYOR MU?.....	601
<i>Yrd.Doç.Dr. Mahmut HIZIROĞLU</i>	
<i>Dr.Yasin ŞEHİTOĞLU</i>	

### **OTUZDÖRDÜNCÜ OTURUM: PROF.DR. SUAT KESKİNOĞLU SALONU ETİK İKLİM VE DEĞERLER**

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME, ETİK İKLİM VE DAĞITIM ADALETİNİN KİŞİ ÖRGÜT UYUMUNA ETKİSİNDE ÖZ YETERLİLİĞİN ROLÜ .....	608
<i>Yrd.Doç.Dr. İrfan AKKOÇ</i>	
<i>Dr. Abdullah ÇALIŞKAN</i>	
<i>Öğr.Gör. H. Duygu ÖZALP</i>	
<i>Okt.Pmar UÇAK</i>	

ETİK İKLİM ALGISININ BİREYSEL YENİLİKÇİLİK DAVRANIŞLARINA ETKİSİNDE HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ROLÜ .....	612
<i>Doktora Öğrencisi Mustafa Kemal Topcu</i>	
<i>Doktora Öğrencisi Ali Gürsoy</i>	
<i>Doktora Öğrencisi Bayram Taşbaşı</i>	

TÜRKİYE'DE İŞE İLİŞKİN DEĞERLERİN İNCELENMESİ: TÜRKÇE DEYİMLER ÜZERİNDE FOLKLORİK BİR ÇALIŞMA .....	618
<i>Yrd.Doç.Dr. Deniz Tunçalp</i>	
<i>Yrd.Doç.Dr. Kadire Zeynep Sayım</i>	

### **OTUZBEŞİNCİ OTURUM: PROF.DR. VAHDET AYDIN SALONU ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE YABANCILAŞMA**

YÖNETİM TARZININ ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA ETKİSİNDE İŞE YABANCILAŞMANIN ARACILIK ROLÜ.....	624
<i>Yrd.Doç.Dr.Pelin KANTEN</i>	
<i>Öğr.Gör.Funda ER ÜLKER</i>	

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE BİREYSEL PERFORMANS İLİŞKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ: <i>Susman Olmuyor, Susmasan Olmaz..!</i> .....	630
<i>Yrd.Doç.Dr.Hakkı AKTAŞ</i>	
<i>Dr.Bnb.Eylem ŞİMŞEK</i>	

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDE ETKİLİ LİDERLİK TARZLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	636
<i>Yrd.Doç.Dr. Recep KILIÇ</i>	
<i>Yrd.Doç.Dr. Belma KEKLİK</i>	
<i>Doktora Öğrencisi Harun YILDIZ</i>	

**OTUZALTINCI OTURUM: PROF.DR. CUMHUR FERMAN SALONU LİDERLİK  
TİPLERİ VE ÖZELLİKLERİ**

ÖRTÜK LİDERLİK: AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE METAFORİK BİR ARAŞTIRMA .....	643
<i>Doç.Dr. Ayşehan ÇAKICI</i>	
<i>Prof.Dr. A.Celil ÇAKICI</i>	
<i>Doktora Öğrencisi Ali Emin İSLAMOĞLU</i>	
LİDERLİK ÖZELLİKLERİ MÜZAKERE TARZINI ETKİLER Mİ? NİCEL BİR ARAŞTIRMA .....	649
<i>Doktora Öğrencisi Gamze Ebru ÇİFTÇİ</i>	
<i>Yrd.Doç.Dr. Melahat ÖNEREN</i>	
LİDERİN GÜCÜ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARININ BİLİŞİM TEKNOLOJİSİ ÇALIŞANLARININ UYUM VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ .....	654
<i>Doktora Öğrencisi Tuna CENKÇİ</i>	
<i>Prof.Dr. Ülkü DİCLE</i>	
<i>Yrd. Doç.Dr. Ayşe Begüm ÖTKEN</i>	

**OTUZYEDİNCİ OTURUM: PROF.DR. KEMAL TOSUN SALONU ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

BİREYCİLİK - TOPLULUKÇULUK DEĞERLERİNİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA .....	660
<i>Doç.Dr. Çetin BEKTAŞ</i>	
<i>Öğr.Gör. Önder SAKAL</i>	
KÜLTÜREL ZEKÂNIN KÜLTÜRLERARASI LİDERLİK ÜZERİNE ETKİSİ: ÇOKULUSLU BİR ÖRGÜTTE UYGULAMA.....	666
<i>Yrd.Doç.Dr. Faruk ŞAHİN</i>	
<i>Yrd.Doç.Dr. Onur KÖKSAL</i>	
ÖĞRENEN ÖRGÜT UYGULAMALARI, GELİŞİM KÜLTÜRÜ VE İŞGÖREN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA .....	672
<i>Doç.Dr. Hüseyin YILMAZ</i>	

**OTUZ SEKİZİNCİ OTURUM: PROF.DR. ATILLA BARANSEL SALONU ETİK LİDERLİK VE  
MAKYAVELİZM**

ÖRGÜTLERİN KARANLIK YÜZÜ MAKYAVELİZM İLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI VE ÇALIŞANLARIN MAKYAVELİST EĞİLİMLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA .	679
<i>Yrd.Doç.Dr. Derya ERGUN ÖZLER</i>	
<i>Yrd.Doç.Dr. Ceren GİDERLER ATALAY</i>	
<i>Araş.Gör. Meltem DİRİCAN</i>	
ETİK LİDERLİK VE NORMATİF BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN SOSYAL MÜBADELE KURAMINDAN HAREKETLE İNCELENMESİ .....	686
<i>Yrd. Doç.Dr. Erkan Demirel</i>	
<i>Doç.Dr. Neslihan DERİN</i>	
<i>Yrd.Doç.Dr. Arzu KARACA ÇAKINBERK</i>	
ETİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ DOYUMU İLE İLİŞKİSİNDE MAKYAVELİZM YÖNELİMİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ .....	694
<i>Prof.Dr. Alev KATRİNLİ</i>	
<i>Doç.Dr. Gonca GÜNAY</i>	
<i>Araş.Gör. Deniz ZAPTÇIOĞLU</i>	

**OTUZDOKUZUNCU OTURUM: PROF.DR. MEHMET OLUÇ SALONU İŞ KURMA  
VE GELİŞTİRME**

ÖRGÜTSEL YEDEKLEMEDE KAVRAMDAN GERÇEĞE: BİR VAKA ÇALIŞMASI.....698  
*Prof.Dr. Dursun BİNGÖL*

SOSYAL AĞ PERSPEKTİFİNDE GİRİŞİMCİLERİN İŞ KURMA VE GELİŞTİRME  
FAALİYETLERİNİN İNCELENMESİ.....705  
*Araş.Gör. Meryem Derya YEŞİLTAS*  
*Doç.Dr. Kemal Can KILIÇ*

TEMEL TEKNOLOJİK YETENEKLERİN ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ İLE TESPİT  
EDİLMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ .....711  
*Prof.Dr. A. Asuman AKDOĞAN*  
*Doktora Öğrencisi Özgür DEMİRTAŞ*  
*Araş.Gör. Selen OFLAZER*

HAVAYOLLARI İŞ MODELLERİNİ NASIL TARİF EDİYOR? BİR İÇERİK ANALİZİ.....717  
*Yrd.Doç.Dr.Yusuf ŞENGÜR*  
*Yrd.Doç.Dr.Ferhan KUYUCAK ŞENGÜR*

**KIRKINCI OTURUM: PROF.DR. SUAT KESKİNOĞLU SALONU İNSAN KAYNAKLARI  
İŞLEVLERİ**

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KORUMA İŞLEVİ: TÜRKİYE'DE 2006-2010 YILLARI  
ARASINDA OLUŞAN İŞ KAZASI VE MESLEK HASTALIKLARININ ÇALIŞANLAR  
ÜZERİNDE YOL AÇTIĞI İŞ GÖREMEZLİK DURUMUNUN ANALİZİ.....721  
*Yüksek Lisans Öğrencisi Derya DİNÇER*  
*Doç.Dr. Agâh Sinan ÜNSAR*

YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÜNİVERSİTELER AÇISINDAN  
DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK KARŞILAŞTIRMALI BİR ÇALIŞMA.....728  
*Yrd. Doç.Dr. Öznur BOZKURT*  
*Öğr.Gör. Kutbettin ERDURUR*

ETİK İKLİM, İŞE YABANCILAŞMA VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN İŞTEN AYRILMA  
NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA.....731  
*Doç.Dr. Muharrem TUNA*  
*Yrd.Doç.Dr. Murat YEŞİLTAS*

**KIRKBİRİNCİ OTURUM: PROF.DR. VAHDET AYDIN SALONU FARKLILIKLARIN  
YÖNETİMİ VE İŞ-AİLE ÇATIŞMASI**

KADIN İŞGÖRENLERDE İŞ-AİLE ÇATIŞMASI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ  
ÜZERİNDE İŞE TUTKUNLUĞUN ARACILIK ETKİSİ .....739  
*Yrd.Doç.Dr. Arzu KARACA ÇAKINBERK*  
*Doç.Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL*  
*Doç.Dr. Berrin FİLİZÖZ*  
*Araş.Gör. Gülşen YILMAZ*  
*Araş.Gör. Hilal ERTURHAN*

OTEL İŞLETMELERİNDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ: ÇALIŞAN TUTUMLARINA YÖNELİK  
BİR ARAŞTIRMA .....750  
*Öğr.Gör.Hakan SEZEREL*  
*Doç.Dr. H. Zümrüt TONUS*  
*Doç.Dr. A. Barış BARAZ*  
*Doç.Dr. Senem BESLER*

KÜLTÜREL FARKLILIK YÖNETİMİ: ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI  
YÖNETİCİLERİN FARKLILIK YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA .....757  
*Doç.Dr. Hasan TUTAR*  
*Öğr.Gör.Salih ARSLAN*

**KIRKİKİNCİ OTURUM: PROF.DR. CUMHUR FERMAN SALONU STRATEJİK  
YÖNETİM VE TÜRKİYE**

İŞLETME GRUPLARINDA ÇEŞİTLENME VE BİLGİ ALANI YÖNETİMİ .....764  
*Doktora Öğrencisi Mehmet Akif KOCA*

TÜRKİYE'DE SANAYİ İŞLETMELERİNDE ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN  
BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....775  
*Araş.Gör.Afet Ayçe BAŞALP*  
*Prof.Dr.Mustafa TEPECİ*

ÜLKE EKONOMİSİ İLE İŞLETME STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ.....781  
*Doktora Öğrencisi Çağdaş Akif KAHRAMAN*

**KIRKÜÇÜNCÜ OTURUM: PROF.DR. KEMAL TOSUN SALONU İŞLETME GRUPLARI  
VE ARACI KURUMLAR**

KALKINMA AJANSLARININ BİR ARACI KURUM OLARAK TÜRK İŞ SİSTEMİ ÜZERİNDEKİ  
OLASI ETKİLERİNİN İNCELENMESİ: BATI AKDENİZ BÖLGESİ ÖRNEĞİ .....788  
*Araş.Gör.Onur DİRLİK*

TÜRK SOSYAL SİGORTA SİSTEMİNDE TAMAMLAYICI BİR KURUM OLARAK ÖZEL  
SİGORTALARIN OLUŞUMU .....792  
*Dr. Mustafa M. GÖKOĞLU*  
*Prof.Dr. A. Selami SARGUT*

İŞLETME GRUPLARI ARAŞTIRMALARININ ÇERÇEVESİ: NESNEL BİR YAKLAŞIM .....798  
*Araş.Gör. Serkan DİRLİK*  
*Prof.Dr. Tuncer ASUNAKUTLU*



**BİRİNCİ OTURUM:  
PROF.DR. KEMAL TOSUN SALONU  
SİNİZM VE GÜVEN**

✓ **ÇALIŞMA ARKADAŞLARI ARASINDA GÜVEN İHLALİ VE GÜVENİN YENİDEN TESİS EDİLMESİ**

*Araş.Gör. Dr. Engin Bağış ÖZTÜRK*

*Prof.Dr. Ömür N. T. ÖZMEN*

✓ **SİNİK DAVRANIŞLARI NELER TETİKLER?: HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

*Prof.Dr. Rana ÖZEN KUTANİS*

*Araş.Gör.Gülcan KAHRAMAN*

✓ **KÖTÜ NİYETLİ YÖNETİM (ABUSIVE SUPERVISION) ALGILAMASININ ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN ROLÜ**

*Prof.Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU*

*Yrd. Doç.Dr. Mahmut AKIN*

*Öğr.Gör. Mustafa KARACA*

*Araş.Gör. Banu İŞTAHLI*

# ÇALIŞMA ARKADAŞLARI ARASINDA GÜVEN İHLALİ VE GÜVENİN YENİDEN TESİS EDİLMESİ

**Araş.Gör.Dr. Engin Bağış ÖZTÜRK**

Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi  
engin.ozturk@deu.edu.tr

**Prof.Dr. Ömür N. T. ÖZMEN**

Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi  
omur.ozmen@deu.edu.tr

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı Türkiye’de çalışma arkadaşları arasında güvenin yeniden tesis edilmesini etkileyen faktörlerin neler olduğunu ve bu faktörler arasındaki ilişkileri irdelemektir. Güvenin yeniden tesis edilmesi bu çalışmada nitel yaklaşım ile incelenmiştir. Bu kapsamda 41 çalışan ile derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Bu mülakatlar yorumsamacı paradigma açısından nitel içerik analizi ile değerlendirilmiştir. Araştırma neticesinde çalışma arkadaşları arasındaki güvenin yeniden tesis edilmesi, ihlal edilen güvenin öncüllü üzerinden olabileceği ancak bunu tetiklemek için özür dilemek, mazeret sunmak ve/veya telafi etmek gibi tamir davranışlarının sergilenmesi gerektiği anlaşılmıştır. Ayrıca çalışma arkadaşları arasındaki ilişkilerden daha etkili olabilecek, güven ihlalini çerçeveleyen çeşitli faktörler belirlenmiştir. Bununla birlikte güven ihlalini çerçeveleyen faktörlerin çalışma arkadaşları arasındaki ilişkilerin etkisiyle değişebileceği de ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Güven, Güven İhlali, Güvenin Yeniden Tesis Edilmesi, Çalışma Arkadaşları, Nitel Yaklaşım.

## 1. ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

Türkiye’de, çalışma arkadaşları arasında güvenin oluşumunu anlamada önemli aşamalar kaydedilmiştir (örn., Erdem ve Aytemur, 2009; İslamoğlu, Bırsel ve Börü, 2007; Wasti, Tan ve Erdil, 2011). Örneğin Erdem ve Aytemur’un (2009) yaptıkları projede güvenin ne anlama geldiği ve hangi nedenlerden oluştuğu araştırılmıştır. Çok odaklı bir yapı (üstler, çalışma arkadaşları, astlar) gözetilerek orta düzey yöneticilerle görüşmeler yapılmıştır. Bu araştırmanın en önemli çıktılarında birisi Türkiye’de de kişilerin farklı odaklar için farklı güven öncüllerine sahip olmasıdır. Astlar yöneticilerine güvenirken yetkinlik, hamilik ve adalet, çalışanlar birbirlerine güvenirken kişisel güvenilirlik, yetkinlik ve bencillik, yöneticiler astlarına güvenirken yetkinlik ve dürüstlük kavramlarının dikkate alındığı görülmüştür.

Wasti, Tan ve Erdil’in (2011) çalışmasında da güvenin ne anlama geldiği ve ne tür faktörlerin güveni etkilediği incelenmiştir. Hem Türkiye’de hem de Çin’de amire olan güven, asta olan güven ve çalışma arkadaşları arasındaki güven irdelenmiş ve iş ile özel hayat ayrımının önemli bir faktör olduğunu bulmuşlardır. Yazarlar kişisel alan ile profesyonel alanların zaman ve bilgi açısından birbiriyle iç içe geçtiğini ve güvenin daha çok duygusal bir tema üzerine kurulduğunu göstermiştir. Ayrıca çalışmanın Türkiye ayağında yöneticiye duyulan güvende yardımseverliğin, yeteneğin, dürüstlüğün, ortak değerlerin ve karşılıklı ilişkisinin; çalışana duyulan güvende yardımseverlik ve karşılıklı ilişkisinin; asta duyulan güvende yetenek, dürüstlük ve yardımseverliğin olduğu ortaya çıkmıştır. Buna dayanarak yetenek, dürüstlük ve yardımseverliğin güvenmek için önemli olduğu ancak yardımseverliğin çok daha dikkat edilmesi gereken bir öncül olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmalar ve uluslararası yazındaki çalışmalar düşünüldüğünde belirli bir güven odağı oldukça ilgi çekicidir. “Çalışma arkadaşları arası güven” olarak nitelendirilecek olan bu odak astın üste olan güveni veya üstün asta olan güvenini anlatan hiyerarşik ilişkilerin dışında kalmaktadır. “Çalışanlar” kavramını daha net bir şekilde tanımlamak gerekirse çalışanlar “belirli bir organizasyonun üyesi olan, gün içinde birbirleriyle etkileşime geçen ve göreceli olarak benzer güç ya da otorite seviyesine sahip kişilerdir” (Tan ve Lim, 2009). Uluslararası yazında “coworker trust” ya da “peer trust” kavramları Türkçeleştirirken “çalışma arkadaşları arası güven” kelimesi tercih edilmiştir.

Yatay ilişkilerin daha ön plana alındığı bu güven odağı diğer güven odaklarına kıyasla daha fazla ilgi hak etmektedir. Bunun dört tane ana nedeni varır. Birincisi çalışma arkadaşları arası ilişkilerin örgütsel yapı içerisinde ihmal edilmesi, ikincisi bu ilişkilerin kültürel anlamda ihmal edilmesi, üçüncüsü çalışma arkadaşla-

rı arası ilişkilerin örgüt çapında yaratabileceği olumlu ya da olumsuz etkiler ve sonuncusu ise örgütlerdeki ödül sistemlerinin bireysel performanstan grup performansına doğru kaymasıdır.

Bu nedenle araştırma sorusu Türkiye’de *çalışma arkadaşları arası güven ihlalini ve güvenin yeniden tesisini etkileyen yapıların neler olduğunu irdelemektir.*

Araştırma sorusunda da ifade edildiği gibi amaç çalışma arkadaşları arasında güvene odaklanmak değil güven ihlali ve güvenin yeniden tesis edilmesine odaklanmaktır. Çünkü örgütlerde yaşanan güven ihlallerinin sıklığı ve ciddiyeti düşünülürse güvenin tekrar nasıl tesis edilebileceği önemli bir soru haline gelmektedir (Schoorman, Mayer ve Davis, 2007). İnsan ilişkileri kapsamında güven ihlali yeni bir kavram değildir ancak güvene olan ilginin artmasıyla birlikte güven ihlaline akademik ilginin arttığı ifade edilebilir (Kim, Dirks, Cooper, 2009). Güven ihlalini doğrudan araştıran çalışmalar olduğu gibi (örn., Nakayachi ve Watabe, 2005), dolaylı yoldan araştıran çalışmalar da mevcuttur (örn., Bottom, Gibson, Daniels ve Murnighan, 2002). Güven ihlallerine açıklık getirebilecek Türkiye’deki çalışmalar irdelendiğinde ise güven gelişiminin ön planda olduğu ve güven ihlalinin ihmal edildiği ifade edilebilir. Bu nedenle araştırma sorusu güven odağını çeşitlendirmemiş, bunun yerine araştırma sorunsalını güven gelişiminden güven ihlaline doğru genişletmiştir.

Güvenin yeniden tesis edilmesi ile ifade edilen ilişkilerde, olumlu bir durumun ortadan kalkmasına neden olan güven ihlalini, iki taraftan birinin ya da her iki tarafın göreceli olarak düzeltme çabasıdır (Dirks, Lewicki ve Zaheer, 2009). Güven ihlalin irdelenmesi öncelikle “güven bir süreçtir” varsayımını kabul etmeyi gerektirmektedir, çünkü güven gelişebilecek, sarsılabilecek ve/veya yok olabilecek bir kavramdır (Currall ve Inkpen, 2006). Bugüne kadar yapılan çalışmaların birçoğu güven gelişimine odaklanmış ve güvenin nasıl tesis edildiğini araştırmıştır. Hâlbuki güven ihlali genellikle güven gelişiminden sonra gelen bir bölümdür. Bu yapıyla güven ihlali ve güvenin yeniden tesis edilmesi statik ya da kesitsel olarak değil, en iyi ihtimalle dinamik ve boylamsal olarak değerlendirilebilir.

Bu araştırma temel olarak güvenin yeniden tesis edilmesi yazınına katkıda bulunmaktadır. Güvenin yeniden tesis edilmesi sürecinde yer alan aşamaların birbirlerini farklı şekillerde etkileyebilmesi, dolayısıyla sürecin tek tip şekilde işlemeyeceğinin belirlenmesi bir katkı olarak değerlendirilebilir. Örgütsel davranış yazınının lider ya da yönetim odaklı bakış açısına ek olarak çalışma arkadaşlarının birbiriyle olan etkileşiminin yöneticilerden farklı bir dinamiğe sahip olabildiğini ve bu yapı içerisinde güvenin yeniden tesis edilmesi sürecinin çeşitli şekillerde gerçekleşebilmesini göstermek bir katkı olarak düşünülebilir. Ayrıca araştırma bulgularından hareketle gelecek nicel araştırmalara yerel dinamiklerden kaynaklanan belirli bakış açıları sunmak da önemli bir nokta olarak ifade edilebilir.

## 2. ARAŞTIRMANIN YAKLAŞIMI

Bu araştırmada nitel yaklaşım tercih edilmiştir. Nitel yaklaşımın tercih edilmesi üç temel faktörün aynı anda dikkate alınmasından kaynaklanmaktadır (Gioia ve Pitre, 1990). Bunlardan birincisi güven kavramının emik bir yaklaşımla irdelenmek istenmesi, ikincisi güvenin kişiler arası sübjektif bir kavram olması ve sonuncusu ise güvenin süreç bazlı bir kavram olmasıdır.

### 2.1. Araştırmanın Prosedürü

Nitel yaklaşımlar genel olarak nitel içerik analizi yöntemini kullanmaktadır (Creswell, 1998). Bu araştırmada da nitel içerik analizi kullanılmıştır. Özellikle nitel içerik analizi dilin karakteristik yapısını daha iyi anlamak adına içeriğin kodlama süreciyle incelenmeye çalışıldığı bir yaklaşımdır (Miles ve Huberman, 1994). Görüşmelerin yarı yapılandırılmış olmasını sağlamak için görüşme formu hazırlanmıştır. Bu form hazırlanırken Patton’ın (1990) geliştirdiği beş ölçüt dikkate alınmıştır. Bu ölçütler kolay anlaşılabilir sorular sorma, açık uçlu sorular sorma, yönlendirmekten kaçınma, aynı anda çok boyutlu sorular sormaktan kaçınma ve alternatif sorular ve sondalar hazırlama şeklinde izah edilebilir. Görüşmelerin kalitesini arttırmak için dikkat edilen bu hususlar ayrıca 3 pilot görüşme ile test edilmiştir. Bu görüşmelerin sonucunda farklı türden sorular sorma, soruları mantıklı bir düzen içinde sorma ve soruların geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu görülmüştür. Yıldırım ve Şimşek’in (2006) de belirttiği yukarıdaki hususlar tekrar düzeltilerek görüşme formu güncellenmiş ve son şekli verilmiştir.

Görüşme formu araştırma soruları ile uyum göstermekte ve iki temel kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda katılımcılardan çalışma arkadaşlarını düşünmeleri ve karşı tarafın güven sarsıcı olayları anlatması beklenmiştir. İkinci kısımda ise katılımcıların şirket içinde en az güvendiği kişileri sıralaması istenmiştir. Bu sayede ilk soru ile güven ihlali irdelenmiş ve ikinci soru ile katılımcıların farkında olmadığı ancak sıralama ile açığa çıkabilecek yapılar tespit edilmek istenmiştir.

## 2.2. Araştırmaya Katılanlar

Araştırma pilot görüşmelerden sonra üç aşamadan oluşmaktadır. Birincisi yüksek lisans öğrencileri ile olan görüşmeler (13 kişi), ikincisi çeşitli şirketlerde çalışanlarla yapılan görüşmeler (11) ve üçüncüsü ise sadece bir şirkette çalışanlar ile yapılan görüşmelerdir (14 kişi). Birinci çalışma ise, iş deneyimi olan yüksek lisans öğrencileri ile gerçekleştirilmiştir. Yüksek lisans öğrencilerinin seçimi özellikle kişiler için hassas bir konu olabilecek güven kavramının iyi bir kişisel iletişimle çekinmeden konuşabilmelerini sağlamaktır. Ancak çalışan açısından ziyade öğrenci açısından yaratabileceği sapmayı dikkate almak adına ikinci bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu ikinci çalışmada iş deneyimi olan ancak üniversite ile herhangi bir bağı kalmayan kişilerle yapılmıştır. Üçüncü çalışma ise uluslararası bir şirketin İzmir fabrikasında gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler ortalama 50 dk sürmüştür ve bütün mülakatlar yüz yüze görüşme tekniği ile yapılmıştır.

## 2.3. Kodlama

Bu mülakatlar değerlendirilirken yorumsamacı paradigmaya sadık kalınarak çalışanların deneyimlerinden sistematik ve karşılaştırılabilir bir bilgiye ulaşma hedeflenmiştir (Patton, 1990). Kalitatif çalışmalarda kodlama ile görüşmelerde geçen anlamlar isimlendirilir ve kodlama aracılığıyla katılımcıların ifadeleri analize hazırlanmış olur. Kalitatif çalışmalarda önemli bir role sahip olan kodlamanın nasıl olması gerektiği konusunda değişik görüşler bulunmaktadır (Miles ve Huberman, 1994). Kodlama türlerinden biri olan veriye bağlı kodlama en temel kabul edilen metotlardan biri olup (Ruona, 2005) diğer kodlama türlerine göre (teoriye bağlı kalarak, geçmiş araştırmalara bağlı kalarak) yerel bağlamı ve kültürü daha iyi yansıtacağı düşünülmektedir. Bu bölümde özellikle emik vurgunun yüksek olduğu düşünülürse ve az sayıda olmasına rağmen kısıtlı sayıdaki çalışmalar ele alınırsa güvenin diğer kültürlerdekinden farklı işleyebileceği olasıdır. Dolayısıyla güven konusundaki yerel farklılık kodlamanın verilere bağlı kalınarak yapılmasını sağlamıştır.

## 3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Genellikle ihlaller psikoloji yazınında niyetsellik üzerinden hareket etmektedir, ancak güven ihlali konusunda bu şekilde olup olmadığı pek bilinmemektedir. Bu sorunun cevabını almak için katılımcılara “sizinle benzer ya da aynı yetki seviyesindeki çalışanlardan güveninizi sarsan herhangi bir olay ya da önemli belli başlı bir olay anlatabilir misiniz” diye sorulmuştur. Güven ihlaline verilen cevaplar genellikle kesin ve net olmuştur. Katılımcıların güven sarsıcı olayları hatırlamaması gibi bir durum olmamıştır. Bu da bize güven gelişiminin çalışma arkadaşları arasında daha çok örtük şekilde hareket ettiğini ancak güven ihlaline gelindiğinde ise kritik olayların güveni şekillendirdiği görülmüştür.

Güven sarsıcı olaylar arkadan konuşmak, sır tutmamak, yetkin olmamak ve destek olmamak olarak ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte yukarıda bahsedilen nedenlere eşlik eden iletişim problemi bulunmaktadır. Dolayısıyla güven ihlali iki aşamalıdır; birinci aşama güven sarsıcı olayın kendisi ve ikinci aşama ise yaşanan olayla birlikte açığa iletişim eksikliğidir. Güven ihlalinde en fazla ortaya çıkan vaka arkadan konuşmak olmuştur. Arkadan konuşmak belirli bir kişinin bilgisi dâhilinde olmadan o kişiyle ilgili konuşmaları kapsamaktadır. Arkadan konuşulduğu zaman hakkında olumlu beklentilere sahip olunan kişi niyetiyle ilgili şüphe başlamaktadır.

Diğer güven ihlali sırrın tutulmamasıdır. Sırrın tutulmaması ile arkadan konuşmak arasındaki ortak yön bir bilginin ilgili kişinin bilgisi olmadan konuşulmasıdır. Her iki davranışı birbirinden ayıran fark ise arkadan konuşmanın daha fazla negatif niyet içermesidir. Sır veren kişinin rızası olmadan özel bir bilginin başka kişilere bilgi aktarılması sır tutmamak olarak nitelendirilirken bu davranış her zaman sır veren kişiye zarar verme amacıyla yapılmamıştır veya o kişi üzerinde negatif bir etki olmayacağı düşünülmüştür. Ancak arkadan konuşma eyleminde ortada herhangi bir sır olmasına gerek yoktur hatta arkadan konuşan kişilerin bahsi geçen tarafı tanımlarına da gerek yoktur. Bu kapsamda incelenirse sır tutmamak daha kişisel bağlar içermektedir ve daha az olumsuz niyet vardır. Bir diğer önemli husus ise bilgi paylaşımında eksikliklerdir. Kişilerarası herhangi bir bilgi paylaşımında aksaklık karşı tarafın işini iyi yapamamasına, sorumlu kişilerle doğru rapor verememesine neden olmaktadır. Özellikle bilgi paylaşımının karşılıklı bağımlı ilişkilerde ön plana çıktığı düşünülürse bilgi alış verişinde aksama olması güven ihlali olarak kabul edilmektedir. Bir diğer güven ihlali ise rol değişimi sonucunda ortaya çıkan görev çatışması olmaktadır. Kişilerin örgüt içinde rolleri değiştiğinde yapmaları gereken işler, rapor verilmesi gereken kişiler ve iletişime geçilecek kişiler farklılaşmaktadır, bu farklılıklar çalışanların eski iş bağlarını da şekillendirmektedir. Örgüt içinde birbirine yakın çalışan kişiler rol değişimi ile birlikte artık birbirleriyle rekabet eder hale gelebilmektedir. Yukarıda bahsedilen durumlar kendi başlarına güven ihlaline sebep olurken her güven ihlalinde ortaya çıkan iletişim faktörü güvenin sarsılmasında ve tamir edilememesinde en büyük faktör olarak ortaya çıkmıştır. İletişim güven ihlaline neden olan ana bir konu değil ama aşamalı olarak güveni ele alırsak iletişim ikinci aşamada yer aldığı belirtilebilir.

Güvenin yeniden tesis edilmesinde ihlale neden olan olayın hemen çözüme ulaştırılması önem kazanmaktadır.

En iyi cevap olarak kurbanların beklentisi kendilerinden özür dilenmesi ve hatanın hemen telafi edilmesidir. Burada önemli olan nokta bir cevabın genellikle yeterli görülmemesi ve bir dizi açıklamanın kullanılmasıdır. Zira sadece telafi etmek ya da sadece özür dilemek karşı tarafın acil ihtiyacını cevaplayamayabilir ya da tatmin etmeyebilir. Dolayısıyla ilk önce hatanın kabullenilmesi sonra hatanın telafi edilmesi gelmektedir. Bu yapı dikkatli bir şekilde ele alındığında uluslararası yazına göre bazı farklılıklar içermektedir. Bunlardan biri uluslararası yazında genellikle tek bir tip tamir davranışının etkililik derecesi gözlemlenmeye çalışılmaktadır, ancak gerçek hayatta beklenen ve ortaya çıkan, birbiriyle uyumlu ve birbirini tamamlayan tamir davranışlarının kullanılmasıdır. En kötü cevaplar ele alındığında ise ihmalkarlık ve inkar etmek ortaya çıkmıştır. Burada aslında dikkati çeken nokta, herhangi bir tamir davranışının bazıları için en iyi çözüm iken diğerleri için en kötü çözüm olabilmesidir.

#### 4. SONUÇ

Bu bölümde güvenin ne anlama geldiği, güveni etkileyen öncüllerin neler olduğu ve güven ihlalinin nelerden kaynaklandığı ortaya konmuştur. Türkiye bağlamında güvenin öncülleri incelenmiş olsa da güveni tanımlarken hangi öğelerin dikkate alınması gerektiği irdelenmemiştir. Güveni bir süreç olarak ele alıp güven ihlallerini ele aldığımızda ise güvenin ihlallerinin arkadan konuşmak, sır tutmamak gibi nedenlerden güvenin sarsıldığı ve hemen hemen her güven ihlalinin yanında iletişim probleminin de olduğu görülmüştür. Güvenin yeniden tesis edilmesi ise doğru bir iletişim kanalıyla özür dilemek, mazaret göstermek ve telafi etmek şeklinde bulunmuştur. Ancak bunun tamir davranışlarının daha önce var olan ilişkinin dinamiklerine göre de şekillenebileceği görülmüştür.

#### KAYNAKÇA

- Bottom, W. P., Gibson, K., Daniels, S. ve Murnighan J. K. 2002. When talk is not cheap: Substantive penance and expressions of intent in rebuilding cooperation. *Organization Science*, 13: 497-513.
- Creswell, J. W. 1998. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Curral, S. C. ve Inkpen, A. C. 2006. On the Complexity of Organizational Trust: A Multi-level Co-Evolutionary Perspective and Guidelines for Future Research. R. Bachmann ve A. Zaheer (Der.), *The Handbook of Trust Research*: 235-246. Cheltenham: Edward Elgar.
- Dirks, K. T., Lewicki, R. J. ve Zaheer, A. 2009. Introduction To Special Topic Forum: Repairing Relationships Within and Between Organizations: Building a Conceptual Foundation. *Academy of Management Review*, 34, 68-84.
- Erdem, F. ve Aytemur, J. Ö. 2009. Türk İş Örgütlerinin Sosyal Sermaye Birikimini Geliştirmede Belirleyici Unsur Olan Güvenin Anlaşılmasına Yönelik Özgün Bir Ölçek Geliştirme Projesi (Proje No. 107K548). Ankara: TÜBİTAK.
- Gioia, D. ve Pitre, E. 1990. Multiparadigm Perspectives on Theory Building. *Academy of Management Review*, 15, 584-602.
- İslamoğlu, G., Birsell, M., ve Börü, D. 2007. *Kurum içinde Güven*. İstanbul: İnkılap Kitapevi
- Kim, P. H., Dirks, K. T. ve Cooper, C. D. 2009. The Repair of Trust: A Dynamic Bilateral Perspective and Multilevel Conceptualization. *Academy of Management Review*, 34 (3), 401-422.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nakayachi, K. ve Watabe, M. 2005. Restoring trustworthiness after adverse events: The signaling effects of voluntary 'Hostage Posting' on trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 1-17.
- Patton, M. Q. 1990. *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ruona, W. E. A. 2005. Analyzing qualitative data. R. A. Swanson ve E. F. Holton (Der.), *Research in organizations: Foundations and methods of inquiry*: 223-263. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Schoorman, F.D., Mayer, R.C. ve Davis, J.H. 2007. An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Tan, H. H. ve Lim, A. K. H. 2009. Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1): 45-66.
- Wasti, S. A., Tan H. H., ve Erdil, S. E. 2011. Antecedents of Trust across Foci: A Comparative Study of Turkey and China. *Management and Organization Review*, 7, 279-302.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. 2006. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık Ankara.

# SİNİK DAVRANIŞLARI NELER TETİKLER?: HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Prof.Dr. Rana ÖZEN KUTANİS**  
Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi  
Sağlık Yönetimi  
rkutanis@sakarya.edu.tr

**Araş.Gör. Gülcan KAHRAMAN**  
Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi  
Sağlık Yönetimi  
gkahraman@sakarya.edu.tr

## ÖZET

Sağlık sektöründe yeni reformların etkisiyle, devletin hizmet sunumu görevini özel sektörle birlikte paylaşması planlanırken, bu reformların işveren-çalışan ilişkisinde değişimlere yol açacağı düşünülmektedir. Bu varsayımdan hareketle, bu çalışmanın amacı, hemşirelerin sinik davranışlar gösterme eğilimini nelerin tetikleyebileceğini araştırmaktır. Araştırma kapsamında, Sakarya ve Kocaeli ilinde faaliyet gösteren sağlık kuruluşlarındaki 18 hemşire ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış, elde edilen veriler MAXQDA programında analiz edilmiştir. Sinisizm kavramı, boyutlarıyla birlikte ele alınmış olup, hemşirelerde bilişsel ve duygusal boyutun, davranış boyutuna göre ön planda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Makro düzeyde görülen sağlık reformlarının etkisinden ziyade, mikro düzeyde çalıştıkları kurumlardaki yönetim kadrosunun ve çalışma ortamındaki ilişkilerin hemşirelerde sinik davranışları tetiklediği görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Sinisizm, Örgütsel Sinisizm, Bilişsel Boyut, Duygusal Boyut, Davranışsal Boyut

## 1. ÖRGÜTSEL SİNİZM VE BOYUTLARI

Birer hizmet işletmesi olan sağlık kuruluşlarında, insan kaynağında yaşanacak bir sorun, öncelikle orada çalışan personeli, sonrasında sırasıyla hastayı, hasta yakınını ve zincirin devam eden halkasıyla tüm toplumu etkileyecektir. Çalıştığı kuruma karşı sürekli olumsuz duygu geliştiren, sürekli eleştiride bulunan bir sağlık çalışanının, sunduğu hizmetin kalitesi de bundan büyük oranda etkilenecektir. Hemşirelik mesleğinde işgören devrinin yüksek olması, hemşirelerde sürekli konuşulan kurum değiştirme eğilimi, hizmet sunumu sırasında hastalara karşı olumsuz davranışlar sergileme potansiyeli gibi konulardan hareketle, hemşirelerin çalıştıkları kuruma karşı bir takım olumsuz duyguları, güvensizlikleri, şüpheleri olduğu düşünülebilir. Yazın taramasında, sinisizm kavramı diğer değişkenler ile ele alınmıştır, ancak sinik davranışları tetikleyen faktörlerin neler olduğuyla ilgili tartışmalar arzulanan ölçüde aydınlatıcı değildir.

Bireylerin yalnız kendi çıkarlarını gözettiğine inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden kimseye “sinik” ve bunu açıklamaya çalışan düşünceye sinisizm denmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:285). Anderson’ un bakış açısıyla ise, sinisizm, engellenme, umutsuzluk ve hayal kırıklığının yanı sıra, bir kişi, grup, ideoloji, toplumsal gelenek veya kurumlara karşı negatif duygu ve güvensizlikler olarak tanımlanmıştır (Anderson, 1996:1398). Örgütsel sinisizm ise, örgütün tümünü ya da yönetim, politika veya uygulamalar gibi spesifik unsurlarını hedef almakta olup “çalışan sinisizmi” veya “örgütsel sinisizm” olarak adlandırılmaktadır. Çoğunlukla tepe yönetime yönelik geliştirilen aşağılama ve güvensizlik gibi tutumlardır. Bunlar genellikle hayal kırıklığı, umutsuzluk ve engellenme hissiyle ortaya çıkarlar (Naus, 2007:13-14).

Dean ve arkadaşlarına göre (1998:345) “bireyin çalıştığı örgüte karşı olan negatif tutumu” olarak tanımlanan sinisizmin üç boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, örgüte yönelik negatif bir duygu ve bu inanç ve duygularla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranma eğilimidir. Bir diğer ifadeyle, Dean vd. (1998), örgütsel sinisizm boyutlarını ‘bilis’, ‘duygu’ ve ‘davranış’ şeklinde kavramsallaştırmıştır (aktaran Özen Kutanis ve Çetinel, 2010). Bilişsel boyut, “kurumun ve burada çalışan bireylerin dürüstlükten yoksun olduğu inancı”nı vurgulamaktadır. Sinisizmi bilişsel boyutta yaşayan bir çalışan, örgüt içindeki ilişkilerin kişisel çıkarlara bağlı olduğunu, kişisel çıkarlar uğruna içtenlik,

dürüstlük ve doğruluk gibi değerlerden feda edilebildiğini düşünmektedir (Brandes, 1997:30; Dean vd., 1998:345-346; Karacaoğlu ve İnce, 2012:79). Duygusal boyutta, çalışanlar çalıştıkları kuruma karşı kuvvetli duygusal tepkiler gösterme eğilimindedir (Abraham, 2000: 269). Saygısızlık, utanç, acı, tiksinti gibi her türlü olumsuz duygunun hissedilmesiyle ilgilidir (Brandes, 1997:31; Dean vd., 1998:346). İşgörenler, inanç ve duygu boyutunun ötesine geçip, içinde bulunduğu örgüt hakkında şikâyetle bulunma eğiliminde olduklarında, dalga geçip eleştirdiklerinde, örgütsel sinisizmin davranış boyutu ortaya çıkmaktadır. Davranışların sadece sözlü olmadığı, bakışların, alaycı gülüşmelerin, mizahın da işgörenler tarafından kullanılmasının, sinik davranışlara örnek oluşturduğu söylenebilir (Brandes ve Das, 2006:240).

## 2. ARAŞTIRMA

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Emek yoğun birer işletme olan sağlık kuruluşlarında çalışan hemşirelerin çalıştıkları kuruma karşı olumsuz duygular ve güvensizlik hissetmesi, sağlık tüketicisine sunulan hizmetin kalitesini etkileyecektir. Bu çalışmada, sağlık çalışanlarının önemli bir bölümünü oluşturan hemşirelerin, sinik tutumlar oluşturmalarında etkili olan faktörleri belirlemek amaçlanmaktadır. Aynı zamanda, sinisizmi tetikleyen faktörlerin belirlenmesinin, hemşirelerin işgören devrinin azaltılmasında önemli bir basamak olacağı düşünülmektedir.

### 2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Nitel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı çalışmada, araştırmanın kapsamını Sakarya ve Kocaeli ille- rinde faaliyet gösteren sağlık kuruluşlarındaki 18 hemşire oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında 4 bebek servisi, 1 çocuk servisi, 4 ameliyathane, 5 yoğun bakım, 1 gastroenteroloji, 1 dâhiliye, 2 supervisor hemşireyle derinlemesine görüşülmüştür. Çalışmada yarı yapılandırılmış mülakatlar kullanılmış, elde edilen veriler, MAXQDA (Qualitative Data Analysis) programında analiz edilerek, yorumlanmasında içerik analizinden yararlanılmıştır.

### 2.3. Araştırmanın Bulguları

Katılımcılara yöneltilen yarı yapılandırılmış mülakat sorularıyla içerik analizi yapılmıştır ve elde edilen bulgular aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Katılımcıların demografik özellikleri değerlendirildiğinde, kadın nüfusunun yoğun olduğu hemşirelik mesleğinde, 18 kişiden oluşan katılımcıların 17'si kadın, 1'i erkektir.
- Eğitim düzeyleri incelendiğinde 15 hemşirenin üniversite mezunu, 3 hemşirenin sağlık meslek lisesi mezunu olduğu görülmektedir. Aralarında 15 kişi yüksek lisans aşamasındadır. Bu doğrultuda örnekleme oluşturan kişilerin eğitim düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.
- Katılımcılara hemşirelik mesleğini tercih etme sebebiyle ilgili yöneltilen sorularda 9 katılımcı aile, çevre ve tanıdıkların yönlendirmesiyle, 6 katılımcı üniversite sınavı puanıyla, 9 katılımcı iş garantisi olduğunu düşündükleri için ve 4 katılımcı kişisel ilgi alanlarından dolayı mesleği tercih etmişlerdir. Mesleği bilinçli seçen, ilgisi olan hemşirelerde, sinik tutumların görülme ihtimalinin daha düşük olduğu söylenebilir.
- Hemşirelerin çalışma sürelerinin ve deneyimlerinin örgütsel sinisizmi tetikleme durumunu değerlendirmek amacıyla, 1 yılın altında çalışma deneyimi olan 3 hemşire, 1-4 yıl arası çalışan 8 hemşire, 5-10 yıl arası çalışan 4 hemşire ve 10 yıl üzerinde deneyime sahip 3 hemşireyle görüşme yapılmış, yapılan görüşmelerden yaşla ilgili genel bir sonuca varılamamıştır. Yeni başlayan hemşirelerde sinisizmin duygusal boyutunun, 10 yıl üzeri deneyimi olan çalışanlarda sinisizmin davranış boyutunun daha yüksek olduğu gözlenmektedir.
- Örgütsel sinisizmin boyutlarıyla ilgili örnek olayların verilerek yorumlanmasının istendiği sorularda, hemşirelerin sinik davranışlar gösterme eğilimlerini nelerin tetikleyebileceği sorusuna cevap aranmıştır. Bundan hareketle, sinisizmin bilişsel boyutunda "inanç" kavramı üzerinde durularak, hemşirelerde %18,32 oranında çalışma arkadaşlarına inançsızlığın var olduğu, bunun da sinisizmi tetiklediği söylenebilir. Araştırmada, çalışma arkadaşlarına inançsızlığın, iş arkadaşları arasındaki hiyerarşik çatışma ve güvensizlikten kaynaklandığı hemşireler tarafından vurgulanmıştır. Görüşme yapılan hemşirelerin % 81,68' i yönetime inanç konusunda problem yaşamakta, bunların sebebi olarak da yönetim uygulamalarına inmadıklarını, emeklerinin karşılığını alamadıklarını, yenilik yaratmak istediklerinde yönetimin tepkisiz davrandığını ve yönetim tarafından ayrıcılık yapıldığına inandıklarını ifadelerinde belirtmişlerdir.

**Tablo 1:** Bilişsel Boyut

	F	%
Yönetime İnanç Sorunu	107	81,68
Çalışma Arkadaşlarına İnanç Sorunu	24	18,32
Toplam	131	100,00

• Sinisizmin duygusal boyutunda ise, manevi yıpranma (yorgunluk, değersizlik, yıpranma, meslek zorluğu, hayal kırıklığı, çaresizlik, ruh hali, tükenmişlik, küçümsenme, bunalma); karamsarlık (mutsuzluk, umutsuzluk, kötü his, olumsuz duygu, depresiflik); güvensizlik hissi (kaygı, korku, şüphe, kararsızlık, haksızlık); sakinleşmeye çalışma (sabır, sesin yükseltilmesi, çileden çıkmak, telkin); kabullenme (alışmak, tecrübe, alttan alma); soğukluk hissi (duyarsızlaşma, rencide edilmişlik hissi, duygusuzlaşma, isteksizlik, uzaklaşma, vurdumduymazlık); stres (zor durumda kalma, kızgınlık, sıkışıp kalma, çatışma, duyguları bastırma, endişe, arada kalma, yoğunluk stresi), kişisel faktörler (vicdan, annelik güdüsü, heyecan), hemşireler tarafından en çok ifade edilen sözcüklerdir. Hemşirelerin duygu boyutunda en sıklıkla belirttiği ifadeler manevi yıpranmayla ilgili ifadelerdir (% 20,38).

**Tablo 2:** Duygusal Boyut

	f	%
Güvensizlik hissi	29	18,47
Kabullenme	21	13,38
Karamsarlık	12	7,64
Kişisel faktörler	15	9,55
Manevi Yıpranma	32	20,38
Sakinleşme	5	3,18
Soğukluk Hissi	22	14,01
Stres	21	13,38
Toplam	157	100,00

• Sinisizmin davranış boyutunda ise, hemşirelere yöneltilen örnek olaylarda, “*hemşireler çalıştıkları kurumu eleştirebilir mi, bu eleştirilerin sebepleri neler olabilir*” gibi sorular sorularak, sinik eğilimleri davranış boyutunda nelerin tetikleyebileceğine cevap aranmıştır. Hemşirelerin verdikleri cevaplardan yola çıkarak bireysel eleştiri (% 19,13), yönetim eleştirisi (% 60,87) ve iş arkadaşı eleştirisinde (% 20) buldukları söylenebilir. Güç mesafesi, çözümsüzlükten kaynaklanan eleştiri ve hiyerarşik yapıdan kaynaklanan eleştiriler yönetim eleştirisi başlığı altında incelenirken; idare etme zorunluluğu ve sosyal baskı kavramları iş arkadaşı eleştirisi olarak değerlendirilmiştir.

**Tablo 3:** Davranışsal Boyut

	f	%
Bireysel Eleştiri	22	19,13
Yönetim Eleştirisi	70	60,87
Güç mesafesi	10	
Çözüm eleştirisi	38	
Hiyerarşi eleştirisi	22	
İş Arkadaşı Eleştirisi	23	20,00
İdare etme zorunluluğu	9	
Sosyal baskı	14	
Toplam	115	100,00

## 1. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, örgütsel sinisizm boyutlarıyla birlikte ele alınarak, hemşireleri sinik davranmaya yönelik faktörler ve sinik davranışların neler olduğu incelenmiştir. Bu amaçla yürütülen nitel bir araştırma kapsamında Sakarya ve Kocaeli çevresindeki hastanelerde görev yapan 18 hemşire ile yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler MAXQDA programı kullanılarak içerik analizlerine tabi tutulmuştur.

Çalışma sonuçlarından hareketle, görüşme yapılan hemşirelerin sağlık reformları, ülkelerin sağlık sistemleri gibi makro sorunlardan ziyade, içinde buldukları, zamanlarının büyük bir kısmını geçirdikleri



örgütlerinden kaynaklanan sorunlar nedeniyle sinik davranışlar sergiledikleri söylenebilir. Hemşireler, çalıştıkları kurumdaki iş arkadaşları hakkında olumsuz tutuma sahip olabilir, bireysel olarak yaptıkları işin olumsuz yönlerini daha çok görebilirler; ama yapılan görüşmelerde görülmektedir ki, hemşireler büyük oranda yönetimin yol açtığı sebeplerle örgütsel sinisizmi yaşamaktadır. Yönetimin verdiği sözleri tutmaması, hemşirelerin problemlerine çözüm bulmaması, adam kayırmacılıktan kaynaklanan güvensizlik ve şüphencilik duygusu, hemşirelerin eleştiri, alay gibi yöntemlere başvurmasına yola açabilmektedir.

Sağlık personelinin yaşadığı sinik eğilimlerin önüne geçmek amacıyla, başta Sağlık Bakanlığı olmak üzere, sağlık hizmeti veren kuruluşlara, sağlık çalışanlarına önemli görevler düşmektedir. Hastaneler, çalışanların şüphelerini azaltacak şekilde şeffaf ve güvenilir uygulamalar gerçekleştirmeli, çalışan personelin kafasında soru işareti kalmamalıdır. Hemşirelerin şikâyetlerini dinleyecek sorumlunun belirli olması ve sorunların sadece dinlemeyle kalmayıp çözüme kavuşturulması, hemşirelerin tedavi ve bakım için karar verme yetkilerinin yeniden düzenlenmesinin sinik eğilimleri azaltacağı düşünülmektedir. Hemşirelerin ise, sadece eleştirmeye odaklanmayıp, çözüm üretmeleri, yapıcı olmaları önemlidir.

Çalıştığı kurum hakkında şüphencilik ve olumsuz duygular yaşayan bireyin, yaptığı işten soğuması, işten ayrılmayı düşünmesi gibi sonuçlarla karşılaşmaktadır, bu durum işletmeler için oldukça maliyetlidir. Bundan dolayı Örgütsel Davranış alanında sinisizm ile ilgili çalışmaların yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu araştırmaların sürekliliği sayesinde, örgütün en önemli sermayesi olan insan kaynağını tanımının ve anlamının mümkün olacağı ve bu sayede etkili bir sağlık hizmet sunumunun gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abraham, R. 2000. Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126 (3), 269-292.
- Andersson, Lynce. M. 1996. Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework. *Human Relations*, 1397-1398.
- Brandes, P. (1997), Organizational Cynicism: its Nature, Antecedents, and Consequences, Unpublished Doctoral Dissertation, Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati, USA.
- Brandes, P. and Das, D. (2006), Locating Behavioural Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications, *Employee Health, Coping and Methodologies* (Edt. Pamela L.Perrewe, Daniel C. Ganster), JAI Press, New York, 233-266.
- Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. 1998. Organizational Cynicism, *Academy of Management Review*, Vol. 23 (2): 341-352.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2012).Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinisizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Business and Economics Research Journal*. Vol. 3 (3): 77-92.
- Naus, A. 2007. Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization, Dissertation of Doctor of Philosophy, Maastricht University, Maastricht, 15-24.
- Özen Kutanis, R. ve Çetinel, E. 2010. Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 186-195.
- Özler E.D., Atalay G. C. ve Şahin D. M. (2010), Örgütlerde Sinisizm Güvensizlikle mi Bulaşır?, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.
- Özler, D.E. ve Atalay, C.G. (2011), A Research to Determine the Relationship between Organizational Cynicism and Burnout Levels of Employees in Health Sector, *Business and Management Review*, Vol. 1(4), 26-38.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. 2008. Örgütsel Sinisizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol. 8(2), 283-305.

# KÖTÜ NİYETLİ YÖNETİM (ABUSIVE SUPERVISION) ALGILAMASININ ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN ROLÜ

**Prof.Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU**  
Melikşah Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü  
mozdevecioglu@meliksah.edu.tr

**Yrd.Doç.Dr. Mahmut AKIN**  
Bozok Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
mahmut.akin@bozok.edu.tr

**Öğr.Gör. Mustafa KARACA**  
Ahi Evran Üniversitesi MYO İktisadi ve İdari Programlar  
mkaraca@ahievran.edu.tr

**Araş.Gör. Banu İŞTAHLI**  
Melikşah Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
sserin@meliksah.edu.tr

## ÖZET

Çalışanların kötü niyetli yönetim algılamalarının onların performansları üzerindeki etkisini ve bu etkiye duygusal zekâlarının rolünü ele alan bu çalışma Kırşehir’de 353 Kamu memuru ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada performans, bağlamsal ve görev olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Araştırma sonucunda duygusal zekânın, kötü niyetli yönetim algılamasının çalışanların performansları üzerindeki olumsuz etkisini azalttığı veya tamamen ortadan kaldırdığı belirlenmiştir. Bu temel sonuçla birlikte, duygusal zekânın bağlamsal ve görev performansı ile pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu, kötü niyetli yönetim algılaması ile bağlamsal ve görev performansı arasında negatif yönlü ilişki olduğu ve iki performans arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmada ulaşılan bir diğer önemli sonuç ise, duygusal zekâ ile kötü niyetli yönetim algılaması arasındaki negatif yönlü ilişkidir.

**Anahtar Kelimeler:** Kötü niyetli yönetim, duygusal zekâ, bağlamsal performans, görev performansı

## 1. GİRİŞ

Örgütlerde yöneticilerin yönetim tarzları çalışanları şüphesiz etkilemektedir. Bu çalışmada kötü niyetli, aşağılayıcı, suçlayıcı anlamlarına gelen “abusive yönetim” tarzının, çalışanların performansları üzerindeki etkisi ele alınmaktadır. Çalışmanın ilk değişkeni ve bağımsız değişkeni kötü niyetli yönetim tarzı ve buna ilişkin çalışanların algılamasıdır. Kötü niyetli yönetim, personelin yöneticilerinden, fiziksel saldırı dışında, sözlü ya da sözsüz şekilde uzun süre devam eden düşmanlık içerikli davranışlara maruz kaldıklarına ilişkin algılamalarıdır. Başkalarının önünde eleştirme, sinirli bir şekilde bağırma, onur kırıcı sözler söyleme, küçük görme, işten çıkarma tehdidi ile gözdağı verme, gerekli bilgileri saklama, sözlerini tutmama, alay etme, saldırganca göz teması kurma gibi davranışlar kötü niyetli yönetim kapsamında değerlendirilebilir (Aryee vd., 2008; Liu vd., 2012; Harris vd., 2007). Söz konusu bu davranışların kötü niyetli yönetim kapsamına girmesi için sürekliliği önemlidir. Kısa süreli veya bir defa ortaya çıkan davranışlar kötü niyetli yönetim olarak değerlendirilmez (Harris vd., 2007). Kötü niyetli yönetim personelin algılamalarıyla ortaya çıkar. Bu yüzden personelden bazıları kötü niyetli yönetim algılamasına sahipken bazıları aynı algılamaya sahip olmayabilir (Harris vd., 2007). Bu noktada kişiler arasındaki farklılıkların kötü niyetli yönetimi algılamada önemli bir unsur olduğu söylenebilir. Örgütlerde yönetici konumunda bulunup da bu tarzda olumsuz davranışlarda bulunma eğilimine sahip kişiler hiç de azımsanmayacak kadar çok sayıdadır (Aryee vd., 2008). Yapılan bir araştırmaya göre Amerikan işçilerinin % 10 ila % 16’sının düzenli olarak kötü niyetli yönetime maruz kaldıkları belirlenmiştir (Harveyv.d., 2007). Bu rakamlar gerçekte daha yüksek olabilir çünkü personelin bu tarz olumsuzlukları açığa vurmada isteksiz davrandığı bilinmektedir. Daha da kötüsü kötü niyetli yönetimin son yıllarda artma eğiliminde olmasıdır. Kötü niyetli yönetimin personele yönelik olarak çok sayıda olumsuz

etkisi vardır. İş ve yaşam tatminsizliği, alkoliklik, işe bağlılıkta azalma, işten ayrılma niyeti, fiziksel ve psikolojik sağlık problemlerinin artması, devamsızlık, sapkın davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma, iş/aile çatışmaları, hırsızlık, sabotaj ve başkaldırı ortaya çıkan olumsuz sonuçlar arasında sayılabilir (Aryee vd., 2008; Liu vd., 2012; Harris vd., 2007; Tepper v.d., 2009). Kötü niyetli yönetime maruz kalan kişide işten ayrılma niyeti güçlü ise, gördüğü davranışa karşılık intikam alma niyetinin de güçlendiği görülmüştür. Örgütlerde kötü niyetli yönetime maruz kalanlardan bazıları bu durumla daha kolay baş ederek kendilerini olumsuzlardan korurken, bazıları da bunu başaramayarak ortaya çıkan olumsuzluklardan etkilenirler (Harveyv.d., 2007). Kötü niyetli yönetime maruz kalan kişiler ayrıca, hayal kırıklığı yaşamakta, örgütsel ve sosyal destek algılamaları zayıflamaktadır (Aryee vd., 2008). Kötü niyetli yönetim personel için stres, endişe, depresyon, işlerine yabancılığa ve duygusal tükenme kaynağıdır (Aryee vd., 2008; Liu vd., 2012). Duygusal tükenme de personelin performansını azaltmaktadır (Harris vd., 2007). Kötü niyetli yönetime maruz kalan kişilerin işlerine ilgi duymaları zorlaşmaktadır. Kötü niyetli yönetim ayrıca personelin, iş performansı için çok önemli olan, enerjisini de tüketmektedir (Aryee vd., 2008). Kötü niyetli yönetim söz konusu olunca personel, zamanını ve enerjisini işe harcamak yerine yöneticisine harcamaktadır (Harris vd., 2007). Kötü niyetli yönetimin sakıncalarından birisi de örgütlerdeki yaratıcılığı olumsuz yönde etkilemesidir. Kötü niyetli yönetim personelin iç motivasyonunu azalttığı için yaratıcılık da azalır (Liu.v.d., 2012; Liu.v.d., 2010). Çünkü iç motivasyon yaratıcılık üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Kötü niyetli yönetimin sosyal değişim teorisi ile ilgisi vardır. Sosyal değişim teorisi her zaman olumlu değişimler içermez. Kötü niyetli yönetimin olumsuzluklarına maruz kalan personel, performansını düşürerek veya başka şekillerde buna karşılık verecektir (Harris v.d., 2007; Harris v.d., 2013). Kötü niyetli yönetime maruz kalan kişiler her ne kadar bu durumun kaynağı olan yöneticilerine yönelik olarak olumsuz davranışlar göstermek isteseler de, çoğu zaman bu mümkün olmaz. Aradaki güç farkı, ödüllerin yöneticinin kontrolünde olması ve geleceğe ilişkin kaygılar nedeniyle çalışanlar olumsuz davranışlarını yönetici yerine çalışma arkadaşlarına veya astillara yöneltebilirler (Harveyv.d., 2013; Liu.v.d., 2010). Personelin olumsuzluklar yaşamaması için kötü niyetli yönetim kapsamındaki davranışlara bizzat maruz kalması gerekmez. Kişinin çalışma arkadaşına yönelik olarak uygulanan olumsuz davranışları görmesi veya bu tarz davranışlarla ilgili söylentiler duyması da aynı etkiyi oluşturur (Harveyv.d., 2013). Çok sayıdaki sakıncasına rağmen, örgütlerde kötü niyetli yönetimi tamamen ortadan kaldırmak zordur. Çünkü çoğu yönetici personelin performansını artıracakını düşündüğü için iyi niyetli olarak bu tarz davranışlara yönelir (Liu.v.d., 2010). Ancak iyi niyetli olmak yetmez. Ne kadar iyi niyetli olunursa olunsun, yanlış davranışlarda bulunularak iyi sonuçlara ulaşılamaz. Örgütlerde kötü niyetli yönetimin olumsuz etkilerinden korunmak isteniyorsa, şartların uygunluğu ölçüsünde, yöneticilerin gücü ve yetkileri azaltılarak, personel güçlendirilmeli, merkezi olmayan bir yönetim anlayışıyla personelin kendi kararlarını almasını sağlanmalıdır. Bu şekilde gücü ve yetkileri azaltılan yöneticilerin kötü niyetli yönetim anlayışını uygulamaları zorlaşmaktadır (Aryee vd., 2008). Bu araştırma kapsamında çalışanların algıladıkları kötü niyetli yönetim esas alınacaktır, yöneticilerin uyguladıkları kötü niyetli yönetim değil.

Çalışmanın bağımlı değişkeni çalışanların performansıdır. Performans çeşitli açılardan sınıflandırılrsa da bu çalışmada ikili sınıflandırma esas alınmıştır. Bunlar görev performansı ve bağlamsal performanstır. Görev performansı iş tanımında yer alan faaliyetlerin yapılması ile ilgili olan performanstır. Bağlamsal performans ise, örgütteki tüm işlere katkı sağlayabilen, iş tanımında yer alması gerekmeyen, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına faydası olan gönüllü davranışlardır (Onay, 2011; Devonish ve Greenidge, 2010; Christianv.d., 2011). Bağlamsal performans, personelin örgütün kural ve prosedürleri hakkında bilgi sahibi olması, kendine ters gelse bile bunlara uyması, diğer örgüt mensuplarına yardım etmesi, örgüt amaçlarına katkıda bulunması ve işin tamamlanması için fazladan çaba harcaması gibi davranışları içerir. Bağlamsal performansta personelden takım oyuncularının olmaları, diğer çalışanlara yardım ederek örgüte katkı sağlamlarını beklenir (Jawahar ve Ferris, 2011). Bağlamsal performansın iki boyutu vardır (Aryee vd., 2008; Guidice ve Mero, 2012). Kişiler arası kolaylaştırma ve işe adanma. Kişiler arası kolaylaştırma, kişiler arasında gerçekleştirilen ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayan davranışlardır. İşbirliğini teşvik etme, diğer insanları düşünme, örgütün sosyal yapısını güçlendirecek tarzda ilişkiler geliştirme ve ilişkileri düzeltme gibi davranışlar bu kapsamdadır (Aryee vd., 2008). İşe adanma kapsamındaki davranışlar ise, kurallara uyma, sıkı çalışma, işle ilgili problemleri çözme konusunda aktif olma gibi kişisel disiplin içeriklidir. Örgüt personelinin görev performansının yüksek olması rekabetçi iş dünyası için yeterli değildir. Örgütlerde, yalnızca resmi iş tanımında yer alan işleri yapan, bunun ötesinde hiçbir katkı ve destek sağlamayan kişilere sıcak bakılmaz. Dolayısıyla örgüt personelinin bağlamsal performansını da en az görev performansı kadar yüksek olmalıdır.

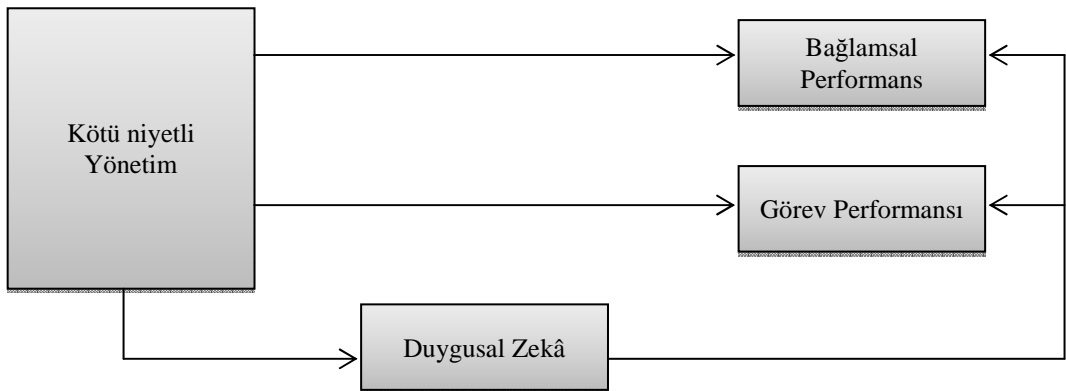
Çalışmada aracılık etkisine bakılacak olan aracı değişken ise duygusal zekâdır. Goleman (2001)'a göre duygusal zekâ, azim, sebat, kendi kendini harekete geçirebilmeyi kapsayan, diğerlerinin ne hissettiğini anlayabilme ve dürtülere hâkim olabilmeyi sağlayan temel yaşam becerisidir. Duygusal zekâ kavramı çalışma ortamında, gerek örgüt içerisinde gerekse müşteri beklentilerini yerine getirebilmede, performans kriteri olarak ele alınmaktadır (Arıoğlu, 2002: 26). Duygusal zekâ, duyguların yönetimiyle ilgili olduğu için yüksek duygusal zekâ sahibi bir bireyin pozitif düşüncelerini yüksek performansa çevirmesi ve negatif düşüncelerin olumsuz etkisinden kendisini kurtararak performansını arttırması beklenmektedir (Wong ve Law, 2002).

Ayrıca, işletmelerde duygusal zekâsını kullanan çalışanlar ve yöneticilerin daha başarılı olmaları beklenmektedir. Çünkü bu özelliklere sahip kişilerin insan ilişkilerinin daha iyi olması, hem kendi duygularını tanıma ve yönetebilme hem de başkalarının duygularına, istek ve gereksinimlerine duyarlılık göstermesine olanak sağlamaktadır. Günümüzde kurumlar ısrarla duygusal zekâsı yüksek çalışanları aramaktadır. Çünkü duygusal zekâ kuramına göre, duygusal zekâsı yüksek olan insanlar, iş hayatında gerek kendilerinin, gerekse diğer insanların duygularını çok daha iyi anlayarak yönetebileceklerinden, hem kendileriyle hem de başkalarıyla barışık olacaklar ve insan ilişkilerinde yüksek bir başarı sağlayacaklardır (Goleman, 2000: 9). Canbulat (2007)'a göre iş yaşamında başarısız olunmasının ardında yatan etmenler incelendiğinde; yöneticinin ve çalışanın kişisel farkındalığa sahip olmadığı, olumsuz koşullar altında (stres karşısında, çatışma durumunda, kriz alanlarında..) kendisine ve duygularına hakim olamadığı, olaylara tek taraflı yaklaşarak çalışanların, yöneticilerin yada müşterilerin durumlarına ve ihtiyaçlarına duyarlılık gösteremediği (empati kuramadığı) ve kişilerin astlarıyla ve yöneticileriyle, diğer çalışanlar ve müşterileriyle olumlu kişiler arası ilişkiler kuramadığı görülmektedir. Başka bir deyişle, çalışanın başarısızlığında büyük oranda duygusal zekâsının rolü vardır. Çoğu zaman nitelikli işgörenlerin örgütten ayrıldıkları ve daha az ücretle başka örgütlerde çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir. Bu durumun, örgüt ve yöneticilerin, işgörenlerini kendilerine bağlamada başarısız olmalarından kaynaklandığı, konuya ilişkin yapılan çalışmalarda ortaya konulmaktadır (Boylu vd, 2007: 56). Bu kapsamda gerek yönetenlerin gerekse yönetilenlerin duygusal zekâlarının düzeyi oldukça fazla önem taşımaktadır. Duygusal zekâyâ sahip yöneticilerin iyi bir çalışma ortamı yaratarak bu alandaki yetkinliklerini gösterme ve çevrelerine örnek oluşturma konusunda daha fazla örgütsel başarı elde etmeleri mümkündür. Görüldüğü üzere, bir kurumun başarılı olabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi o kurumdaki işgörenlerin performanslarına, yenilik yapabilme kapasitelerine ve örgüte katkı sağlayacak davranışlarda bulunmalarına bağlıdır. Bunu sağlayabilmenin yollarından birisi de yöneticilerin işgörenlerle girdiği yüksek kaliteli etkileşim veya değişim ilişkisi olarak görülmektedir. (Deluga ve Perry, 1994:68; Klein ve Kim, 1998:89). Bu değişim de ancak kendisinin ve çalışanların duygularını doğru olarak algılayıp, doğru değerlendirebilen ve uygun tepkiler veren yöneticilerle mümkün olmaktadır.

Yapılan araştırmalarda duygusal zekâ ile iş performansı arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Onay, 2011). Liderlerin duygusal zekâlarının performanslarına etkilerinin araştırıldığı bir çalışmada, liderlerin kendi duygularını anlama yeteneklerinin iş performanslarını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Araştırmacılar, liderlerin kendi duygularını anlayabilmeleri halinde çalışanlarının da duygularını anlayabileceklerini ifade etmişlerdir (Sosik ve Megerian, 1999). Lopes ve arkadaşları (2006)'nın bir şirkette çalışanlarla yapmış oldukları çalışmada, duygularını yönetebilme becerisi gelişmiş olan yöneticilerin iş ortamında stres toleransının daha yüksek olduğu ve olumlu bir sosyal çevre oluşturdukları belirtilmektedir.

## 2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın modeli ve temel hipotezler şu şekildedir:



Araştırmanın iki hipotezi bulunmaktadır:

1. Duygusal zekâ, kötü niyetli yönetimin bağlamsal performans üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık etkisine sahiptir.
2. Duygusal zekâ, kötü niyetli yönetimin görev performansı üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık etkisine sahiptir.

### 3. METODOLOJİ

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Araştırma, Kırşehir’de görev yapan kamu personeli üzerinde yapılmıştır. Yardımcı ve destek hizmetlerde görevli toplam 820 personelin (evrenin) 353’üne anket uygulanmıştır. Örneklem kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş olup, evrenin % 43’üne ulaşılmıştır.

#### 3.2. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması

Veriler geliştirilen bir anket formu aracılığı ile toplanmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde memurların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde Tepper (2000) tarafından geliştirilen ve 14 ifadeden oluşan kötü niyetli yönetim ölçeği kullanılmıştır. Kötü niyetli yönetim ölçeğinde çalışanların kötü niyetli yönetim algılaması ölçülmektedir. Üçüncü bölümde “Mayer-Salovey Duygusal Zekâ” Testi kullanılmıştır (Tombczak, 2010). Ölçek 9 ifadeden oluşmaktadır. Son bölümde ise görev ve bağlamsal performans ölçmek üzere Smith, Organ ve Near tarafından (1983) geliştirilen 16 ifadeli ölçeğe, Goodman ve Svyantek’in (1999: 254-275) 9 görev performansı sorusunun eklenmesi ile oluşan ölçeğin sadeleştirilmiş şekli kullanılmıştır.

### 4. BULGULAR

#### 4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların % 48.7’si kadın ve % 51.3’ü erkektir. Örneklem % 1.1’i ilköğretim, % 5.1’i ortaöğretim, % 19.8’i lise, % 31.2’si ön lisans, % 41.1’i lisans ve % 1.5’i lisansüstü mezundur. Grubun yaş ortalaması 33.6’dır. Evli olanların oranı ise % 63’dür.

#### 4.2. Araştırma Değişkenlerinin Ortalama Değerleri ve Ölçeklerin Güvenilirlikleri

Çalışmada kötü niyetli yönetim bağımsız değişken, duygusal zekâ aracı değişken ve performans bağımlı değişkendir. Bu değişkenlerin ortalama değerleri, standart sapmaları ve ölçek güvenilirlikleri şu şekildedir:

**Tablo 1:** Değişkenlere ilişkin ortalama değerler ve güvenilirlik

Değişken	Ortalama St. Sapma	Güvenilirlik (Alfa)	
Kötü niyetli Yönetim Algılaması	1.75	0.74	0.95
Duygusal Zekâ	2.45	0.79	0.72
Bağlamsal Performans	3.55	0.76	0.86
Görev Performansı	3.81	0.77	0.87

#### 4.3. Değişkenlerarası İlişkiler

Bağımlı, bağımsız ve aracı değişken arasındaki ilişkilere ilişkin korelasyon matrisi aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 2:** Korelasyon analizi

	1	2	3
1. Duygusal Zekâ	1.00		
2. Kötü niyetli Yönetim Algılaması	-0.165**	1.00	
3. Bağlamsal Performans	0.152**	-0.114*	1.00
4. Görev Performansı	0.167**	-0.264**	0.575**

\*\* p<0.01, \* p<0.05

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, duygusal zekâ ile bağlamsal ve görev performansı arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğu, kötü niyetli yönetim ile de bağlamsal ve görev performansı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. İki performans arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Bir başka negatif yönlü ilişki ise duygusal zekâ ile kötü niyetli yönetim algılaması arasındadır.

#### 4.4. Aracılık Etkisine İlişkin Bulgular

Aracılık rolüne ilişkin analiz Baron ve Kenny’nin yöntemi esas alınarak yapılmıştır. Baron ve Kenny (1986) aracılık etkisini test etmek için 4 temel şart bulunduğunu belirtmektedir:

- Bağımsız değişken aracı değişkenle anlamlı bir ilişki içerisinde olmalıdır.
- Bağımsız değişken bağımlı değişkenle anlamlı bir ilişki içerisinde olmalıdır.
- Aracı değişken bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmalıdır.

• Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, aracı değişken devreye girdiğinde azalmalı ya da tamamen ortadan kalkmalıdır. Bu etkinin tamamen ortadan kalkması *tam aracılık* ilişkisinin; tamamen ortadan kalkmaması ise *kısmi aracılık* ilişkisinin yani başka aracı değişkenlerinde varlığına işaret etmektedir.

Bu şartların sağlanıp sağlanmadığı yukarıdaki korelasyon matrisinde açıkça görülmektedir. Matrise göre, aracılık etkisi analizi yapabilmeyen şartları sağlanmaktadır. Dolayısıyla hipotezleri test etmek üzere yapılan aracılık analizi sonuçları şu şekildedir:

**Tablo 3:** Duygusal zekânın aracılık rolüne ilişkin analiz sonuçları

Eşitlikler	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
1	Kötü niyetli Yönetim Algılaması	-0.114	0.013	0.010	-0.114	4.619	-2.149	0.032
2	Kötü niyetli Yönetim Algılaması ve Duygusal Zekâ	0.113	0.023	0.021	0.153	8.327	2.886	0.004

Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans

Duygusal zekâ, kötü niyetli yönetimin bağlamsal performans üzerindeki etkisinde anlamlı tam aracılık etkisine sahiptir. Yani, duygusal zekâ kötü niyetli yönetimin bağlamsal performans üzerindeki olumsuz etkisini yok etmektedir.

**Tablo 4:** Duygusal zekânın aracılık rolüne ilişkin analiz sonuçları

Eşitlikler	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
1	Kötü niyetli Yönetim Algılaması	-0.264	0.069	0.067	-0.264	26.065	-5.105	0.00
2	Kötü niyetli Yönetim Algılaması ve Duygusal Zekâ	0.292	0.085	0.080	-0.243 0.128	16.235	-4.666 2.455	0.004

Bağımlı Değişken: Görev Performansı

Duygusal zekâ, kötü niyetli yönetimin görev performansı üzerindeki etkisinde anlamlı bir kısmi aracılık etkisine sahiptir. Olumsuz etkiyi azaltıcı bir etki oluşturmaktadır.

## 5.SONUÇ

Örgütlerde çalışan bireylerin kötü niyetli yönetim algılamasının onların performansları üzerindeki etkisini ve bu etkide duygusal zekânın aracılık rolünü ele alan bu çalışmada geliştirilen iki hipotez de kabul edilmiştir. Duygusal zekâ kötü niyetli yönetimin çalışanların performansları üzerindeki etkisini azaltmaktadır. Ancak çalışma Kırşehir’de ve kamu kurumlarında çalışan memurlarla yapıldığı hatırd tutulmalıdır. Bu hipotezlerin kabulü ile birlikte beş farklı sonuç çıkmaktadır. Birincisi, kötü niyetli yönetim algılamasının veya tarzının çalışanların performansları ile negatif yönlü ilişkili olmasıdır. Özellikle de görev performansı ile negatif ilişkinin bağlamsal performansa oranla daha yüksek olması dikkat çekicidir. Buradan, kötü niyetli yönetim algılamasına sahip çalışanların öncelikle görevlerini aksattıkları sonucu çıkmaktadır. Bağlamsal performanslarını daha geç veya sonra aksatmalarının nedeni, bu performansın sadece örgütle ilgili olmayıp iş arkadaşları ile de ilgili olması olabilir. Yöneticisine kızan çalışan öncelikle görevini yerine getirirken gösterdiği performansı azaltmaktadır. Örgütüne ya da iş arkadaşlarına karşı yaptığı pozitif davranışlara devam ediyor olabilir. Çalışmadan çıkarılacak ikinci sonuç, duygusal zekânın her iki performansla da pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olmasıdır. Bireylerin duygusal zekâları arttıkça performansları da artmaktadır. Üçüncü sonuç, duygusal zekâ ile kötü niyetli yönetim algılaması arasındaki negatif yönlü ilişkidir. Bireylerin duygusal zekâları arttıkça yöneticilerine ilişkin kötü niyetlilik algılaması da azalmaktadır. Çalışmadan çıkarılacak dördüncü sonuç, bağlamsal performans ile görev performansı arasındaki pozitif yönlü ilişkidir. Son sonuç ise

duygusal zekânın anlamlı aracılık etkisine ilişkindir. Bireylerin duygusal zekâları arttıkça kötü niyetli yönetim algılamasının performansları üzerindeki etkisi azalmaktadır. Birey kendi duygularını ve başkalarının duygularını daha iyi anladığı veya yönetebildiği için olumsuz algılamaların etkisini azaltabilmektedir. Gelecek çalışmalar için temel öneri, bu modelin sanayi çalışanları, yöneticiler ve diğer meslek grupları ile ayrı ayrı çalışılmasıdır. Karşılaştırmalı olarak farklı şehirlerde de çalışmalar yapılabilir. Elbette başka ölççeklerle de model sınanabilir. Çalışmanın literatürde önemli bir boşluğu doldurduğu düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Arıcıoğlu, M. 2002. Yönetimsel Başarının Değerlemesinde Duygusal Zekânın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma, *Akdeniz İİBF Dergisi*, 4: 26-42.
- Aryee, S., Sun, L.Y., Chen, Z. X. G., ve Debrah, Y. A. 2008. Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure, *Management and Organization Review*, 4: 393-411.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. 2007. Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma, *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, Vol. 44 (511): 55-74.
- Canbulat, S. 2007. Duygusal zekâ'nın çalışanların iş doyumları üzerindeki etkisinin araştırılması, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara.
- Christian, M. S., Garza, Adela S. ve Slaughter, J. E. 2011. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance, *Personnel Psychology*, Vol. 64(1) 89-136
- Deluga, R.J. ve Perry, J.T. 1994. The role of subordinate performance and ingratiation in leader member exchanges, *Group and Organization Studies*, Vol. 19(1): 67-86.
- Devonish, D ve Greenidge, D. 2010. The effect of organizational justice on contextual performance, counter productive work behaviors, and task performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection & Assessment*. Vol. 18(1) 75-86.
- Goleman, D. 2000. İş başında duygusal zekâ, Varlık yayınları, 2. Basım, İstanbul.
- Goleman, D. 2001. Duygusal zekâ neden IQ' dan daha önemlidir?, (Çev. Banu Seçkin Yüksel), Varlık yayınları, 25. Basım, İstanbul.
- Goodman, S. A. ve Syvanteck D. J. 1999. Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter, *Journal of Vocational Behavior*, 55: 254-275.
- Guidice, R. M. ve Mero, N. P. 2012. Hedging their bets: A longitudinal study of the trade-offs between task and contextual performance in a sales organization, *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 32(4) 451-472.
- Harris, K. J., Harvey, P., Harris, R. B. ve Cast, M. 2013. An investigation of abusive supervision, vicarious abusive supervision, and their joint impacts. *Journal of Social Psychology*, Vol. 153(1) 38-50.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., ve Zivnuska, S. 2007. An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly*, 18: 264-280.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., ve Kacmar, C. 2007. Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18: 264-280.
- Jawahar, I. M. ve Ferris, G. R. 2011. Longitudinal investigation of task and contextual performance influences on promotability judgments. *Human Performance*, Vol. 24(3) 251-269.
- Klein, H.J. ve Kim, J.S. 1998. A field study of the influence of situational constraints, leader-member exchange, and goal commitment on performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 41(1): 88-95.
- Liu D., Liao H. ve Loi, R. 2010. An investigation of the cascading impact of abusive supervision on creativity, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6.
- Liu, D., Liao, H. ve Loi, R. 2012. The dark side of leadership: A three-level investigating of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity, *Academy of Management Journal*, Vol. 55(5) 1187-1212.
- Lopes P., Grewal D., Kadis J. ve Ark. 2006. Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work, *Psicothema*, 18: 132-138.
- Onay, M. 2011. Çalışanın sahip olduğu duygusal zekâsının ve duygusal emeğinin, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi, *Ege Akademik Bakış*, Vol. 11(4) 587-600.
- Smith, C. A., D.W. Organ ve Near, J. P. 1983. Organizational citizenship behavior: It's nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68: 653-663.
- Sosik J. ve Megerian L. E. 1999. Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions, *Group and Organization Management*, 24: 367-90.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C. ve Hua, W. 2009. Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109: 156-167.
- Tomczak, V. M. 2010. The impact of emotional intelligence on substance abuse and delinquency in a college sample: The comparison of emotional intelligence traits versus abilities, Submitted in Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy in The Department of Psychology in The Graduate School of The University of Alabama
- Wong, C. ve Law, K.S. 2002. The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study, *The Leadership Quarterly*, Vol. 13: 243-274.

**İKİNCİ OTURUM: PROF.DR. ATILLA BARANSEL SALONU  
LİDERLİK VE KURUMA ETKİSİ**

- ✓ **OTANTİK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DÜZEYİ ALGILAMASININ  
ÇALIŞANLARIN İÇ GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMLERİ ÜZERİNDEKİ ET-  
KİSİNİN BELİRLENMESİ: KONYA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**  
*Araş.Gör. Abdullah YILMAZ*  
*Prof.Dr. Adnan ÇELİK*  
*Araş.Gör. Hande ULUKAPI*
- ✓ **İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASINDA SIVİL TOPLUM KU-  
RULUŞLARININ LİDERLİK ROLÜ**  
*Doç.Dr. M. Kemal DEMİRCİ*  
*Öğr.Gör. Hülya ÇINAR*
- ✓ **LİDERLİK TARZI, STRATEJİ SEÇİMİ VE PERFORMANS İLİŞKİSİ**  
*Yrd.Doç.Dr. Hülya ÖCAL*  
*Yrd.Doç.Dr. Nilüfer YÖRÜK KARAKILIÇ*



# OTANTİK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DÜZEYİ ALGILAMASININ ÇALIŞANLARIN İÇ GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİ: KONYA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

**Araş.Gör. Abdullah YILMAZ**  
Selçuk Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
abdullahyilmaz@selcuk.edu.tr

**Prof.Dr. Adnan ÇELİK**  
Selçuk Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
adnancelik@selcuk.edu.tr

**Araş.Gör. Hande ULUKAPI**  
Selçuk Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
handeulukapi@selcuk.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmada işletmelerde otantik ve dönüşümcü liderlik düzeyi algılamasının iç girişimcilik eğilimi üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda ISO 2012 verilerine göre Türkiye' nin en büyük 1000 işletmesi içerisine giren Konya Sanayi Odası' na kayıtlı 5 işletmede 338 çalışana anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 15.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre çalışanlar otantik ve dönüşümcü liderlik düzeyi algılamaları ile iç girişimcilik eğilimleri ve alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Otantik Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, İç Girişimcilik

## 1. GİRİŞ

Liderlerin takipçileri üzerindeki etkileri literatürde geniş yer bulan bir konudur. Yeni liderlik yaklaşımlarından olan dönüşümcü ve otantik liderlerin üstün özellikleri ile daha geniş kitleleri etkiledikleri ise bir gerçektir. Dönüşümcü ve otantik liderler kurum içindeki girişimcilere destekleri ile hem takipçilerinin hem de örgütlerinin gelişimine katkıda bulunmaktadırlar. İç girişimcilik olarak adlandırılan bu durum bireysel gelişimin yanında, örgütün kârlılığına da büyük katkılar sağlamaktadır. Çalışmada öncelikle otantik liderlik ve dönüşümcü liderlik ile iç girişimcilikle ilgili kavramsal çerçeve ortaya konulmaya çalışılacak, sonrasında ise otantik ve dönüşümcü liderlik düzeyi algılamasının çalışanların iç girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisinin tespitine yönelik yapılan araştırma bulgu ve sonuçlarına yer verilecektir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Otantik Liderlik

Otantik liderlik; pozitif psikolojik sermayeyi güçlendirme potansiyeli taşıyan, temelde açıklık/doğruluk esasına dayanan ve gelenekselleşmiş rol ve statü ayrıcalıklarına dayanmadan kendisini olduğu gibi ifade edebilme yeteneğidir (Öcal vd., 2012: 277). Başka bir ifade ile bireyin pozitif psikolojik kapasitesinden ve zengin tecrübeler sağlayan kurumsal ortamlardan doğan, kişisel farkındalık ve oto kontrol içeren böylelikle de pozitif gelişmeyi destekleyen liderlik türüdür (Luthans ve Avolio, 2003: 243). Otantiklik takipçilerin liderine atfettiği bir özelliktir (Goffee ve Jones, 2005: 88).

Her ne kadar literatürde çeşitli görüşler bulunmaktaysa da otantik liderliğin alt boyutlarını dört başlıkta sıralamamız mümkündür. İlk boyut şeffaflıktır. Otantik liderler sadece sonuçlara odaklanmak yerine bu süreçte takipçilerinin sorumluluklarını da dikkate alırlar. Sürekli olarak, bir karar sonucunda takipçilerinin nasıl etkileneceğini sorgularlar. Bu bağlamda şeffaf ilişkiler kurulması, yani liderin duygu ve hislerini takipçilerine yansı-

türken şeffaf olması, önem arz etmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 741-742). İkinci alt boyut olarak içselleştirilmiş ahlak anlayışı incelenebilir. Yapay olmayan değerlerin daha kalıcı olacağı düşünülürse otantik liderin ahlak anlayışını içselleştirmiş olması gereklidir (Asarkaya Memiş vd., 2012: 297). Bir diğer boyut, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesidir. Otantik liderler karar alma aşamasına gelindiğinde soruna ilişkin alternatiflerin şeffaf ve dengeli biçimde değerlendirilmesi sürecine girmektedirler (Ayyıldız Ünnü, 2009: 1265). Kişisel farkındalık otantik liderliğin son boyutudur. Avolio ve Gardner (2005: 324) kişisel farkındalığı dört boyutta ele almaktadırlar. Bu doğrultuda otantik lider; değerlerinin, kimliğe ilişkin kavrayışlarının, duygularının, güdü ve hedeflerinin farkında olmalıdır. Bunun yanında otantik lider; takipçilerinin de kendilerinin farkında olmalarını sağlamalı ve onlarda öz denetim kabiliyeti geliştirmelidir (Ayyıldız Ünnü, 2009: 1266).

## 2.2. Dönüşümcü Liderlik

Günümüzde hızla değişen ve gelişen örgüt yapıları beraberinde farklı bir liderlik tarzı olan dönüşümcü liderlik kavramını beraberinde getirmiştir. Artık liderler örgütte, çevresinde ve astlarında dönüşümü başlatacak ve bu dönüşüme yön verecek kişiler olmuşlardır (Aksoy, 2012: 245). Dönüşümcü liderlik; işbirliğine dayanan ve bireysel gelişim olanaklarıyla yakından ilgili bir liderlik türü olmakla birlikte, liderin inanç ve değerleri örgütsel vizyonun geliştirilmesine ışık tutmakta ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Norris vd., 1996: 150).

Literatürde farklı dönüşümcü liderlik tanımları yer almaktadır. En geniş tanımıyla dönüşümcü lider; izleyiciyle aktif etkileşime giren (Buns, 1978), örgüt kültüründe değişim yaratabilen (Daft, 2005: 153), organizasyonları bu değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirecek performansa ulaştıran (Koçel, 2010: 592), bir yanda izleyenlere karşı alçakgönüllü diğer yanda uzmanlık alanındaki konularda yaptırım gücünü etkili şekilde ortaya koyabilen (Collins, 2004: 15), karizmatik kişilerdir (Bass, 1985).

Dönüşümcü liderlik modeli dört boyutta ele alınmaktadır. İlk boyut olan karizma, başka bir deyişle idealleştirilmiş etki; liderin izleyicilerinde saygı, değer ve gurur hissi uyandırmasını ifade eder. İzleyiciler liderin olağanüstü yeteneklere sahip, azimli ve sabırlı olduğuna inanırlar (Bass, 1998: 5). Dönüşümcü liderler izleyenleri üzerinde oluşturdukları karizma ile izleyicilerinin onları önemsemelerini sağlarlar. Dönüşümcü liderler, izleyenlerine olmak istedikleri imajı ortaya koyar ve izleyenlerinin hayatlarında iz bırakarak onlarda farklı bir etkiye sahip olurlar (Yavuz, 2008: 57). Dönüşümcü liderliğin ikinci boyutu entelektüel uyarım, zihinsel teşvik olarak da adlandırılmaktadır. Dönüşümcü liderler entelektüel uyarım ile izleyenlerinin zekâ, mantık ve problem çözme yeteneklerini ödüllendirerek, onları girişimciliğe sevk ederler (Bass, 2003: 118). Bir diğer dönüşümcü liderlik bileşeni ise bireysel etkidir. Dönüşümcü liderlikte liderin izleyenleri kendi güç ve potansiyellerini fark etmesini sağlaması (Owen vd., 2007: 319), liderin bu anlamda izleyenlerine destek olarak onlara ilham vermesi onların özgüvenlerini güçlendirir (Greenberg ve Baron, 2000: 462). Bireysel etki boyutuyla lider izleyenlerinin iç dünyasına iner ve kişisel gelişimleri için onlara danışmanlık yapar (Yılmaz, 2006: 33). Dönüşümcü liderliğin son bileşeni ise ilham vermedir. Takipçilerine ilham veren ve bu şekilde onların üzerinde köklü değişimler yaratan liderlik anlayışı ile dönüşümcü lider, örgütünde önem ve itibar görür (İşcan, 2006: 160).

## 2.3. İç Girişimcilik

İç girişimcilik kavramı, kavramı ilk olarak 1985 yılında kullanan Pinchot tarafından “bağımsız girişimcilerin işletme kurmak ve geliştirmek için kullandıkları düşünce yapısı” olarak tanımlanmıştır (Döm, 2006: 45). Pinchot bu kavramla büyük örgütlerin içinde gerçekleşen girişimciliği anlatmak istemiştir (Öktem vd., 2003: 172). Daha basit ifadeyle tanımlarsak iç girişimcilik; bir kuruluşun tüm yenilikçilik, strateji yenileme ve yeni bir iş kurma faaliyetlerinin bütünüdür (Zahra, 1996: 1715). İç girişimcilik, en üst kademeden en alt kademeye kadar işletme içindeki herkesin rütbesine göre girişimcilik ruhu aşlanması ile ilgilidir (Ağca ve Kurt, 2007: 85). İç girişimcilik sürecinin merkezinde iç girişimci bulunmaktadır ve bu iç girişimci vizyonu olan, organizasyon içinde girişim ruhu yaratma görevi üstlenen kişidir (Naktiyok, 2004: 64).

Çalışanların örgüt içinde girişimcilik davranışları sergilemelerinde bireysel ve örgütsel faktörler etkili olmaktadır. Bireyin içinde bulunduğu örgütteki tutum ve davranışları, hem kendilerinden kaynaklanan kişisel faktörler hem de örgüt içindeki lider tutumlarını algılamalarına göre oluşmaktadır (Meydan, 2010: 196).

İç girişimciliğin üç boyutundan bahsetmek mümkündür. İç girişimciliğin ilk boyutu yenilikçi uygulama ve davranışlardır. Yenilik yapma girişimciliğin olduğu gibi iç girişimciliğin de temel unsurlarındandır. İç girişimcilik yenilik, yeni ürün yaratılması ve mevcut ürünlerin geliştirilmesini içermektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498). Yani iç girişimciler sadece yeni bir ürün geliştirmekle ilgilenmezler. Burada esas nokta bir fırsatı karlı hale getirebilecek uygulamaların hayata geçirilmesidir (Naktiyok, 2004: 64).

İkinci boyut olarak risk alma, tüm girişimciliğin ortak bir özelliğidir. İç girişimciler de, diğer girişimciler kadar olmasa da, örgütsel sonuçların getireceği riski üstlenmek durumundadırlar. İç girişimciler yeni uygulamaların istenmeyen sonuçlara yol açması durumunda çeşitli zorluklarla karşılaşabilmektedirler. Risk

konusunda iç girişimcilerin örgütsel sınırlamalarla karşılaşabilecekleri bir gerçektir. Bu bağlamda iç girişimcilerin orta seviyede risk alabilecekleri ifade edilmektedir (Korkmazıyürek vd., 2008, 74).

İç girişimciliğin son boyutu fırsatlara odaklanmadır. Değişen çevre şartlarına hızlı cevap verebilmek ve daha da önemlisi değişimde lider olabilmek amacıyla işletmeler fırsatları iyi değerlendirip örgüt süreç ve yapılarını yenilemelidirler (Göçmen, 2007: 75). Pazarda ilk hareket eden firmalar fırsatların iyi değerlendirilmesi yoluyla sektörlerinde lider konuma gelmektedirler. Günümüzde yenilikler yapmada fırsatlara odaklanarak öncü olma, firmaların hem hayatta kalmalarını sağlamakta hem de yüksek başarı elde etmeleri yolunda önemli bir araç olarak görülmektedir (Knight, 1997: 214).

### 3. METODOLOJİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Yöntemi

Araştırmanın amacı; otantik ve dönüşümsel liderlik düzeyi algılamasının, çalışanların iç girişimcilik eğilimi ile iç girişimciliğin alt boyutları üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bu amaçla, araştırmanın evrenini, İstanbul Sanayi Odası (ISO) 2012 verilerine göre Türkiye' nin en büyük 1000 işletmesi içerisine giren Konya Sanayi Odası' na kayıtlı 24 işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın örneklemini, söz konusu işletmeler içerisinden tesadüfi örnekleme yoluyla belirlenen 5 işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. Bu işletmelerdeki toplam çalışan sayısı, yaklaşık 600 kişidir. Dağıtılan 500 adet anketten geri dönen anket sayısı 350 adettir. Anketlerin geri dönüş oranı %70' dir. Anketlerden eksik ya da yanlış bilgi içerdiği tespit edilen 22 adeti değerlendirmeye alınmamıştır. Dolayısıyla değerlendirmeye tabi tutulan anket sayısı 338' dir.

Araştırma, anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Otantik ve dönüşümsel liderlik düzeyi algılamasının çalışanların iç girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla üç ayrı ölçekten oluşan bir anket formu kullanılmıştır. *İç Girişimcilik Ölçeği*; Tokat (2007) tarafından geliştirilmiştir. Tokat (2007), çalışmasında öncelikle ölçeği yenilikçilik, risk alma ve fırsatlara odaklanma başlıkları altında üç boyutlu olarak tasarlamış, ancak yaptığı keşfedici faktör analizi sonucunda ölçeği *yenilikçilik ile risk alma ve fırsatlara odaklanma* adı altında iki boyutlu olarak kullanmıştır. Söz konusu ölçek, 12 maddeden oluşan beşli Likert şeklinde düzenlenmiştir (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum). Bu ölçekte alt boyutların güvenilirlikleri; yenilikçilik için 0,81; risk alma ve fırsatlara odaklanma için 0,76 ve ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı ise 0,86 olarak tespit edilmiştir. *Otantik Liderlik Ölçeği*; Avolio ve Gardner' in (2005) geliştirdiği, beşli likert ölçeğine uyarlanan 16 maddelik otantik liderlik ölçeğinden yararlanılarak 14 maddelik bir ölçek oluşturulmuştur. Ölçek; *ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlâk anlayışı, bilginin dengeli değerlendirilmesi ve kişisel farkındalık* alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu ölçekte alt boyutların güvenilirlikleri; ilişkilerde şeffaflık için 0,81; içselleştirilmiş ahlâk anlayışı için 0,89; bilginin dengeli değerlendirilmesi için 0,77; kişisel farkındalık için 0,90 ve ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı ise 0,94 olarak tespit edilmiştir. *Dönüşümcü Liderlik Ölçeği* ise Bass ve Avolio tarafından geliştirilen "Çoklu Faktör Liderlik-MLQ" ölçeğinin dönüşümcü liderlik alt boyutundaki sorulardan hazırlanmıştır. Söz konusu ölçek, 14 maddeden oluşan beşli Likert şeklinde düzenlenmiştir (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) ve *karizmatik etki, entelektüel uyum, kişisel ilgi, ilham verme* alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu ölçekte alt boyutların güvenilirlikleri; karizmatik etki için 0,83; entelektüel uyum için 0,88; kişisel ilgi için 0,84; ilham verme için 0,76 ve ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı ise 0,95 olarak tespit edilmiştir.

#### 3.2. Araştırmanın Katkısı

Literatürde son yıllarda yer almaya başlayan otantik liderlik ve iç girişimcilik ile ilgili çalışmaların sınırlı sayıda olması, ayrıca liderlik yaklaşımları ile iç girişimcilik kavramını ele alan çalışmaların sınırlı kalması, mevcut çalışmayı literatüre katkısı açısından önemli kılmaktadır.

#### 3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın amacı ve kavramsal çerçeve bağlamında araştırmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:

**H<sub>1</sub>:** *Otantik liderlik düzeyi algılaması ile çalışanların iç girişimcilik eğilimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

**H<sub>1a</sub>:** *Otantik liderlik düzeyi algılaması ile çalışanların yenilikçilik eğilimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

**H<sub>1b</sub>:** *Otantik liderlik düzeyi algılaması ile çalışanların risk alma ve fırsatlara odaklanma eğilimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

**H<sub>2</sub>:** *Dönüşümcü liderlik düzeyi algılaması ile iç girişimcilik eğilimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

**H<sub>2a</sub>:** *Dönüşümcü liderlik düzeyi algılaması ile çalışanların yenilikçilik eğilimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

**H<sub>2b</sub>:** *Dönüşümcü liderlik düzeyi algılaması ile çalışanların risk alma ve fırsatlara odaklanma eğilimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

### 3.4. Araştırmanın Bulguları

Katılımcıların yaşları 18 ile 68 arasında (ort= 34,02, ss= 7,57); kurumda çalışma süreleri ise 1 ile 22 yıl arasında değişmektedir (ort= 6,85, ss= 5,58). Katılımcıların; %84,6' sı erkek, %15,4' ü kadındır. Ankete cevap veren çalışanların, %38,4' ü ilköğretim, %22,1' i lise, %21,1' i lisans, %15,7' si önlisans ve %2,7' si ise lisansüstü eğitim mezunudur. Katılımcıların %46,8' i üretim departmanında, %16,4' ü lojistik departmanında, geri kalanlar ise yönetim (%8), pazarlama (%8,4), muhasebe-finance (%10,6), halkla ilişkiler (%5,1) ve ar-ge (%4,5) departmanlarında çalışmaktadırlar. Ayrıca katılımcıların %56' sı alt kademe, %26,6' sı orta kademe ve %17,3' ü ise üst kademe çalışanlarından oluşmaktadır.

Yapılan t testi ve varyans analizine göre bazı demografik faktörler ile katılımcıların iç girişimcilik eğilimleri, otantik ve dönüşümcü liderlik düzeyi algılamaları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Yapılan analizlerde; kadınların erkeklerle göre iç girişimcilik eğilimlerinin, otantik ve dönüşümsel liderlik düzeyi algılamalarının daha yüksek olduğu; ortaöğretim ve yükseköğretim mezunu çalışanların ilköğretim mezunu çalışanlara nazaran iç girişimcilik eğilimlerinin daha yüksek olduğu; yükseköğretim mezunu çalışanların otantik liderlik düzeyi algılamalarının ilk ve ortaöğretim mezunu çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Üretim ve lojistik departmanlarında çalışanların diğer departmanlarda görev yapanlara göre iç girişimcilik eğilimlerinin daha düşük olduğu ve yine lojistik departmanında çalışanların diğer departmanlarda çalışanlara nazaran dönüşümcü liderlik düzeyi algılamalarının daha düşük olduğu belirlenmiştir. Ayrıca alt kademe çalışanlarının iç girişimcilik eğilimleri ile otantik ve dönüşümcü liderlik düzeyi algılamalarının orta ve üst kademe çalışanlarına göre ciddi oranda düşük olduğu tespit edilmiştir. Üst kademe çalışanlarının risk alma ve fırsatlara odaklanma eğiliminin de orta ve alt kademe çalışanlarına nazaran daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın bağımsız değişkenleri olan otantik liderlik düzeyi algılaması ve alt boyutları ile dönüşümcü liderlik düzeyi algılaması ve alt boyutlarının, bağımlı değişken olan çalışanların iç girişimcilik eğilimleri ile iç girişimciliğin alt boyutları olan yenilikçilik, risk alma ve fırsatlara odaklanmaya ilişkin ortalama, standart sapma ve değişkenler arasındaki korelasyon değerleri Tablo 1' de verilmiştir.

**Tablo 1:** Korelasyon Analizi

Değişkenler	Ort.	Stn.Sap.	İç Girişim.	Yenilikçilik	Risk alma ve Fırs. Odaklanma
İç Girişimcilik	3,92	,58			
Yenilikçilik	4,10	,62			
Risk alma ve Fırsatlara odaklanma	3,75	,68			
Otantik Liderlik	4,04	,69	,46**	,40**	,42**
İlişkilerde şeffaflık	3,96	,82	,37**	,31**	,35**
İçselleştirilmiş ahlâk anlayışı	4,09	,76	,39**	,38**	,32**
Bilginin dengeli değerlendirilmesi	4,13	,79	,39**	,34**	,36**
Kişisel farkındalık	3,99	,79	,45**	,37**	,43**
Dönüşümsel Liderlik	4,06	,69	,51**	,49**	,44**
Karizmatik etki	4,10	,71	,50**	,49**	,41**
Entelektüel uyarım	4,14	,73	,49**	,49**	,40**
Kişisel ilgi	4,01	,78	,46**	,40**	,42**
İlham verme	3,95	,82	,42**	,38**	,38**

\*\* Korelasyon, 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed). n=338

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; çalışanların iç girişimcilik eğilimleri ile otantik liderlik düzeyi algılamaları (r=0,46, p<0,01) ve dönüşümcü liderlik düzeyi algılamaları (r=0,51, p<0,01) arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda H1 ve H2 hipotezleri kabul edilmiştir. İç girişimciliğin alt boyutları olan yenilikçilik, risk alma ve fırsatlara odaklanma eğilimleri ile otantik liderlik (r=0,40 ve r=0,42, p<0,01) ve dönüşümsel liderlik (r=0,49 ve r=0,44, p<0,01) düzeyi algılamaları arasında da

orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre ise H1a, H1b, H2a ve H2b hipotezleri de kabul edilmiştir. Yine Tablo 1' de görüleceği üzere otantik ve dönüşümsel liderliğin alt boyutları ile iç girişimcilik ve alt boyutları arasında da pozitif ve anlamlı ilişkiler görülmektedir.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığını test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 2:** İç Girişimcilik-Otantik ve Dönüşümcü Liderlik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Model özeti ve Anova

Bağımsız Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p
Otantik Liderlik	0,519	0,269	0,265	61,6	0,000
Dönüşümcü Liderlik					

*Bağımlı değişken: İç girişimcilik*

*Katsayılar*

Bağımsız Değişkenler	B	Beta	t	p
Otantik Liderlik	0,93	0,67	1,38	0,168
Dönüşümcü Liderlik	0,36	0,68	5,29	0,000

*Bağımlı değişken: İç girişimcilik*

Tablo 2' deki model özeti ve anova değerlerine göre iç girişimcilik eğilimine ilişkin toplam varyansın (değişimin) %26,9' u otantik liderlik ve dönüşümcü liderlik düzeyi algılaması ile açıklanabilir. Başka bir ifade ile otantik liderlik düzeyi algılamasının, çalışanların iç girişimcilik eğiliminin (R<sup>2</sup>=0,27, p<0,01) anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Model, istatistik olarak anlamlı olmasına rağmen, katsayılar tablosu incelendiğinde iç girişimcilik eğilimi ile dönüşümsel liderlik düzeyi algılaması arasındaki ilişki p<0,01 düzeyinde anlamlı iken, iç girişimcilik eğilimi ile otantik liderlik düzeyi algılaması arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir (p=0,17). Bu bulgudan hareketle otantik liderlik düzeyi algılamasının çalışanların iç girişimcilik eğilimlerine anlamlı bir katkı yapmadığı söylenebilir.

#### 4. SONUÇ

Bu araştırmada, otantik ve dönüşümsel liderlik düzeyi algılamasının, çalışanların iç girişimcilik eğilimi ile iç girişimciliğin alt boyutları olan yenilikçilik ile risk alma ve fırsatlara odaklanma eğilimi üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda ISO 2012 verilerine göre Türkiye' nin en büyük 1000 işletmesi içerisine giren Konya Sanayi Odası' na kayıtlı 5 işletmenin çalışanlarına anket uygulanmıştır. Yapılan varyans analizi ve t testi sonuçlarına göre; çalışanların iç girişimcilik eğilimleri ile otantik ve dönüşümsel liderlik düzeyi algılamalarının cinsiyet, eğitim durumu, işletmedeki pozisyon ve departmana göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan korelasyon analizine göre; çalışanların otantik ve dönüşümcü liderlik düzeyi algılamalarının iç girişimcilik eğilimleri üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle çalışanların otantik ve dönüşümcü liderlik düzeyi algılaması arttıkça iç girişimcilik eğilimleri de artmaktadır denilebilir. Ayrıca iç girişimciliğin alt boyutları olan yenilikçilik, risk alma ve fırsatlara odaklanma eğilimleri ile otantik ve dönüşümcü liderlik düzeyi algılamaları arasında da pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik düzeyi algılaması ile iç girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkinin çok az bir farkla otantik liderlik düzeyi algılamasına nispeten daha yüksek olmasının sebebinin ise dönüşümcü liderin; ilham verme (esin kaynağı olma), kişisel ilgi ve entelektüel uyarım gibi iç girişimciliği teşvik edebilecek daha belirgin özelliklerinin bulunması olarak tahmin edilmektedir. Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizine göre ise iç girişimcilik eğilimi değişkeninin %26,9 oranında otantik ve dönüşümcü liderlik faktörlerine bağlı olarak şekillendiği ortaya çıkmıştır. Ancak yapılan regresyon analizinde anlamlılık düzeylerine bakıldığında, iç girişimcilik eğilimi ile otantik liderlik düzeyi algılaması arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda, iç girişimcilik eğiliminin açıklanmasında dönüşümcü liderlik düzeyi algılamasının etkili ve anlamlı olduğu; otantik liderlik düzeyi algılamasının ise anlamlı bir katkı yapmadığı söylenebilir.

Hızlı bir değişimin yaşandığı günümüz küresel rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin yegâne yolu, farklılık ve katma değer yaratarak bu çetin yarışın gerisinde kalmamaktır. Bugünün iş ortamında müşteri ihtiyaçlarını karşılamada farklılaşabilen, sundukları ürün ve hizmetlere yaratıcılıklarını yansıtabilen, yenilikler ortaya çıkarabilen ve bunu sürekli kılan örgütler başarıya ulaşmakta ve önemli düzeyde rekabet avantajı sağlayabilmektedirler. Bu yarışta örgütün en önemli kozu ise girişimci çalışanlarıdır. Girişimci, yenilikçi, risk alabilen ve fırsatlar karşısında sürekli tetikte olan çalışanlar sayesinde yeni ürün, süreç ve fikirler üretebilen işletmeler rekabette bir adım önde olacaklardır. Bu noktada ise işletmedeki lidere büyük görevler düşmektedir. Yenilikçiliği, yaratıcılığı, risk almayı teşvik eden, ödüllendiren, çalışanlarını cesaretlendiren, yönlendiren, çalışanlarının yetenek ve potansiyellerini doğru bir biçimde tanımlayan, çalışanlarına güven telkin eden dönüşümcü ve otantik liderler sayesinde iç girişimcilik eğilime ve uygulamaları artış gösterebilecektir.

**KAYNAKÇA**

- Ağca, V. ve Kurt, M. 2007. İç girişimcilik ve temel belirleyicileri: kavramsal bir çerçeve. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, 83-112.
- Aksoy, E. 2012. Çalışanların kurum amaçlarını içselleştirmelerinde yöneticilerin dönüşümsel liderlik davranışlarının, sosyal normların ve tepe yönetime duyulan güvenin etkisi, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 245-248.
- Antonic, B. ve Hisrich, R.D. 2001. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. Journal of Business Venturing, 16, 495-527.
- Asarkaya Memiş, Ç., Karaçay Aydın, G., Kabasakal, H. ve Erentüpe Saraçer, B. 2012. Türkiye’de otantik liderlik üzerine bir keşif çalışması. 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 294-302.
- Ayyıldız Ünnü, N.A. 2009. Politik pazarlamada pazar yönlülük ve otantik liderliğin önemi. Ege Akademik Bakış Dergisi, 9(4), 1243-1273.
- Bass, B.M. 1985. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.
- Bass, B.M. 1990. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. Organizational Dynamics, 18(3), 19-31.
- Bass, B.M. 1998. Transaformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B.M. 2003. The new paradigm and the ethics of authentic and pseudotransformational leadership. Safty, A. ve Güven, H. (Der.) New Paradigms in Leadership: 118-135. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları.
- Burns, J.M. 1978. Leadership. New York: Harper and Row.
- Collins, J. 2004. İyiden Mükemmel Şirkete. (Çeviren: Levent Cinemre) İstanbul: Boyner Yayınları.
- Daft, R.L. 2005. The Leadership Experience. Ohio: Thomson South Western.
- Döm, S. 2006. Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği. Mersin: Okutman Yayıncılık.
- Goffee, R. ve Jones, G. 2005. Managing authenticity: the paradox of great leadership. Harvard Business Review, 83(12), 86-94.
- Greenberg, J. ve Barron, R. 2000. Behaviour in Organizations. New Jersey: Prentice Hall.
- İşcan, Ö.F. 2006. Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, 11, 160-177.
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N.A. 2008. Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: pozitif ve otantik liderlik. Ege Akademik Bakış Dergisi, 8(2), 729-754.
- Knight, G. 1997. Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. Journal of Business Venturing, 12(3), 213-225.
- Koçel, T. 2010. İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Korkmazıyürek, H., Tokat, O. ve Basım, N. 2008. Örgüt içi girişimcilik bağlamında yenilikçilik, risk alma ve fırsatlara odaklanma tutumları: karşılaştırmalı bir çalışma. İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, 23(263), 70-81.
- Luthans, F. ve Avolio, B.J. 2003. Authentic leadership: a positive development approach. Cameron, K.S., Dutton, J.E. ve Quinn, R.E. (Der.) Positive Organizational Scholarship, San Francisco: Barrett koehler, 241-261.
- Meydan, C.H. 2010. Adalet algısı - iç girişimci davranışlar ilişkisinde kontrol odağının şekillendirici rolü. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 36, 195-222.
- Muzyka, D., Koning, A. ve Churchill, N. 1995. On organization and adaptation: building the entrepreneurial corporation. European Management Journal, 13(4), 346-361.
- Naktiyok, A. 2004. İç Girişimcilik. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Norris, C., Barnett, B., Basom, M.R., ve Yerkes, D. 1996. The cohort: a vehicle for building transformational leadership skills. Planning and Changing, 27(3/4), 145-164.
- Owen, H., Hodgson, V. ve Gazzard, N. 2007. Liderlik El Kitabı. (Çeviren: Münevver Çelik) İstanbul: Optimist Yayım Dağıtım.
- Öcal, H., Gümtüştekin, G.E. ve Çağ, A. 2012. Yöneticilerin otantik liderlik düzeylerinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi ve bir araştırma, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 276-281.
- Öktem, M.K., Leblebici, D.N., Arslan, M., Kılıç, M. ve Aydın, M.D. 2003. Girişimci örgütsel kültür ve çalışanların iç girişimcilik düzeyi: uygulamalı bir çalışma. Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 21(1), 169-188.
- Yavuz, E. 2008. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, Ankara.
- Yılmaz, E. 2006. Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Konya.
- Zahra, S. 1996. Governance, ownership and corporate entrepreneurship: the moderating impact of industry technological opportunities. Academy of Management Journal, 39(6), 1713-1735.

# İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASINDA SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ LİDERLİK ROLÜ

**Doç.Dr. M.Kemal DEMİRCİ**  
Dumlupınar Üniversitesi İİBF  
mkdemirci26@hotmail.com

**Öğr.Gör. Hülya ÇINAR**  
Dumlupınar Üniversitesi Kütahya S.B.M.Y.O  
hulya.cinar@dpu.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmada, işletmelerin uluslararasılaşmasında, sivil toplum kuruluşlarının liderlik rolü üzerine durulmuştur. Bu amaçla konunun kuramsal çerçevesini belirlemeye yönelik olarak literatür taramasının ardından elde edilen veriler ışığında işletmelerin uluslararasılaşmasında sivil toplum kuruluşlarının liderlik rolü üzerine bir saha çalışması ile anket uygulanmıştır.

Çalışmanın ana kütlesi, Ege bölgesinde yurtdışı bağlantılı çalışan ve herhangi bir sivil toplum kuruluşuna üye olan işletmelerdir. Çalışma, geri dönüşü sağlanan 101 anket üzerinden yürütülmüştür. Değerlendirme sonucunda, sivil toplum kuruluşlarının işletmelerin uluslararasılaşmasında liderlik rolü olarak “yurtdışı için ihtiyaç duyulan bilgileri elde etme”, “ağ bağlantıları kurma” ve “engellerin ortadan kaldırılması” olarak üç faktör belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Uluslararasılaşma, Sivil Toplum Kuruluşları, Liderlik

## 1. GİRİŞ

Bugün dünyada işletmelerin uluslararası hale gelmesi eğilimi her zamankinden daha fazladır. Sadece gelişmiş ülkelerin değil, gelişmekte olan ülkelerin işletmeleri de uluslararası pazarlara doğru giderek artan bir gelişme içindedirler. Ancak işletmelerin uluslararası pazarlarda başarılı olabilmeleri için ülke hakkında kültürel, ekonomik, demografik, ticari ya da özel nitelikli verilere sahip olup, uluslararası pazara giriş hazırlıklarını eksiksiz yerine getirmeleri gerekmektedir. Sivil toplum kuruluşları da devlet etkisinden uzak, bağımsız, toplum yararına hizmet eden, kar amacı gütmeyen ‘üçüncü sektör’ olarak uluslararası pazarlara girmek isteyen işletmelere, faaliyette bulunulması düşünülen ülkeler hakkında veri elde etme, ortaklıklar oluşturma, bağlantılar kurma, toplantılar düzenleme gibi faaliyetler ile adeta liderlik görevini üstlenmiş durumdadırlar. Literatürde sivil toplum kuruluşlarının küresel ekonomiye katkıları, uluslararası ilişkilere, çok uluslu işletmeler ve KOBİ’ler ile ortaklık kurulmasına yönelik yaptığı faaliyetler ile ilgili çok sayıda çalışma vardır. Ancak, sivil toplum kuruluşlarının işletmelerin uluslararasılaşmayı başlatma noktasında kendilerine liderlik görevini yerine getirmesi ile ilgili çalışmalar kısıtlıdır. Bu doğrultuda bu çalışmada, “İşletmelerin uluslararasılaşmasında sivil toplum kuruluşlarının liderlik rolü” araştırılmıştır.

Bu çalışmaya göre aşağıdaki sorular önem kazanmaktadır:

İşletmelerin uluslararasılaşmasında, STK’lar, işletmelerin ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlamakta mıdır?

İşletmelerin uluslararasılaşmasında, STK’lar, kendi ülkesindeki işletmeler ile yabancı işletmeler arasında ağ bağlantıları oluşturulmasında katkısı var mıdır?

İşletmelerin uluslararasılaşmasında, işletmelerin karşılaştıkları bir takım soruların çözümünde STK’ların rolü var mıdır?

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Uluslararasılaşma

Uluslararası pazarlarda genişleme, büyüme ve değer yaratma için önemli bir fırsat sunmaktadır (Lu ve Beamish 2001:566). Bundan dolayı, uluslararası çevrede rekabet edebilme yeteneği, girişim faaliyetlerinin gelişmesi ve hayatta kalmak için giderek daha önemli hale gelmiştir.

Mironov-Duret vd.(2011:86), uluslararasılaşmayı, küresel bir işletme çevresinin varlığını dikkate alarak uluslararası faaliyetlerde şirketlerin katılımını geliştiren bir süreç olarak tanımlarken, Cheng ve Yu, (2008:333), gelecekteki uluslararası faaliyetlerin doğrudan ya da dolaylı etkisine yönelik daha fazla bilinçlenen ve diğer ülkelerdeki firmalarla birlikte çalışmaya başlayan firmaların takip ettiği bir süreç olarak tanımlamaktadır. Geleneksel karar süreci modeline göre ise, Wang ve Ngoasong (2012:144) tarafından uluslararasılaşma, yabancı pazarlara “sürüklenme” sebeplerinin değiştirdiği birçok farklı tutum ve görüş, firmanın içinde ve dışında sosyal ilişkiler ve bu gibi tutumlar, düşünceler ve sosyal bağlantılar olarak tanımlanmıştır. Aynı zamanda, uluslararasılaşma, ticareti içine alan farklılaştırılmış bir iş faaliyetleri grubu, sınır ötesi kümeleşme, sınır ötesi işbirliği, ittifaklar ya da iştirakler, şubeler ve sadece ihracat ile ilgili olmaktan ziyade yurtdışında ortak girişimler olarak tanımlanmaktadır (European Commission, 2003:13).

Uluslararasılaşan firmalar, yeni pazar imkanları elde etmeyi ve/veya yeni üretim fırsatları bulmayı amaçlamaktadır (Wang ve Ngoasong, 2012:144). Bundan dolayı uluslararası görevler, bir firmanın küresel rekabetini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Sambharya (1996:741), küresel görevlerin, birbirini takip eden planlara ve yönetimi geliştirme, koordinasyon ve uluslararası faaliyetleri kontrol ile üst ve bağlı olduğu ortaklar arasında bilgi akışı ve değişimi olarak üç stratejik fonksiyona sahip olduğunu ifade etmiştir.

KOBİ’ler tarafından dış kaynakların kullanımı ve uluslararası pazarlarda genişleme büyük ölçüde artmıştır (Lu ve Beamish, 2001:565). KOBİ’ler için uluslararasılaşma bir girişimcilik faaliyetidir ve yeni coğrafik pazarlara girme büyük çapta yeni uygulamaların benimsenme hareketi olarak kabul edilebilir (Cheng ve Yu, 2008:331). Zahra vd. (2005) KOBİ’lerin dış pazarlarda yeni fırsatlar peşinde bilinçlenmeleri için yurtdışına gidebileceklerini ifade etmektedir. KOBİ’lerin uluslararasılaşma konularının uluslararası girişimcilik alanı içinde yer aldığını ifade eden Janjuha-Jivraj vd. (2012:201), uluslararası girişimciliğin, uluslararası faaliyetlere doğru derece derece kaymaya çalışan şirketlerle ya da küresel doğan şirketlerle ilgili olduğunu vurgulamaktadır.

Uluslararasılaşma üzerine literatürün başlangıç noktası genel olarak Johanson ve Vahlne (1977) tarafından yapılan çalışma olduğu kabul edilir (Grosse ve Fonseca, 2012:367). Johanson ve Vahlne (1977), uluslararasılaşma sürecinde düzenli ihracat faaliyetinin olmaması, bağımsız temsilcileri aracılığıyla ihracat, yurtdışı satış iştiraki kurmak ve yurtdışı üretim olarak dört aşama belirlemiştir.

Korsakienė ve Tvaronavičienė, (2012:298), firmaların, uluslararasılaşma aşamasına bağlı farklı uyarıcılar tarafından güdüldüğünü ileri sürmektedir. Uluslararasılaşmanın temel güdülere dikkate alındığında literatür, bu güdülere karar verici özellikleri, firmaya özgü faktörler, çevresel faktörler ve firma özellikleri olarak ayırmaktadır. Özellikle, KOBİ’lerin uluslararasılaşması için kararları içeriden ve dışarıdan etkileyenler üzerinde durulmaktadır.

Uluslararasılaşma çeşitli fırsatlar sağlayabilir, fakat bu fırsatları kazanma, önemli zorlukları da beraberinde getirmektedir. Sadece uluslararasılaşmanın ilk aşamasında değil, uluslararasılaşma sürecinin herhangi bir aşamasında da engellerin ortaya çıktığı ileri sürülmektedir (Korsakienė ve Tvaronavičienė, 2012:298). Lu ve Beamish (2001), uluslararasılaşmanın en büyük zorluğunun yabancılaşma ve yenilikleri işletmenin kendi faaliyetlerine uyarlama problemi olduğunu vurgulamaktadır.

İşletmelerin yurtdışına çıkılmasında karşılaşılabilecek sorunlardan birisi de bilgi eksikliğidir. İşletmeler, yeni uluslararası pazarlara giriş yaptıklarında, bilgi işleme istekleri artar. (Roth, 1995; Sanders ve Carpenter, 1998; Tihanyi ve Thomas, 2005; Hsu vd., 2013). Uluslararası genişleme firmalara, yabancı yerlerde bilgiye erişebilme ve gelişme için fırsatlar sağlamaktadır (Contractor vd., 2007:404). Firmanın başarılı bir şekilde uluslararasılaşması için üç tip bilgiyi geliştirmeye ihtiyacı vardır (Eriksson vd., 1997:343): uluslararasılaşma bilgisi, ya da genel dış genişleme ile ilişkili karmaşıklığın ve çeşitliliğin artmasını nasıl yöneteceği üzerine bilgi, yabancı işletme bilgisi, ya da yurtdışında müşteri, piyasa ve rakip bilgisi, dış kurumsal bilgi ya da devletin kurumsal çatısı, kuralları, normları ve dış ülkelerde yaygın değerlere yönelik bilgi. Yurtdışı bağlantılı faaliyet gösteren işletmeler, başka yerde oluşturulmuş bilgidен yararlanabilir ve firmanın kendi ürün veya hizmeti için kullanabilir (Grosse ve Fonseca, 2012:367).

Sapienza vd., (2006)’e göre, uluslararasılaşma faaliyetlerine gereken zamandan önce başlamak, genç girişimci firmalar arasında hayatta kalma şansını azaltabilir. Diğer yönden bakıldığında, erken uluslararasılaşma ile ilgili önemli faydalar olduğu da söylenebilir. Zahra ve Hayton (2008)’un da üzerinde durduğu üzere, yurtdışında girişimle ilişkili riskleri almaya istekli olan firmalar, yeni öğrenme ve büyüme fırsatlarını elde etmektedirler. Musteen vd. (2010), erken uluslararasılaşma girişimlerinde bulunan firmalar için risk olarak yenilikleri kazanma avantajlarını yakalamalarının geliştirilmiş bir yetenek olduğunu ifade etmektedir.

Son yıllarda uluslararası girişimcilik üzerine yapılan araştırmaların sayısının fazla artmasının altında yatan temel varsayım, sınırlı kaynaklar ve pazar gücü göz önüne alındığında, küçük ve orta ölçekli işletmelerin uluslararasılaşma sürecinin çok uluslu şirketlerden oldukça farklı olmasıdır. Böyle bir fark, ağların kullanımına ilişkindir. Çok uluslu şirketlerle karşılaştırıldıklarında, KOBİ’ler uluslararası fırsatları takip etmek gibi faaliyetlerde genellikle ağ ilişkilerine daha çok güvenmektedirler (Musteen vd., 2010:197).



Firmalar, pazarlara liderlik etme ya da müşteri takibi yoluyla ağırlar kurmaktadır (Wang ve Ngoasong, 2012:145). Moen vd. (2004:1244) ağı ilişkilerinin yabancı ülkeye giriş biçimleri, girecekleri piyasalara karar vermelerini belirlediğini ifade etmektedir. Firmanın dışarıda ve içerideki faaliyet zincirini etkileyen ağı bağlantıları (Wang ve Ngoasong, 2012:145) yabancı pazara giriş kararlarıyla ilişkili zorluklar ve risklerle başa çıkmak için firmalara imkan da sağlamaktadır (Musteen vd., 2010:197).

Ağı bağlantıları kapsamında Nahapiet ve Ghoshal (1998:243) tarafından ilişki, bilişsel ve yapısal yerleşiklik olarak üç farklı boyutla nitelendirilen sosyal sermayeden bahsedilmektedir. Ağı ilişkileri kapsamında ilişki yerleşiklik, duygusal yakınlık ve bireyler arası güven ile nitelendirilmektedir. Bilişsel yerleşiklik, ortak dil, kodlar ve anlatıları kapsayan ağı aktörlerinin paylaştığı ortak sistemleri kapsama ile ilişkilidir. Yapısal yerleşiklik ise ağların genel mimari ve yapılandırmasını tanımlamaktadır (Musteen vd., 2010:197).

Bir uluslararası işletmeyi kurmak ve yönetmek karmaşık bir görevdir (Hsu vd., 2013:2). Cheng ve Yu (2008), uluslararasılaşmayı başlatmak için bir KOBİ tarafından alınan kararın, ülke içinde dış baskılara cevap vermek için kurumsal bir değişim olarak kabul edilebilir olduğunu ileri sürmektedir. Uluslararası pazarlara açılmak, firma açısından bir değişimdir ve bu değişimin gerçekleşebilmesi için firmada bir kişinin ya da bir şeyin bunu başlatması ve uygulamaya geçirmek için liderlik etmesi gerekir (Öztürk, 2006:31). Bir KOBİ'nin uluslararasılaşmasının yolu, liderin dış çevreyi idrak etmesi ve kendi gerçek iç yeteneklerinin birleşmesinin bir sonucudur. Böylece, kendi dış çevresinden bilgi toplama ve yorumlama yoluyla, bir KOBİ özellikle uluslararasılaşma alternatiflerini takip edebilir (Cheng ve Yu, 2008:333). Liderin görevi, ilk olarak şirketin gelişmesi ve modernleştirilmesi için temel alanları belirlemek, sonra, yeni ortaklıklar kurarak kurumsal çevre içinde olduğu söylenen alanları uyumlu hale getirmektir (Mironov-Duret vd., 2011:88). Daha verimli olabilmek için, liderlerin, kurumun ötesine bakması ve onların topluluğu yanı sıra emsalleri ile ilişkilerini genişletme çabasında olması gerekir (Mironov-Duret vd., 2011:89).

Hsu vd. (2013) tarafından yapılan çalışma, KOBİ'lerin uluslararasılaşma-performans ilişkisine CEO özelliklerinin etkisini araştırmaktadır. Musteen vd. (2010), uluslararasılaşmanın hızı ve performansını etkileyen faktörler üzerinde durarak, KOBİ CEO'larının uluslararası ağının yapısal, bilişsel ve ilişki yönleri üzerine araştırma yapmışlardır. Aynı zamanda, uluslararasılaşma ile ilişkili olarak firmanın bilgiyi işleme yeteneği üzerine CEO'nun özelliklerini önemli bir rol oynamaktadır (Hsu vd., 2013:1).

Sapienza vd. (2006), yöneticilerin, yeni ofislerinin kurulması ve işlemlerini kolaylaştırmak için yetkinliklerinden ve deneyimlerinden yararlanabilmelerinden ve dünya çapında örgütlenme faaliyetlerini dağıtmaya nasıl karar verebileceklerinden dolayı uluslararasılaşmada önemli bir rol oynayan yönetimsel yetkinliği öne sürmektedirler. Hambrick ve Mason (1984) CEO özelliklerinin stratejik karar vermede CEO özelliklerinin önemli ölçüde etkili olduğunu ileri sürmektedir. Herrmann ve Datta (2005), belirsiz bir çevrede yüksek belirsizlik altında üst yöneticilerin esnek ve belirsizlik için gösterilen büyük toleransı değiştirmeye açık olduklarını ileri sürmektedir. Üstün bilgi işleme yeteneklerine sahip olan bu yöneticiler uluslararası iş karmaşıklığını etkili bir şekilde yönetebilir. Hsu vd., (2013) tarafından yapılan çalışmada firmanın performansının sadece uluslararasılaşma derecesine bağlı olduğunu değil, aynı zamanda onların CEO'larının özellikleri ve bilgi işleme yeteneklerine de bağlı olduğunu tespit edilmiştir. Hambrick ve Mason, (1984)'a göre, yöneticilerin bilişsel temeli, bilgiyi yorumlayarak, algılarını filtreleyerek, vizyon alanlarına yönlendirerek karar alma sürecini etkilemektedir. Sambharya (1996)'a göre, bir CEO'nun uluslararası deneyimi önemlidir. Farklı gelenek ve alışkanlıklar ile, farklı bir ülkede yaşama ya da çalışma deneyimi, bir yöneticinin bilişsel yönü üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu deneyimler, uluslararası faaliyetlerle ilişkili belirsizliklerle başa çıkabilmede ve kültür entegrasyonunda yöneticiye yardım edebilir olduğunu vurgulamaktadır. Daha büyük deneyim, karmaşık yönetimsel ortamların farkındalığına sebep olabilir ve böylece yabancı pazarların bilgisi yabancı ülkelerdeki faaliyetlerde psikolojik mesafenin üstesinden gelmede önemlidir (Nielsen ve Nielsen, 2011:187).

## 2.2. Sivil Toplum Kuruluşları ve Liderlik

STK'lar, uluslararası ilişkilerin hemen hemen her alanında (Bae, 2003:89), özellikle küçük ve yerel işletmeler için, yenilikçi, güçlü ve iyi organize edilen sahnede değişim aktörü olarak önemli bir rol oynamaktadır (Doh ve Teegen, 2003:xii). "Üçüncü sektör ya da "kar amaçlı olmayan" sektör olarak da ifade edilen sivil toplum, kamu sektörü ve özel sektörün ülke ötesine geniş bir şekilde uzanan toplumun tüm yönlerini tanımlamak için kullanılmaktadır (Teegen vd., 2004:464). Willet (2002), bir STK'nın ne olması gerektiğinden ziyade ne olmaması gerektiği durumlarına dikkat çekerek, devletten bağımsız olması gereğinin yanı sıra siyasi bir parti olmaması, kar amacı düşüncesinde olmaması ve özellikle şiddet içeren suçla ilgili bir grup olmamasına yönelik STK'ların önemli üç özelliği üzerinde durmuştur. Son on yılda STK'lar uluslararası sahnede gitgide artan önemli rol oynamaktadırlar (Lukaszczyk ve Williamson:2010:469). İnternetin gelişmesi ulus ötesi STK faaliyetlerinin alanını ve potansiyelini daha fazla genişletmiştir. Zaman ya da alan sınırı ötesinde genişleyen kitle iletişimini ortaya çıkarma ve yayma yeteneği sosyal hareketlerin yaygınlaşmasına, iletişim maliyetlerinin düşmesine ve gerçek zamanlı iletişimin sağlanmasına katkıda bulunmuştur (Bae, 2003:89).

Kar amacı gütmeyen organizasyonların etkin işleyişi için dönüşümcü liderlik ve örgütsel kültür, önemli bileşenlerdir (Shiva ve Roy, 2008:63). Kar amaçlı ve kar amacı gütmeyen organizasyonlar arasında girişimci vizyonunun farklılığı üzerine çalışma yapan Ruvio vd., (2010), kar amacı gütmeyen organizasyonların girişimlerinin, ilham verici özelliklere dayandığını, bu tür organizasyonların toplum için sosyal hedefleri teşvik ederek ya da yeni hizmetler sağlayarak faydalı olduklarını ifade etmişlerdir.

STK'ların, işletmeler ile hükümet arasında çıkan anlaşmazlıkları çözme yolunda faaliyette bulunma, işleme ve hükümet arasında etkileşimi oluşturmada da önemli bir rol üstlendikleri çeşitli çalışmalarda belirtilmektedir (Doh ve Teegen, 2003;Lambell vd., 2008; Doh ve Teegen2002).

### 3. İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASINDA SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ LİDERLİK ROLÜNÜN BELİRLENMESİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, işletmelerin uluslararasılaşmasında, ihtiyaç duyulan bilgilerin sağlanmasında, ağ bağlanmalarının oluşturulmasında ve karşılaşılabilecek sorunların çözümünde sivil toplum kuruluşlarının liderlik rolü üzerine durulmuştur. Çalışma, büyüme çabasında olup, tek başına sınır ötesine geçme cesaretini gösteremeyen firmaların, sivil toplum kuruluşları aracılığı ile yurtdışına açılma cesareti bulma ve sivil toplum kuruluşlarının kültürel, sosyal yardımlaşma dışında ekonomik boyutta da önemini vurgulamaya yönelik katkı sağlayacağı çabasına dayanmaktadır.

#### 3.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada, konunun kuramsal çerçevesini belirlemeye yönelik olarak literatür taraması ile elde edilen veriler ışığında, işletmelerin uluslararası faaliyete başlamada ve faaliyetlerini sürdürmede sivil toplum kuruluşlarının liderlik rolünü belirlemeye yönelik bir saha çalışması ile anket tekniği kullanılmıştır. Anket sorularının hazırlanmasında benzer araştırmalar ve konunun kuramsal çerçevesi etkili olmuştur.

Araştırmada iki grup soru bulunmaktadır. Birinci grupta yer alan sorular yurtdışında faaliyette bulunan işletmelerin demografik özellikleri ile ilgilidir.

İkinci grupta işletmelerin uluslararası faaliyetlerinde, sivil toplum kuruluşlarının rolünü belirlemeye yönelik toplam 30 soru yer almaktadır. Geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonucunda 3 soru çıkarılarak analiz 27 soru üzerinden tamamlanmıştır. Çalışmada yer alan sorular, 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Analizlerde, faktör analizi ve korelasyon analizi kullanılmıştır.

Çalışmanın ana kütlesi Ege bölgesinde herhangi bir sivil toplum kuruluşuna bağlı bulunan yurtdışı faaliyet gösteren firmalardır. Ancak çalışma, zaman kısıtı sebebi ile Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Denizli illerinden elde edilen 101 anket üzerinden yürütülmüştür.

Araştırmaya katılanların, anket sorularına doğru cevap verdiği varsayılmıştır. Anket formu ile elde edilen verilerin ne ölçüde güvenilir olduğunu belirlemek amacıyla Alpha güvenilirlik testi uygulanmıştır. Bunun için en düşük kabul edilen oran, 0,60'dır. Bu çalışmada,  $\alpha=0,985$  olarak hesaplanmıştır. Bu da ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

#### 3.3. Bulgular

Ankete toplam 101 firma katılmıştır. Toplam faaliyet yılları için sorulan soruya, ankete katılan firmaların %24,8'i 0-9 yıl, %37,1'i 10-19 yıl, %34,3'ü 20 yıl ve üzeri olarak cevap vermiştir. Firmaların kuruluşlarından itibaren kaç yıl sonra uluslararası faaliyete başladıklarına dair soruya, %26,7'si 0-5 yıl, %44,8'i 6-10 yıl, %20'si 11-15 yıl, %3,8'i 16-20 yıl arası, %1'i ise 20 yıl ve üzeri cevabını vermiştir. Firmaların %53,3 uluslararası faaliyetleri yönetmek için bir birimi olduğunu ifade ederken, %42,9'u ise uluslararası faaliyetleri firma içinde yürüten herhangi bir birim olmadığını ifade etmiştir. Firmanın yabancı pazarlarda faaliyete başlamadan önce yönetimin uluslararası deneyimi hakkında sorulan soruya, firmaların %14,3'ü yöneticilerin yurtdışında yaşadığını, %13,3'ü yöneticilerin yurtdışında eğitim aldıklarını, %22,9'ü uluslararası görevlerde bulunan başka yerli şirketlerde çalıştığını, %5,7'si Uluslararası görevlerde yabancı bir şirkette çalıştığını ifade ederken, %40'ü ise yöneticilerinin uluslararası deneyimi konusunda herhangi bir cevap vermemiştir.

Firmaların %63,8'i sivil toplum kuruluşları tarafından düzenlenen ya da aracılık yaptığı fuar ve sergilere katıldığını ve katılmakta olduğunu ifade ederken, %32,4'ü ise bu tür organizasyonlara katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Uluslararası faaliyette bulunduğu en fazla ülke sayısı hakkında, firmaların %3,8'i "1", %13,3'ü "2", %23,8'i "3", %18,1'i "4", %6,7'si "5" ve %30,5'i ise "5'ten fazla" cevabını vermiştir. Faaliyette buldukları ülke grupları hakkında, firmaların %41,9'u Avrupa, %7,6'sı Kuzey Amerika, %4,8'i Güney Amerika, %18,1'i Orta Doğu, %19'u Afrika, %1,9'u Uzak Doğu olarak cevap vermiştir.

İkinci kısımda, 5'li Likert ölçeğine göre Sivil toplum kuruluşlarının liderlik rolünü belirlemeye yönelik hazırlanan sorulara verilen cevaplara göre faktörler belirlenmiş ve "Kaiser-Meyer-OLkin (KMO) Testi" ile faktör analizinin güvenilirliği test edilmiştir. KMO Testi sonucuna göre, yapılan faktör analizi yüksek derecede güvenilirliğe (0,901>,500) sahiptir.

**Tablo 1. KMO ve Bartlett testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Derecesi	,901	
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	3405,840
	Df	351
	Sig.	,000

Çalışmada sivil toplum kuruluşlarının liderlik rolü ile ilgili 5'li Likert ölçeğine göre cevaplar doğrultusunda belirlenen faktörlerin her birinin alpha değeri belirlenmiştir. Elde edilen verilere göre alpha değerleri şöyledir: "yurtdışı için ihtiyaç duyulan bilgileri elde etme" ( $\alpha=0,972$ ), "ağ bağlantıları kurma" ( $\alpha=0,963$ ) ve "engellerin ortadan kaldırılması" ( $\alpha=0,907$ ). Ayrıca faktör analizine dahil edilen sorulara verilen cevapların ortalama ve standart sapma ve faktör ağırlıkları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 2. Sivil Toplum Kuruluşlarının Liderlik Rolü**

	Ortalama	Standart Sapma	Faktör Ağırlıkları
<b>Yurtdışı için ihtiyaç duyulan bilgileri elde etme (<math>\alpha=0,972</math>)</b>			
Siyasi yapı hakkında bilgi sağlama	2,62	1,103	<b>,847</b>
Sosyo-kültürel yapı hakkında bilgi sağlama	2,48	1,137	<b>,816</b>
Ekonomik yapı hakkında bilgi sağlama	2,55	1,136	<b>,806</b>
Hukuki yapı hakkında bilgi sağlama	2,46	1,082	<b>,798</b>
Demografik yapı hakkında bilgi sağlama	2,55	1,100	<b>,780</b>
Yeni ürün ve hizmet üretimi için tanıtım fuarları ve sergiler düzenleme	2,46	1,025	<b>,728</b>
Rekabet avantajı sağlamaya katkı oluşturma	2,57	1,146	<b>,728</b>
Bilginin elde edilmesine yardım sağlama	2,35	,994	<b>,704</b>
İşletmelerin büyümesi için teşvik etme	2,31	1,066	<b>,669</b>
Ticari yapı hakkında bilgi sağlama	2,69	1,102	<b>,666</b>
Uluslararası faaliyete başlamada katkı sağlama	2,74	1,230	<b>,661</b>
Uluslararası pazarlardaki büyüme fırsatları hakkında bilgilendirme	2,51	1,146	<b>,639</b>
Uluslararası müşterilere yönelik ürün ve hizmetlere odaklanmaya yardımcı olma	2,62	1,085	<b>,612</b>
Yabancı ülkelerde müşteriler hakkında bilgi sağlama	2,60	1,087	<b>,521</b>
<b>Ağ bağlantıları kurma (<math>\alpha=0,963</math>)</b>			
Yabancı pazarların avantajlarından (ucuz işgücü, hammadde, enerji gibi) yararlanmayı sağlama	2,86	1,281	<b>,853</b>
Yerel ve ulusal rakiplerden farklılaşarak yurtdışına açılmayı sağlama	2,78	1,308	<b>,839</b>
Uluslararası pazarlara faaliyet için ihtiyaç olan uygun finansal kaynakları sağlamaya yardımcı olma	2,91	1,087	<b>,831</b>
Uluslararası pazarlar için uygun teknolojiye yönlendirme	2,91	1,232	<b>,745</b>
Kalifiye işgücü bulmada yurtdışı faaliyetleri destekleme	2,81	1,155	<b>,704</b>
Dış pazardan ürünlere alıcı bulmada yardımcı olma	2,80	1,327	<b>,640</b>
Firmanın üretimine uygun yurtdışında pazar bulunmasına yardımcı olma	2,71	1,344	<b>,638</b>
Ülkemiz ile yabancı ülkeler arasında işbirliği anlaşmalarının iyi tasarlanmasını sağlama	2,59	1,115	<b>,627</b>
Diğer ülkelerdeki işletmeler ile yerli işletmelerin bir araya gelmesini sağlama	2,50	1,172	<b>,603</b>
<b>Engellerin ortadan kaldırılması (<math>\alpha=0,907</math>)</b>			
Rakiplerin stratejileri konusunda yönlendirme	2,97	1,237	<b>,691</b>
Yasal engellerin ortadan kalkmasını sağlama	2,94	1,059	<b>,670</b>
Bürokratik zorlukları ortadan kaldırmaya yardımcı olma	2,67	1,096	<b>,642</b>
Üyesi bulunan işletmelerle hızlı iletişim kurmak için iletişim teknolojilerini aktif bir şekilde kullanma	2,75	1,187	<b>,622</b>

Not: 0,40 altında olan değerler gösterilmemiştir.

Faktörler kendi aralarında ortalamaları alınarak, faktörler arasındaki ilişki, Pearson korelasyon analizi kullanılarak ortaya çıkarılmıştır. Tablo3’de faktörler arasındaki pearson korelasyon analizinin bir özeti verilmiştir.

**Tablo 3. Faktörler Arasında Korelasyon Tablosu**

		Bilgi elde etme	Ağ bağlantısı kurma	Engelleri ortadan kaldırma
Bilgi elde etme	Pearson Correlation	1	,774(**)	,820(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	101	101	101
Ağ bağlantısı kurma	Pearson Correlation	,774(**)	1	,837(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	101	101	101
Engelleri ortadan kaldırma	Pearson Correlation	,820(**)	,837(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	101	101	101

\*\* Korelasyon, 0,01 düzeyinde önemlidir.

Tablo 3’deki bilgiler ışığında, bilgi edinme, ağ bağlantısı kurma, engelleri ortadan kaldırma arasında (0,01 anlamlılık düzeyinde) pozitif yönde önemli bir ilişki vardır.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin yurtdışında faaliyetlere başlaması ve faaliyetlerini sürdürmesi için işletme içi üst kademe yöneticilerinin ve liderlerin, yurtdışı deneyimlerine sahip olması, yabancı ülkeler hakkında çeşitli konularda ihtiyaç duyulan bilgilerin elde edilmesi, işbirlikleri ve anlaşmalar yapması vb. özelliklere sahip olması gerektiği teorik çerçevede de belirtilmişti. Ankete katılan firmalarda da görüldüğü üzere, her firmada yurtdışı faaliyetleri yürüten bir birim bulunmamaktadır. Aynı zamanda firma yöneticilerinin yurtdışı faaliyetler konusunda herhangi bir tecrübesi de bulunmamaktadır. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde bu durumun yaşanması kaçınılmazdır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin de yurtdışına açılmalarında bağlı oldukları sivil toplum kuruluşlarının rolü büyüktür. Sivil toplum kuruluşları faaliyette bulunulacak ülkeler hakkında hukuki, ticari, sosyo-kültürel, ekonomik, siyasi ve demografik bilgileri elde ederek, farklı ülke işletmeleri ile işbirlikleri oluşturarak, yabancı ülkelerde müşterilere ve pazarlarına yönlendirerek, bu tür faaliyetlerin yerine getirilmesi sırasında karşılaşılabilecek sorunların üstesinden gelecek bir lider rolü üstlenmiş durumdadırlar.

Tek başına yurtdışına çıkma cesareti gösteremeyen, bu konuda risk almaktan kaçınan firmalar, sivil toplum kuruluşlarının gerek yurtiçinde gerekse yurtdışında yaptıkları çeşitli organizasyonlar sayesinde diğer ülke girişimcileri ile tanışarak, çevreyi analiz ederek yurtdışına açılma için ilk adımı atabilecekleri, yurtdışı faaliyetlerde bulunması sırasında da sivil toplum kuruluşları ile bağlantılı olmaları, düzenlenen organizasyonlara katılmaları, elde ettikleri bilgileri güncel tutmaları halinde başarılı olabilecekleri düşünülmektedir.

Ayrıca, konu ile ilgili olarak daha geniş bir çalışma için örneklem sayısı fazla tutularak yeni çalışmalar yapılabilir.

#### KAYNAKÇA

- Lu, J.W. and Beamish, P.W., (2001), “The Internationalization and Performance of SMEs”, Strategic Management Journal, 22, pp.565-586.
- Mironov-Duret, G., Cimpeanu, A.M., Margarit, A. and Pirju, S.I., (2011), “The Internationalization and Globalization of Business Mechanisms And Motivations”, International Conference of Scientific Paper, Afases, Brasov, 26-28 May, pp.85-90.
- Cheng, H. and Yu, J.C., (2008), “Institutional Pressures and Initiation of Internationalization: Evidence From Taiwanese Small- and Medium-Sized Enterprises”, International Business Review, 17, pp.331-348.
- Wang, J. and Ngoasong, M.Z., (2012), “The Internationalization Process of Chinese SMEs: Does Globalizing Wholesale Markets Play a Role?”, Strategic Change, 21, pp.143-157.
- European Commission. 2003. “Observatory of European SMEs 2003/4: Internationalization of SMEs.” European Commission Enterprise Publications: Brussels.

- Sambharya, R.B., (1996), "Foreign Experience of Top Management Teams And International Diversification Strategies of U.S. Multinational Corporations", *Strategic Management Journal*, 17(5), pp.739–746.
- Zahra, S.A., Korri, J.S. and Yu, J., (2005), "Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation", *International Business Review*, 14, pp.129–146.
- Janjuha-Jivraj, S., Martin, L. and Danko, A. (2012), "Internationalization of a 'Born-again Global': How a Family-led Crisis Enabled the Realization of Internationalization Opportunities", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25.2, pp.201-215.
- Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (1977), "The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International business Studies*, 8, pp.23-32.
- Grosse, R. and Fonseca, A., (2012), "Learning Through Imports in the Internationalization Process", *Journal of International management*, 18, pp.366-378.
- Korsakienė, R. and Tvaronavičienė, M., (2012), "The Internationalization of SMEs: An Integrative Approach", *Journal of Business Economics and Management*, 13(2), pp.294–307.
- Roth, K., (1995), "Managing international interdependence: CEO characteristics in a resource-based framework", *Academy of Management Journal*, 38(1), pp.200–231.
- Sanders, W.M. G., and Carpenter, M.A., (1998). "Internationalization and firm governance: The roles of CEO compensation, top team composition, and board structure" *Academy of Management Journal*, 41(2), pp.158–178.
- Tihanyi, L., and Thomas, W.B., (2005), "Information processing demands and the multinational enterprise: A comparison of foreign and domestic earnings estimates", *Journal of Business Research*, 58(3), pp.285–292.
- Hsu, W-T., Chen, H-L. ve Cheng, C-Y, (2013), "Internationalization and firm performance of SMEs: The Moderating Effects of CEO Attributes", *Journal of World Business*, 48, pp.1-12.
- Contractor, F.J., Kumar, V. and Kundu, S.K., (2007), "Nature of The Relationship Between International Expansion and Performance: The Case of Emerging Market Firms", *Journal of World Business*, 42, pp.401–417.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., and Sharma, D. D. (1997), "Experiential knowledge and cost in the internationalization process", *Journal of International Business Studies*, 28, pp.337–360.
- Sapienza, H.J., Autio, E., George, G. and Zahra, S.A., (2006), "A Capabilities Perspective on The Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth", *Academy of Management Review*, 31:4, pp.914-933.
- Zahra, S. A., and Hayton, J. C., (2008), "The effect of international venturing on firm performance: The moderating influence of absorptive capacity", *Journal of Business Venturing*, 23, pp.195–220.
- Musteen, M., Francis, J. and Datta, D.K., (2010), "The influence of international network on internationalization speed and performance: A Study of Czech SMEs", *Journal of World Business*, 45, pp.197-205.
- Moen, O., Gavlen, M. and Endresen, I., (2004), "Internationalization of small computer software firms", *European Journal of Marketing* 38(9/10), pp.1236–1251.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S., (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, 23, pp.242–266.
- Öztük, S.A., (2006), *Küresel Sınırları Zorlamak Uluslararasılaşma Süreci ve Sınırları Zorlayan Şirketler*, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Hambrick, D.C., and Mason, P.A., (1984), "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, 9(2), pp.193–206.
- Herrmann, P. and Datta, D.K., (2005), "Relationship between top management team characteristics and international diversification: An empirical investigation", *British Journal of Management*, 16(1), pp.69–78.
- Nielsen, B.B. and Nielsen, S., (2011), "The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode", *Journal of World Business*, 46(2), pp.185–193.
- Bae, Y.J., (2003), "Information Technology and the Empowerment of New Actors in International Relations", *Journal of International and Area Studies*, 10:2, pp.79-92.
- Doh, J.P. and Teegen, H., (2003), "Globalization and NGOs-Why Should We Care?", *Globalization and NGOs Transforming Business, Government, and Society*, (ed:J.P.Doh and H.Teegen), Praeger, Westport.
- Teegen, H., Doh, J.P. and Vachani, S., (2004), "The Importance of Nongovernmental Organizations (NGOs) in Global Governance and Value Creation: An International Business Research Agenda", *Journal of International Business Studies*, 35:6, pp.463-483.
- Willets, P., (2002), "What is Non-Governmental Organizations?", *UNESCO Encyclopaedia of Life Support Systems, Section 1 Institutional and Infrastructure Resource Issues, Article 1.44.3.7*.
- Lukaszczyk, A. and R., Williamson, (2010), "The Role of Space Related Non-Governmental organizations (NGOs) in Capacity Building", *Advances in Space Research*, 45, pp.468-472.
- Shiva, M. and Roy, S., (2008), "A Conceptual Model of Transformational Leadership, Organizational Culture and Organizational Effectiveness for NGOs in the Indian Context", *The Icfai Journal of Management Research*, 7:4, pp. 63-73.
- Ruvio, A., Rosenblatt, Z. and Hertz-Lazarowitz, Rachel, (2010), "Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations", *The Leadership Quarterly*, 21, pp.144–158.
- Lambell, R., Ramia, G., Nyland, C. and Michelotti, M., (2008), "Ngos And International Business Research: Progress, Prospects And Problems", *International Journal Of Management Reviews*, 10:1, pp.75-92.
- Doh, J.P. and Teegen, H., (2002), "Nongovernmental Organizations as Institutional Actors in International Business: Theory and Implications", *International Business Review*, 11, pp.665–684.

# LİDERLİK TARZI, STRATEJİ SEÇİMİ VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

**Yrd.Doç.Dr. Hülya ÖCAL**  
Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF  
ocal@aku.edu.tr

**Yrd.Doç.Dr. Nilüfer YÖRÜK KARAKILIÇ**  
Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF  
nilyoruk@aku.edu.tr

## ÖZET

İşletme stratejilerinin tasarımına ve uygulanmasına yön veren birçok değişken vardır. Pazar çevresi, rekabet koşulları, sosyo-kültürel etkenler, yasal düzenlemeler ve devlet politikaları gibi örgüt dışı değişkenler ile birlikte örgüt kültürü, örgütsel yapı ve süreçler gibi örgüt içi değişkenler, işletme stratejilerinin oluşumuna etki eden temel faktörler arasında yer almaktadır. İşletmelerin stratejik geleceklelerinin tasarlanmasında örgüt dışı faktörler ve örgüt içi dinamikler kadar yöneticilerin inançları değerleri, deneyimleri ve liderlik tarzları da büyük bir önem taşımaktadır. Yöneticilerin liderlik tarzları ile strateji seçimi arasında nasıl bir ilişki olduğunun belirlenmesi ve bu ilişkinin işletme performansına yönelik nasıl bir etki yarattığının ortaya konulması bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplamak için yararlanılan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Bass, 1999), Miles ve Snow'un (1985) Strateji Tipolojisi ve Balanced Scorecard modelinden yararlanılmıştır. Bu modellerden yararlanılarak oluşturulan anketler ile Afyon il merkezinde hizmet ve sanayi sektörlerinde faaliyette bulunan 104 işletmeden elde edilen bulgular istatistiksel yöntemler ile analiz edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik Tarzı, Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İşletme Stratejileri

## 1. GİRİŞ

İşletmelerin stratejik karar ve uygulamaları, hem endüstriyel örgüt ekonomisinde olduğu gibi dışsal yönelimli (Pazar/endüstri çevresi), hem de kaynak temelli görüşün yaklaşımına göre içsel yönelimli (kaynaklar ve yetenekler, örgütsel yapı ve süreçler, kültür, insan kaynakları vb.) değişkenlerin etkisi altındadır. Yöneticiler işletmelerin stratejik yönünü tayin ederken, her iki yaklaşımı da işletmenin amaçları doğrultusunda bütünleştirmek zorundadırlar. Gerek stratejinin oluşturulması ve gerekse uygulanması sürecinde iç ve dış değişkenlerin bugünkü ve gelecekteki etkilerini dikkate alan yöneticiler, bu süreçte aynı zamanda bilgi, yetenek, deneyim, sezgi ve değerleri kadar, liderlik tarzlarını da ortaya koyabilmektedirler. Buna göre, örgüt içi ve örgüt dışı tüm değişkenler gibi, liderlik tarzının da işletme stratejilerine yön verebileceği düşüncesi açığa çıkmaktadır. Böylece, liderlik tarzı, aynı zamanda stratejik kararlara yön veren bir değişken olarak önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda işletme stratejilerinin, örgüt içi ve örgüt dışı birçok değişkenin etkisinin yanı sıra, karar vericilerin liderlik tarzlarını da belirli ölçüde yansıtabileceği öngörülelebilmektedir. Diğer taraftan, girişimci/yöneticilerin stratejik karar ve uygulamalar üzerindeki etkisinin nispeten daha belirgin olduğu küçük ve orta ölçekli işletmelerde, liderlik tarzı ile strateji seçimi arasında dikkate değer bir ilişkinin olabileceği varsayılabilir. Bu düşünceden hareket ile özellikle yöneticilerin dönüştürücü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik tarzlarına olan eğilimleri ile strateji seçimi arasında nasıl bir ilişki olduğunu belirlemek ve bu ilişkinin işletme performansına yönelik nasıl bir etki yarattığını açığa çıkarmak, çalışmanın hareket noktasını oluşturmaktadır. Çalışma ayrıca, liderlik tarzı (dönüştürücü, etkileşimci ve pasif/serbestlik tanıyan) ve işletme stratejisi arasındaki ilişki belirlenerek, bu ilişkinin performansa yönelik nasıl bir etki yarattığının ortaya konulması ve liderlik tarzlarının işletmelerin stratejik yön tayininde anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır.

## 2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

### 2.1. Liderlik Tarzı ve Strateji İlişkisi

Stratejik yönetim düşüncesi; stratejik yönetim felsefesi, stratejinin içeriği ve nasıl oluşturulduğu konusunda oldukça geniş ve içeriği zengin bir kuramsal çerçeve sunmaktadır (Savran, vd., 2003). Stratejinin ne

olduğu, içeriği, oluşturulması, yayılması ve uygulanmasına ilişkin farklı görüş ve düşüncelerden oluşan tartışmalar sürerken, konuyla ilgili kuramsal ve deneysel çalışmaların da giderek arttığı gözlenmektedir. Bunlar arasında stratejik liderlik, stratejik mimari ve vizyoner liderler gibi kavramlarla stratejinin belirlenmesi, yayılması ve uygulanması konusunda, liderlerin rollerine odaklanan çalışmalar da dikkat çekmektedir. Bu çalışmaların önemli bir bölümü liderlik, strateji ve performans arasında sürekli döngüsel bir ilişkinin varlığından söz etmektedirler. Buna göre stratejinin hem formülasyonunda hem de uygulanmasında sınır ve tepe yöneticilerin rolü önem kazanmaktadır. Ayrıca küçük ve orta ölçekli işletmelerde tepe yöneticilerinin rolünün daha önemli olduğu ve liderlik ve strateji arasındaki ilişkinin daha da güçlü olduğu gösteren çok sayıda araştırma dikkat çekmektedir. (O'Regan ve Ghobadian, 2004,77; Pittino, D., ve Visintin, F., 2009,266).

Diğer taraftan stratejinin liderin vizyonu, değer ve inançlarının, sezgi ve deneyimlerinin bir ürünü olduğunu öne süren girişimcilik okulu, özellikle girişimci kişiliğe sahip liderleri, strateji belirleme sürecinde önemli bir yere koymaktadır (Mintzberg vd., 1998; 124). Girişimcilik okulu, strateji oluşturmada lidere yönelerek, stratejik başarı için liderin yaşamsal öneme sahip anahtar bir unsur olduğunu dile getirmektedir (Bakoğlu ve Özcan, 2010; 62). Bu nedenle çevresel dinamiklerin etkisi ne kadar güçlü olursa olsun, liderlerin sezgileri, deneyimleri, vizyonları ve liderlik tarzları ile stratejik kararlara yön vermede son derece etkili oldukları söylenebilir. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde girişimci ya da tepe yöneticilerinin liderlik tarzları, stratejik karar ve uygulamaları daha fazla etkileyebilmektedir. Ayrıca yüksek performanslı işletmelerde yöneticilerin liderlik tarzları ile işletme stratejileri arasında iyi bir uyum olduğu görüşünü destekleyen bulgular vardır (Chaganti, R. ,vd.,2002; 177-178). Ancak, girişimcilik okulu, lideri strateji oluşturma sürecinin merkezine yerleştirerek, lideri varlığının anlam kazandığı sosyal yapıdan ve bu yapıya işlerlik kazandıran izleyici ilişkilerinden nispeten uzak bir noktada değerlendirmektedir. Girişimci, vizyoner, stratejik mimari nitelikleri ne kadar güçlü olursa olsun, liderin varlığı bir grup izleyicinin varlığı ile anlam kazanabilir. Bu nedenle hem liderlik tarzının belirlenmesinde hem de stratejik tercihlerin liderlik tarzlarına göre fark gösterip göstermediğinin ortaya konulmasında, liderin izleyicilerle olan ilişkileriyle açığa çıkan davranışsal özelliklerini değer ve tutumlarını belirleyebilecek yöntemlere ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışmada Bass (1985) tarafından geliştirilen ve birden fazla liderlik tarzını belirlenmesine olanak tanıyan çok faktörlü liderlik ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek liderlik tarzlarının, liderin izleyicilerle olan ilişkilerini dikkate alarak ölçülmesine katkıda bulunmaktadır. Ölçeğin temel boyutları olan dönüştürücü, etkileşimci, pasif/serbestlik tanıyan liderlik tarzlarının, işletme stratejilerinin belirlenmesindeki etkisi ortaya konularak, işletme stratejilerinin liderlik tarzlarına göre anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı tespit edilecektir. Ayrıca yukarıda belirtilen liderlik, strateji ve performans arasındaki ilişkinin, liderlik tarzlarına göre nasıl bir değişim gösterdiğini belirlenmesi hedeflenmektedir.

## 2.2. Miles ve Snow'un Strateji Tipolojisi

Örgütlerin faaliyette buldukları pazar çevresinde rekabet etmek, süreklilik sağlamak ve ortalamanın üzerinde gelir elde etmek amacıyla izledikleri işletme düzeyinde stratejilerin belirlenmesinde, Miles ve Snow'un (1978) geliştirdiği strateji tipolojileri yaygın olarak kullanılmaktadır. Çevresel koşullar ve tepe yöneticilerinin çevresel koşullara uyum sağlamaya yönelik tercihleri, örgütsel yapı ve süreçleri şekillendiren en önemli unsurlardır. Örgütler çevresel koşullara uyum sağlamaya çalışırken çözüm bekleyen bazı problemler ile karşılaşır. Bu problemler; girişimsel, mühendislik ve yönetsel problemler şeklinde tanımlanmıştır. Girişimsel problemler; endüstri ya da pazar çevresinin tanımlanarak, rekabetçi bir konum elde edilmesine odaklanmıştır. Mühendislik problemleri; işletmede etkinliği ve verimliliği artıracak süreç ve teknolojilerin belirlenmesi ve yeni teknolojilere uyum sağlanmasına yönelik konulardan oluşmaktadır. Yönetsel problemler, örgütte belirsizliği azaltacak, sürekliliği ve istikrarı sağlayabilecek yapı, süreç ve politikaların oluşturulması ve işletme amaçları ile uyumlaştırılmasına yönelik çabalara odaklanmıştır. Bu problem setleri, dış çevreye uyum süreçlerinin öğeleri olarak kabul edilmektedir (Miles, vd., 1978, 548-549). İşletmelerin algılanan çevresel koşullarla iyi bir uyum sağlama sürecinde karşı karşıya kaldıkları bu problemlerin çözümünde ortaya koydukları istikrarlı davranış modelleri, işletmelerin stratejilerini oluşturmaktadır. (Gimenez, F.A., 1999). Miles ve Snow bu istikrarlı davranış modellerini dörde ayırmıştır. Bunlar, savunmacı, öncü, analizci ve tepkici stratejiler olarak tanımlanmıştır. Savunmacı stratejiyi izleyen işletmeler, yeni pazar arayışına girmeksizin, risk almadan mevcut pazarda etkinliğini artırmaya çalışır. Verimlilik artışına ve maliyet kontrolüne odaklanarak, karlılığı artırmaya yönelirler. Öncü stratejiyi izleyen işletmeler, kendi AR-GE faaliyetlerinin sonucu olarak geliştirdikleri ürünler için yeni pazarlar yaratırlar. Yüksek risk taşımalarına karşılık, gelirlerinin büyük bir bölümünü, yeni ürün ve pazarlardan elde etmektedirler. Analizci stratejiyi izleyen işletmeler, savunmacı ve öncü stratejileri bütünleştirerek uygulamaya yönelmektedirler. Mevcut ürünlerde küçük çaptaki değişiklikler ile çeşitlendirmeye giderek, rekabet etmeye çalışmaktadırlar. Tepkici strateji izleyen işletmeler, değişen çevre

koşullarına uyum sağlamada ve belirsizlik ile başa çıkmada yetersiz kalan, istikrarsız işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Bu tür işletmeler aynı zamanda kendi Pazar çevrelerinin ve örgütlerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilecek stratejiden yoksun kuruluşlardır. (Miles vd. ,550-557; Ülgen ve Mirze, 2010, 275).

Araştırma kapsamına dâhil edilen işletmelerin stratejilerinin belirlenmesinde, yukarıda belirtilen dört tip stratejiye ait girişimsel, mühendislik ve yönetsel problemlere dayalı olarak geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır.

### 2.3. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)'nin temeli siyaset bilimci James Mac Gregor Burns'un, (1978) politik liderlerin davranışlarını analiz etmek için öne sürdüğü dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarına dayanmaktadır. (Shareef, 1991, 51; Nicholls, 1988, 46). Etkileşimci ve dönüştürücü liderlik tarzlarını işletme yönetimine uyarlayan Bernard Bass, (1985) bu liderlik tarzlarını esas alarak Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğini (MLQ) geliştirmiştir. Bass, ölçeği farklı çevresel ve örgütsel koşullarda uygulamanın yanı sıra, ölçek ile ilgili çeşitli görüş ve önerileri de dikkate alarak, yüksek güvenilirlikte uygulanabilecek bir araç haline getirmeye çalışmıştır. Ölçek birden fazla liderlik tarzını bütünlük bir yapı içinde değerlendirme olanağı sunması nedeniyle, liderlik araştırmalarında en fazla kullanılan ölçekler arasında yer almaktadır (Tepper, ve Percy, 1994, 734). Ölçek 7 boyut ve 3 liderlik tarzını içermektedir (Bass, 1990). Daha sonraki yıllarda, ölçek yeniden gözden geçirilen, dönüştürücü liderlikteki idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon boyutları, karizma boyutunda birleştirilerek, 6 boyut ve 3 liderlik tarzı şeklinde güncellenmiştir. Buna göre dönüştürücü liderlik için; karizma, entelektüel uyarım, bireyselleşmiş ilgi, etkileşimci liderlik için; koşula bağlı ödüllendirme ve istisnalarla yönetim, ve son olarak pasif liderlik için; pasif istisnalarla yönetim ve serbestlik tanıma, ölçeğin boyutlarını oluşturmaktadır. (Avolio, vd., 1999, 450; Yoon ve Joo, 2005, 210). Çalışmada dönüştürücü, etkileşimci ve pasif/serbestlik tanıyan liderlik tarzlarının belirlenmesinde kullanılan liderlik anketi, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine (Bass, 1985; Avolio, vd. 1999) bağlı kalınarak oluşturulmuştur.

## 3. ARAŞTIRMA SÜRECİ VE ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

### 3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu araştırmada, liderlik tarzıyla strateji seçimi arasındaki ilişkinin işletme performansı üzerine etkilerini ortaya konulması amaçlanmıştır. Liderlik tipleri olan dönüştürücü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik tarzlarının işletmenin stratejisinin belirlenmesinde ne kadar etkin olduğu ve bu etkinin işletme performansını ne yönde değiştirdiği araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Araştırmada yöneticilerin liderlik tarzını belirleyebilmek için Bass (1985, 1990), Avolio, Bass ve Jung (1999) tarafından geliştirilen ve liderlik tarzlarını bütünlük bir çerçevede değerlendirilmesine olanak sağlayan Çok faktörlü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin izledikleri stratejilerin belirlenmesinde Miles ve Snow'un (1978) savunmacı, öncü, analizi ve tepkici stratejilerden oluşan tipolojilerinden yararlanılmıştır. İşletmelerin performanslarının değerlendirilmesinde ise Kaplan ve Norton (1986) tarafından geliştirilen, çok boyutlu performans değerlendirme ölçeği olarak adlandırılan Balanced Scorecard modelinden faydalanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha değerleri; Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği için 0,69; Balanced Score Card için 0,86 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmanın ana kütesini Afyon Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı işletmeler oluşturmaktadır. Bu işletmeler arasında bulunduğu sektörde 5 yıldan fazla bir zamandır faaliyette bulunan 253 işletme, araştırma kapsamına alınmıştır. 159 işletmede anket uygulanmasına karşılık, 126 geri dönüşüm sağlanabilmiştir. Geçerlilik şartlarını sağlayan 104 anket araştırma sürecine dâhil edilmiştir. Anketlerin tümü üst kademe yöneticilerine uygulanmıştır. Çok Faktörlü Liderlik ölçeği, genellikle çalışanlara uygulanan bir anket olma özelliğini taşısa da, literatürde tepe yöneticilerine uygulayan araştırma örneklerine de rastlamak mümkündür (Gigran, 2006) Çalışmada zamanın sınırlayıcılığı, çalışanların eğitim düzeyleri ve çalışanların önemli kısmının geçici işgören olması gibi etkenler nedeniyle, anketler üst kademe yöneticilerine uygulanmıştır.

Araştırmada yöneticilerin liderlik tarzları (dönüştürücü, etkileşimci, pasif/serbestlik tanıyıcı) bağımsız değişkenler olarak tanımlanırken, işletme stratejisi ve performansı bağımlı değişken şeklinde tanımlanmıştır. Araştırmada yöneticilerin liderlik tarzları ile işletme stratejisi ve performans arasındaki neden sonuç ilişkisini ortaya koymak için Nominal Lojistik Regresyon Analizi kullanılmıştır. "Nominal Lojistik Regresyon Analizi yöntemi, değişkenlerin üç ve daha fazla kategori içerdiği ve değerlerin nominal ölçekle elde edildiği durumlarda değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisini ortaya koymaya yönelik bir yöntemdir." (Özdamar, 1997:486) Bağımlı değişkenin kategorik bir özellik göstermesi nedeniyle Nominal Lojistik Regresyon Analizi uygulanmıştır. (Çevik, 2004) Ayrıca liderlik tarzı strateji ve performans arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır.



**Tablo1.** Araştırma Örnekleminin Özellikleri

SEKTÖR	SAYI	%
MERMER DOĞALTAŞ	40	38,5
MAKİNE KİMYA	19	18,3
UN KEPEK YEM	15	14,5
MOBİLYA	12	11,5
ET VE SÜT ÜRÜLERİ	9	8,6
TURİZM VE TAŞIMACILIK	9	8,6
TOPLAM	104	100

### 3.2. Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi ve Bulguların Analizi

H1: İşletmelerin öncü stratejiye olan eğilimleri ile tepe yöneticilerinin dönüştürücü liderlik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: İşletmelerin savunmacı strateji eğilimleri ile tepe yöneticilerin etkileşimci liderlik eğilimleri arasında bir anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Öncü stratejileri takip eden işletmelerde dönüştürücü liderlik eğilimleri ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### 3.2.1. Regresyon ve Korelasyon Analizleri

**Tablo 2.**Liderlik Tarzı ile Strateji Arasındaki Korelasyon Değerleri

	Strateji		Dönüştürücü		Pasif		Etkileşimci		Performans	
	Korelasyon	Sig.	Korelasyon	Sig.	Korelasyon	Sig.	Korelasyon	Sig.	Korelasyon	Sig.
Strateji	1		,070	,782	,043	,008	,148	,746	-,038	,934
Dönüştürücü	,070	,782	1		,017	,867	,503**	,000	,237*	,015
Pasif	,043	,008	,017	,867	1		,165	,095	-,081	,415
Etkileşimci	,148	,746	,503**	,000	,165	,095	1		,049	,623
Performans	-,038	,934	,237*	,015	-,081	,415	,049	,623	1	

\*\*Korelasyon  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlıdır.

\* Korelasyon  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

Korelasyon analizinde görüldüğü gibi, performans ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişki,  $p < 0,01$  ve  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır. Buna göre, dönüştürücü liderlik eğilimi yüksek olan yöneticilerin yeniliklere açık olmaları, risk üstlenme ve riski yönetme yeteneklerinin güçlü olması ve çalışanların çabalarını ortak bir vizyon etrafında bütünleştirebilme yeteneklerinin işletme performansı üzerinde olumlu bir etki yarattığı varsayılabilir. Ayrıca pasif liderlik ile strateji arasında  $p = 0,008$  düzeyinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

**Tablo 3.** Nominal Lojistik Regresyon Bulguları

	Chi/Square	Df	Sig
Dönüştürücü	2,526	93	,000
Pasif	1,035	51	,000
Etkileşimci	99,758	51	,000

Araştırma, üç kategoride gözlenen değerler içermesi nedeniyle Nominal Lojistik Regresyon analizi uygulanmıştır. Tabloda da görüldüğü gibi strateji ve liderlik türleri arasındaki ilişki  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlıdır. Liderlik ölçeğinin soruları  $p < 0,01$  koşulunu karşılamadığından tek başına anlamlı değildir.

**Tablo 4.** Stratejilerin %'lik Dağılımları

	N	%
Savunmacı	33	31,7
Öncü	42	40,4
Analizci	29	27,9

**Tablo 5.** Kruskal-Wallis Testi Bulguları

	N	Dönüştürücü Mean Rank	Pasif Mean Rank	Etkileşimci Mean Rank	Performans Mean Rank
Mermer-Doğaltaş	40	47,30	54,69	52,74	46,98
Makine-Kimya	19	50,29	56,05	58,68	59,03
Un, Kepek, Yem	15	53,10	56,73	39,47	48,27
Mobilya	12	49,46	44,58	45,79	44,33
Et ve Süt Ürünleri	9	65,61	41,11	63,72	47,78
Turizm ve Taşımacılık	9	70,22	50,17	57,83	85,94

**Tablo 6.** Kruskal-Wallis Chi-Square Testi

	Performans
Chi-Square	14,72
Df	5
Sig	,012

Liderlik tarzları, faaliyet alanları ve performans ilişkisini gösteren Kruskal-Wallis ve Kruskal-Wallis Chi-Square testi bulguları tablo 5 ve 6'da görülmektedir. Bulgulara göre, Chi-Square=14,75 olarak hesaplanmıştır ve  $p=0,012$  değeri,  $p<0,001$  ve  $p<0,05$  aralığında olduğu için işletme performansı ile faaliyet alanları arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 5'te görüldüğü gibi, Turizm ve Taşımacılık sektöründe (Performans Mean Rank) değerinin 85,94 olarak hesaplanması, bu sektörün göreceli olarak daha yüksek performans değerlerine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum sektördeki büyümenin yanı sıra, işletme yöneticilerinin büyüyen pazardaki fırsatları değerlendirmede daha etkin olmalarının performans artışına olumlu bir katkı sağladığı şeklinde yorumlanabilir. Tablo 5'de görüldüğü üzere Turizm ve taşımacılık (Liderlik Mean Rank: 70,22) sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin liderlik tarzlarının dönüştürücü liderliğe yakın olduğu, makine-kimya (Liderlik Mean Rank: 56,05) ve un, kepek, yem (Liderlik Mean Rank: 56,73) sektörlerinde faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin pasif liderlik yönündeki eğilimlerinin daha güçlü olduğu, et ve süt ürünleri (Liderlik Mean Rank: 63,72) sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin liderlik tarzlarının da etkileşimci liderliğe daha yakın olduğu tespit edilmiştir.

#### 4. SONUÇ

Araştırma sonuçları, liderlik tarzı ve işletme stratejisi arasındaki ilişkinin öncü strateji ve dönüştürücü liderlik tarzı bakımından anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda H1 hipotezinin kabul edildiği görülmektedir. Ayrıca dönüştürücü liderlik eğiliminin güçlü olduğu Turizm ve Taşımacılık sektöründeki işletmelerin performans değerlerinin göreceli olarak yüksek olması da H3 hipotezinin kabul edildiğini ortaya koymaktadır. Son yıllarda Afyon bölgesinde Termal Turizm sektörünün hızlı bir gelişim göstermesi, pazarın büyümesine ve sektördeki rekabetin artmasına neden olmuştur. Bu doğrultuda rekabet üstünlüğü elde etmek için yeniliklere, yeni ürün ve hizmet anlayışına yönelmenin işletme performansı üzerinde olumlu bir etki yarattığı söylenebilir. Bu durum Termal Turizm sektöründeki işletmelerin, öncü stratejiye daha yakın bir yön tayin etmelerinin nedeni olarak kabul edilebilir. Öncü stratejilerin belirlenmesinde ve uygulanmasında önemli bir etkiye sahip olan tepe yöneticilerinin liderlik tarzlarının da dönüştürücü liderliğe daha eğilimli olması bu görüşü desteklemektedir. Diğer taraftan savunma stratejilerini izleyen işletmelerin tepe yöneticilerinin liderlik tarzlarıyla strateji arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemediği için H2 hipotezi ret edilmiştir. Ancak araştırmanın sınırlı bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmesinden dolayı daha fazla araştırma yapılmasını gerektirmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Avolio, B., Bass, B., ve Jung, D., (1999), Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72., 441-462.
- Bakoğlu, R. ve Özcan, E.D.(2010) İşletme Düzeyinde Strateji Paradokslarının Mintzberg'in On Stratejik Yönetim Okulu Açısından Değerlendirilmesi, *Öneri Dergisi*, 9 (34), 57-69.
- Bass, Bernard M., (1990)"From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*. 18(3),19-31.

- Chaganti, R., Cook, R.G. and Smeltz, J.W.(2002), Effects of Styles, Strategies, and Systems on the Growth of Small Business, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7 (2), 175-192.
- Çevik, O., (2004), "Lojistik Regresyon Analiziyle Tokat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(3-4), 385-390.
- Gimenez, A.P.,(1999), Miles and Snow's Strategy Model in the Context of Small Firms, 1999 International Council For Small Business Naples Conference Proceedings, <http://sbaer.uca.edu/research/icsb/1999/TOC.pdf>
- Gingran, C. (2006), Effects of Managers' Leadership Styles and Decision making Styles on Appraisal of Employees' Critical Thinking Performance, Toura University International College of Business Administration, UMI No: 3236825
- Kaplan, R., D.P. Norton,(1996) Balanced Scorecard, (Çev: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık)
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., ve Lampel, J., (1998), *Strategy Safari: A Guided Tourthrough The Wilds of Strategic Management*, The Free Pres, New York.
- Nicholls, J., (1988) Eight Leadership Types and the Transforming Autocrat: As Derived From Burns Basic Criteria, *Journal of General Management*, 13(4), 45-88.
- O'Reagan, N. ve Ghobadian, A., (2004), Leadership and Strategy: Making it Happen, *Journal of General Management*, 29(3), 76-92.
- Pittino, D., ve Visintin, F(2009), Innovation and Strategic Types of Family SMEs A Test and Extension of Miles and Snow's Configurational Model, *Journal of Enterprising Culture*, 17 (3), 257-295.
- Savran, F. vd., (2003), On Stratejik Düşünce Okulu: Biçimleşmenin Bütünleştirici Çerçevesi, *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(6), 73-122.
- Shareef, R. (1991), *Ecovision: A Leadership Theory for Innovative Organizations*, *Organization Dynamics*,
- Tepper, B., ve Percy, P. M.,(1994),Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire, *Educational and Psychological Measurement*, 56(3), 734-744.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2010) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Yoon, Y.J., ve Joo, N. (2005), Perceived Leadership Style of Korean Dietitians: Focusing on the Transformational and Transactional Leadership Styles,*Journal of Community Nutrition*, 7(4), 207-214.

**ÜÇÜNCÜ OTURUM: PROF.DR. MEHMET OLUÇ SALONU  
EKİP YÖNETİMİ**

- ✓ **SOSYAL MEDYANIN İŞE ALIMDAKİ ROLÜNÜN PAYDAŞLAR  
TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: ADAYLARA YÖNELİK  
BİR ARAŞTIRMA**

*Prof.Dr. V. Lale TÜZÜNER*

*Araş.Gör. Gülşah VURAL ÖZKAN*

*Araş.Gör. Ece KUZULU*

*Araş.Gör. Selver KILIÇ KURTULDU*

- ✓ **EKİP OLUŞTURMA VE ATAMA PROBLEMİ İÇİN BİR MODEL  
ÖNERİSİ: TCDD YÜKSEK HIZLI TREN SEFERLERİ İÇİN BİR  
UYGULAMA**

*Halim DUMAN*

*Doç.Dr. Metin DAĞDEVİREN*

*Prof.Dr. İhsan YÜKSEL*

- ✓ **ÇALIŞANLARIN ESNEK ÇALIŞMAYA İLİŞKİN TUTUMLARINI  
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

*Araş.Gör. Dr. Altan DOĞAN*

*Yrd.Doç.Dr. Serdar BOZKURT*

*Araş.Gör. Rıza DEMİR*

- ✓ **İNFORMAL ÖĞRENME'DE, DESTEKLEYİCİ ÇEVRE, BİREY-  
SEL ÖĞRENME EĞİLİMİ VE FORMAL ÖĞRENME'NİN ETKİSİ**

*Araş.Gör. Fitnat Nazlı SAYĞAN*

*Nilüfer KIRAÇLI*

*Araş.Gör. Hava YAŞBAY*

# SOSYAL MEDYANIN İŞE ALIMDAKİ ROLÜNÜN PAYDAŞLAR TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: ADAYLARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**Prof.Dr. V. Lale TÜZÜNER**

İstanbul Üniversitesi,  
İşletme Fakültesi, İ.K.Y. Anabilim Dalı  
ltuzun@istanbul.edu.tr

**Araş.Gör. Gülşah VURAL ÖZKAN**

İstanbul Bilgi Üniversitesi,  
Fen Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü  
gulsahvural@gmail.com

**Araş.Gör. Ece KUZULU**

Sakarya Üniversitesi, Rektörlük  
ecekuzulu@hotmail.com

**Araş.Gör. Selver KURTULDU**

Kırklareli Üniversitesi, İ.İ.B.F, İşletme Bölümü  
selver\_kilic@hotmail.com

## ÖZET

Son yıllarda sosyal medya araçlarının personel temin ve seçim alanında kullanılması konuyu ilgi çekici hale getirmiştir. Bu çalışmada sosyal iletişim ağlarının işe alımdaki rolünün adaylar tarafından nasıl değerlendirildiği ele alınmaktadır. Facebook, LinkedIn ve Twitter ağları dikkate alınarak yapılan araştırmada LinkedIn kullanıcılarının, sosyal medyayı iş bulma amaçlı kullanmada LinkedIn kullanıcısı olmayan sosyal medya kullanıcılarından daha etkin olduğu bulunmuştur. Sosyal medya hesaplarının kariyerlerine ve profesyonel imajlarına katkı sağlayacağına inanan ve hesaplarını bu bilinçle yöneten adayların sosyal medya hesaplarında daha fazla profesyonel hayata yönelik etkinlik gösterdiği saptanmıştır. Ancak işe alım görüşmelerinde sosyal medya üyelikleri ile ilgili sorularla karşılaşan adayların sosyal medya hesaplarının gizliliğine bu tür sorularla karşılaşmayan adaylara göre daha fazla önem verdiği ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İşe Alım, Sosyal Medya, Facebook, LinkedIn, Twitter.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Sosyal Medya

1990'lı yıllardan itibaren yaygınlaşan bilgisayar ve internet teknolojisi ile birlikte geleneksel medya kavramı değişmiş; bu değişim ile birlikte çoklu ortamları ve farklı kültürleri bir araya getiren sosyal medya kavramı ortaya çıkmıştır. Sosyal medya, insanların fikirlerini, görüşlerini, deneyimlerini, perspektiflerini paylaşmak ve birbirleriyle iletişim halinde bulunmak için kullandıkları "online platformlar" olarak ifade edilebilir (Çopur, 2011). Teknolojinin hızlı gelişimi, internetin hemen hemen herkes tarafından ulaşılabilir ve hatta vazgeçilmez olması nedeniyle milyonlarca kişi sosyal medya kullanıcısı durumundadır. Sosyal medya olarak adlandırılan sanal ortam, kullanıcı tabanlı olmasının yanında kitleleri ve insanları bir araya getirmesi ve aralarındaki etkileşimi artırması bakımından önem taşımaktadır (Vural & Bat, 2010).

Bir uygulamanın ya da web sitesinin sosyal medya olarak tanımlanması için yayıncıdan bağımsız kullanıcıları olması, kullanıcı kaynaklı içerik olması, kullanıcılar arasında etkileşim olması ve kullanıcılar arasında zaman ve mekân sınırlaması olmaması gerekmektedir. Sosyal medya uygulamalarında içerik bireyler tarafından belirlenmekte ve birbirleriyle etkileşimleri bu uygulamalar üzerinden gerçekleşmektedir (Erkul, 2009). Sosyal medya zaman ve mekân sınırlaması olmadan, paylaşımın ve tartışmanın esas olduğu internet tabanlı

bir iletişim şeklidir. İnsanlar sosyal medyada düşüncelerini paylaşmakta, bu düşünceler üzerinden tartışabilmekte, yeni fikirler ortaya koyabilmekte, kişisel bilgilerini, çeşitli fotoğraf ve videolarını paylaşabilmekte, hatta iş arayıp iş bulabilmektedirler (Vural & Bat, 2010).

## 1.2. Facebook, LinkedIn ve Twitter Kullanımı

Sosyal medyanın bilinen özellikleri arasında katılımcılara açık olma, katılımı cesaretlendirme, konuşmaya imkan verme, çok az bir maliyetle erişilebilir olma, geniş kitlelere ulaşma, çok hızlı yayılma, güncellik ve popülerlik sayılabilir. Sosyal medyada kullanılan siteler çok çeşitli gruplara ayrılmaktadır, bunlardan bazıları: Facebook, Twitter, myspace gibi sosyal siteler; LinkedIn ve Xing gibi profesyonel ağ siteleri; instagram ve flicker gibi fotoğraf paylaşım siteleri ve son olarak bloglar şeklinde sıralanabilir. Bu çalışmada işe başvurma ve işe alımda kullanılabilir olmaları sebebi ile Facebook, LinkedIn ve Twitter siteleri üzerine araştırma yapılmaktadır. Facebook, LinkedIn ve Twitter sosyal ağlarında kullanıcılar bu sitelerde kişisel profil sayfalarına sahiptirler ve bu sayfalarda fotoğraflar, çeşitli kişisel bilgiler, biyografik bilgiler ve yazılar paylaşmakta ve diğer kullanıcıların paylaşımlarına yorum yazabilmektedirler.

Facebook, kullanıcıların arkadaşları ile iletişim kurmasını, fotoğraf, video ve bilgi paylaşımına olanak tanıyan bir sosyal paylaşım sitesidir. Kullanıcıların sahip oldukları kişisel sayfalara profil adı verilir ve kişiler Facebook profillerinde mezun oldukları liseyi, doğum günlerini, çalıştıkları şirketi, politik görüşlerini, hobilerini, fotoğraflarını, gittikleri yerleri ve çeşitli konularda düşüncelerini paylaşabilirler. Kullanıcılar ayrıca arkadaşlarının paylaşımlarını beğenme butonu ile beğenebilir ve yorum kısmına düşüncelerini yazabilirler. Facebook kullanıcıları çeşitli gruplar kurabilirler, birbirlerinin doğum günlerini kutlayabilirler, çeşitli etkinlikler düzenleyebilirler, arkadaşlarını bu etkinliklere davet edebilirler. Firmalar Facebook'a reklam vermekteler ve kendi şirketlerine ait Facebook hesapları açıp kullanıcılara bu yolla ulaşmaya çalışmaktadırlar.

LinkedIn ise kullanıcılarına kariyer kazandırma, iş bulma, iş çevresinde network kurma, ilgi alanına yönelik gruplara katılma ve iş ilanı verme gibi imkânlar sunmaktadır. LinkedIn kullanıcıları profillerinde özgeçmiş oluşturmakta ve iş dünyasındaki diğer profesyoneller ile bağlantı kurmaktadırlar. Facebook'ta arkadaş olmanın yerine LinkedIn'de bağlantı kurma terimi kullanılmaktadır. Bu profesyonel sosyal paylaşım sitesinde kullanıcılar birbirlerine referans olabilmekte, iş başvurusu yapabilmekte, iş başvurusu yaptıkları şirketlerin çalışanlarına bağlantı teklifi sunabilmekte, ilgilendikleri şirketleri takip edebilmektedirler. Bunun yanı sıra, iş hayatına ilişkin çeşitli yazı ve görüşler gruplarda ya da kişisel profillerde paylaşımaktadır. Kullanıcılar iş arayışındaysalar, bunu profillerinde herkesin göreceği şekilde duyurabilmekte ya da iş değişikliği yaptılar ise bunu da bağlantıları ile paylaşabilmektedirler.

Twitter; 140 karakterden oluşan tweet adı verilen internet kısa mesajlarının gönderildiği ve başkalarının mesajlarının okunabildiği bir mikro-blog servisedir. Twitter'da kullanıcılar takip etmek istedikleri kişileri follow butonunu kullanarak takip edebilmektedirler. Twitter hesabında fotoğraf paylaşmak ve her konuda düşünceleri takip edenler ile paylaşmak ve özel mesaj göndermek mümkündür. Şirketler de Twitter hesabı açarak, adaylara, çalışanlarına ve diğer kullanıcılara ulaşabilmektedir.

Türkiye'de 2012 yılı verileri incelendiğinde sosyal medya kullanımının oldukça yaygın olduğu dikkat çekmektedir. Facebook kullanıcı sayısına göre Türkiye, 31 milyon 247 bin kullanıcı ile dünyada altıncı sırada yer almaktadır. Twitter için ComScore Medya'nın 2011 verilerine göre Türkiye en yoğun kullanan ülkeler arasında sekizinci sırada bulunmaktadır. Türkiye'de LinkedIn kullanımı ise, % 16'nın üzerinde oranla büyüme göstermektedir (Cirik, 2012).

## 1.3. Sosyal Medyanın İşe Alımda Kullanımı

Geçmişte bir işe başvurabilmek için işyerlerine bizzat gidip form doldurmak gerekirken günümüzde e-posta, özel istihdam bürolarının web sayfaları ve/veya iş başvurusu yapılan firmaların web sayfaları aracılığı ile iş başvurusu yapılabilir. Kurumsal firmaların çoğu sosyal medyayı aktif olarak çalışan adaylarını çekmek ve şirketlerini tanıtmak amacı ile için artarak kullanılmaktadır. Çoklu kullanıma elverişli oluşu, devamlı güncellenmesi ve paylaşımların yoğunluğu (Vural & Bat, 2010) sebebi ile sosyal medya iş yaşamında iletişim ağı geliştirmek için kullanılabilir son derece etkili bir ortam olarak değerlendirilebilir.

Türk şirketleri de sosyal medya kanalları, bloglar, web siteleri ve arama motorlarında kendileri ile ilgili içerikleri takip ederek, hareket etmektedirler. Türkiye'de sosyal medyada şirketler hem kurumsal alanlar hem de grupları için açtıkları hesaplarla varlık göstermektedir. Sosyal medyada en etkin sektörler telekomünikasyon, hızlı tüketim malları, hazır giyim ve finans olarak sıralanabilir (Cirik, 2012).

Bu gelişmeleri takiben, içinde bulunduğumuz bilgi çağında kurumların insan kaynakları yöneticileri de çalışanların sosyal medyadaki paylaşımlarına dikkat etmekte, işe alımlarda mülakatlardan önce potansiyel

adayların sosyal ağlardaki profillerini inceleyebilmektedirler. 2009 yılında CareerBuilder.com tarafından düzenlenen bir araştırma 2600 işe alım müdürünün %45'inin iş adaylarının sosyal medya profillerini incelediğini belirtmektedir (Brown & Vaughn, 2011). 2012 yılında yapılan bir araştırmaya göre adayların sosyal medya profilleri işe alınmalarını sağlayabilmekte ya da işe alınmalarına engel olabilmektedir (Quast, 2012a). EurocomWorldwide tarafından yapılan bu araştırmaya katılan her beş üst düzey yöneticiden biri, sosyal medya profillerinin adayların işe alınmasına engel olabileceğini ifade etmektedir.

Adayların sosyal medya profillerinin taranması aday ile görüşmeden önce, görüşme sonrasında ya da referans kontrolleri yapılmadan önce gerçekleştirilmektedir. Bu profiller aracılığıyla işletmeler, adaylarla görüşme yapmadan önce adaylar hakkında fikir ve görüş edinebilmektedirler. Bununla beraber adaylar da Facebook, Twitter, LinkedIn gibi sosyal iletişim ağlarını iş bulma sürecinde kullanabilmektedirler.

Amerika'da bazı işverenlerin ya da işe alım sorumlularının mülakat sırasında adaylardan Facebook şifrelerini istedikleri bilinmektedir (Quast, 2012b). Bunun yanı sıra bazı firmalar adayların sosyal medya geçmişlerini incelemek üzere danışmanlık hizmeti alabilmektedirler. Diğer bir işveren uygulaması ise mülakat sırasında adayın önüne bir bilgisayar koyup Facebook, Twitter ya da LinkedIn hesabına girmesini istemek ve sosyal medya hesaplarını aday ile birlikte incelemektir (Quast, 2012b). Bu uygulamaya "shouldersurfing" adı verilmektedir.

İşverenlerin, adayların sosyal medya profillerinde dikkat ettikleri başlıca hususlar uygunsuz fotoğraflar, argo paylaşımlar, aşırı alkol ya da uyuşturucu madde kullanımını gösteren paylaşımlar, iş arkadaşları ya da eski işyeri hakkında yapılan paylaşımlar, yazım hataları şeklinde sıralanmaktadır. Bazı işverenler, özellikle LinkedIn gibi profesyonel amaçlı sitelere hiç fotoğraf koyulmamasının güvensizlik yaratan bir unsur olduğu kanısındadırlar (Casserly, 2012).

Türkiye'de gıda sektöründe yer alan lider şirketlerden birinin 2012 yılı verilerine göre başlangıç pozisyonlarında %15-20, orta ve üst düzey pozisyonlarda ise %5-10 oranında sosyal ağlardan gelen özgeçmişler ve başvurular değerlendirilmekte, işe alımların ise %2-3'ü sosyal ağlardan gelen adaylardan oluşmaktadır (Cirik, 2012).

Yukarıda belirlenen amaçlar doğrultusunda ilgili araştırma soruları geliştirilmiştir: Sosyal ağlarda kişiler tarafından ne tür bilgiler paylaşılmaktadır? Profesyonel kaygılar sosyal medya araçlarının kullanımını etkilemekte midir? Sosyal medya profillerinde paylaşılan bilgiler çalışanları ve işverenleri ne yönde etkilemektedir? Sosyal medya kullanımı ile ilgili çalışanların, adayların ve işverenlerin tutumları nelerdir? Yukarıda ifade edilen amaçlar doğrultusunda çalışanlara ve potansiyel adaylara yönelik anket soruları oluşturulmuştur. Anketin ilk bölümünde sosyal medya araçlarının işe alımdaki rolünün ortaya konabilmesi amacıyla keşfedici sorulara, ikinci bölümünde ise araştırmacılar tarafından geliştirilen tutum ölçeği sorularına yer verilmiştir.

## 2. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Bu araştırmada günümüzde personel temin ve seçim sürecinde yararlanılan sosyal medya araçlarının çalışanlar tarafından ne ölçüde ve ne şekilde kullanıldığı, ayrıca bu araçların işe alımdaki rolünün çalışanlar, potansiyel adaylar tarafından nasıl algılandığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Temin ve seçim sürecinde sosyal medya kullanımının hem işverenler hem de adaylar tarafından gün geçtikçe artan oranda kullanımına karşılık, konu ile ilgili akademik çalışmaların yok denecek kadar az olması bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Bu çalışmanın, sosyal medyanın personel temin ve seçimindeki rolünün açığa kavuşturulması, adaylar ve işverenlere sosyal medya kullanımında rehberlik etmesi açısından hem literatür hem de uygulamaya katkı sağlaması açısından önem arz edeceği düşünülmektedir.

## 3. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ

Bu araştırmada yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma durumu, sosyal medya üyelik durumu, sosyal medya ile iş bulma durumu, sosyal medya üyeliğinin sorulma durumu, sosyal medya etkinliği, sosyal medya gizliliği, sosyal medyanın kariyere katkısı, sosyal medya imajı, sosyal medyada işveren etkinliği olmak üzere toplam 12 değişken kullanılmıştır.

## 4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H<sub>1</sub>= *Adayın sosyal medyada etkinliği demografik değişkenler açısından farklılık göstermektedir.*

H<sub>2</sub>= *Adayın sosyal medyada gizliliği demografik değişkenler açısından farklılık göstermektedir.*

H<sub>3</sub>= *Sosyal medyanın adayın kariyerine katkısı algısı demografik değişkenler açısından farklılık göstermektedir.*

H<sub>4</sub>= *Adayın sosyal medyayı profesyonel imajına katkı sağlamak için kullanması demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.*

$H_5$ = Adayın sosyal medyada etkinliği üye olduğu sosyal ağlar açısından farklılık göstermektedir.

$H_6$ = Adayın sosyal medyada gizliliği üye olduğu sosyal ağlar açısından farklılık göstermektedir.

$H_7$ = Sosyal medyanın adayın kariyerine katkısı algısı üye olduğu sosyal ağlar açısından farklılık göstermektedir.

$H_8$ = Adayın sosyal medyayı profesyonel imajına katkı sağlamak için kullanması üye olduğu sosyal ağlar açısından farklılık göstermektedir.

$H_9$ = Adayın sosyal medyada etkinliği, sosyal medya gizliliği, sosyal medyanın kariyere katkısı, sosyal medya imajı, sosyal medyada işveren etkinliği değişkenleri birbirleri ile ilişkilidir.

## 5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### 5.1. Örneklem

Bu araştırma, son iki yıl içerisinde iş görüşmesine katılan 114 aday ve/veya çalışanı kapsamaktadır. Katılımcıların seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan veri toplama aracı sosyal paylaşım sitelerine ve kişilere internet üzerinden dağıtılmış ve yanıtlanmıştır.

### 5.2. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından oluşturulan bir anket kullanılmıştır. Ankette üç bölüm yer almaktadır. Birinci bölümde katılımcılara sosyal medya üyelikleri ile ilgili betimleyici bilgiler almaya yönelik 25 adet soru yöneltilmiştir. Anketin ikinci bölümünde ise adayın sosyal medya etkinliği ve kullanımına ilişkin algısını belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. 4'li Likert tipi 29 sorudan oluşan bölüm 5 adet alt boyuttan oluşmaktadır. Bu bölümde, adayın sosyal medyayı kariyerine katkı sağlamak ve iş bulmak amacıyla ne derece etkin kullandığı "adayın sosyal medya etkinliği" boyutu, sosyal medyayı profesyonel yaşam ve iş bulma sürecine yönelik olarak ne düzeyde gizlilik kaygısı ile yönettiği "sosyal medyada gizlilik" boyutu, sosyal medya hesabına kariyerinde ne derece kolaylık ve avantaj sağlayacağını düşündüğü "sosyal medyanın kariyere katkısı" boyutu, sosyal medya hesabını ne düzeyde profesyonel imajına katkı sağlamak için kullandığı "sosyal medya imajı" boyutu, ve mülakatta karşılaştığı işverenlerin adayın sosyal medya üyelikleri ile ne düzeyde ilgilendiği "sosyal medyada işveren etkinliği" boyutundaki ifadeler ile belirlenmeye çalışılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde ise katılımcılara ilişkin sosyo-demografik nitelikte sorular (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma durumu) yer almaktadır.

### 5.3. İstatistiksel Analiz Teknikleri

Anketin birinci ve üçüncü bölümündeki sorulara ilişkin yanıtları incelemek amacıyla tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda, demografik bulgulara ilişkin frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde kullanılan ölçeğin alt boyutların güvenilirliğini test etmek üzere Cronbach-Alpha güvenilirlik analizi uygulanmıştır. "Sosyal medya etkinliği", "sosyal medya gizliliği", "sosyal medyanın kariyere katkısı" ve "sosyal medya imajı"nın demografik özellikler ve sosyal medya üyelik durumuna göre farklılık gösterip göstermediğinin test etmek için t-testi uygulanmıştır. "Sosyal medya etkinliği", "sosyal medya gizliliği", "sosyal medyanın kariyere katkısı" ve "sosyal medya imajı" ve "işverenin sosyal medya etkinliği" değişkenlerinin birbiri ile ilişkisini incelemek amacıyla ise korelasyon analizi yapılmıştır. Anket verilerinin analizi için SPSS 17.0 programından yararlanılmıştır.

## 6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

### 6.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan toplam 114 katılımcının 112'sinden elde edilen verilere göre 21-29 yaş arasındaki katılımcıların 64 kişi (%57,1), 30-35 yaş arasındaki katılımcıların 36 kişi (%32,1), 36 yaş ve üstü katılımcıların ise 12 kişi (%10,7) olduğu saptanmıştır. Katılımcıların yaş aralıklarına bakıldığında minimum yaşın 21, maksimum yaşın ise 46 olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan toplam 114 katılımcının 112'sinden elde edilen verilere göre anketi yanıtlayan kişilerin 75'ini (%67) kadın, 37'sini (%33) erkek adaylar oluşturmaktadır. Anketi yanıtlayan 114 kişinin eğitim durumuna bakıldığında ise katılımcıların 47'sinin (%41,2) bir lisans programından mezun, 67'sinin (%58,8) ise bir lisans üstü programdan mezun olduğu bulunmuştur. Buna göre katılımcılar arasında lise ve önlisans mezunu bulunmamaktadır. Anketi yanıtlayan 114 kişinin 97'si (%85,1) halihazırda çalışmakta olup 17'si (%14,9) çalışmamaktadır.



## 6.2. Tanımlayıcı İstatistikler

144 katılımcının sosyal medya üyelikleri incelendiğinde adayların 105'inin (%92,1) Facebook'a, 81'inin (%71,1) LinkedIn'e, 68'inin (%59,6) Twitter'a üye olduğu görülmektedir. Sosyal iletişim ağlarının hiçbirine üye olmayan adayların 4 kişi (%3,5), her üç ağa birden üye olan kişilerin sayısının ise 55 (%48,2) olduğu saptanmıştır. Katılımcıların %88,6'si (101 kişi) sosyal medya aracılığı ile hiç iş bulmadığını söylerken %11,4'ü (13 kişi) sosyal medyayı kullanarak iş bulduğunu söylemektedir. Sosyal medyayı kullanarak iş bulan 13 kişinin 3'ü Facebook, 9'u LinkedIn, 1'i ise Twitter aracılığı ile iş bulduğunu belirtmiştir. Adaylara işe alım mülakatı sırasında görüşmece tarafından sosyal medya üyeliğinin sorulup sorulmadığına bakıldığında katılımcıların 96'sı (%84,2) sorulmadığını, 18'i (%15,8) ise görüşmece tarafından üyeliklerinin sorulduğunu belirtmiştir. 18 kişinin 2'si (%11,1) bu sorunun kendisini rahatsız ettiğini belirtirken 16'sı (%88,9) ise bu sorudan rahatsız olmadığını belirtmiştir.

Katılımcıların, Facebook'ta kariyerlerine katkı sağlayacak hangi etkinliklerde bulunduğuna bakıldığında adayların 74'ünün (%64,9) kariyerlerine katkı sağlamak amacıyla Facebook'u kullanmadığı, 40'ının (%35,1) ise kariyerlerine katkı sağlamak amacıyla Facebook'ta bazı etkinliklerde bulduklarını belirtmişlerdir. Bu etkinliklerin neler olduğu incelendiğinde "Facebook'taki bir bağlantıdan kariyerle ilgili yardım/fikir alma"nın en fazla (%23,7) gerçekleştirilen etkinlik, "Facebook'taki bir bağlantısının kişiye iş başvurusunda referans olması" ise en az (%6,1) gerçekleştirilen etkinlik olduğu saptanmıştır. Katılımcıların Facebook'ta kariyerlerine ilişkin gerçekleştirdikleri etkinliklerle ilgili verdikleri cevapların frekans ve yüzdeleri Tablo 1'de sunulmaktadır.

**Tablo. 1** Facebook'ta Gerçekleştirilen Etkinliklerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

		Frekans	Yüzde
Facebook'ta yeni profesyonel bağlantılar kurdum.	Evet	21	18,4
	Hayır	93	81,6
Facebook'ta bir bağlantımdan kariyerimle ilgili yardım/fikir aldım.	Evet	27	23,7
	Hayır	87	76,3
Facebook'ta bir iş ilanını bir bağlantım ile paylaştım.	Evet	12	10,5
	Hayır	102	89,5
Facebook bağlantılarımdan biri benimle bir iş ilanı paylaştı.	Evet	19	16,7
	Hayır	95	83,3
Bir Facebook bağlantım iş başvurumda bana referans oldu.	Evet	7	6,1
	Hayır	107	93,9
Bir Facebook bağlantım başvurduğum firma ile ilgili bana bilgi verdi.	Evet	23	20,2
	Hayır	91	79,8

Katılımcıların, LinkedIn'de kariyerlerine katkı sağlayacak hangi etkinliklerde bulunduğuna bakıldığında adayların 38'i (%33,3) kariyerlerine katkı sağlamak amacıyla LinkedIn'i kullanmadığını, 76'sı (%66,7) ise kariyerlerine katkı sağlamak amacıyla LinkedIn'de bazı etkinliklerde bulduklarını belirtmişlerdir. Bu etkinliklerin neler olduğu incelendiğinde "profilini profesyonel iş bilgilerini kullanarak güncelleme" en fazla (%55,3) gerçekleştirilen etkinlik, "iş başvurularına LinkedIn adresini ekleme"nin ise en az (%16,7) gerçekleştirilen etkinlik olduğu saptanmıştır. LinkedIn üzerinden iş arayan katılımcı sayısı ise 38 (%33,3) olarak bulunmuştur. Katılımcıların LinkedIn'de kariyerlerine ilişkin gerçekleştirdikleri etkinliklerle ilgili verdikleri cevapların frekans ve yüzdeleri Tablo 2'de sunulmaktadır.

**Tablo. 2** LinkedIn'de Gerçekleştirilen Etkinliklerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

		Frekans	Yüzde
Profilimi profesyonel iş bilgilerimi kullanarak güncelliyorum.	Evet	63	55,3
	Hayır	51	44,7
Başvurularıma LinkedIn adresimi ekliyorum.	Evet	19	16,7
	Hayır	95	83,3
Gizlilik ayarlarımı profesyonel açıdan düşünerek düzenliyorum.	Evet	39	34,2
	Hayır	75	65,9
LinkedIn üzerinden iş arıyorum.	Evet	38	33,3
	Hayır	76	66,7
İlgilendiğim şirketleri LinkedIn üzerinden takip ediyorum.	Evet	59	51,8
	Hayır	55	48,2
LinkedIn üzerinden potansiyel yöneticilerle iletişim kuruyorum.	Evet	37	32,5
	Hayır	77	67,5

Katılımcıların sosyal medya hesaplarının içerikleri incelendiğinde adayların 63'ünün (%55,3) profilinde profesyonel organizasyonlara dair üyelik bilgileri, 43'ünde (%37,7) siyasi içerikli mesaj ya da fotoğraflar, 41'inin (%35,9) profilinde sigara/alkol kullandığına dair mesaj ya da fotoğraflar, 32'sinin (%28,1) profilindeki mesajlarda imla ve dilbilgisi hataları, 16'sında (%14) dini içerikli mesaj ya da fotoğraflar 13'ünün (%11,4) profilinde argo içerikli mesajlar, 6'sının (%5,3) profilinde cinsel içerikli mesaj ya da fotoğraflar, bulunduğu saptanmıştır. Profiline içeriklerinden dolayı işe alım sürecinde olumsuz geri bildirim alan adayların frekanslarına bakıldığında profillerinde profesyonel organizasyonlara dair üyelik bilgileri bulunan kişilerden 6'sı, siyasi içerikli mesaj ya da fotoğraflar bulunan kişilerden 5'i, dini içerikli mesaj ya da fotoğraflar bulunan kişilerden 4'ü, sigara/alkol kullandığına dair mesaj ya da fotoğraflar bulunan adaylardan 1'i, imla ve dilbilgisi hataları bulunan adaylardan 1'i, argo içerikli mesajlar bulunan adaylardan 1'i, cinsel içerikli mesaj ya da fotoğraf bulunan adaylardan 1'i bu içerikler nedeniyle olumsuz geri bildirim aldığı belirtilmiştir.

### 6.3. Kullanılan Ölçeğin Güvenirlilik Analizi

Anketin ikinci bölümünde kullanılan ölçeğin boyutları için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre ölçeğin alt boyutlarındaki soruların içsel tutarlığı yüksek bulunmuştur. Sonuçlar Tablo 3'te verilmektedir.

**Tablo 3. Güvenirlilik Bulguları**

Ölçek Boyutu	Cronbach's Alpha Katsayısı	Boyuttaki İfade Sayısı
Adayın sosyal medya etkinliği	0,797	4
Sosyal medyada gizlilik	0,935	10
Sosyal medyanın kariyere katkısı	0,917	6
sosyal medya imajı	0,904	5
Sosyal medyada işveren etkinliği	0,883	4

### 6.4. Grup İstatistikleri

Araştırmaya katılanların sosyal medya kullanımına ilişkin ölçeğin "adayın sosyal medya etkinliği", "sosyal medyada gizlilik", "sosyal medyanın kariyere katkısı", "sosyal medya imajı" boyutlarına ilişkin ortalamaları demografik özelliklerine göre karşılaştırıldığında sosyal medyanın kariyere katkısı boyutunda cinsiyet açısından  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Buna göre kadınlar, erkeklere oranla sosyal medyanın kariyerlerine katkı sağlama potansiyelini daha yüksek olarak değerlendirmişlerdir.

**Tablo 4. Demografik Değişkenlere Göre Anlamlı T-testi Bulguları**

Sosyal medyanın kariyere katkısı	Ortalama	Std. Sapma	T	P
Kadın	2,9167	0,5595	2,978	0,04
Erkek	2,5729	0,4972		

Katılımcıların sosyal medya kullanımına ilişkin ölçeğin alt boyutlarına ilişkin ortalamaları kullandıkları sosyal iletişim ağı türüne göre karşılaştırıldığında yalnızca sosyal medya etkinliği boyutunda farklılık saptanmıştır ( $p < 0,01$ ). Buna göre LinkedIn kullanıcılarının LinkedIn kullanıcısı olmayan Facebook ve/veya Twitter kullanıcılarına göre sosyal medyayı kariyerine katkı sağlamak ve iş bulmak amacı ile daha etkin kullandıkları görülmüştür. Sonuçlar Tablo 5'te gösterilmektedir.

**Tablo 5. Sosyal Medya Üyeliklerine Göre Anlamlı T-testi Bulguları**

Adayın sosyal medya etkinliği	Ortalama	Std. Sapma	T	P
LinkedIn hesabı olan sosyal medya kullanıcısı	2,6824	0,6260	3,697	0,00
LinkedIn hesabı olmayan sosyal medya kullanıcısı	2,1429	0,7665		

### 6.5. Korelasyon Analizi Bulguları

Sosyal medya kullanımı ve algısına ilişkin ölçeğin "adayın sosyal medya etkinliği", "sosyal medyada gizlilik", "sosyal medyanın kariyere katkısı", "sosyal medya imajı", "sosyal medyada işveren etkinliği" boyutlarının birbiri ile ilişkili olup olmadığı incelenmiş ve anlamlı bulgular Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6.** İş Yaşam-Çatışması ve Alt Boyutları ile Yaşam Doyumunun İlişkinine İlişkin Anlamlı Bulgular

	Sosyal medyanın kariyere katkısı	Sosyal medya imajı	Sosyal medyada işveren etkinliği	P
Adayın sosyal medya etkinliği	0,605	0,394	-	0,00
Sosyal medyada gizlilik	-	-	0,288	0,04
Sosyal medyanın kariyere katkısı	-	0,542	-	0,00

Korelasyon bulgularına göre adayın sosyal medyada etkinliği ile sosyal medyayı kariyere katkı sağlayan bir araç olarak algılamaları arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki, adayın sosyal medyada etkinliği ile sosyal medyayı profesyonel imajlarına katkı sağlayacak şekilde yönetme düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır. ( $p>0,01$ ). Adayların sosyal medyayı kariyere katkı sağlayan bir araç olarak algılamaları ile sosyal medyayı imaja katkı sağlayacak şekilde kullanmaları arasında ise orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,01$ ). Adayların sosyal medya bilgilerinin işe alma mülakatında karşılaştıkları işverenler tarafından sorgulanması ile sosyal medyada gizlilikleri ile ilgili hassas olmaları arasında ise düşük düzeyde pozitif bir ilişki saptanmıştır ( $p<0,05$ ).

## 7. SONUÇLAR

Araştırmanın bulgularına göre araştırmaya katılanlar arasında en fazla üyeye sahip olan sosyal iletişim ağının Facebook olduğu görülmektedir. Sosyal medya ağlarından hiç birine üye olmayanların oranının azlığı sosyal medya kullanımının günümüzde oldukça yaygın olduğunu düşündürmektedir. Araştırma bulguları oranı çok yüksek olmasa da sosyal medya üzerinden iş bulan adayların bulunduğunu göstermektedir. Sosyal medya kullanıcıları bu potansiyelin farkında olarak sosyal medyada iş bulmaya ve kariyerlerine katkı sağlamaya yönelik çeşitli etkinliklerde bulunmaktadır. Facebook'u kariyerlerine yönelik kullanan katılımcıların oranı azımsanmayacak düzeyde olmasına rağmen beklenileceği üzere LinkedIn kullanıcılarının Facebook ve Twitter kullanıcılarına göre bu konuda daha etkin olduğu saptanmıştır. Bu bulgu, LinkedIn'in amacının profesyonel yaşama katkı sağlamak olması ile tutarlıdır. Bununla birlikte araştırma bulguları, günümüzde işe alma mülakatında adaylara, sosyal medya üyelikleri ile ilgili sorular sorulduğunu göstermektedir. Adayların işe alma sürecine yönelik olarak sosyal medya kullanımı ve sosyal medya algısını ölçmek amacıyla araştırmada kullanılan ölçeğin alt boyutlarının ilişkilerine dair bulgular ilgi çekicidir. Buna göre sosyal medyanın kariyerlerine dair kolaylık ve avantaj sağlayacağını düşünen ve sosyal medya hesaplarını kişisel imajına katkı sağlayacak şekilde yöneten adaylar, sosyal medyayı iş bulma amacıyla daha aktif kullanmaktadır. Sosyal medyanın kariyerlerine katkı sağlayacağına inanan adaylar hesaplarında imajlarına katkı sağlayacak etkinliklerde bulunmaktadır. Bunun yanında katıldıkları işe alım mülakatlarında kendilerine sosyal medya üyelikleri ve hesapları ile ilgili sorular soruldukları arttıkça adayların sosyal medya hesaplarının gizliliği ile ilgili duydukları kaygının arttığı saptanmıştır. Sonuç olarak  $H_3$ ,  $H_5$  ve  $H_9$  hipotezleri kısmen doğrulanmıştır. Sosyal medya kullanımının hem bireysel hem de kurumsal olarak giderek yaygınlaşması nedeniyle iş yaşamı ve insan kaynakları uygulamalarındaki yerinin ve kullanıcıların algılarının saptanmasına yönelik araştırmaların sürmesi oldukça önem taşımaktadır.

## KAYNAKÇA

- Brown, V. R., Vaughn, E. D., 2011. The Writing on the (Facebook) Wall: The Use of Social Networking Sites in Hiring Decisions. *J Bus Psychol*, 26:219-225.
- Casserly, M., Stop Lying! And The Nine Other Mistakes You're Making On LinkedIn. (Çevrimiçi) <http://www.forbes.com/sites/meghancasserly/2012/03/23/stop-lying-and-the-nine-other-mistakes-youre-making-on-LinkedIn/> [Erişim Tarihi 30.12.2012].
- Cirik, E., 2012. Sosyalleşme Hızlanıyor. *Capital*, 3: 204-210.
- Cornell, S., 2012. Social Media At Work: Don't Damage Your Career. (Çevrimiçi) <http://www.faronics.com/2012/social-media-at-work-dont-damage-your-career/> [Erişim Tarihi 02.01.2013].
- Çopur, H., 2011. Sosyal Medya Sosyalleştirir mi? (Çevrimiçi) <http://setav.org/tr/sosyal-medya-sosyallestirir-mi/yorum/894> [Erişim Tarihi 03.04.2013].
- Erkul, E.R.; 2009. Sosyal Medya Araçlarının (Web 2.0) Kamu Hizmetleri ve Uygulamalarında Kullanılabilirliği. Türkiye Bilişim Derneği Dergisi, Sayı 116.
- Fidelman, M., 2012. The State of Social Media at Work In One Quick Infographic. (Çevrimiçi) <http://www.forbes.com/sites/markfidelman/2012/09/20/the-state-of-social-media-at-work-in-one-quick-infographic/> [Erişim Tarihi 19.12.2012].

- Gaus, M., 2012. How To Deal With Social Media At Work. (Çevrimiçi)  
[http://www.alternet.org/story/154493/how\\_to\\_deal\\_with\\_social\\_media\\_at\\_work?page=0%2C0](http://www.alternet.org/story/154493/how_to_deal_with_social_media_at_work?page=0%2C0)  
[Erişim Tarihi 03.01.2013].
- Quast, L., 2012a. How Your Social Media Profile Could Make Or Break Your Next Job Opportunity. (Çevrimiçi)  
<http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2012/04/23/your-social-media-profile-could-make-or-break-your-next-job-opportunity/> [Erişim Tarihi 25.12.2012].
- Quast, L., 2012b. Social Media, Passwords, and the Hiring Process: Privacy and Other Legal Rights. (Çevrimiçi)  
<http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2012/05/28/social-media-passwords-and-the-hiring-process-privacy-and-other-legal-rights/> [Erişim Tarihi 29.12.2012].
- Vural, Z. B., ve Bat, M., 2010 .Yeni Bir İletişim Ortamı Olarak Sosyal Medya: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesine Yönelik Bir Araştırma, *Journal Of Yasar University*, sayı 20(5)

# EKİP OLUŞTURMA VE ATAMA PROBLEMİ İÇİN BİR MODEL ÖNERİSİ: TCDD YÜKSEK HIZLI TREN SEFERLERİ İÇİN BİR UYGULAMA

**Halim DUMAN**

Gazi Üniversitesi Endüstri Müh. ABD  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
halimduman@tcdd.gov.tr

**Doç.Dr. Metin DAĞDEVİREN**

Gazi Üniversitesi M.F.  
Endüstri Müh. Bölümü  
metindag@gazi.edu.tr

**Prof.Dr. İhsan YÜKSEL**

Kırıkkale Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
yuksele@kku.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demir Yolları (TCDD) Yüksek Hızlı Tren (YHT) Seferleri için Sütun Oluşturma Algoritması uygulanarak en uygun ekip çizelgesini oluşturmaktır. Ekip çizelgeleme YHT personel planlamasındaki kapsamlı problemlerden biridir. Bakım maliyetlerinden sonra, personel maliyetleri TCDD YHT için en büyük maliyet faktörlerinden birisidir. Personel maliyetleri demiryolunun kontrol edebileceği bir gider olduğu için, tren seferlerine etkin personel ataması YHT işletmeciliği açısından çok önemlidir. Eşleştirme bir ekibin çizelge süresi boyunca gerçekleştirmesi gereken tren seferleri sıralamasıdır. YHT'de ise eşleştirme Ankara garda başlayan ve sonlanan, bir tren seferinin varış şehrinin bir sonraki tren seferinin kalkış şehri ile uyuştugu bir tren seferleri sıralaması olarak ele alınmaktadır. Her eşleştirmenin kendisi ile ilişkili bir maliyet değeri vardır. YHT ekip çizelgeleme probleminin amacı, tüm tren seferlerini tam olarak bir kere kapsayan en düşük maliyetli ekip eşleştirmeleri kümesini oluşturmak ve optimal ekip eşleştirme çizelgesini yapmaktır. Bu çalışmada kullanılan model ile bu amaca ulaşılmaya çalışılmış ve model örnekle bir gün için çözümlenerek elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan kaynakları yönetimi, Ekip çizelgeleme, Sütun oluşturma algoritması.

## 1.ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

Hizmet sistemlerinde insan kaynakları yönetimi (İKY) bölümlerinin önemli problemlerinden birisi hizmet sunumunda değişik pozisyonlarda görev alacak olan farklı nitelik ve nicelikteki insan kaynaklarından etkili bir ekip oluşturmaktır. Ekip oluşturma problemi karar verme aşamasında birçok faktörün dikkate alınması gereken çok boyutlu bir problemdir (Desaulniers vd.,1997). Bu aşamada personelin bilgi, beceri, yetkinliği ve yasal düzenlemelerin de dikkate alınması gerekir. İş kanununun günlük çalışma süreleri sınırlarının yanında, gece çalışması için yapmış olduğu düzenlemelerin de dikkate alınması gerekmektedir. Örneğin 4857 sayılı iş kanununa göre haftalık çalışma süresi 45 saati geçmemelidir. Bununla birlikte mevcut insan kaynağının kişisel özelliklerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Bununla birlikte mevcut tüm çalışanların memnun olduğu bir çizelgeleme yapmak büyük önem arz etmektedir. Bu durum doğrudan çalışanların memnuniyeti ve verimliliğini etkileyecek ve bu faktörlere bağlı olarak sunulan hizmetin kalitesi de artacaktır. Ekip oluşturma ve atama problemi demiryolu işletmelerinde de karşılaşılan en karmaşık problemlerden birisidir. İnsan kaynakları maliyetleri demiryolu kurumlarının kontrol edebileceği büyük giderlerden birisi olduğu için, ekipleri tren seferlerine etkin olarak atamak, demiryolu insan kaynakları planlamasında önemli rol oynamaktadır. Ekip çizelgeleme problemi literatürde daha çok hava yollarında ekip oluşturma problemi kapsamında ele alınmaktadır (Lavoie vd.,1988; Desaulniers vd.,1997a; Tekiner vd.,2009; Muter vd.,2013; Saddoune vd.,2013). Bu çalışmada ise demiryollarında ekip çizelgeleme problemi, her tren seferinin en az bir ekip

tarafından kapsanması ve bunun çalışanları memnun edecek en düşük maliyetle yapılması temelinde ele alınmış ve bir model geliştirilmiştir. Geliştirilen modelde bu tür problemlerin çözümünde etkin olarak kullanılan sütun oluşturma algoritması (Minoux, 1984) kullanılmıştır. Ekip oluşturma ve atama problemi için bu yöntemin kullanılmasının gerekçesi, bu yöntemin kısa sürede en iyiye yakın çözümler üretebilmesidir.

## 2.ARASTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada YHT seferlerinde etkin bir ekip çizelgeleme yapabilmek için Minoux (1984) tarafından önerilen sütun oluşturma yöntemi kullanılmıştır. Sütun oluşturma yöntemi problemin çözümüne, problemin küçük ve yönetilebilir bir parçasını temel alarak, değişkenlerin tamamıyla değil bir kısmı ile başlar. Bu küçük parça çözümlenerek çözüm analiz edilir ve problemin modele eklenecek bir sonraki parçası olarak bir ya da daha fazla değişken belirlenir. Daha sonra genişletilmiş problem tekrar çözülür. Sütun oluşturma yoluyla çözümden, problemin bütününe tatmin edici bir sonuç bulunana kadar bu süreç tekrarlanır. Sütun oluşturma algoritmaları ana ve alt problemin çözümünden oluşmaktadır. Ana problem değişkenlerinin sadece bir alt kümesini dikkate alan gerçek problemdir. Alt problem ana probleme yeni bir değişken tanımlamak üzere oluşturulan yeni bir problemdir (Çankaya ve Arıkan, 2009). Bu çalışmada YHT ekip çizelgelemesinde ana problem küme kapsama problemi, alt problem ise en kısa yol problemi olarak modellenmiştir. Ana problem ve alt problem eşzamanlı olarak çözülmüştür. Ana problemin çözümünden elde edilen tren seferlerine ilişkin değerler alt problemin amaç fonksiyonunda kullanılmıştır.

Çalışmada kullanılan bazı terimlerin açıklaması şu şekildedir: *Bir tren seferi*; belirli bir şehirden başka bir şehre giden, kalkış ve varış zamanı ile seyir süresi belirli olan aralıksız bir tren seferini ifade eder. *Bir görev*; personel için günlük iş değeridir. *Ana merkez*; çizelgeleme yapılacak makinistlerinin ve hosteslerin ikamet ettiği şehirdir. Ekipler görevi Ankara'da başlamakta ve bitmektedir. *Bir görev süresi*; birbirinden kısa dinlenme süreleri ile ayrılan birden fazla tren seferinin toplam süresini, *görev süresine dahil olan iş alma ve iş bırakma süresi*; sırasıyla ekibin görev aldıktan sonra trenin hareket saatine kadar geçen süre ile trenin varış saatinden itibaren görevi bırakmasına kadar geçen süreleri ifade eder. *Tren kullanım süresi*; YHT'lerde kullanılan toplam saatlik değeridir. *Toplam görev süresi*; kısaca iş alma ile iş bırakma süresi arasında geçen zamanların toplamıdır. ( $Toplam\ Görev\ Süresi = \sum(Toplam\ Görev\ Süreleri + Toplam\ Kısa\ Dinlenme\ Süreleri + İş\ Alma\ ve\ İş\ Bırakma\ Süreleri)$ ). *Ana merkezden uzakta geçen zaman* (AMUGZ); bir eşleştirmedeki görev süreleri arasında bulunan gece dinlenmelerini içeren toplam zaman olarak tanımlanır ( $AMUGZ = \sum Toplam\ görev\ süreleri + \sum Uzun\ dinlenme\ süreleri$ ).

*Yasal Zorunluluklar (Kısıtlar)*: TCDD, ekip çizelgelerini oluştururken resmi mevzuata uymak zorundadır. Bir görev süresinin kanunlara uygun bir görev süresi sayılabilmesi için sağlanması gereken kısıtlar, genel olarak dinlenmeler ve toplam görev sürelerine ilişkin sınırlandırmalardır. Toplam görev süresi, tren kullanım süresi ve bir görev periyodunda gerçekleşen tren seferi sayısı belirli bir üst sınırı aşmamalıdır. Her görev süresinin başlamasından önce ve her görev süresinin bitişinden sonra geçen süreler olan iş alma ve bırakma süreleri için de belirli bir en küçük ve en büyük değer söz konusudur. Bir eşleştirmenin uygun bir eşleştirme olarak adlandırılabilmesi için içerdiği görev süresi sayısı TCDD tarafından belirlenen bir en uzun görev süresi sınırını aşmamalıdır. Benzer şekilde eşleştirme, görev süreleri arasında gerçekleşen uzun dinlenme süreleri de belirli bir alt sınır değerinden büyük olmak zorundadır. TCDD personel yönetmeliği ve Genel Müdürlük emirlerine göre, bir görev süresi en fazla 600 dk. olmalıdır. Bir görevde gerçekleşen toplam tren kullanım süresi ise en fazla 480 dk. olmalıdır. Günlük ekip eşleştirme probleminde eşleştirmeler bir görev periyodundan oluştuğu için, görev periyodu kısıtları aynı zamanda ekip eşleştirme kısıtları olmaktadır. Yasalar ve personel yönetmelikleri maliyetleri belirlemektedir. Ekip eşleştirme modeli sadece ekibin ana merkezinden uzakta olduğu zamanın uzunluğuyla ve personelin yolcu olarak taşınmasıyla ilgili artan maliyetleri dikkate alır. Bu maliyetler, tren kullanım süresine ek maliyetlerdir. Yönetmeliklere uygun her eşleştirme için sabit olan bakım ve enerji masraflarının yanı sıra eşleştirmelerin ek maliyetlerinin temel sebepleri; görev süreleri içerisinde gerçekleşen kısa dinlenme sürelerinin sıklığı, uzun dinlenme süreleri ve personeli yolcu olarak taşıma maliyetleridir. Eşleştirmenin maliyeti genellikle şu model kullanılarak hesaplanır (Desaulniers vd.,1997; Çankaya ve Arıkan,2009):  $Eşleştirme\ Maliyeti = Enb\{Eşleştirme\ Görev\ Sayısı * EGE, AMUGZ\ Faktör * AMUGZ, Toplam\ Görev\ Maliyeti\} EGU$  (en düşük garanti ücret); görev süresinin uzunluğuna bakılmaksızın bir eşleştirmedeki her görev için personele ücret ödenmesinin garantilendiği en az saat sayısı, AMUGZ Faktör; kendi merkezinden uzakta geçen toplam zaman ile ilişkili bir katsayı, Toplam Görev Maliyeti; eşleştirmedeki tüm görev sürelerinin maliyetleri toplamıdır. Görev maliyeti eşleştirme maliyetinininkine benzer bir model ile hesaplanır.  $Görev\ Maliyeti = Enb\{EGU, Toplam\ Görev\ Süresi\ Faktörü * Toplam\ Görev\ Süresi, Tren\ Kullanım\ Süresi\}$ . Bu çalışmada günlük ekip eşleştirme problemi dikkate alındığı için ve günlük eşleştirmeler bir görev periyodundan oluştuğu için, eşleştirme maliyetleri, görev periyodu maliyetlerine eşit olacaktır.

Dolayısıyla; *Toplam Görev Süresi = AMUGZ* olmaktadır. Parametrelerin aldığı değerler şöyledir: *Toplam Görev Süresi Faktörü = AMUGZ Faktör = 0,6 EGU = 4 saat =240 dk. Eşleştirme Maliyeti = Enb{240, AMUGZ \* 0,6, Tren Kullanım Süresi}*

*Matematiksel Modelleme:* Bu çalışmada YHT ekip eşleştirme problemi iki aşamada çözülmüştür. İlk aşamada ana problemde tüm eşleştirmeler oluşturulmuş, maliyetleri hesaplanmış ve daha sonra bu eşleştirmelerin iyi bir altkümesi tüm tren seferlerini kapsayacak şekilde seçilmiştir. Ana problemde kullanılan model şu şekildedir (Minoux,1984, Desaulniers vd.,1997):

$$\sum_{j=1}^m a(i, j) * x(j) \geq 1 \quad \forall i = 1, \dots, m$$

$$x(j) \in \{0,1\} \quad \forall j = 1, \dots, nt$$

k.a.

$$EnkZ = \sum_{j=1}^m c(j) * x(j)$$

Modelde kullanılan simgeler aşağıdaki gibidir:

$x(j)$ :  $j$  eşleştirmesinin en iyi çözümde yer alıp almayacağını gösteren 0-1 değişken,  $a(i,j)$ :  $i$  tren seferi için  $j$  eşleştirmesi tarafından kapsanıp kapsanmadığını gösteren parametre,  $c(j)$ :  $j$  eşleştirmesinin maliyet değeri  $m$ : tren seferlerinin sayısı,  $n$ :  $t$ . iterasyondaki eşleştirme sayısı,  $t$ : mevcut iterasyon.

Ana problem küme kapsama modeli ile çözüldükten sonra, ana problemdeki her bir tren seferi için oluşturulan kısıtlara ilişkin ikil değerler alt probleme gönderilir. Alt problem serim modellerinden biriyle modellenir. En çok kullanılan alt problem tipi ise en kısa yol problemidir (Desaulniers vd.,1997; Çankaya ve Arıkan,2009). Çünkü alt problem, tren çizelgesindeki tren seferinin her birinin bir düğüm olarak yer aldığı, tren seferleri arasındaki tren kullanım süresi ve dinlenme sürelerinin oklarla gösterildiği, personelin ikâmet ettiği ana merkezde başlayan ve burada sonlanan bir tren serimindeki en kısa yolları bulmayla ilgilenmektedir. Serimindeki her yol bir eşleştirmeye karşılık gelmektedir. Alt problemin amacı, bu serimde yasalara uygun eşleştirme olma kısıtlarını sağlayan en düşük indirgenmiş maliyetli eşleştirmeyi bulmaktır. Alt problemde kullanılan model aşağıda verildiği gibidir (Minoux,1984; Winston,1994; Desaulniers vd.,1997; Çankaya ve Arıkan, 2009).

$$EM \geq \left( \sum_{i,j=1}^n f(i, j) * x(i, j) + \sum_{i,j=1}^n r(i, j) * x(i, j) \right) * AMUGZ$$

$$EM \geq \sum_{i,j=1}^n f(i, j) * x(i, j)$$

$$EM \geq EGU$$

$$\sum_{i=1}^n x(i, j) = \sum_{i=1}^n x(j, i) \quad \forall j = 2 \dots n-1$$

$$\sum_{i=1}^n x(1, j) = 1$$

$$\sum_{i=1}^n x(i, n) = 1$$

$$\sum_{i,j=1}^n f(i, j) * x(i, j) \leq \text{Toplam Tren Kullanım Süresi}$$

$$\sum_{i,j=1}^n f(i, j) * x(i, j) + \sum_{i,j=1}^n r(i, j) * x(i, j) \leq AMUGZ$$

$$Enk z = EM - \sum_{i,j=1}^n d(i, j) * x(i, j)$$

Bu modelde;  $f(i,j)$ :  $i$  ve  $j$  şehirleri arasındaki tren kullanım periyodu,  $r(i,j)$ :  $i$  ve  $j$  seferleri arasındaki mola periyodunu,  $d(i,j)$ : ana problemden alt probleme gönderilen seferlere ilişkin ikil değerleri,  $x(i,j)$ :  $i$  ve  $j$  değişkenin modelde yer alıp almadığını gösteren 0, 1 tam sayı değişkeni,  $EM$ : her bir eşleştirmeye ait eşleştirme maliyetini,  $n$ : Eşleştirme sayısını,  $AMUGZ$  Faktör; ana merkezinden uzakta geçen toplam zamanı göstermektedir.

Desaulniers vd., (1997) tarafından geliştirilen sütun oluşturma algoritmasının farklı konuları içeren çalışmalarda (Borndörfer vd.,2005; Crawford vd.,2006; Çankaya ve Arıkan, 2009) kullanıldığı görülmüştür. Bu çalışmada Çankaya ve Arıkan'ın (2009) hava yolu ekip çizelgeleme probleminin çözümüne yönelik yapmış

olduğu çalışmadaki adımlar esas alınmıştır. Buna göre sütun oluşturma algoritmasının adımları ve işleyişi şöyledir (Çankaya ve Arkan, 2009): 1) Öncelikle ana problem uygun bir çözüme olanak sağlayan belirli bir sayıda değişken ile çözülür, 2) Problemin çözümünde alt problemin amaç fonksiyonunda kullanılmak üzere ana problemdeki her bir kısıt için bir ikil değişken değeri hesaplanır, 3) Alt problem çözülür, 4) Alt problemin amaç fonksiyonu değerinin negatif olması durumunda, negatif indirgenmiş maliyetli bir değişken tanımlanır, 5) Ana problem tanımlanan değişkenle birlikte yeniden çözülür, 6) Ana problemin yeniden çözümü neticesinde yeni bir ikil değerler kümesi oluşur. Bu süreç hiçbir negatif indirgenmiş maliyetli değişken oluşmayınca kadar yinelenir, 7) Alt problemin çözümü negatif olmayan bir indirgenmiş maliyete ulaştığında ana probleme bulunan çözümün en iyi olduğu sonucuna varılır.

Bu çalışmada ana problemdeki amaç, toplam eşleştirme maliyetlerini en küçükmektir. Kısıt ise, her tren seferinin tam olarak bir eşleştirme tarafından kapsanmasını sağlamaktır. Çalışmada TCDD'nin planladığı 34 YHT seferi için günlük sütun oluşturma algoritması kullanılarak ekip çizelgesi oluşturulmuştur. Ana merkez Ankara olup, Eskişehir, Konya ve Ankara arası çalışan mevcut YHT seferleri dikkate alınmıştır.

### 3.ARAŞTIRMANIN KATKISI

TCDD'de mevcut durumda ekip oluşturma ve atama işlemleri TCDD'nin ilgili biriminde görevli kişiler tarafından manuel olarak yapılmaktadır. Bu nedenle oluşturulan ekip çizelgeleri sezgisel olmakta, insan kaynaklarının memnuniyeti ve sürdürülebilir bir adaletin sağlanması noktasında bazı problemler yaşanmaktadır.

Bu çalışma ile TCDD'de YHT seferleri için hem insan kaynakları memnuniyetini sağlayacak hem de maliyetleri en azlayacak, en iyiye yakın bir ekip eşleştirmesi yapmak mümkün olabilecektir. Önerilen model ile süreçte yer alan karar vericilerin inisiyatif kullanmalarına bağlı olarak ortaya çıkan tartışmalar ortadan kaldırılacak ve eski duruma göre daha adaletli bir atama süreci gerçekleştirilecektir. Ayrıca önerilen model ileri kullanımlarda 4857 sayılı İş Kanununun çalışma hayatına getirmiş olduğu düzenlemelere uygunluk için de sürekli bir kontrol mekanizmasının kurulmasına katkı sağlayacaktır.

### 4.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın kapsamı TCDD Yüksek Hızlı Tren seferleri ile sınırlı tutulmuştur. Hali hazırda Ankara-Eskişehir-Ankara, Ankara-Konya-Ankara ve Eskişehir-Konya-Eskişehir olmak üzere 3 farklı hatta günlük 34 sefer yapılmaktadır. Bu seferlerin her birine 2 makinist ve 3 hostes olmak üzere toplam 5 personel görevlendirilmektedir. YHT seferlerinde görevlendirilebilecek mevcut 64 makinist ve 78 hostesten oluşan insan kaynağından seferler için en ideal eşleştirmenin yapılması sağlanmıştır. Modelin uygulaması, günlük seferler temel alınarak günlük personel görevlendirmeleri kapsamında yapılmıştır.

### 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Ekip çizelgeleme YHT İnsan Kaynağının (Makinist ve hostes)planlamasındaki kapsamlı problemlerden biridir. İş gören maliyetleri demiryolunun kontrol edebileceği bir gider olduğu için, tren seferlerine ekip atama YHT işletmeciliği açısından çok önemlidir.

Bu çalışma kapsamında, TCDD'nin planladığı YHT tren çizelgesi için günlük ekip eşleştirme problemi sütun oluşturma algoritması kullanılarak çözülmüştür. Çalışmada 34 YHT tren seferi seçilmiştir ve Ana merkez Ankara olup, Ankara-Eskişehir-Ankara, Ankara-Konya-Ankara ve Eskişehir-Konya-Eskişehir hatlarında sefer yapan YHT trenleri ele alınmıştır. Tablo 1'de TCDD YHT mevcut tren seferlerini ve hareket saatlerini gösteren veriler General Algebraic Modeling System (GAMS) optimizasyon programı ile çözülmüştür.

**Tablo 1:** TCDD YHT Sefer Çizelgesi

Sefer No	Tren no	Ankara Kalkış	Eskişehir Varış	Sefer No	Tren no	Eskişehir Kalkış	Ankara Varış
1	91001	06.45	08.15	10	91006	09.00	10.30
2	91003	08.05	09.35	11	91008	11.15	12.45
3	91005	09.05	10.35	12	91010	12.45	14.15
4	91007	11.00	12.30	13	91012	15.00	16.30
5	91009	12.45	14.15	14	91014	16.30	18.00
6	91013	15.00	16.30	15	91016	18.15	19.45
7	91015	16.30	18.00	16	91018	19.00	20.30
8	91017	18.00	19.30	17	91020	21.00	22.30
9	91019	19.00	20.30				



Sefer No	Tren no	Ankara Kalkış	Konya Varış	Sefer No	Tren no	Konya Kalkış	Ankara Varış
18	91201	07.00	19207	25	91206	10.20	12.05
19	91203	09.35	11263	26	91208	12.15	14.02
20	91205	11.20	41560	27	91210	14.30	16.21
21	91207	13.00	14.52	28	91212	16.00	17.45
22	91209	15.30	17.22	29	91214	18.15	20.06
23	91211	17.00	18.50	30	91216	20.30	22.21
24	91213	18.30	20.25				
Sefer No	Tren no	Konya Kalkış	Eskişehir Varış	Sefer No	Tren no	Eskişehir Kalkış	Konya Varış
31	91301	11.30	13.30	33	91302	08.30	10.30
32	91303	18.00	20.00	34	91304	14.30	16.30

Sütun oluşturma algoritması ile alt problem negatif olmayan bir amaç değeri (indirgenmiş maliyetli eşleştirme) üretene kadar, alt problem ve ana problem iteratif olarak çözülmüştür. Problemin 39 iterasyonda çözülmesi sonucunda en düşük maliyet değeri olan 3.838,6 değerine ulaşılmıştır. Problemin tüm eşleştirmeleri incelenecek olursa 15 sayısından çok daha fazla sayıda eşleştirme ile karşılaşılacağı muhtemeldir. Sütun oluşturma algoritması sayesinde tüm eşleştirmeleri bulmak ve bunlar arasından en iyilerini seçilmesine gerek kalmadan çok daha kısa sürede sonuca ulaşmak mümkün olmuştur.

Sütun oluşturma algoritması sonucunda elde edilen optimal çizelgenin maliyeti 3838,6 olup oluşturulan eşleştirmeler her tren seferinin tam olarak bir ekip tarafından kapsandığı optimal çözümdür. YHT sefer planlamasına ait çizelgenin sütun oluşturma algoritması kullanılarak GAMS optimizasyon programına çözdürülmesiyle elde edilen optimum ekip çizelgelemesi Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2:** Sütun Oluşturma Algoritması ile Yapılan YHT Ekip Çizelgeleme

Ekip No	Sıra No	Hareket Saati	Varış Saati	Kalkış Şehri	Varış Şehri	Maliyet
Ekip 1	2	08:05	09:35	Ankara	Eskişehir	180
	11	11:15	12:45	Eskişehir	Ankara	
Ekip2	1	06:45	08:15	Ankara	Eskişehir	420
	33	08:30	10:30	Eskişehir	Konya	
	31	11:30	13:30	Konya	Eskişehir	
	13	15:00	16:30	Eskişehir	Ankara	
Ekip 3	22	15:30	17:22	Ankara	Konya	322
	32	18:00	20:00	Konya	Eskişehir	
	17	21:00	22:30	Eskişehir	Ankara	
Ekip 4	4	11:00	12:30	Ankara	Eskişehir	327,6
	34	14:30	16:30	Eskişehir	Konya	
	29	18:15	20:06	Konya	Ankara	
Ekip 5	24	18:30	20:25	Ankara	Konya	226
	30	20:30	22:21	Konya	Ankara	
Ekip 6	1	06:45	08:15	Ankara	Eskişehir	180
	10	09:00	10:30	Eskişehir	Ankara	
Ekip 7	6	15:00	16:30	Ankara	Eskişehir	180
	15	18:15	19:45	Eskişehir	Ankara	
Ekip 8	3	09:05	10:35	Ankara	Eskişehir	186
	12	12:45	14:15	Eskişehir	Ankara	
Ekip 9	5	12:45	14:15	Ankara	Eskişehir	359
	14	16:30	18:00	Eskişehir	Ankara	
	9	19:00	20:30	Ankara	Eskişehir	
	17	21:00	22:30	Eskişehir	Ankara	
Ekip 10	23	17:00	18:50	Ankara	Eskişehir	221
	30	20:30	22:21	Eskişehir	Ankara	
Ekip 11	7	16:30	18:00	Ankara	Eskişehir	180
	16	19:00	20:30	Eskişehir	Ankara	

Ekip No	Sıra No	Hareket Saati	Varış Saati	Kalkış Şehri	Varış Şehri	Maliyet
Ekip 12	19	09:35	11:30	Ankara	Konya	222
	26	12:15	14:02	Konya	Ankara	
Ekip 13	21	13:00	14:52	Ankara	Eskişehir	397
	28	16:00	17:45	Eskişehir	Ankara	
	8	18:00	19:30	Ankara	Eskişehir	
	17	21:00	22:30	Eskişehir	Ankara	
Ekip 14	18	07:00	08:52	Ankara	Konya	217
	25	10:30	12:15	Konya	Ankara	
Ekip 15	20	11:00	13:10	Ankara	Konya	221
	27	14:30	16:21	Konya	Ankara	

Mevcut durumda YHT ekip çizelgeleri TCDD YHT Bölge Müdürlüğü'nün ilgili birimlerince elle hazırlanmaktadır. Bu nedenle bu konuda görevli personelin oluşturduğu ekip çizelgeleri sezgisel olup, en iyilikten uzaktır. Çalışmada kullanılan sütun oluşturma algoritmasıyla ekip çizelgeleri, GAMS programı aracılığıyla 14 dakikalık sürede oluşturulmuştur. Ekip eşleştirme problemi için, en iyi ekip eşleştirmeleri oluşturulmuş ve etkin bir ekip çizelgesi elde edilmiştir. Günlük çizelgelemedeki tren seferlerini gerçekleştirebilmek için toplam 15 adet ekibe ihtiyaç olduğu belirlenmiştir. TCDD ilgili birimince görevlendirilen personel tarafından yapılan çizelgelemede 19 adet ekibe ihtiyaç duyulurken bu çalışma ile bu sayı 15 adet ekibe indirilmiştir.

Sonuç olarak, TCDD YHT seferleri için sütun oluşturma algoritması kullanılarak optimal ekip eşleştirmeleri oluşturulmuş ve etkin bir ekip çizelgesi elde edilmiştir. Oluşturulan her ekip eşleştirmesine bir ekip atanacağından, bu tren seferlerini gerçekleştirebilmesi için TCDD'nin toplam 15 adet sefer ekibine ihtiyacı olduğu belirlenmiştir.

## KAYNAKÇA

- Borndörfer, R., Schelten, U., Schlechte, T., Weider, S. 2005. A Column Generation Approach to Airline Crew Scheduling. ZIB Report, 5-37.
- Crawford, B., Castro, C., Monfroy, E. 2006. A Hybrid Ant Algorithm for The Airline Crew Pairing Problem. Lecture Notes in Computer Science, 4293, 381-391.
- Çankaya, G., Arıkan, M. 2009. Sütun Oluşturma Algoritması ile Bir Havayolu Ekip Çizelgesi Uygulaması. Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi, 24(1), 43-50.
- Desaulniers, G., Desrosiers, J., Dumas, Y., Marc, S., Rioux, B., Solomon, M.M., Soumis F. 1997a. Crew pairing at Air France. European Journal of Operational Research, 97(2), 245-259
- Desaulniers, G., Desrosiers, J., Dumas, Y., Solomon, M. M., Soumis, F. 1997. Daily Aircraft Routing and Scheduling. *Management Science*, 43(6), 841-855.
- Lavoie, S., Minoux, M., Odier, E. 1988. A new approach for crew pairing problems by column generation with an application to air transportation. European Journal of Operational Research, 35(1), 45-58.
- Muter, İ., Birbil, Ş.İ., Bülbül, K., Şahin, G., Yenigün, H., Taş, D., Tüzün, D. 2013. Solving a robust airline crew pairing problem with column generation. *Computers & Operations Research*, 40(3), 815-830.
- Minoux, M. 1984. Column Generation Techniques in Combinatorial Optimisation, A New Application to Crew Pairing Problems. *Proceedings XXIVth AGIFORS Symposium*, Strasbourg, France.
- Saddoune, M., Desaulniers, G., Soumis, F. 2013. Aircrew pairings with possible repetitions of the same flight number. *Computers & Operations Research*, 40(3), 805-814.
- Tekiner, H., Birbil, Ş.İ. ve Bülbül, K. 2009. Robust crew pairing for managing extra flights. *Computers & Operations Research*, 36(6), 2031-2048.
- Winston, W. L. 1994. Using Column Generation to Solve Large-Scale LPs. *Operations Research: Applications and Algorithms*, 3rd edition, Duxbury Press, Belmont, California, 570-574.

# ÇALIŞANLARIN ESNEK ÇALIŞMAYA İLİŞKİN TUTUMLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**Araş.Gör.Dr. Altan DOĞAN**  
İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi  
İ.K.Y. Anabilim Dalı  
altand@istanbul.edu.tr

**Yrd. Doç.Dr. Serdar BOZKURT**  
Yıldız Teknik Üniversitesi İİBF  
İşletme Bölümü  
sbozkurt@yildiz.edu.tr

**Araş.Gör. Rıza DEMİR**  
İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi  
İ.K.Y. Anabilim Dalı  
rdemir@istanbul.edu.tr

## ÖZET

Çalışmada, esnek çalışma uygulamalarına yönelik çalışan tutumları incelenmektedir. Esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlar, bireysel ve örgütsel düzeyde bir takım fayda ve sınırlılıklar kapsamında ele alınmıştır. Bu kapsamda esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlar; kariyer sorunları, iş-yaşam dengesi, yönetsel sınırlılıklar ve örgütsel faydalardan oluşan dört boyut altında incelenmiştir. Araştırmaya, kamu ve özel sektörde çalışan 294 kişi katılmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların, esnek çalışma uygulamalarının faydalarına yönelik tutumlarının ortalamasının, sınırlılıklarına yönelik tutumlarının ortalamasından daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca cinsiyet ve eğitim durumu değişkenine göre esnek çalışma uygulamalarının boyutlarına yönelik tutumlar farklılık göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Esnek çalışma, esnek çalışma uygulamaları, esnek iş uygulamaları

## 1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacını, çalışanların esnek çalışmaya ve esnek iş uygulamalarına yönelik tutumlarını incelemek oluşturmaktadır. Böylelikle değişen ekonomik, sosyal, teknolojik ve rekabet şartlarına hızlıca uyum sağlamak durumunda kalan işletmelerin, bu uyumu sağlayabilmek için başsvrmak durumunda kalabilecekleri esnek çalışma kavramına karşı çalışanların görüşlerinin ne olduğu hakkında fikir sahibi olunabilecektir. Çalışanların cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, çalışma şekli, pozisyon, medeni durum ve çalıştıkları sektöre göre esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlarındaki farklılıkların incelenmesi de araştırmanın alt amacını oluşturmaktadır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hizmet ve üretim süreçlerinde kullanımı ile esnek çalışma sistemlerine duyulan ihtiyaç artmış ve işçiler açısından istenilen zaman ve mekanda çalışma imkanı sağlanabilir hale gelmiştir. Çalışanların, işçi ve işveren arasındaki uzlaşmayı sağlayabilecek düzenlemelere yönelik tutumlarının bilinmesi önemli olarak görülebilir. Çalışan tutumları doğrultusunda, endüstri ilişkileri sistemini düzenleyici uygulamalara ait önerilerin ortaya konulabilmesi araştırmanın önemini artırmaktadır. Ayrıca esnek iş uygulamalarına yönelik ampirik araştırmaların henüz insan kaynakları yönetimi alanında çok fazla sayıda yapılmaması nedeniyle çalışmanın, literatüre katkı sağlayıcı bir önemi olduğu düşünülmektedir.

## 2. TEORİK ÇERÇEVE

### 2.1. Esneklik ve Esnek Çalışma Kavramları

Esneklik ve esnek çalışma kavramlarının, bilimsel yönetim yaklaşımına tepki olarak oluşan ve bilimsel yönetim yaklaşımı ilkelerinin çalışanlar üzerinde oluşturduğu olumsuz etkilerin incelendiği bir dönemde ortaya çıktığı söylenebilir (Redman ve Wilkinson, 2009). İlk örnekleri, “iş rotasyonu” ya da “iş genişletme”

gibi fonksiyonel olarak görülen esnek uygulamalar, bugün örgütlerin insan kaynakları temini ve istihdamı, örgüt yapıları, bireylerin çalışma zamanları ve kariyer uygulamaları, vb. pek çok alanda söz konusu olabilmektedir.

İşletme literatüründe esneklik, gerek örgütsel yapılanmada gerek çalışma hayatında (üretim ve çalışma saatlerinde) gerek kariyer planlamada gerekse ücret ödemelerinde kullanılan esnek uygulamalardır (Seyyar ve Öz, 2007). Bir işin nerede ve ne zaman yapılacağına resmi veya resmi olmayan biçimde izin veren politikalar ve uygulamalar ise esnek çalışmayı ifade etmektedir (Maxwell vd., 2006). Esnek çalışma programları ile işletmeler, hızla küreselleşen dünyada değişen ekonomik ve sosyal şartlara, hızla gelişen teknolojiye ve uluslararası rekabet şartlarına ayak uydurabilmekte, sosyal taraflar çalışma tür ve koşullarını istedikleri gibi belirleyebilme serbestisine sahip olabilmektedir (Sönmez, 2006). Bugün dünyada pek çok ülkede, özellikle özel sektörde ve son yıllarda kamu kesiminde esnek çalışmaya yönelik sistemler uygulanmakta ve yasal düzenlemeler yapılmaktadır. Bununla birlikte esnek çalışma programlarının, çalışanların eksik yetki ve sorumluluk almalarına neden olarak çalışma bütünlüğünün bozulmasına neden olabileceği düşünülmektedir (Herry ve Noon, 2008). Ayrıca esnek çalışma programları ile sendikal ilişkilerin azalması ve örgüt yönetimlerinin çalışanların istihdam şartları ve koşullarında daha kolay değişiklik yapabilir hale gelmesi mümkündür (Gilmore ve Williams, 2009).

## 2.2. Esnek Çalışma Türleri

Esnek çalışma programları, (1) Çalışma saatlerinin düzenlenmesinde esneklik, (2) Çalışılan saat miktarında esneklik, (3) Çalışma yerinde esneklik ve (4) İzin düzenlemelerinde esneklik olmak üzere dört boyutta incelenebilir (Giannikis ve Mihail, 2011).

Çalışma saatlerinin düzenlenmesine yönelik esnek programlar ile örgütün mal ya da hizmetlerine olan talebe ve işgücü ihtiyacına bağlı olarak bireylerin çalışma saatleri esnek hale getirilmektedir. Belirli sayıda çalışanın yararlandığı esnek zaman uygulamaları ile bireylerin işgünleri temel (çekirdek) bir saat dilimi baz alınarak belirlenmekte (örneğin öğleden önce 11:00 - öğleden sonra 2:00 arası) ve çalışma başlangıç ve bitiş saatleri bireylerin kendileri tarafından tespit edilmektedir (Dessler, 2011). Buna göre klasik 8-5 anlayışı ya da günlük 9, haftalık 45 saat çalışma zorunluluğu gibi uygulamalardan uzaklaşarak esnek çalışma saatleri ve sıkıştırılmış iş haftaları gibi zaman esnekliği sağlayan çalışma programları örgütler tarafından tercih edilebilir (Torrington vd., 2008).

Çalışılan saat miktarına yönelik esnek programlar ise genel olarak işyerinde çalışılan sürede (çalışılan saatlerde) esneklik sağlayan düzenlemelerden oluşmaktadır. Çalışma süresi esnekliği çalışma sürelerinin belirli başlangıç ve bitiş zamanlarının olmaması veya çalışma sürelerinin firma ve işgören tarafından standart çalışma biçiminden farklı bir şekilde birlikte düzenlenmesidir (Eryiğit, 2000). Geleneksel tam zamanlı, kalıcı iş sözleşmeleri yerine kısa süreli iş sözleşmeleri, kısmi zamanlı çalışma (part-time work), parça başı çalışma, çağrı üzerine çalışma ya da geçici çalışma gibi çalışılan saat sayısında esneklik sağlayan esnek çalışma programları kullanılabilir. Bununla birlikte görev paylaşımı (job sharing) ve iş paylaşımı (work sharing) programları ile çalışılacak saat sayısı miktarında esneklik sağlanabilir.

Çalışma yerinde esneklik sağlamaya yönelik programlar ise, çalışanlara farklı yer ve zamanlarda işlerini yaparken ihtiyaç duyacakları bilgi teknoloji araçları sağlayarak örgüt faaliyetlerinin sürdürülmesine olanak veren düzenlemelerdir (Dessler, 2011). Bu esnek çalışma türünde talepte meydana gelecek dalgalanmalara daha çabuk cevap verilebilmekte ve evden çalışanların sigorta ve vergi masraflarını kendilerinin karşılamaları durumunda personel giderleri ve işgücü maliyetleri düşürülebilmektedir (Armstrong, 2009).

İzin düzenlemelerine yönelik esnek programlar ise, çalışanların beklenmedik ya da olağan sorun veya ihtiyaçlarına odaklanabilmelerini sağlamak için belirli bir süre işten uzaklaşmalarına imkan veren düzenlemelerdir (WorldatWork, 2009). Belirtilen esnek çalışma programlarının haricinde özellikle kariyerinin orta veya son aşamasında olup kariyer platosu sorunu yaşayan çalışanların tatmin ve motivasyonlarını sağlamak amacıyla iş zenginleştirme, iş genişletme, beceriye dayalı ücret ve kariyer molaları gibi teknikler kullanılabilir (Pynes, 2009).

## 2.3. Esnek Çalışma Programlarına Yönelik Tutumlar

Esnek çalışma programlarına yönelik tutumlar, bireysel ve örgütsel düzeyde bir takım fayda ve sınırlılıklar kapsamında incelenebilir. Keza esnek çalışma programları, bireysel iş yaşam dengesi ve örgütsel verimlilik artış sağlaması gibi yönleriyle olumlu; iletişim sıkıntıları, kariyer ve koordinasyon sorunları gibi nedenlerle de olumsuz algılanabilmektedir. Dolayısıyla esnek çalışma programlarına yönelik tutumlar, bireysel ve örgütsel düzeyde fayda ve sınırlılıklara dayalı olarak dört kategoride incelenebilir (Giannikis ve Mihail,

2011). Fayda ve sınırlılıklar birlikte düşünüldüğünde, esnek çalışma programlarına yönelik tutumlar; bazı programların “dostça (friendly)”, bazı programların ise “düşmanca (unfriendly)” algılanmasına neden olabilir (Podnar ve Golob, 2010).

Esnek çalışma programlarının olumlu algılanmasında en önemli faktör, bireysel düzeyde en önemli fayda olarak görülebilecek iş-yaşam dengesinin kurulmasıdır. Öyle ki esnek çalışma programlarından yoksun olarak işi ve yaşamı arasındaki çatışmaları yönetemeyen bireyler daha verimsiz ve moralsiz olmakta ve daha fazla devamsızlık yapmaktadır (Beardwell ve Claydon, 2010). Yapılan farklı araştırmalarda da esnek çalışma programlarının bireysel olarak düzenlendiğinde iş yaşam dengesinin sağlanmasına katkı sağladığı (Hayman, 2009); esnek çalışma programı eksikliğinin, çalışanların örgütten ayrılmalarına neden olacak en önemli faktörlerden biri olduğu (Cascio, 2010); iş yüklerinin fazla olmasından dolayı esnek programlardan yararlanamayan akademik personelin iş yaşam dengesine yönelik tatminlerinin anlamlı şekilde daha düşük olduğu (Sharafizad vd., 2011); sıkıştırılmış iş haftaları programının iş yaşam dengesine yönelik çatışmaları azalttığı (Julien vd., 2011); esnek çalışma programlarının stresin azaltılması, aile bireylerinin birbirleriyle daha fazla vakit geçirmesinin sağlanması ve sorumlulukların yerine getirilmesi gibi önemli sonuçlar ortaya çıkardığı (Fursman ve Zodgekar, 2009); esnek zaman ve kısmi süreli çalışma programlarının yoğun iş temposunu ve iş yaşam çatışmasını azaltma eğiliminde olduğu (Russell vd., 2009) ve hafta sonu çalışmamanın iş yaşam dengesinin sağlanmasında önemli katkı sağladığı (Brown vd., 2010) belirlenmiştir.

Esnek çalışma programlarının olumlu algılanmasında bir diğer önemli faktör de, esnek çalışma programlarının örgütsel düzeyde sağladığı faydalardır. Söz konusu en önemli faydalar; esnek çalışma programları ile iş yaşam dengesini sağlayabilen bireylerin iş tatmininin, örgütsel bağlılığının, moralinin ve verimliliğinin artması, dolayısıyla işgücü dönüşüm ve devamsızlık oranlarının düşmesidir. Bununla birlikte esnek çalışma programları uygulayan örgütler nitelikli ve değerli personeli tutma ve cezp etme gücüne de sahip olabileceklerdir. Yapılan araştırmalarda esnek çalışma programlarının, işgücü dönüşümünden kaynaklanacak maliyet kazancı sağladığı (Demby, 2004); iş tatmini ve verimliliğinde artışa neden olduğu (Grobler ve Bruyn, 2011); informal öğrenme araçları ile kendilerini geliştirmek zorunda olan bilgi işçileri için de oldukça önemli olduğu (Maier vd., 2010); programların örgüte faydasının yapılan işin ve çalışan işgücünün türüne göre değişebildiği (Poor, 2010) ve işgörenlerin cezbedilmesine, tutulmasına, işgören ilişkilerine ve örgütsel bağlılığa katkı sağlayarak faydalı olduğu görülmüştür (Maxwell ve Rankine, 2007).

Esnek çalışma programlarının olumsuz algılanmasındaki temel faktörler ise, programların bireysel ve örgütsel düzeyde neden olduğu sınırlılıklardır. Olumsuz algıya neden olan söz konusu bireysel sınırlılıklar özellikle kariyer sorunları bağlamında incelenebilir. Yöneticilerin, tam zamanlı çalışan bireylere göre esnek çalışma programları kapsamında çalışan bireyleri görev ve sorumluluklarına daha az bağlı olarak algılaması, esnek çalışan bireylerin tam zamanlı çalışan bireylere göre teknik ve yönetsel becerilerinin bir kısmını zamanla kaybetme riskinin daha yüksek olması, esnek çalışma programlarının yüzyüze iletişimi ve mesleki dayanışmayı azaltması, bireyleri örgüt içindeki sosyal ağı dışında bırakması, bireylerin ücretlerinde azalmaya ya da bazı ek yararlılardan mahrum kalmasına neden olması, farklı kariyer sorunlarına ve belki de en önemlisi olarak iş güvencesizliğine yol açması bazı iletişim ve kariyer sorunları kapsamında belirtilebilir (Giannakis ve Mihail, 2011). Yapılan araştırmalarda sürekli değişen programlar ve çalışanlar arasındaki iletişim fırsatlarının azalmasından dolayı iş stresinin artmasına bağlı olarak esnek çalışma programları ile mesleki dayanışma arasında negatif ilişki olduğu (Brummelhuis vd., 2010); esnek zaman programları ile iş güvencesi arasında negatif bir ilişki bulunduğu (Eldridge ve Nisar, 2011); özellikle İngiliz toplumunda saat miktarına yönelik esnek programlar ile işgücü dönüşümü arasında pozitif ilişki olduğu (Stavrou ve Kilaniotis, 2010) ve esnek çalışma programlarının en önemli potansiyel dezavantajının iş güvenliğine yönelik tehdit olduğu belirlenmiştir (Grobler ve Bruyn, 2011).

Esnek çalışma programlarının olumsuz algılanmasına yönelik örgütsel sınırlılıklar ise iş, görev ve sorumluluklara ilişkin programların düzenlenmesi ve koordinasyonun sağlanmasındaki zorluklardır. Bununla birlikte bazı uygulamaların esnek ve tam zamanlı çalışan tüm personele eşit olarak uygulanamaması, esnek çalışma programlarının daha çok az sorumluluk gerektiren iş ve görevlerde düzenlenmesi ve aşırı sorumluluk gerektiren pozisyonlarda tercih edilmemesi; uygulandığı durumlarda tam zamanlı çalışma statülerinde görülmeyen suistimallere neden olması ve yönetimin yükünü artırması diğer örgütsel sınırlılıkları olarak belirtilebilir. Yapılan araştırmalarda esnek çalışma programlarının operasyonel bir takım sorunlara ve yönetimin iş yükünün artmasına neden olduğu (Maxwell ve Rankine, 2007) ve özellikle insani ve maddi unsurlar birlikte değerlendirilerek geliştirilmesi gerektiği (Leonardi, 2011) belirlenmiştir.

### 3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın kapsamını kamu ve özel sektördeki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme yapılmıştır. Araştırma kapsamının geniş tutulması amacıyla da herhangi bir sektör vb. kısıtlanmasına gidilmemiştir. Araştırma için 316 anket doldurulmuş fakat bunlardan 22 tanesi eksik veri içerdiğinden araştırma kapsamına alınmamıştır. Sonuç olarak araştırmaya 294 kişi katılmıştır.

### 4. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde “Esnek İş Uygulamaları Ölçeği”ne ait ifadeler yer almaktadır. Belirtilen bu ölçekteki ifadelere ikinci bölümde örneklemin demografik niteliklerine ait (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, kıdem vb.) sorular ilave edilerek anket formu tamamlanmıştır. Anket formları araştırmacılar tarafından çalışanlara posta, elektronik posta ile yollanmış ve elden dağıtılıp toplanmıştır. Aynı zamanda anket formunun bulunduğu web sayfası oluşturulmuş ve anketlerin internet üzerinden doldurulması da sağlanmıştır.

Araştırmada Charron ve Lowe (2005) ve Albion (2004)’un çalışmalarından hareketle, Giannikis ve Mihail tarafından (2011) hazırlanan “Esnek İş Uygulamaları Ölçeği” (Flexible Work Options Questionnaire-FWOQ) kullanılmıştır. Bu ölçek 4 boyut ve 20 ifade ile ilgili uygulamalara yönelik çalışanların tutumlarını ölçümlenmektedir. Esnek iş uygulamalarına ait dört boyut; kariyer sorunları, iş-yaşam dengesi, yönetsel sınırlılıklar ve örgütsel faydalardır. Bu çalışmada da bu boyutlar dikkate alınarak ölçme aracı düzenlenmiştir.

### 5. VERİ ANALİZİ

Anketi dolduranların esneklik uygulamalarına yönelik ifadelerle katılımları (1: Hiç katılmıyorum 5: Tamamen katılıyorum) şeklindeki Likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir. Veriler, SPSS for Windows 18.0 paket programında analiz edilmiştir. Veri analizinde tanımlayıcı istatistik teknikler olarak; aritmetik ortalama ve standart sapmadan yararlanılmıştır. Bunun yanı sıra araştırmadaki esnek iş uygulamaları ölçeği için güvenilirlik değerleri (Cronbach alpha) hesaplanmıştır. Hipotez testleri içinse t-testi ve tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır.

Esnek çalışma uygulamaları ölçeğinde bir ifade, madde toplam korelasyonunun düşük olması nedeniyle ölçüm aracından çıkarılmıştır. Cronbach alpha güvenilirlik değerleri; esnek çalışma uygulamaları ölçeği için 0,757, ölçeğin alt boyutları için ise; kariyer sorunları 0,694, iş-yaşam dengesi 0,851, yönetsel sınırlılıklar 0,723 ve örgütsel faydalar boyutu 0,762 olarak hesaplanmıştır. Cronbach alpha değerleri sosyal bilimlerde gerçekleştirilen araştırmalar açısından güvenilir olarak değerlendirilebilir (Kalaycı vd., 2005).

### 6. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmaya, kamu ve özel sektörde çalışan 294 kişi katılmıştır. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ait genel bilgiler şöyledir: Araştırmaya katılanların 131’i erkek (%44,6) ve 160’ı kadındır (%54,4), 3 kişi (%1,0) ise bu soruyu yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılanların yaş grupları incelendiğinde; 18-25 yaş grubunda 67 kişinin (%22,8), 26-33 yaş grubunda 161 kişinin (%54,8), 34-41 yaş grubunda 43 kişinin (%14,6) ve 42 ve üzeri yaş grubunda ise 20 kişinin (%6,8) olduğu belirlenmiştir. 3 kişi (%1,0) ise bu soruya cevap vermemiştir. Katılımcıların eğitim durumları; ilköğretim-lise-önlisans mezunu 23 kişi (%7,8), üniversite mezunu 136 kişi (%46,3) ve yüksek lisans/doktora mezunu ise 131 kişi (%44,6) şeklindedir. 4 kişi (%1,4) ise bu soruyu yanıtız bırakmıştır. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında; evli olan 88 kişi (%29,9) ve bekar olan 203 kişi (%69) bulunmaktadır. Bu soruya yanıt vermeyen 3 kişidir (%1,0). Katılımcıların 71’i kamuda (%24,1) ve 215’i özel sektörde (%73,1) çalışmaktadır. Bu soruya yanıt vermeyen ise 8 kişi (%2,7) bulunmaktadır. Katılımcıların kıdem durumu; 1 yıldan az 36 kişi (%12,2), 1-5 yıl arası 101 kişi (%34,4), 5-10 yıl arası 87 kişi (%29,6), 10-15 yıl arası 42 kişi (%14,3) ve 15 yıl ve üzeri 20 kişi (%6,8) şeklindedir. Bu soruyu yanıtız bırakan 8 kişi (%2,7) bulunmaktadır. Araştırmaya katılanların 88’i Yönetici/Amir/Müdür/Daire Başkanı (%22,9), 55’i Şef/Müdür Yardımcısı (%18,7), 139’u da İşçi/Memur (%47,3) pozisyonundadır. 12 kişi (%4,1) ise bu soruyu yanıtlamamıştır.

Esnek çalışma uygulamaları ölçeğine ait tanımlayıcı istatistik analizler (aritmetik ortalama ve standart sapma) incelendiğinde; esnek çalışma uygulamaları ve boyutlarına yönelik tutumlar; ölçeğin tümü için aritmetik ort. 3,47 (std. sapma 0,45), kariyer sorunları için aritmetik ort. 3,14 (std. sapma 0,70), iş-yaşam dengesi için aritmetik ortalama 3,84 (std. sapma 0,75), yönetsel sınırlılıklar için aritmetik ort. 3,15 (std. sapma 0,85) ve örgütsel faydalar için ise 3,82 (std. sapma 0,70) şeklinde hesaplanmıştır.

### 6.1 Araştırma Hipotezleri

Araştırma kapsamında, katılımcıların esnek çalışma uygulamaları ve boyutlarına ait tutumları ile demografik değişkenler arasındaki farklılıkları incelemeye yönelik hipotezler oluşturulmuş ve test edilmiştir.

*H<sub>1</sub>: Cinsiyete göre, esnek çalışma uygulamaları ve boyutlarına yönelik tutumlar farklılık göstermektedir.*

Cinsiyete göre farklılıkların incelendiği t-testi analizine göre, esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlar farklılık göstermemekte, sadece esnek çalışma uygulamaları boyutlarından kariyer sorunlarında ( $p: 0,005 < 0,05$ ) istatistiki olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.  $H_1$  hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

*H<sub>2</sub>: Eğitim durumuna göre, esnek çalışma uygulamaları ve boyutlarına yönelik tutumlar farklılık göstermektedir.*

Eğitim durumuna göre farklılıkların incelendiği tek yönlü varyans analizine göre, esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlar farklılık göstermemekte, sadece esnek çalışma uygulamaları boyutlarından yönetsel sınırlılıklarda ( $p: 0,037 < 0,05$ ) istatistiki olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.

*H<sub>3</sub>: Kıdeme göre, esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlar farklılık göstermektedir.*

Kıdeme göre farklılıkların incelendiği tek yönlü varyans analizine göre, esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlar farklılık göstermemektedir ( $p: 0,997 > 0,05$ ).

*H<sub>4</sub>: Çalışma şekline göre, esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlar farklılık göstermektedir.*

Çalışma şekline göre farklılıkların incelendiği tek yönlü varyans analizine göre, esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlar farklılık göstermemektedir ( $p: 0,783 > 0,05$ ).

*H<sub>5</sub>: Çalışılan pozisyona göre, esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlar farklılık göstermektedir.*

Çalışılan pozisyona göre farklılıkların incelendiği tek yönlü varyans analizine göre, esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlar farklılık göstermemektedir ( $p: 0,113 > 0,05$ ).

*H<sub>6</sub>: Çalışanların medeni durumlarına göre, esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlar farklılık göstermektedir.*

Çalışanların medeni durumlarına göre farklılıkların incelendiği t-testi analizine göre, esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlar farklılık göstermemektedir ( $p: 0,714 > 0,05$ ).

*H<sub>7</sub>: Çalışılan sektöre göre, esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlar farklılık göstermektedir.*

Çalışılan sektöre göre farklılıkların incelendiği t-testi analizine göre, esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlar farklılık göstermemektedir ( $p: 0,433 > 0,05$ ).

### KAYNAKÇA

- Armstrong, M. 2009. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 11th Edition, London: Kogan Page.
- Beardwell, J., ve Claydon, T. 2010. Human Resource Management: A Contemporary Approach, 6th Edition, London: Prentice Hall.
- Brown, K., Bradley, L., Lingard, H., Townsend, K., ve Ling, S. 2010. Working Time Arrangements and Recreation: Making Time for Weekends when Working Long Hours, Australian Bulletin of Labour, Vol.36(2), 194-213.
- Cascio, W. F. 2010. Managing Human Resources, 8th Edition, New York: McGraw-Hill.
- Demby, E. R. 2004. Do Your Family-Friendly Programs Make Cents?, HR Magazine, Vol.49(1), 70-82.
- Dessler, G. 2011. Human Resource Management, 12th Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Eldridge, D., ve Nisar, T. M. 2011. Employee and Organizational Impacts of Flexitime Work Arrangements, Industrial Relations, Vol.66(2), 213-234.
- Eryiğit, S. 2000. Esnek Üretim, Esnek Organizasyon, Esnek Çalışma, Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt:5(4), <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/5411.pdf>, (Erişim 15 Mart 2013).
- Fursman, L., ve Zodgekar, N. 2009. Making It Work: The Impacts of Flexible Working Arrangements on New Zealand Families, Social Policy Journal of New Zealand, Issue 35, June, ss.43-54.
- Giannikis, S. K., ve Mihail, D. M. 2011. Flexible Work Arrangements in Greece: A Study of Employee Perceptions, The International Journal of Human Resource Management, Vol.22(2), 417-432.
- Gilmore, S., ve Williams, S. 2009. Human Resource Management, New York: Oxford University Press.
- Grobler, P. A., ve de Bruyn, A. J. 2011. Flexible Work Practices (FWP) – An Effective Instrument in the Retention of Talent: A Survey of Selected JSE-Listed Companies, South African Journal of Business Management, Vol.42(4), 63-78.
- Hayman, J. R. 2009. Flexible Work Arrangements: Exploring the Linkages between Perceived Usability of Flexible Work Schedules and Work/Life Balance, Community, Work & Family, Vol.12(3), August, 327-338.
- Heery, E., ve Noon, M. 2008. A Dictionary of Human Resource Management, 2nd Edition, New York: Oxford University Press.
- Julien, M., Somerville, K., ve Culp, N. 2011. Going beyond the Work Arrangement: The Crucial Role of Supervisor Support, Public Administration Quarterly, Summer, 167-204.

- Leonardi, P. M. 2011. When Flexible Routines Meet Flexible Technologies: Affordance, Constraint and the Imbrication of Human and Material Agencies, *MIS Quarterly*, Vol.35(1), March, 147-167.
- Maier, R., Thalmann, S., ve Sandow, A. 2010. Flexible Workplaces Fostering Knowledge Workers Informal Learning: The Flexible Office Case, *World Academy of Science, Engineering and Technology*, Vol.70, 493-499.
- Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S., ve MacVicar, A. 2007. The Incidence and Impact of Flexible Working Arrangements in Smaller Businesses, *Employee Relations*, Vol.29(2), 138-161.
- Ozlas, A. M. 2009. (Der.) Flexible Work Arrangements for Nonexempt Employees, *WorldatWork Research*.
- Podnar, K., ve Golob, U. 2010. Friendly Flexible Working Practices within the Internal Marketing Framework: A Service Perspective, *The Service Industries Journal*, Vol.30(11), September, 1773-1786.
- Poor, R. 2010. How and Why Flexible Work Weeks Came About, *Connecticut Law Review*, Vol.42(4), May, 1047-1057.
- Pynes, J. E. 2009. *Human Resource Management for Public and Nonprofit Organizations*, 3rd Edition, San Francisco: John Wiley&Sons.
- Redman, T., ve Wilkinson, A. 2009. *Contemporary Human Resource Management*, 3rd Edition, London: Prentice Hall.
- Russell, H., O'Connell, P. J., ve McGinnity, F. 2009. The Impact of Flexible Working Arrangements on Work-life Conflict and Work Pressure in Ireland, *Gender, Work and Organization*, Vol.16(1), January, 73-97.
- Seyyar, A. ve Selek, C. Ö. 2007. İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Sharafizad, F., Pauli, M., ve Omari, M. 2011. Flexible Work Arrangements: Accessibility in a University Environment, *Australian Universities Review*, Vol.53(2), 43-49.
- Sönmez, P. 2006. Küreselleşme, Avrupa Birliği ve İstihdam: Çalışma İlişkilerinde Yaşanan Dönüşüm, *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*, Cilt:5(3), 177-198.
- Stavrou, E., ve Kilaniotis, C. 2010. Flexible Work and Turnover: An Empirical Investigation across Cultures, *British Journal of Management*, Vol.21, 541-554.
- Ten Brummelhuis, L. L., Haar, J. M., ve van der Lippe, T. 2010. Collegiality under Pressure: the Effects of Family Demands and Flexible Work Arrangements in the Netherlands, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.21(15), December, 2831-2847.
- Torrington, D., Hall, L., ve Taylor, S. 2008. *Human Resource Management*, 7th Edition, London: Prentice Hall.



# “İNFORMAL ÖĞRENME”DE; DESTEKLEYİCİ ÇEVRE, BİREYSEL ÖĞRENME EĞİLİMİ VE FORMAL ÖĞRENME’NİN ETKİSİ

**Araş.Gör. F.Nazlı SAYĞAN**  
Marmara Üniversitesi  
nazlisaygan@gmail.com

**Yük.Lis.Öğr. Nilüfer KIRAÇLI**  
Marmara Üniversitesi  
nilufer.kiracli@gmail.com

**Araş.Gör. Hava YAŞBAY**  
Marmara Üniversitesi  
hava.yasbay@marmara.edu.tr.

## ÖZET

Şirketler için çalışanların öğrenmesini arttırmaya yönelik yapılan aktiviteler insan kaynakları alanında dikkat çeken olgular arasında yer almaya başlamıştır. Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek isteyen örgütler, insan kaynağını geliştirerek verimliliklerini arttırmak için öğrenmeyi artırıcı aktivitelere odaklanmışlardır. (Rowden, 2002) Son zamanlarda yapılan araştırmalar ve iş yaşamındaki uygulamalar öğrenme konusuna odaklanırken, literatur, informal öğrenmenin örgüt başarısında formal öğrenmeye kıyasla daha etkili olduğuna vurgu yapmaktadır (Burns, vd. 2005; Enos, vd., 2003). Yazında formal öğrenmenin informal öğrenmeyi arttırdığı yönünde (Rowden, 2002; Westbrook ve Veale, 2002) çalışmalar bulunsa da, formal öğrenme vasıtasıyla informal öğrenmeyi artırıcı diğer faktörler üzerinde pek durulmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı formal öğrenmenin yanı sıra, bireyin öğrenme eğiliminin ve öğrenmeyi destekleyici çevrenin informal öğrenmeyi doğrudan ve formal öğrenme aracılığıyla dolaylı olarak artırıcı etkisini ortaya koymaktır. 61 sorudan oluşan bir anket formu kolay ulaşılabilir örneklem yoluyla yüz yirmi adet katılımcı tarafından yanıtlanmıştır. Sonuç olarak örgütsel desteğin formal öğrenmeyi arttırdığı ve onun aracılığı ile informal öğrenmeyi dolaylı yoldan etkilediği ortaya çıkmıştır. Informal öğrenmeyi direkt etkileyen diğer faktörler ise; formal öğrenme, motivasyon, sosyal destek ve örgütsel destektir.

**Anahtar Kelimeler:** Informal öğrenme, formal öğrenme, destekleyici çevre, bireysel öğrenme eğilimi

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Informal Öğrenme

Informal öğrenme, bireyler tarafından işyerinde veya iş dışı günlük yaşamın herhangi bir alanında gerçekleşen bilgi edinme sürecidir. Informal öğrenme, sosyalizasyon sürecinde diğer bireylerden öğrendiklerimizi, gönüllü olarak aldığımız eğitimleri ve kişisel olarak edinmek istediğimiz bilgileri kapsayabileceği gibi, iş ile ilgili problemlerle karşılaşılması, kişilerarası çatışma, beklenmeyen olayların doğması gibi durumlarda kendiliğinden de ortaya çıkabilir (Marsick ve Volpe, 1999:4). İlgili literatürde informal öğrenme bireysel, dışsal ve diğerleriyle öğrenme olarak üç boyuta ayrılmıştır (Lohman, 2005). Çalışmamızda ise dışsal kaynaklardan yararlanılarak gerçekleştirilen dışsal öğrenmenin yine bireysel çabalarla gerçekleştirilmesinden ötürü, informal öğrenme bireysel ve diğerleriyle öğrenme olarak iki boyut altında ele alınmaktadır. Bunlardan, bireysel öğrenme; bireyin iş ile ilgili konularda bireysel olarak araştırma yapması, problemlerin çözümüne ilişkin düşünmesini, dışsal öğrenme ise; bireyin iş dışındaki zamanlarında işine yardımcı olabilecek nitelikte edindiği bilgileri kapsamaktadır (Lohman, 2005:505).

Literatür incelendiğinde, informal öğrenmenin örgüt başarısında formal öğrenmeye kıyasla daha etkili olduğu görülmektedir (Burns, vd. 2005; Enos, vd., 2003). Ancak bundan on yıl öncesine kadar işyerinde informal öğrenme, iş başında edinilen bilgi anlamında “işin bir parçası”, ya da “işin doğru yapmanın bir yöntemi” olarak değerlendirilmekte, işi geliştirmeye yönelik bir anlam içermemekteydi. Informal öğrenme aracı-

lııyla, bireyin kendini işi doğrultusunda geliştirmesinin örgütün etkinlik ve verimliliği üzerinde bir fayda sağlayacağı anlaşılmamıştır. Ancak günümüzde informal öğrenme kavramı “verimliliğin kalbi” olarak ifade edilmektedir (Boud ve Middleton, 2003; Marsick ve Volpe, 1999). İnfomal öğrenmenin iş yerinde formal öğrenmeye kıyasla daha etkili olduğu göz önünde tutularak çalışanların merakı teşvik edilmeli, bu konuda ödüllendirici yaklaşılmalıdır.

## 1.2. Formal Öğrenme (Formal Learning)

Örgütler çalışanların yeteneklerini ve mesleki bilgi düzeylerini arttırmak adına birçok eğitim, kurs, sener vb. öğrenmeyi artırıcı etkinlikler düzenlemektedirler. Çalışanların örgüt tarafından planlanan, bireysel seçime bırakılmaksızın yapılandırılmış aktivitelere katılımından edindiği bilgilere formal öğrenme denmektedir (Garavan, vd., 2002:61). Formal öğrenme hem iş başında hem de iş dışında gerçekleştirilmektedir. İşbaşında eğitim yöntemleri olarak; yönetici gözetiminde eğitim, staj, rotasyon, işe alıştırma; iş dışında eğitim yöntemleri olarak ise; örnek olay, rol oynama, duyarlılık eğitimi, simülasyon, açık hava ve elektronik ortamda eğitim sayılabilir (Uyargil vd., 2010:192-202). İyi düzenlenmiş formal öğrenme programının, eğitilenlerin olumlu davranış biçimlerine, önemli materyallerin öğrenilmesine, iş ortamında davranış değişikliğine ve performans artışına yol açması beklenmektedir (Noe ve Schmitt, 1986:498). Buna göre örgütlerdeki formal öğrenmenin amacı, iş için gerekli bilgi ve yetenekleri geliştirerek, çalışanların mevcut ya da potansiyel işi için gerekli niteliklerini artırarak, örgütsel problemlerin üstesinden gelmektir (Uyargil vd., 2010:167).

Öğrenme literatürü, formal öğrenmenin informal öğrenmeyi arttırdığı yönünde (Rowden, 2002; Westbrook ve Veale, 2002) kanıtlar sunmaktadır. Bu bulgulara dayanarak örgütte daha fazla formal eğitim deneyimlerine sahip olan çalışanların diğerlerine göre daha fazla informal öğrenme eğiliminde olacakları ifade edilebilir. Bu yönde oluşturulan hipotez aşağıdadır:

H1: *Formal öğrenme informal öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.*

## 1.3. Bireysel Öğrenme Eğilimi

Bireysel öğrenme eğilimi işyerinde öğrenme ve geliştirme faaliyetleri ile ilgili yetenek ve ilgiler olarak tanımlanmaktadır (Choi ve Jacobs, 2011:242). Öğrenme eğilimi yüksek olan bireyler; derin bilişsel stratejileri kullanma, zorluklar ile karşılaştağında pes etmeme, yüksek motivasyon, yapacağı çalışmalara karşı istek duyma ve onları özümsemeye gibi özelliklere sahip olurlar (Dweck, 1986:1040). Bireysel öğrenme eğilimi, öz-yeterlilik, amaca yönelik olma ve öğrenme motivasyonu olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır.

Öz-Yeterlilik, bireyin belli bir performansı göstermek için gerekli etkinliği organize edip, başarılı olarak yapabileceğine duyduğu inanç olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1994:2). İlgili literatür incelendiğinde, öz-yeterliliğin, (Noe ve Wilk, 1993) hedef belirleme, öğrenme (Gist, 1987), başarı motivasyonu (Bandura, 1996), engellerle başa çıkma davranışları (Özbay ve Palancı, 2000) ile pozitif yönde ilişkilendirilmiştir. Öz-yeterliliği yüksek olan çalışanların sahip oldukları bu özelliklerden dolayı formal ve informal öğrenme düzeylerinin artacağı savunulabilir.

H2: *Öz yeterlilik informal öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir*

H3: *Öz yeterlilik formal öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir*

H4: *Öz yeterlilik informal öğrenmeyi formal öğrenme aracılığıyla pozitif yönde etkilemektedir.*

Öğrenme literatüründe amaca yönelik olma ile ilgili çalışmalar amaç yönelim kuramına dayanmaktadır. Amaca yönelik olma, bireylerin amaçlar ortaya koymasını, bu amaçları gerçekleştirebilmek için beceriler geliştireceğine inanmasını (Ames, 1992:261), öğrenmeye ilişkin nedenlerini ve başarılı olmak için amaçlarına odaklanmalarını içermektedir. Amaca yönelik olma, öğrenme amacına yönelik olmayı ve performans amacına yönelik olmayı kapsamaktadır.

Öğrenme amacına yönelik olma, bir kişinin öğrenme sürecinde öğrenmeyi arzulamasını, konuya hâkim olmak için çaba göstermesini ve kendini sürekli geliştirmek adına geçmiş performansıyla şimdiki karşılaştırmasını içermektedir (Ames, 1992:262; Dweck ve Legget, 1988:258). Öğrenme yönelimli çalışanlar, zor durumlar karşısında kararlılık, (Bassili, 2006), mesleki gelişimle ilgili sürekli eğitim çalışmalarına katılma davranışı (Borges ve Gibson, 2005) ve yüksek iş performansı (Roeser, Midgley ve Urdan, 1996) göstermektedir. Öğrenme amacına yönelik olan, öğrenme isteği yüksek olan çalışanların formal ve informal öğrenme düzeylerinin artacağı savunulabilir.

H5: *Öğrenme amacına yönelik olma, informal öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.*

H6: *Öğrenme amacına yönelik olma, formal öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir*

H7: *Öğrenme amacına yönelik olma, informal öğrenmeyi formal öğrenme aracılığıyla pozitif yönde etkilemektedir.*

Performans amacına yönelik olma, bireyin sosyal karşılaştırmaya önem vermesi, çalışmalarını diğerlerini kendine örnek alarak, onlardan daha iyi yapmaya çalışması, daha zeki ve yetenekli görünmeye çalışması gibi özellikleri yansıtmaktadır (Jagacinski ve Duda, 2001:1018). Bu bireyler daha az çalışarak başarılı olabileceklerine inanıp, özellikle düşük çaba göstermelerine rağmen elde ettikleri başarının ödüllendirilmesini isterler (Kaplan ve Martin, 2007: 143). Performans amacına yönelik olan bireylerin diğer çalışma arkadaşlarını geçme isteği onların formal ve informal öğrenme düzeylerini arttırabileceği savunulabilir.

H8: *Performans amacına yönelik olma, informal öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.*

H9: *Performans amacına yönelik olma, formal öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir*

H10: *Performans amacına yönelik olma, informal öğrenmeyi formal öğrenme aracılığıyla pozitif yönde etkilemektedir.*

Bireyin öğrenme eğilimi boyutlarından bir diğeri olan öğrenme motivasyonu, kişilerin, eğitim programlarının içeriğini öğrenme konusunda gösterdikleri istekliliği ifade etmektedir (Noe ve Wilk, 1993: 292). Öğrenme motivasyonu, kişilerin sıkı çalışmaları, öğrenmeleri ve başarıları için itici bir güçtür (Martin 2001: 88). Eğitim alanında yapılan çalışmalarda da, yüksek motivasyonlu kişilerin, düşük motivasyonlu kişilere göre sınıf içi etkinlik ve görevlerde daha azimli, heyecanlı, katılımcı, meraklı ve öğrenmede ısrarcı oldukları tespit edilmiştir (Wolters ve Rosenthal 2000). Bu nedenle öğrenme motivasyonunun formal ve informal öğrenme düzeylerini arttırabileceği savunulabilir.

H11: *Öğrenme motivasyonu informal öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.*

H12: *Öğrenme motivasyonu formal öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir*

H13: *Öğrenme motivasyonu informal öğrenmeyi formal öğrenme aracılığıyla pozitif yönde etkilemektedir.*

#### 1.4. Destekleyici Çevre

Destekleyici çevre, çalışmamızda örgüt çevresi ve sosyal çevre olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Örgüt çevresi örgüt desteğidir. Örgüt desteği, çalışanların gelişimlerini ve öğrenmelerini sağlamak adına örgüt ve yönetici tarafından sürekli desteklenmeleridir (Choi ve Jacobs, 2011: 243). Yönetici desteği örgüt desteğinden ayrı olarak ele alınmamıştır. Bunu nedeni yöneticinin örgütü temsil ediyor ve örgütün değerlerini yansıtmaya çalışmasıdır. Ödüller, promosyonlar, primler ve eğitimler bireyin örgüt desteği algısını arttırmakla birlikte, bireyi daha çok öğrenmeye teşvik etmektedir (Choi ve Jacobs, 2011: 243; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698). Destekleyici olarak görülen örgütlerde çalışanlar, kendilerine değer verildiğini düşünüp örgütün başarısı için kendilerini geliştirmek istemekte, hem zorunlu hem de gönüllü öğrenme aktivitelerinde daha çok öğrenmek için çaba sarf etmektedirler. Bu nedenle örgüt desteğinin formal ve informal öğrenme düzeylerini arttırabileceği savunulabilir.

H14: *Örgüt desteği formal öğrenmeyi arttırmaktadır.*

H15: *Örgüt desteği informal öğrenmeyi arttırmaktadır.*

H16: *Örgüt desteği informal öğrenmeyi formal öğrenme aracılığıyla pozitif yönde etkilemektedir.*

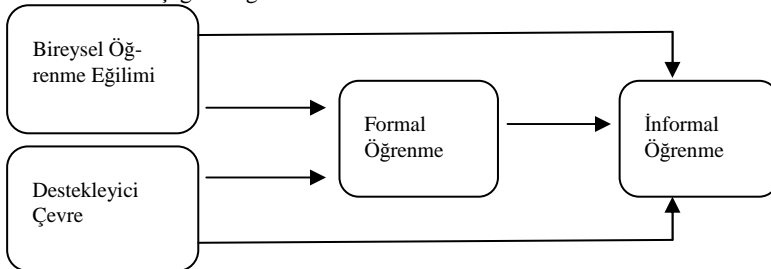
Destekleyici çevre tasniflerinden bir diğeri olan sosyal çevre ise bireyin yakın çevresi vasıtasıyla edindiği sosyal ve psikolojik destektir. Yakın çevreden kasıt bireyin ailesi, yakın arkadaşları, iş arkadaşları, çocukları, eşi veya partneridir (Cohen ve Wills, 1985: 310). Birey kariyerinde yükselirken, veya kariyerine ilişkin önemli kararlar alırken yakın çevresinden destek görme isteği ve onlarla bilgi paylaşımında bulunma isteği taşımaktadır. Bireyin yakın çevresinden destek görmesi, iş hayatındaki motivasyonunu (Cohen ve Wills, 1985: 310) ve öğrenme eğilimini arttıracaktır. Bu da bireyin formal ve informal öğrenme isteğini arttıracaktır.

H17: *Sosyal destek informal öğrenmeyi arttırmaktadır.*

H18: *Sosyal destek formal öğrenmeyi arttırmaktadır.*

H19: *Sosyal destek informal öğrenmeyi formal öğrenme aracılığıyla pozitif yönde etkilemektedir*

Araştırmamızın modeli aşağıdaki gibidir:



## 2.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

### 2.1.Örneklem

Araştırmamız özel sektörde çalışan 120 kişi üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya ilişkin örneklem demografik özellikleri incelendiğinde, ankete cevap veren çalışanların %39,8'i kadın, %60,2'si erkek, %37,2'si evli, %62,8'i bekar, % 86,7'si üniversite ve yüksek lisans mezunu, yaş ortalaması ise 29 dur.

### 2.2. Ölçüm Araçları

Formal öğrenmenin alt boyutları olan iş üzerinde ve iş üzerinde olmayan öğrenme boyutları sırasıyla üç ve üç soruyla (Jacobs ve Park, 2009), informal öğrenmenin alt boyutları olan bireysel ve diğerleriyle öğrenme boyutları (Lohman, 2005) sırasıyla altı ve üç soruyla, öğrenme eğiliminin alt boyutları olan öz yeterlilik (Bosscher ve Smit, 1998), amaca yönelik olma (VandeWalle, vd., 1999) ve öğrenme motivasyonu sırasıyla on, on üç ve beş soruyla, örgüt çevresinin alt boyutları olan örgüt desteği (Tracey ve Tews, 2005) on soruyla ve sosyal destek (Sarason, vd., 1983, Dahlem vd., 1991) ise on bir soruyla ölçülmüştür. Sorular beşli likert sistemiyle düzenlenmiş, analizler SPSS ile yapılmıştır. Elde edilen veriler, faktör ve güvenilirlik analizlerinden sonra korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur.

### 2.3. Faktör Analizleri

Değişkenlere ilişkin faktör yapısını ortaya çıkarmak üzere varimaks dönüşümlü keşifsel faktör analizi uygulanmıştır. Bireyin öğrenme eğilimi boyutları ölçeğine ait faktör analizi sonucunda 28 sorudan oluşan, öz değerleri 1 ve üzerinde olan dört faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %58,645 olarak bulunmuştur (KMO=0,779, P=0,000). İlgili ölçeğin güvenilirlik katsayısı (croanbachalpha) 0,81 olarak belirlenmiştir. Bireyin öğrenme eğilimi boyutlarından öz yeterlilik boyutundan bir ve ikinci sorular atılmış, motivasyon boyutundan ise beşinci soru atılmıştır. Destekleyici çevre boyutları ölçeğine ait faktör analizi sonucunda 21 sorudan oluşan, öz değerleri 1 ve üzerinde olan iki faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %58,329 olarak bulunmuştur (KMO=0,804, P=0,000). İlgili ölçeğin güvenilirlik katsayısı (croanbachalpha) 0,86 olarak belirlenmiştir. Destekleyici çevre boyutlarından örgüt desteği boyutunun üçüncü ve dördüncü sorular atılmış, sosyal destek boyutunun ise birinci, dördüncü, dokuzuncu ve on birinci soruları atılmıştır. Formal öğrenme boyutları ölçeğine ait faktör analizi sonucunda altı sorudan oluşan, öz değerleri 1 ve üzerinde olan iki faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %66,926 olarak bulunmuştur (KMO=0,747, P=0,000). İlgili ölçeğin güvenilirlik katsayısı (croanbachalpha) 0,79 olarak belirlenmiştir. İnfomal öğrenme boyutları ölçeğine ait faktör analizi sonucunda 6 sorudan oluşan, öz değerleri 1 ve üzerinde olan iki faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %63,265 olarak bulunmuştur (KMO=0,712, P=0,000). İlgili ölçeğin güvenilirlik katsayısı (croanbach alpha) 0,77 olarak belirlenmiştir. İnfomal öğrenme boyutlarının bireysel öğrenme boyutundan birinci soru atılmıştır.

### 2.4. Bulgular

**Tablo 1:** Temel değişkenlere ilişkin korelasyon değerleri verilmiştir.

Değişkenler	Ortalama	Standart sapma	Motivasyon	Özyeterlilik	Öğrenme amacına yön.olm.	Performans amacına yön.olm.	Örgütsel destek	Sosyal destek	İş üzerinde formal öğr.	İş üzerinde olmayan formal öğr.	Formal diğerleriyle öğrenme	İnfomal bireysel öğrenme
Motivasyon	4,3	0,5	1									
özyeterlilik	4	0,5	0,1	1								
Öğrenme amacına yön.olm.	4	0,6	0,336**	0,326**	1							
Performans amacına yön.olm.	3	0,8	0,5	0	0,2	1						
Örgütsel destek	2,8	0,9	0,075	0,1	0,1	0,243**	1					
Sosyal destek	4,2	0,6	0,210*	-0	0,1	0	0,2	1				

İş üzerinde formal ögr.	3,5	1,2	0,503**	0,2	0,1	0,1	0,633**	0,1	1			
İş üzerinde olmayan formal ögr.	2,8	1	0,216*	0,209*	0,223*	0,206*	0,603**	0,1	0,503**	1		
Formal diğerleriyle öğrenme	3,8	0,8	0,1	0,207*	0	-0	0,2	0,416**	0,224*	0,1	1	
İnformal bireysel öğrenme	3,4	0,9	0,413**	0,1	0,225*	0,1	0,400**	0,232*	0,326*	0,456**	0,223*	1

Korelasyon değerleri incelendiğinde örgüt desteği boyutu ile formal iş üzerinde öğrenme ile aralarında 0,633'lük, formal iş üzerinde olmayan öğrenme ile 0,603'lük, ve informal bireysel öğrenme ile de 0,400'lük pozitif ilişki olduğu görülmektedir. İnformal diğerleri ile öğrenme boyutu ile sosyal destek arasında 0,416'lık, bir ilişki olduğu ve informal bireysel öğrenme ile formal iş üzerinde olmayan öğrenme arasında 0,456'lık, formal iş üzerinde öğrenme ile 0,326'lık bir pozitif ilişki olduğu görülmektedir.

*Yapılan regresyon analizin ilişkin sonuçlar şu şekildedir:*

Model 4: Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Std.Beta Kts.	t	Anlamlılık (Sig.)
R Kare= ,403 F=37,073	ORG_DES	,625	8,386	,000
	SOS_DES	,049**	,661	,661
Model 4: Bağımlı Değişken İNF_BİR	Bağımsız Değişkenler	Std.Beta Kts.	t	Anlamlılık (Sig.)
		ORG_DES	,373*	4,298
R Kare= ,190 F= 12,894	SOS_DES	,176*	2,023	,046
		Model 4: Bağımlı Değişken INF_BİR	Bağımsız Değişkenler	Std.Beta Kts.
R Kare= ,231 F= 10,914	ORG_DES	,537	4,937	,000
	SOS_DES	,189*	2,214	,029
	FOR_İÜ	-,262*	-2,413	,017

FOR\_İÜ: Formal İş Üzerinde Öğrenme

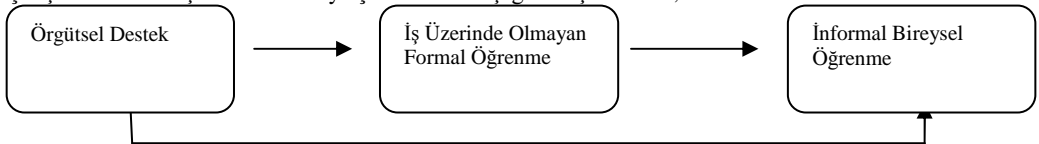
ORG\_DES: Örgütsel Destek

SOS\_DES: Sosyal Destek

İNF\_BİR: İnformal Bireysel

Regresyon analizine göre hipotezler arasında H1, H11, H12, H14 VE H15 hipotezleri kısmen doğrulanmıştır. Formal öğrenmenin informal bireysel öğrenmeye, motivasyonun formal iş üzerinde öğrenmeye ve informal bireysel öğrenmeye etkisi vardır. Örgütsel desteğin formal öğrenmeye ve informal bireysel öğrenmeye, sosyal desteğin ise informal bireysel öğrenmeye etkisi vardır

Çalışmamıza ilişkin regresyon analizi sonuçlarından, örgütsel desteğin formal iş üzerinde olmayan öğrenmeyi arttırdığı, ve onun aracılığı ile informal bireysel öğrenmeyi dolaylı yoldan etkilediği ortaya çıkmıştır. Çalışmamızın bu aşamasında ortaya çıkan model aşağıdaki şekildedir;



### 3. SONUÇ VE TARTIŞMA

Sonuç olarak örgütsel desteğin formal öğrenmeyi arttırdığı ve onun aracılığı ile informal öğrenmeyi dolaylı yoldan etkilediği ortaya çıkmıştır. İnformal öğrenmeyi direkt etkileyen diğer faktörler ise; formal öğrenme, motivasyon, sosyal destek ve örgütsel destektir. Bu yönüyle çalışmamızın modeli kısmen desteklenmiş olmaktadır. informal öğrenme düzeylerinin yüksek olması, çalışanların işlerine sağlayacakları katkının yanı sıra örgüte etkinlik, verimlilik ve performans artışı gibi katkılar sağlayabilmektedir.. Bu nedenle örgüt yöneticileri, çalışanların öğrenme düzeyinin artmasına destek olmalıdır. Literatür incelendiğinde, formal öğ-

renme düzeyindeki artışın, informal öğrenme düzeyini pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda, yöneticiler formal öğrenme düzeyini arttırmak adına öğrenmeyi artırıcı teşviklerde bulunurken, çalışmamız bulguları çerçevesinde, bireylere örgütsel bağlamda da destek olmalıdır.

Araştırmamızın en önemli kısıtı örneklem sayısının azlığı, öğrenme olgusunun ön planda olduğu bir sektöre yapılmaması, örneklemelerin rastgele örneklem yoluyla seçilmiş olması olarak sıralanabilir. Araştırmamızın kısıtları çerçevesinde değerlendirildiğinde, sonraki çalışmalarda daha çok örneklem üzerinden modelin diğer kısımlarının desteklenip desteklenmeyeceği kesin olarak anlaşılabilir. Çalışmamız formal öğrenme vasıtasıyla informal öğrenmeyi arttıran faktörlerin önemini ortaya koymuş ve konuya dikkat çekmeyi amaçlamıştır.

## KAYNAKÇA

- Ames, C. 1992. Classrooms: Goals, structures, and students motivation. *Journal of Educational Psychology*, Vol. 84, 261-271.
- Bandura, A. 1994. Self-efficacy, In V.S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of Human Behavior*, (4), 71-81. New York: Academic Press.
- Assili, J. N. 2006. Promotion and prevention orientations in the choice to attend lectures or watch them online. *Journal of Computer Assisted Learning*, Vol.2, 444-455.
- Borges, N. J. ve Gibson, D. D. 2005. Personality patterns of physicians in person-oriented and technique-oriented specialties. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.67, 4-20.
- Boud D. ve Middleton H. 2003. Learning from others at work: communities of practice and informal learning. *Journal of workplace Learning*, Vol. 15(5).
- Burns, J. Z., Schaefer, K. ve Hayden, J. M. 2005. New trade and industrial teachers' perceptions of formal learning versus informal learning and teaching proficiency. *Journal of Industrial Teacher Education*, 12(3).
- Choi, W. ve Jacobs, R. 2011. Influences of formal learning, personal learning orientation, and supportive learning environment on informal learning. *Human Resource Development Quarterly*, 22 (3), 239-257.
- Cohen, S. ve Wills T. A. 1985. Stress, social support and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, Vol. 98, 310-357.
- Dweck, C. S. ve Leggett, E. L. 1988. A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychology Bulletin*, Vol.19, 644-656.
- Dweck, Carol S. 1986. Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, Vol.41(10) 1040-1048.
- Enos, M. D., Kehrnhahn, M. T. ve Bell, A. 2003. Informal learning and the transfer of learning: How managers develop proficiency. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4).
- Garavan, T. N., Morley, M., Gunnigle, P. ve McGuire, D. 2002. Human resource development and workplace learning: Emerging theoretical perspectives and organizational practices. *Journal of European Industrial Training*, Vol.26, 60-71.
- Jagacinski, C. M. ve Duda, J. L. 2001. A comparative analysis of contemporary achievement goal orientation measures. *Educational and Psychological Measurement*, Vol: 61, 1013-1039.
- Lohman, M. C. 2005. A survey of factors influencing the engagement of two professional groups in informal workplace learning activities. *Human Resource Development Quarterly*, 16(4), 501-527.
- Marsick, V. J. ve Volpe, M. 1999. The nature and need for informal learning. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 1(1).
- Noe, R. A. ve Schmitt, N. 1986. The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel Psychology*, Vol. 39, 497-523.
- Noe, R. A. ve Wilk, S. 1993. Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 (2), 291-302.
- Rhoades, L. ve Eisenberger R. 2002. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, 698-714.
- Rowden, R. 2002. The relationship between workplace learning and job satisfaction in small to mid-sized business. *Human Resource Development Quarterly*, Vol.13, 407-426.
- Roeser, R. W., Midgley, C. ve Urdan, T. C. 1996. Perceptions of the school psychological environment and early adolescents' psychological and behavioural functioning in school: The mediating role of goals and belonging. *Journal of Educational Psychology*, Vol.88(3), 408-422.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ. D., Acar, A.C., Özçelik, A.O., Sadullah, Ö., Dündar, G., Tüzüner, V.L. 2010. İnsan kaynakları yönetimi, 5. Baskı, İstanbul:Beta Yayınları.
- Wolters, C.A. ve Rosenthal, H. 2000. The relation between students' motivational beliefs and their use of motivational regulation strategies. *International Journal of Educational Research* Vol.33, 801-820.

**DÖRDÜNCÜ OTURUM: PROF.DR. SUAT KESKİNOĞLU SALONU  
GÜVEN VE GÜVENSİZLİK**

- ✓ **KARİYER BASAMAKLARINDA YÜKSELİRKEN GERİBİLDİRİM ARAYIŞINDA ÖRGÜTÜN ÖĞRENME TRANSFERİNE VERDİĞİ DESTEK, YÖNETİCİNİN DESTEĞİ VE PSİKOLOJİK GÜVEN ALGISININ ROLÜ**

*Araş.Gör. Orkun DEMİRBAĞ*

*Elif BİLGİNOĞLU*

*Prof.Dr. Uğur YOZGAT*

- ✓ **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE DUYDUKLARI GÜVENE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACILIK ROLÜ**

*Araş.Gör. A. Taha YURDAKUL*

*Doktora Öğrencisi Hakan BAYRAMLIK*

*Öğr.Gör.Dr. Şahin ÇETİN*

- ✓ **İŞ GÜVENCESİZLİĞİNİN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİNDE İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

*Araş.Gör. Meryem AYBAS*

*Araş.Gör.Sevgi ELMAS*

*Prof.Dr. Gönen DÜNDAR*

# KARİYER BASAMAKLARINDA YÜKSELİRKEN GERİBİLDİRİM ARAYIŞINDA ÖRGÜTÜN ÖĞRENME TRANSFERİNE VERDİĞİ DESTEK, YÖNETİCİNİN DESTEĞİ VE PSİKOLOJİK GÜVEN ALGISININ ROLÜ

**Araş.Gör. Orkun DEMİRBAĞ**

Marmara Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
orkun.demirbag@marmara.edu.tr

**Doktora Öğrencisi Elif BİLGİNOĞLU**

Marmara Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
elifb@ada.net.tr

**Prof.Dr. Uğur YOZGAT**

Marmara Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
uguryozgat@marmara.edu.tr

## ÖZET

Bu araştırmada, çalışanların kariyer basamaklarında yükselişi sırasında örgütlerin öğrenme transferlerine verdiği destek, yöneticilerin desteği ve çalışanların kendini psikolojik güven içerisinde hissetmesinin geribildirim arayışları üzerindeki etkisinin irdelenmesi ve öz-yeterliliğin bu ilişki üzerindeki düzenleyici rolünün araştırılması amaçlanmıştır. Araştırma örneklemini, İstanbul ilinde, kamu ve özel sektörde çalışan 337 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırmanın bulguları, örneklem bağlamında, geribildirim arayışı üzerinde yönetici desteğinin en yüksek; örgütün öğrenme transferine verdiği desteğin ise en düşük etkiye sahip olduğu yönündedir. Araştırmada ayrıca öz yeterliliğin düzenleyici değişken olarak model içerisinde önemli bir etkisinin olduğu ortaya konmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Geribildirim arayışı, öğrenme transferi desteği, yönetici desteği, psikolojik güven, öz-yeterlilik

## 1. GİRİŞ

Günümüzde yüksek becerili çalışanlara duyulan ihtiyaç sebebiyle çalışanların eğitilmesi ve öğrenmeye teşvik edilerek mevcut yetkinliklerinin artırılması, örgütler için sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlaması bakımından gittikçe artan bir önem taşımaktadır (Maurer&Weiss, 2010). Pek çok örgüt, çalışanlarının en değerli varlıkları olduğunun ve başarılarında kilit bir rol üstlendiklerinin bilincindedir (Whelan, Collings & Donnellan, 2010). Bu yüzden de örgütler, geribildirim sürecini de içeren performans yönetimi, eğitim programları ve koçluk gibi insan kaynakları uygulamalarına her geçen gün daha fazla yatırım yapmaktadırlar (Rijt ve diğ., 2012). Çalışanların yetkinliklerinin artırılması amacıyla işletme içinde ve dışında eğitimler verilmektedir. İlgili eğitimlerin yansımalarının faaliyetler sırasında ve/veya sonrasında yönetici ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilerek çalışanlara geribildirimde bulunulması olumlu değişimleri pekiştirecek ve çalışanların performansını arttıracaktır. Bu bağlamda geribildirim, performans hakkında bilgi verip performans davranışlarının değerlendirilmesine yol açan kaynak ve alıcı arasındaki dinamik etkileşimi ifade etmekte (London, 2003) ve öğrenme sürecindeki en önemli faktörlerden birini oluşturmaktadır (Salas & Rosen, 2010). Geribildirimde asıl amaç, örgüt faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi sırasında ulaşılmaması planlanan hedeflere yönelirken çalışanların da öğrenme süreçleri boyunca davranış ve becerilerini şekillendirmelerine yardımcı olmaktadır (Taylor, Fisher & Ilgen, 1984). Bireysel hedeflerini de gerçekleştirmek isteyen çalışanların davranış ve becerilerini şekillendirmek için yönetici ve iş arkadaşlarından sağlayacakları geribildirimler çalışanlara kariyer hedeflerine ulaşmalarında önemli katkılar sağlayacaktır.



Araştırmalar; çalışanların bir kenara çekilip yıllık performans sonuçlarının açıklanmasını pasif bir şekilde beklemek yerine; çalıştıkları örgütte proaktif bir tavır sergilemek suretiyle gün içerisinde diğerleriyle etkileşime geçerek geribildirim arayışına girdiklerini göstermektedir (Ashford, Blatt & WadeWalle, 2003; Grant & Ashford, 2008). Değer yaratan sonuçlara ulaşmak amacıyla bireyin bilinçli olarak doğru ve uygun davranışlar geliştirme çabası olarak tanımlanan geribildirim arayışının (Ashford, 1986) örgütlerin öğrenme transferini destekleyici bir ortam yaratmasıyla yakın ilişkili olduğu (London & Smither, 2002; Sparr & Sonnentag, 2008; Williams ve diğ., 1999) bu davranışın psikolojik olarak kendini güvende hissedilen çalışanlarca daha fazla sergilendiği, (Edmondson, 1999; Van den Bossche ve diğ. 2006) “insanların belli bir performansa ulaşabilmelerini sağlayacak eylemleri örgütlenme ve sergileme becerileri ile ilgili yargıları” (Bandura, 1986) olarak ifade edilen öz yeterliliğin, yüksek veya düşük olmasının da çalışanların geribildirim arayışı üzerinde etkili olduğu çeşitli yazarlar tarafından ifade edilmiştir (Swann, 1985; Bandura, 1997; Brown ve diğ. 2001). Ancak çalışanlar için her bakımdan büyük öneme sahip olan yöneticilerin desteğinin geribildirim arayışı süreci üzerindeki etkisine pek fazla değinilmemiştir.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

### 2.1 Geribildirim Arayışı

Geribildirim arayışı, çalışanların daha iyi performans göstermek ve öğrenme eğilimlerini arttırmak adına, (Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000; Morrison, 1993) örgütsel hedefler doğrultusunda davranış ve performanslarının yeterlilik düzeylerini öğrenme isteğidir (Ashford, 1986: 466). Çalışanlar, gelişimleri için büyük önem taşıyan geri bildirim arayışı sayesinde performanslarını olumsuz yönde etkileyen unsurları keşfederek bunlardan uzaklaşma ve yeni bilgi, beceri, yetkinlik geliştirme yolları aramaktadırlar. (Morrison ve Bies: 1991). Geribildirim arayışı çalışanların kendilerini daha çok geliştirmelerine yardımcı olduğu için örgütlerde bu olguya ağırlık verilmesi olumlu değişimleri pekiştirerek çalışan performansının ve dolayısıyla örgüt performansının artmasına yol açacaktır.

### 2.2.Öğrenme Transferi

Öğrenme transferi, yeni edinilen bilgi ve becerilerin birey tarafından sürekli olarak işi geliştirmek adına kullanılmasıdır (Broad ve Newstrom, 1992). Bireyler yeni edindikleri bilgi ve becerileri benzer alanlarda da kendilerini geliştirmek adına kullanma ve bu bilgilerden yararlanma eğilimi gösterir. Bunun nedeni öğrendikleri bilgilerin, benzer alanlarda yeni bilgiler öğrenmelerini kolaylaştırması ve bireyin öğrendiği bilgileri benzer alanlara da transfer etme eğilimini arttırmasına sebep olmasıdır.

### 2.3.Psikolojik Güven Desteği

Psikolojik güven, bireyin kariyerinden, statüsünden veya imajından ötürü korku duymaksızın kendi gibi davranmasını ve kendini güvende hissetmesini ifade etmektedir (Kahn, 1990: 708). Bireyler, cezalandırılmayacaklarına inandıkları ortamlarda daha fazla kendileri gibi davranma eğilimi taşıyarak kendilerini daha fazla güvende hissederler (Edmondson, 1999). Takım çalışması ve gruplar içerisinde oluşturulan psikolojik güven, bireylerin hata yaptıklarında takım arkadaşlarının ve örgüt içerisinde kınanmayacakları ve cezalandırılmayacaklarına inanmaları sonucu oluşur (Chuang, 2013).

### 2.4. Yönetici Desteği

Yönetici desteği; astlar ve yöneticiler arasındaki destekleyici ilişki (Kottke ve Sharafinski, 1988) ya da astın iş motivasyonu, iş performansı ve işteki etkinliğini arttırmak adına bir yönetici ile astı arasındaki bilgi, malzeme ve duygusal destek şeklindeki etkileşimli davranış ilişkisi olarak tanımlanabilir (Bhanthumnavian, 2000). Yönetici desteğinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar öğrenme ve kendilerini geliştirme konusunda daha eğilimli olup aynı zamanda bu konuda daha yüksek motivasyona sahip olacaklardır.

### 2.5. Öz Yeterlilik

En çok araştırılmış motivasyon teorilerinden biri olan öz yeterlilik (Endres vd., 2007: 93) Bandura tarafından ileri sürülmüş olup insan davranışını bir çok alanda etkileyen güçlü psikolojik bir yapı olarak ortaya çıkmıştır. Bandura öz-yeterliliği “insanların belli bir performansa ulaşabilmelerini sağlayacak eylemleri örgütlenme ve sergileme becerileri ile ilgili yargıları” (1986: 391) ve “kişinin mevcut becerilerini ortaya çıkarmak konusundaki inancı” (1997: 382) olarak tanımlamıştır. Başka bir ifadeyle, özyeterlilik kişinin görev-

leri başarıyla yerine getirmek konusunda kendi yeteneklerine olan güveni veya inancı şeklinde ifade edilmektedir (Harms ve Luthans, 2012: 590).

### 3. METODOLOJİ

#### 3.1 Araştırma Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

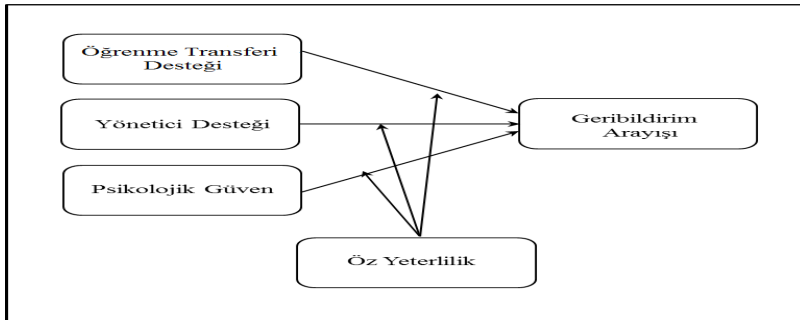
Çalışmada, örgütsel yaşam içerisinde kariyer hedeflerine ulaşmak isteyen çalışanların geribildirim arayışları üzerinde örgütün öğrenme transferine verdiği destek, psikolojik güven ve yönetici desteğinin etkisinin belirlenmesi ve çalışanlarının öz yeterliliklerinin düzenleyici olarak model içerisinde yer aldığı durumlarda ortaya çıkan değişimin gösterilmesi hedeflenmiştir.

Araştırma kapsamında İstanbul ilinde kamu ve özel sektörde çalışan kişiler araştırmaya konu edilmiş ve 15.12.2012 tarihinden itibaren 500 çalışana kolayca örnekleme yöntemiyle anketler dağıtılmıştır. 05.01.2013 tarihine kadar değerlendirilebilir 210 anket geri dönmüş olup, geri dönüşte bulunmayanlara ikinci bir hatırlatma yapılmıştır. İkinci seferde 24.01.2013 tarihine kadar geri dönüş 127 olmuştur. İki grup arasında istatistik olarak anlamlı bir farklılık olmadığı için iki grup birleştirilerek toplamda 337 anket elde edilmiştir.

Çalışmada veri toplama amacı ile geribildirim arayışı için Ashford (1986) tarafından geliştirilen 7 maddelik ölçek, örgütün öğrenme transferine verdiği destek için Clarke (2005) tarafından geliştirilen 7 maddelik ölçek, psikolojik güven için Edmondson (1999) tarafından geliştirilen 7 maddelik ölçek, algılanan yönetici desteği için Eisenberger ve diğ. (1986) tarafından geliştirilen “algılanan örgütsel destek” ölçeğinin yönetici desteğini ölçmek üzere uyarlanmış 8 maddelik kısaltılmış biçimi ve öz yeterlilik için Schwarzer & Jerusalem (1995) tarafından geliştirilen 10 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçekler Türkçeye çevrildikten sonra konunun uzmanı üç akademisyen ve iki insan kaynakları yetkilisi tarafından soruların ilgili kavramı ölçüp ölçmeyeceğine ilişkin görüşleri alınmış ve küçük düzeltmeler yapılarak konunun yüzeysel geçerliliği sınanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 16.0 istatistik paket programıyla analiz edilerek değerlendirilmiştir. Tüm soruların güvenilirlik analizi sonucu Cronbachs' Alpha değeri 0,982 olduğu için anket güvenilir olarak kabul edilmiştir.

#### 3.2 Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil.1.

#### Araştırma Modeli

Araştırma hipotezleri aşağıda belirtilmiştir.

H<sub>1</sub>: Öğrenme transferi desteği, geribildirim arayışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H<sub>2</sub>: Yönetici desteği, geribildirim arayışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H<sub>3</sub>: Psikolojik güven, geribildirim arayışını pozitif ve anlamlı etkiler.

H<sub>4</sub>: Öğrenme transferi desteğinin geribildirim arayışına etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici etkisi vardır.

H<sub>5</sub>: Yönetici desteğinin geribildirim arayışına etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici etkisi vardır.

H<sub>6</sub>: Psikolojik güven geribildirim arayışına etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici etkisi vardır.

#### 3.3 Bulgular

Katılımcıları tanımaya yönelik olarak demografik sorulara verilen yanıtlar frekans analizi tabii tutulmuştur. Frekans analizinin sonucuna göre, katılımcıların % 46,6'ı kadın ve % 53,4 erkek; % 59,3'ü bekar ve % 40,7'si evli olup, % 34,4 kamu sektöründe ve % 65,6 özel sektörde çalışmaktadır. Katılımcıların % 0,9'u

ilköğretim, % 7,4 lise, % 11,6 yüksekokul, % 61,7 üniversite, % 16,9 yüksek lisans ve % 1,5 doktora eğitimi-ne sahiptir. Katılımcıların yaş ortalaması 31,6 iken; mevcut işlerinde çalışma süreleri ortalaması 5,8 yıl ve toplam çalışma hayatlarının ortalaması da 9,5 yıldır.

**Tablo.1.** Korelasyon Tablosu

	Ort	Std.S	1	2	3	4	5
1 Geribildirim Arayışı	3,80	0,88	(0,83)				
2 Algılanan Öğrenme Transferi Ds.	3,34	1,14	0,412***	(0,91)			
3 Algılanan Psikolojik Güven	3,55	0,79	0,396***	0,398***	(0,82)		
4 Algılanan Yönetici Desteği	3,80	1,01	0,461***	0,550***	0,535***	(0,92)	
5 Öz Yeterlilik	4,12	0,65	0,426***	0,260***	0,345***	0,412***	(0,89)

Parantez içindeki değerler Cronbachs' Alpha değerlerini göstermektedir

\* p < 0,05, \*\* p < 0,01, \*\*\* p < 0,001

Yapılan faktör analizi sonucunda toplamda beş faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktörler, geribildirim arayışı (Cronbach  $\alpha = .83$ ), algılanan öğrenme transferi desteği (Cronbach  $\alpha = .91$ ), algılanan psikolojik güven (Cronbach  $\alpha = .82$ ), algılanan yönetici desteği (Cronbach  $\alpha = .92$ ) ve öz-yeterlilik (Cronbach  $\alpha = .89$ ) olarak ayrılmıştır. Cronbach  $\alpha$  değerlerinden görüldüğü gibi faktörlerin iç tutarlılık ve güvenilirlik değerleri 0.80 ve yukarısında olduğu için mükemmel çıkmıştır (Sipahi ve diğ. 2008; 80). Ayrıca, geribildirim arayışı, öğrenme transferi desteği, algılanan psikolojik güven, algılanan yönetici desteği ve öz yeterlilik faktörlerinin değişimin varyansını açıklama oranı olarak % 58,16 bulunmuştur. Faktörler arası korelasyon analizi sonuçları Tablo.1'de yer almaktadır. Tablo 1'de görüldüğü üzere araştırmaya konu edilen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler ortaya koyulmaktadır. Bu nedenle değişkenler arasında önemli etkiler öngörülebilmektedir.

**Tablo.2.** Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (Hipotez Testleri)

	Model 1 $\beta$	Model 2 $\beta$	Model 3 $\beta$	Model 4 $\beta$	Model 5 $\beta$
Temel Değişkenler					
Algılanan Öğrenme Transferi Desteği (AOD)	0,201***	0,195***	0,748**	0,178***	0,187***
Algılanan Psikolojik Güven (APG)	0,180**	0,136*	0,119*	0,678**	0,131*
Algılanan Yönetici Desteği (AYD)	0,254***	0,175**	0,162**	0,173**	0,744**
Öz Yeterlilik (OZY)		0,256***	0,484***	0,621***	0,581***
Çarpım Terimleri					
OZY*AOD			-0,640*		
OZY*APG				-0,749*	
OZY*AYD					-0,763*
R <sup>2</sup>	0,271	0,324	0,333	0,334	0,336
$\Delta R^2$	0,271***	0,053***	0,009**	0,010**	0,012**

Notes: \* p < 0,05, \*\* p < 0,01, \*\*\* p < 0,001

Hiyerarşik regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 2'de gösterilmektedir. Tablo 2'de görüldüğü üzere Algılanan öğrenme transferi desteği ( $\beta = 0,201$ ,  $p < 0,001$ ), algılanan psikolojik güven ( $\beta = 0,180$ ,  $p < 0,01$ ) ve algılanan yönetici desteğinin ( $\beta = 0,254$ ,  $p < 0,001$ ) geribildirim arayışı üzerinde direk etkisi görülmektedir. Dolayısıyla, H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub> hipotezleri kabul edilmiştir. Öz yeterliliğin modeldeki düzenleyici etkisine bakıldığında hem modelin anlamlılık değerinde, hem de R<sup>2</sup> değerinde gözlemlenen artışa bağlı olarak algılanan öğrenme transferi desteği, algılanan psikolojik güven ve algılanan yönetici desteğinin geribildirim arayışı

üzerine etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici olarak bu etkide bir değişime sebep olduğu Model 3-5'te ortaya koyulmuştur. Böylelikle H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub> ve H<sub>6</sub> hipotezleri kabul edilmiştir..

#### 4.SONUÇ

Günümüzde insan kaynağı üretim faktörlerinden biri olarak görülmenin daha ötesine geçmiş olup örgütlere yenilik ve değer yaratan bir unsur olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Örgütlerde en alt kademedен en üst kademeye kadar tüm çalışanların fırsatları değerlendirmesi, yenilik yapması ve değer yaratması örgütsel performansın artmasında önemli derecede rol oynamaktadır. Çalışanların fırsatları algılamaları, değer yaratmaları ve yaratıcılıkları, onların hem yetki ve sorumluluklarının artırılması, hem de bilgi ve becerilerinin geliştirmesine yardımcı olmak açısından faydalı olacaktır. Bu yüzden çalışanların proaktif davranışlar sergileyerek bilgi ve becerilerini artırmalarında önemli bir etken olan geribildirim arayışı içerisinde olmaları desteklenerek işlerini daha çok sahiplenmeleri ve işleri üzerindeki etkilerinin artırılmasını yolları aranmalıdır. Çalışanlar sahip olduklarını düşündükleri öz yeterlilikleri arttıkça proaktif davranışlar sergileyerek iş arkadaşları ve yöneticilerinden daha fazla geri bildirim arayışında bulunacaklardır. Aldıkları enformasyonu kendi gelişimlerinde daha fazla kullanan çalışanlar, kariyer basamaklarında daha hızlı yükselebilecekler ve bu şekilde performanslarını yükselterek örgüt performansının da artmasını sağlayacaklardır. Yöneticilerin çalışanlarını desteklemesi, örgüt içinde öğrenme transferinin desteklenmesi ve psikolojik güvenin sağlanmış olmasının insan kaynakları politikalarına dâhil edilmesi; örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmeleri ve aynı zamanda etkinlik ve verimliliklerini artırmaları açısından önem kazanacaktır. Böylelikle çalışanlar örgütlerin ortaya koyduğu amaç ve hedefleri daha kolay benimseyerek örgütün farklılaşması ve büyümesi açısından görüş ve isteklerini ortaya koyacak ve örgüte faydalı katkılar sağlayacaklardır.

Araştırmanın sadece İstanbul ili sınırları içinde ve istatistiki olarak yeterli olsa da kolayda örnekleme yöntemiyle 337 çalışanla yapılmış olması çalışmanın bir kısıttır. Bundan sonraki yapılacak olan çalışmalara ilişkin önerilerimiz şu şekilde sıralanabilir. Araştırma örneklemini geliştirilerek belirli bir sektördeki sonuçlarla karşılaştırılabilir. Araştırma modeline ek olarak çalışan performansının vb. diğer faktörlerinde modele etkisi incelenebilir.

#### KAYNAKÇA

- Ashford, S. (1986). Feedback seeking in individual adaptation: a resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29(3), 465-487.
- Ashford, S.J., Blatt, R. & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29(6), 773-799.
- Bandura, A. (1986) *Social foundations of thought and action: A social-cognitive view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman Publications.
- Bhanthumnavian, D. (2000). Importance of supervisory social support and its implications for HRD in Thailand. *Psychology and Developing Societies: A Journal*, 12, 155-167.
- Broad, M. L. and Newstrom, J. W. (1992). *Transfer of Training: Action-packed Strategies to Ensure High Payoff from Training Investments.*, Addison-Wesley, Reading, MA
- Brown, S.P., Ganesan, S. & Challagalla, G. (2001). Self-efficacy as a moderator of information seeking. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 1043-1051.
- Chuang, H. H. 2009. Psychological Safety and Group Learning: Cycle-Time Reduction for Collaborative Product Development. *Proceedings of the 27th International Conference of the System Dynamics Society*.
- Clarke, N.(2005). Workplace learning environment and its relationship with learning outcomes in healthcare, *Human Resource Development International*, vol.8, no.2, June 2005.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 350-383.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Endres, M. L., Endres, S. P., Chowdhury, S. K., & Alam, I. (2007). Tacit knowledge sharing, self-efficacy theory, and application to the Open Source community. *Journal of knowledge management*, 11(3), 92-103.
- Grant, A.M. & Ashford, S.J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28(1), 3-34

- Harms, P. D & F. Luthans (2012). *Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: An example using psychological capital*. *Journal of Organizational Behavior* Volume 33, Issue 4, 589–594.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, J. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, vol. 48, pp.1075-1079.
- London, M., Larsen, H.H. & Thisted, L.N. (1999). Relationships between feedback and self-development. *Group & Organization Management*, 24(1), 5–27.
- London, M. & Smither, J.W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81–100.
- Maurer, T.J. & Weiss, E.M. (2010). Continuous Learning Skill Demands: Associations with Managerial Job Content, Age, and Experience. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 1-13.
- Morrison, E. W. (1993b). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 557–589.
- Morrison, E. W., & Bies, R. J. (1991). Impression management in the feedback-seeking process: A literature review and research agenda. *Academy of Management Review*, 16, 522–541.
- Salas, E. & Rosen, M.A. (2010). Experts at work: Principles for developing expertise in organizations. In S.W.J. Kozlowski & E. Salas (Eds.), *Learning, training, and development in organizations* (99–134). New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy Scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston (Eds.). *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* (35–37). Windsor, England: NFER-NELSON.
- Sipahi, B. Yurtkoru, E. S., & Çinko, M. (2008). Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım
- Sparr, J.L. & Sonnentag, S. (2008). Feedback environment and well-being at work: The mediating role of personal control and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 388–412.
- Swann, W.B., Jr. (1985). The self as architect of social reality. In B. Schlenker (Ed.). *The self and social life* (100-125). New York: McGraw-Hill.
- Taylor, M.S., Fisher, C.D. & Ilgen, D.R. (1984). Individual's reactions to performance feedback in organizations: A control theory perspective. In K.M. Rowland & C.D. Ferris (Eds.). *Research in personnel and human resources management* (2, 81-124)
- Van den Bossche, P., Gijssels, W.H., Segers, M. & Kirschner, P.A. (2006). Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments: Team learning beliefs and behaviours. *Small Group Research*, 37(5), 490–521.
- Van der Rijt, J. Margje W.J. van de Wiel, Piet Van den Bossche, Mien S.R. Segers, Wim H. Gijssels (2012). Contextual Antecedents of Informal Feedback in the Workplace, *Human Resource Development Quarterly*, 23(2), 233-257.
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 373-385
- Whelan, E., Collings, D.G. & Donnellan, B. (2010). Managing talent in knowledge-intensive settings. *Journal of Knowledge Management*, 14(3), 486–504.
- Williams, J.R., Miller, C.E., Steelman, L.A. & Levy, P.E. (1999). Increasing feedback seeking in public contexts: It takes two (or more) to tango. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 969–976.

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE DUYDUKLARI GÜVENE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACILIK ROLÜ

**Araş.Gör. A.Taha YURDAKUL**  
Kara Harp Okulu  
tyurdakul@kho.edu.tr

**Hakan BAYRAMLIK**  
Kara Harp Okulu  
hbayramlik@kho.edu.tr

**Öğr.Gör.Dr. Şahin ÇETİN**  
Kara Harp Okulu  
scetin@kho.edu.tr

## ÖZET

Günümüzde, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinin bir yolu da çalışanların işle ve işyeri ile ilgili olumlu tutum ve davranışlara sahip olmalarıdır. Bu bakımdan, çalışanların örgüte ve yöneticilere karşı duydukları güven örgütsel performansı arttıran önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmanın amacı, örgütsel güvenin sağlanmasında işletmedeki İKY uygulamalarının etkisini ve bu etkide algılanan örgütsel adaletin rolünü ortaya koymaktır. Savunma sektörü çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel güven değişkenlerinin arasındaki ilişki ve bu ilişki üzerinde örgütsel adaletin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma sonucunda, İKY uygulamaları ile örgüte duyulan güven ve algılanan örgütsel adalet arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu ve İKY uygulamalarının örgüte duyulan güven üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel adaletin kısmi aracılık rolünün bulunduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İKY Uygulamaları, Örgüte Güven, Örgütsel Adalet, Aracılık Rolü

## 1. ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

İKY, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi ve aynı zamanda çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması için insan faktörünün kullanılmasını ifade eder (Bingöl, 2006). İKY, insan kaynağının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde etkin bir şekilde yönetilmesini gerektirir (Sadullah, 2008). İKY faaliyetlerinin her biri birbirinden bağımsız olarak yerine getirilebileceği gibi, birbiriyle uyumlu ve bir bütün halinde de yerine getirilebilir. İKY uygulamaları genel olarak; kaliteli ve etkin işgücünü işletmeye çekmeyi ve aralarından en uygun olanları seçmeyi, işgücüne teknik ve yönetsel bilgiler vererek eğitim ve gelişmelerini sağlamayı, mevcut insan sermayesini işletmede tutmayı ve örgüte bağlılıklarını arttırmayı, çalışanlar-ışveren-sendikalar arasında bir denge kurmayı ve iyi ilişkiler geliştirmeyi amaçlamaktadır (Eren, 2008).

İnsan kaynakları uygulamaları yapısal ve operasyonel etkinlik yaratılmasıyla örgütsel performans (Becker ve Gerhart 1996; Gould-Williams, 2003; Huselid,1995; Li vd., 2008; MacDuffie, 1995) ve çalışanların işle ilgili tutumları (Gould-Williams 2004; Innocenti, 2011; Li vd., 2011) üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu kapsamda, örgütlerde iletişim, ücret ve ödüllendirme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi ve performans değerlendirme gibi İKY uygulamalarının etkin ve adil bir şekilde yapılandırılması ve icra edilmesi çalışanların işe yönelik edinecekleri tutumlar ve bunun sonucunda gösterecekleri performans açısından çok önemlidir. Yazında İKY uygulamaları ile çalışanların tutumları arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalarda işle ilgili tutumlar olarak genellikle örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgüte duyulan güven ve işten ayrılma niyeti ele alınmıştır. Bu araştırmada İKY uygulamalarının çalışan tutumları arasından sadece örgüte duyulan güven üzerindeki etkisi incelenmiştir. Değişik araştırmalar İKY uygulamalarının çalışanların güven duyguları üzerinde etkili olduğunu göstermiştir (Gould-Williams, 2003; Searle vd., 2011; Tremblay vd., 2010; Whitener, 1997; Yılmaz ve Karahan, 2011)

Güven, hem işletmelerin ekonomik performansları açısından hem de hedeflerini elde etmeleri açısından oldukça temel bir gerekliliktir. Güven denilince, bütünlük, ahlak, yetenek, inanç, emniyet, dürüstlük ve adalet gibi olgular akla gelmektedir (Starnes vd., 2010). Güven, kişilerin birbirlerinin niyet ve davranışlarına olan

karşılıklı inançlarıdır (Kreitner ve Kinicki, 1998). Örgüt bağlamında ele alındığında ise, güven “çalışanların, diğerlerinin örgütsel rolleri, ilişkileri, tecrübeleri ve karşılıklı bağımlılıklarına ilişkin niyet ve davranışlarıyla ilgili olumlu beklentileridir” (Shockley-Zabalak vd., 2000) Başka bir tanıma göre örgüte duyulan güven; örgütün çalışanların yararına uygulamalar yapacağına veya en azından çalışanların zararına olan uygulamaları yapmayacağına olan inançtır (Tan ve Tan, 2000). Güven, örgüt içinde farklı grupların ve bireylerin arasındaki ilişkilerin devamlılığını sağlayan en önemli faktörlerden birisidir. Güven, kişiler arası iletişimi, sorun çözme sürecini, sorumlulukların paylaşımı gibi birçok örgütsel süreci etkileyen önemli bir değişkendir (Yazıcıoğlu, 2009).

Örgütlerde güven ortamının gelişmesi açısından önemli görülen ve temel oluşturan bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar yeterlilik, açıklık ve dürüstlük, çalışanlara ve paydaşlara ilgi, tutarlılık ve özdeşleşmedir (Shockley-Zabalak ve Morreale, 2011). Yeterlilik, örgütün bulunduğu çevrede rekabet edebilme ve hedeflerini elde edebilme kabiliyetini ifade etmektedir. Yeterlilik sadece çalışanlar ve yöneticilerin kabiliyetini değil aynı zamanda örgütün bütün olarak kabiliyetini yansıtır. Açıklık ve dürüstlük, örgütün, problemleri çalışanlarla ne derecede paylaştığı, anlaşmazlıkları nasıl ele aldığı, işle ilgili kararlar ve çalışanların performansları hakkında ne derece bilgi sağladığı ile ilgilidir. Çalışanlara ve paydaşlara ilgi, örgüt içindeki iletişim ve uygulamalarla alakalıdır. Çalışanlar, yöneticilerin kendilerini dinlediklerini, sorunları ve ihtiyaçları ile ilgilendiklerini bilmek isterler. Paydaşlar ise örgütün etkin ve verimli olduğunu, üretilen ürünler ve sunulan hizmetler ile kendi çıkarlarının gözetildiğini bilmek isterler. Tutarlılık, özellikle yöneticilerin verdikleri sözleri tutmaları ve davranışlarının günden güne değişmemesi anlamına gelmektedir. Tutarlılık aynı zamanda başkalarının fikirlerini ve sorunlarını dinlemeyi ve sonuçları olumlu veya olumsuz olsa da karşılık vermeyi gerektirir. Özdeşleşme daha çok çalışanların örgütte aralarında kişisel bağ kurmaları anlamına gelmektedir. Çalışanlar, örgütün oluşturduğu değerlerin kendi değerlerini yansıttıklarına inanmaları durumunda örgüt ile özdeşleşmektedirler.

Örgütlerde güven araştırmaları genellikle üç boyut üzerinde yoğunlaşmaktadır: çalışanların birbirlerine güveni, yöneticilere duyulan güven ve örgüte duyulan güven (Tan ve Tan, 2000). Çalışanların birbirlerine duydukları güven bu araştırmanın kapsamına alınmamıştır. Örgüte ve yöneticilere duyulan güven birbirleriyle ilişkili kavramlar olmasına rağmen öncülleri ve çıktıları yönünden birbirlerinden ayrıldıkları görülmektedir. Örgüte duyulan güven, örgütü bir bütün olarak etkileyen örgütsel destek ve örgütsel adalet gibi değişkenlerle ilgili iken, yöneticilere güven daha çok yetenek, iyilik ve bütünlük gibi daha dar değişkenlerle ilişkilendirilmiştir. Yöneticiye duyulan güven yenilikçi davranışı, çalışanların tatminini etkilerken, örgüte duyulan güven örgütsel bağlılığı ve işgücü devrini etkilemektedir (Tan ve Tan, 2000).

Örgüte duyulan güvenin, örgütün işlerliğini mümkün kıldığı, örgüt içinde sosyal sistemlerin oluşmasını ve sürdürülmesini sağladığı ve çalışanların işle ilgili tutum ve davranışları üzerinde olumlu etkileri olduğu çeşitli araştırmalarda ortaya konulmuştur (Gould-Williams, 2003; Innocenti, 2011; Narang 2011; Tzafir, 2005). Yine yapılan araştırmalarda, örgüte duyulan güven ile örgütsel adalet (Kılıçlar, 2011; Işcan ve Sayın, 2010), örgütsel bağlılık (Demirel, 2008; Gürbüz, 2012) ve iş tatmini (Işcan ve Sayın, 2010; Yazıcıoğlu, 2009) arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Örgütsel adalet algısı çalışanların işyerinde kendilerine ne ölçüde adil davranıldığına ilişkin algılarını ifade etmektedir (Cropanzano ve Greenberg, 1997). Folger ve Cropanzano'ya (1998) göre örgütsel adalet, örgütsel kaynakların (örneğin ödül ve cezalar) dağıtımının, bu dağıtım kararlarının belirlenmesinde etkili olan prosedürlerin ve bu prosedürler yürütülürken oluşan bireyler arası ilişkilerin nasıl olması gerektiğini gösteren kuralları ve normları ile ilgilidir. Genel olarak örgütsel adaletle ilgili olarak yapılan araştırmaların temelinde “kendilerine adil davranıldığını düşünen çalışanların örgütün yararına davranışlar sergileyeceği” görüşü yer almaktadır (Barling ve Philips, 1993).

Greenberg (1990) örgütsel adaleti dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Dağıtım adaleti, çalışanların elde ettikleri kazanımların, ödüllerin adil dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılarını ifade etmektedir. Farklı bir ifadeyle dağıtım adaleti, kazanımların sergilenen performansına göre doğru ve gerçekçi olarak değerlendirilip değerlendirilmediğine ilişkin çalışan algılarıdır (Folger ve Cropanzano, 1998; Moorman, 1991). Çalışanlar, kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yapar ve kazanımlarını adaletli ya da adaletsiz olarak algılayabilirler. Bu düşünce onların tutumlarını etkiler (Özdevecioğlu, 2003). Çalışanlar, kararların kendisi kadar nasıl alındığına da odaklanırlar (Tyler ve Lind, 1992). Bu bağlamda tanımlanan işlem adaleti, karar sürecinde gerçekleşen işlemin ne oranda adil olduğuna ilişkin algılarıdır (Folger ve Cropanzano, 1998; Moorman, 1991). İşlem adaleti genellikle, çalışanın karar sürecinde ne kadar söz sahibi olduğu, çalışana değerlendirme kriterlerinin uygunluğu ve bir kararı uygulamada kullanılan bilginin doğruluğu gibi karar verme sürecindeki yapısal özellikleri karşılaştırmaktadır (Cropanzano vd., 2007). Etkileşimsel adalet ise, çalışanların, işlemlerin uygulanması esnasında karşılaştıkları kişilerarası davranışların samimiyet ve saygıya dayanması gibi normatif beklentilerini içerir (Bies ve Moag, 1986). Çalışanlar kendileri ile kurulan iletişimde örgütsel prosedürleri uygulayan kişilerin kendilerine karşı hassas, saygılı ve nazik davrandığını düşünüyorsa (Bies ve Moag, 1986; Cohen-Charash ve Spector, 2001), bu iletişimin adil olduğu yönünde algılar geliştirir.

Uzun yıllardır, adalet algısı örgüt araştırmalarında önemli değişkenlerden biri olarak kabul edilmektedir (Adams, 1965; Deutsch, 1975; Leventhal, 1976'dan akt. Lam, Shaubroeck ve Aryee, 2002). Birçok araştırma, dağıtım adaleti ve işlem adaleti ile çalışanların iş odaklı tutumları arasında anlamlı ilişki olduğu sonucunu tutarlı bir biçimde ortaya konmuştur (Greenberg, 1990). Folger ve Konovsky'e göre (1989), işlem adaleti algısı daha çok örgütsel bağlılık ve yöneticiye duyulan güven gibi örgütsel sonuçlarla; dağıtım adaleti algısı ise ücret artışından duyulan tatmin gibi kişisel sonuçlarla ilgilidir (Lind ve Tyler, 1998).

Araştırmalar, dağıtım ve işlem adaleti ile örgüte (Alexander ve Ruderman, 1987; Aryee vd., 2002; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Colquitt vd., 2001) ve yöneticiye duyulan güven (Ambrose ve Schminke, 2003; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Cropanzano vd., 2002; Folger ve Konovsky, 1989; Menguc, 2000; Pillai vd., 2001) arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Araştırmacılara göre işlem adaleti çalışanlara "yönetim çalışanların refahını düşünmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994) ve onların haklarına saygılıdır" (Menguc, 2000) mesajı vermektedir. Bu mesajlar çalışanlarda kendilerine karşı uzun vadede adil davranılacağı beklentisi oluşturmaktadır. Bunun sonucunda çalışanların örgüt ve liderle ilgili olumlu duyguları ve yönetime duydukları güven artmaktadır (Konovsky ve Cropanzano, 1991; Konovsky ve Pugh, 1994; Menguc, 2000).

Etkileşim adaleti ile güven arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısı sınırlı olsa da (Aryee vd., 2002; Cohen-Charash ve Spector, 2001) sonuçlar etkileşim adaleti ile yöneticiye güven arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. karşı tepki, tutum ve davranışlar arasında olumlu bir ilişki olabileceği kabul edilmektedir (Bies ve Moag, 1986; Brockner ve Siegel, 1996; Cropanzano vd., 2002; Masterson vd., 2000).

İnsan kaynakları uygulamaları ile işlem adaleti arasındaki ilişkinin kuramsal temelinde grup değer modeli (Tyler ve Lind, 1992) yer almaktadır. Buna göre birey ait olduğu grupla arasındaki uzun vadeli ilişkiye değer verir çünkü bu sayede birey sosyal statü kazanır ve öz güveni artar. Çalışanların fikirlerini ifade etmesine imkân sağlayan işlemler çalışanlarda örgütün kendilerinin fikirlerine değer verdiği duygusu oluşturur. Ayrıca insan kaynakları uygulamaları çalışanlar tarafından örgütün kendilerine karşı adil davranmaya çalıştığının bir işareti olarak yorumlanabilir.

İnsan kaynakları uygulamaları ile adalet algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Meyer ve Smith (2000) terfi, kariyer geliştirme ve eğitim imkânları, sosyal yardım paketleri ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları uygulamaları ile işlem adaleti algıları arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Pare' ve Tremblay (2007) 394 bilgi sistemleri uzmanı ile gerçekleştirdikleri çalışmada işlem adaleti algıları ile adil ödül uygulamaları, beceri geliştirme, parasal olmayan ödüller ve bilgi paylaşımı gibi insan kaynakları uygulamaları arasında olumlu bir ilişki bulmuştur.

Mevcut kuramdan ve yapılan araştırmalardan yola çıkılarak, İKY uygulamalarının algılanan örgütsel adalet ile olumlu yönde bir ilişki içerisinde olması beklenmektedir. Aynı şekilde, örgütlerdeki İKY uygulamalarının örgüte duyulan güvenle olumlu yönde bir ilişki içerisinde olması beklenmektedir. İKY uygulamalarının çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediği daha önceki bölümlerde belirtilmiştir. Bu etkide İKY uygulamalarının adil bir şekilde uygulanması önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Özçelik, 2011). Bu yüzden, çalışanların örgütsel adalet algılarının İKY uygulamalarının çalışanların örgüte duydukları güven üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynaması beklenmektedir. Bu çerçevede araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

$H_1$ = İKY uygulamaları ile algılanan örgütsel adalet arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

$H_2$ = İKY uygulamaları ile örgüte duyulan güven arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

$H_3$ = İKY uygulamalarının örgüte duyulan güven üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracılık rolü vardır.

## 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın örneklemini, Ankara'da savunma sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerde ve kamu kurumlarında çalışan ve rastgele seçilen 250 mavi ve beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Örneklem, en kolay ulaşılan deneklerin araştırmaya dâhil edilmesinden dolayı kolayda örnekleme (convenience sampling) yöntemine uymaktadır. Dağıtılan anketlerden 172 adedi geri dönmüştür. Geri dönüş oranı %68,8'dir. Araştırmaya dâhil edilen çalışanların; %93'ü (n=160) erkek ve %7'si (n=12) kadındır. Deneklerin ortalama yaşı 24,1'dir. Deneklerin %14,1'i (n=24) 5 yıl ve daha az, %12,4'ü (n=22) 6-9 yıl, %20,6'sı (n=36) 10-14 yıl ve %52,9'u (n=90) ise 15 yıl ve üstünde iş deneyimine sahiptirler.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır.

İKY Uygulamaları Ölçeği: Çalışmanın bağımsız değişkeni olan İKY uygulamalarının ölçülmesinde ise Gürbüz ve Bekmezci (2012)'nin 22 maddelik ölçeği kullanılmıştır. Analiz sonucunda, 22 maddenin beş boyutlu bir yapı oluşturduğu gözlemlenmiştir. Faktör altında yüklenen maddelerden yola çıkarak bu boyutlar ödüllerlendirme, ücret sistemi, kariyer sistemi, eğitim uygulamaları ve performans değerlendirme ile işgörenle iletişim şeklinde isimlendirilmiştir. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ,919'dur. Yapılan DFA sonucunda



ölçeğin beş faktörlü yapısına ait model uyum iyiliği değerlerinin genel olarak uygun olduğu tespit edilmiştir ( $X^2/SS=1,694$  RMSEA= ,064 NFI= ,089 CFI= ,94 GFI= ,89).

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği: Aracı değişken olan örgütsel adalet algısının ölçülmesinde ise Niehoff ve Moorman (1993)'in geliştirdiği Gürbüz (2009)'ün Türkçeye uyarladığı 18 maddelik örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ,938'dir. Yapılan DFA sonucunda ölçeğin üç faktörlü yapısına ait model uyum iyiliği değerlerinin uygun olduğu tespit edilmiştir ( $X^2/SS=2,857$  RMSEA= ,07 NFI= ,90 CFI= ,94 GFI= ,84).

Örgütsel Güven Ölçeği: Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel güvenin ölçülmesinde; Nyhan ve Marlowe (1997)'ün 12 maddelik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek beşli Likert şeklinde oniki ifadeden oluşmaktadır. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ,907'dir. Yapılan DFA sonucunda ölçeğin iki faktörlü yapısına ait model uyum iyiliği değerlerinin uygun olduğu tespit edilmiştir ( $X^2/SS=2,60$  RMSEA= ,08 NFI= ,93 CFI= ,96 GFI= ,89).

### 3. BULGULAR

Araştırmaya dâhil edilen değişkenlerin ortalama değerleri, standart sapmaları, Pearson korelasyon ve Cronbach alfa güvenilirlik değerlerine yönelik bulguları Tablo-1'de görülmektedir. Deneklerin ödüllendirme ile dağıtım adaleti ( $r= ,509$ ;  $p< ,01$ ), işlemsel adalet ( $r= ,309$ ;  $p< ,01$ ), etkileşim adaleti ( $r= ,354$ ;  $p< ,01$ ) arasında; ücret sistemi ile dağıtım adaleti ( $r= ,614$ ;  $p< ,01$ ), işlemsel adalet ( $r= ,264$ ;  $p< ,01$ ), etkileşim adaleti ( $r= ,234$ ;  $p< ,01$ ) arasında; kariyer sistemi ile dağıtım adaleti ( $r= ,580$ ;  $p< ,01$ ), işlemsel adalet ( $r= ,347$ ;  $p< ,01$ ), etkileşim adaleti ( $r= ,273$ ;  $p< ,01$ ) arasında; eğitim uygulamaları ve performans değerlendirme ile dağıtım adaleti ( $r= ,368$ ;  $p< ,01$ ), işlemsel adalet ( $r= ,217$ ;  $p< ,01$ ), etkileşim adaleti ( $r= ,244$ ;  $p< ,01$ ) arasında ve işgörenle iletişim ile dağıtım adaleti ( $r= ,422$ ;  $p< ,01$ ), işlemsel adalet ( $r= ,543$ ;  $p< ,01$ ), etkileşim adaleti ( $r= ,479$ ;  $p< ,01$ ) arasında orta ve düşük düzeyde, olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Deneklerin ödüllendirme ile yöneticiye güven ( $r= ,389$ ;  $p< ,01$ ), örgüte güven ( $r= ,484$ ;  $p< ,01$ ) arasında; ücret sistemi ile yöneticiye güven ( $r= ,268$ ;  $p< ,01$ ), örgüte güven ( $r= ,192$ ;  $p< ,01$ ) arasında; kariyer sistemi ile yöneticiye güven ( $r= ,451$ ;  $p< ,01$ ), örgüte güven ( $r= ,400$ ;  $p< ,01$ ) arasında; eğitim uygulamaları ve performans değerlendirme ile yöneticiye güven ( $r= ,288$ ;  $p< ,01$ ), örgüte güven ( $r= ,357$ ;  $p< ,01$ ) arasında ve işgörenle iletişim ile yöneticiye güven ( $r= ,534$ ;  $p< ,01$ ), örgüte güven ( $r= ,576$ ;  $p< ,01$ ) arasında orta ve düşük düzeyde, olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Deneklerin dağıtım adaleti ile yöneticiye güven ( $r= ,331$ ;  $p< ,01$ ), örgüte güven ( $r= ,339$ ;  $p< ,01$ ) arasında; işlemsel adalet ile yöneticiye güven ( $r= ,609$ ;  $p< ,01$ ), örgüte güven ( $r= ,453$ ;  $p< ,01$ ) arasında; etkileşim adaleti ile yöneticiye güven ( $r= ,648$ ;  $p< ,01$ ), örgüte güven ( $r= ,455$ ;  $p< ,01$ ) arasında orta ve düşük düzeyde, olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 1** Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.Ödüllendirme	2,7994	,81250	,85												
2. Ücret sistemi	2,9724	,95607	,379**	,878											
3. Kariyer sistemi	2,7558	1,03408	,565**	,565**	,914										
4. Eğt. ve PD sistemi	3,2500	,69564	,468**	,309**	,427**	,66									
5. İşgörenle iletişim	3,3686	,77998	,578**	,359**	,524**	,496**	,861								
6. İKY Uygulamaları (Ort.) <sup>a</sup>								,919							
7. Dağıtım adaleti	3,2180	,80231	,509**	,614**	,580**	,368**	,422**		,776						
8. İşlemsel adalet	3,6605	,72358	,380**	,264**	,347**	,217**	,543**		,390**	,843					
9.Etkileşim adaleti	3,9147	,72501	,354**	,234**	,273**	,244**	,479**		,380**	,808**	,961				
10.Örgütsel Adalet (Ort.)												,938			
11.Yöneticiye güven	4,0908	,65785	,389**	,268**	,451**	,288**	,534**		,331**	,609**	,648**		,952		
12. Örgüte güven	3,5945	,83299	,484**	,192*	,400**	,357**	,576**		,339**	,453**	,455**		,589**	,907	
13.Örgütsel Güven (Ort)															,941

\*.01 düzeyinde anlamlı \*.05 düzeyinde anlamlı. a= İKY uygulamaları ölçeğini oluşturan alt boyutlarının aritmetik ortalaması alınmak suretiyle oluşturulmuştur. Parantez içindeki değerler Cronbach alfa güvenilirlik katsayısıdır.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizleri yapılmış ve kurulan regresyon modelleri Tablo.2'de sunulmuştur. Kurulan modele göre, araştırmanın ilk iki hipotezi ( $H_1$  ve  $H_2$ ) desteklenmiştir. İKY uygulamalarının çalışanların örgüte duydukları güvende örgütsel adaletin aracılık rolünün olup olmadığı ( $H_3$ ), Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı yöntemle test edilmiştir. Anılan yöntemde zikredilen birinci (İKY uygulamalarının algılanan örgütsel adalete etkisi) ve ikinci (İKY uygulamalarının örgüte duyulan güvene etkisi) kural, Tablo-2'deki sonuçlardan da anlaşılacağı üzere gerçekleşmiştir (sırasıyla, 2. aşama ve 4. aşama). Son kural için kurulan regresyon analizi sonuçları, 6. aşamada yer almaktadır. Aracı değişken analize dâhil edildiğinde, İKY uygulamaları değişkeninin örgüte duyulan güvene etkisinde düşüş olması ( $\beta = ,568$ ;  $\beta = ,261$ ;  $p < ,01$ ), örgütsel adaletin kısmi aracılık etkisinin olabileceğine işaret etmiştir. Bu sonuç ile ( $H_3$ ) hipotezi desteklenmiş olmaktadır.

**Tablo 2** Örgütsel Adalet ve Örgüte Duyulan Güven Üzerine Etkileri Olan Değişkenlere Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgütsel Adalet				Örgüte Duyulan Güven							
	1. Aşama		2. Aşama		3. Aşama		4. Aşama		5. Aşama		6. Aşama	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	T	$\beta$	t
Yas	,052	,679	-,045	-,736	,142	1,903	,055	,896	,142	1,903	,077	1,409
Cinsiyet	-											
	,024	-,314	,062	1,028	-,204	-2,745	-,127	-2,070	-,204	-2,745	-,157	-2,889
Öğr. Durumu	,155	2,013	,084	1,393	-,136	-1,825	-,199	-3,240	-,136	-1,825	-,240	-4,395
İKY Uyg.	-	-	,636	10,360			,568	9,088	-	-	,261	3,675
Örgütsel Adalet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,484	6,911
Düz.R <sup>2</sup>	,009		,396		,066		,374		,066		,512	

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

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Elde edilen bulgular neticesinde; İKY uygulamalarının algılanan örgütsel adaleti olumlu yönde etkilediği ( $H_1$ ), yine aynı şekilde İKY uygulamalarının örgüte duyulan güveni olumlu yönde etkilediği ( $H_2$ ), algılanan örgütsel adaletin, İKY uygulamalarının örgüte duyulan güvene etkisinde kısmi aracılık rolünün olduğu ( $H_3$ ) yönündeki hipotezlerin desteklendiği görülmüştür.

Araştırmada elde edilen bulgular, İKY uygulamalarının çalışanların örgüte duydukları güven üzerindeki etkisini (Gould-Williams, 2003; Searle vd., 2011; Tremblay vd., 2010; Whitener, 1997; Yılmaz ve Karahan, 2011) ve örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisini (Meyer ve Smith, 2000; Pare ve Tremblay, 2007) gösteren diğer araştırmalarla aynı doğrultudadır. Ayrıca İKY uygulamalarının adil bir şekilde icra edilmesiyle ortaya çıkan adalet algısının, İKY uygulamalarının örgüte duyulan güven üzerindeki etkisinde aracılık rolü olduğunun bulunması daha önce bu konuda yapılan çalışmalarla (Tremblay vd., 2010; Searle vd., 2011) tutarlılık göstermiştir. Bu çalışmanın önceki çalışmalardan farkı ise, örgütsel adaleti sadece işlemsel adalet boyutuyla değil yazında geçen üç boyutuyla bir bütün olarak ele almasıdır.

İKY uygulamaları ile güven arasında uluslararası yazında yapılmış çeşitli araştırmalar olmasına rağmen, ülkemizde konuyla ilgili yapılan araştırma sayısı kısıtlıdır. İKY uygulamalarının, örgüte duyulan güvenin ve algılanan örgütsel adaletin çalışanların tutum ve davranışlarını ve bunun sonucu olarak örgütsel performansı etkilediği değişik araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur. Bu çalışmada her üç değişkenin birbirleriyle aynı yönde ve olumlu ilişki içerisinde oldukları ve örgüte karşı duyulan güven ile İKY uygulamaları arasındaki ilişkide algılanan örgütsel adaletin kısmi aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu özellikle İKY uygulamalarının adalet temeli üzerinde oturtulmasının çalışanlarının güveninin sağlanması açısından önemli olduğunu göstermektedir. Bu yönüyle çalışmanın, savunma sektöründeki yöneticilere ve özellikle İK bölümünde çalışan yöneticilere önemli bilgiler sağladığı değerlendirilmektedir. İKY uygulamaları bir yönüyle çalışanların harcadıkları emeklerin veya örgüte sağladıkları katkıların karşılığını almalarını ifade etmektedir. Bu yüzden özellikle, ücretlendirme, ödüllendirme ve terfi gibi İKY uygulamalarının adil bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Yine bulgular değerlendirildiğinde, işgören ile iletişimin diğer İKY uygulamalarına nispeten örgüte ve yöneticilere duyulan güven açısından daha fazla öne çıktığı görülmektedir. Bu durum, çalışanların örgüt içi iletişime güven açısından diğer İKY uygulamalarına göre daha fazla önem verdiklerinin bir göstergesidir. Yöneticilerin özellikle dikey iletişim yollarını açık bulundurmaları çalışanların güveni sağlamaları açısından önemli görülmektedir. Örgütsel adalet boyutları ele alındığında ise etkileşimsel

adaletin yöneticilere duyulan güven açısından diğer boyutlara göre daha fazla öne çıktığı görülmektedir. Bu durum karşılıklı ilişkilerde veya iletişimde adalet algısının, özellikle yöneticilere duyulan güven açısından daha önemli olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin çalışanların güveninin sağlanması açısından, karşılıklı ilişkilere ve iletişime önem vermeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Çalışmanın sadece savunma sektöründe yapılması ve örneklem sayısının (N=172) düşük olması, çalışmanın kesitsel veri ile gerçekleştirilmiş olması ve değişkenlerin özdeğerlendirme (self report) yöntemi ile elde edilmiş olması araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Bu durum araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini zayıflatmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Alexander, S., ve Ruderman, M. (1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*, 1, 177–198.
- Ambrose, M. L., ve Schminke, M. (2003). Organization Structure As a Moderator of The Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust. *Journal of Applied Psychology*, 88, 295–305.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., ve Chen, Z. X. (2002). Trust As a Mediator of The Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267–285.
- Barling, J. ve Phillips, M. (1993) Interactional, Formal and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study. *Journal of Psychology*, 127 (6): 649–656.
- Baron R. ve Kenny D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51 (6), 1173-1182.
- Becker, B. ve Gerhart, B. (1996), The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, Vol 39 (4), 779-801.
- Bies, R. ve Moag, J. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In R. Lewicki, B. Sheppard and M. Bazerman (eds.) *Research on Negotiations in Organizations*, Vol 1. Greenwich, CT: JAI Press. 43-55.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arkan, İstanbul, s.6.
- Brockner, J. ve Siegel, P. (1996). Understanding The Interaction Between Procedural and Distributive Justice: The Role of Trust. In R. M. Kramer ve T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 390–413.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The Role of Justice In Organizations: A Meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278–321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., ve Ng, K. Y. (2001). Justice At The Millennium: A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 424–445.
- Cropanzano, R., ve Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper ve I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 317–372). London: John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., ve Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organizational Management*, 27, 324-351.
- Corpanzano, R., Bowen, D. ve Gilliland, W. (2007), The Management of Organizational Justice, *Academy of Management Perspectives*, Vol 21(4), 34-48.
- Demirel, Y. (2008), Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 179-194.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta, İstanbul, s.380.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage Publications Inc.
- Folger, R. ve Konovsky, M.A. (1989). Effects Of Procedural and Distributive Justice On Reaction To Pay Raise Decisions. *Academy Of Management Journal*, 32(1),115-130.
- Gould-Williams, J. (2003), The Importance of HR Practices and Workplace Trust in Achieving Superior Performance: A Study of Public-Sector Organizations, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14(1), 28-54.
- Gould-Williams, J. (2004), The Effects of High Commitment HRM Practices on Employee Attitude: The Views of Public Sector Workers, *Public Administration*, Vol. 82(1), 63-81.
- Greenberg J. 1990. Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Gürbüz, R. (2012), Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Gürbüz, S. (2009), Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma, *Ammme İdareci Dergisi*, Cilt 42(3), 117-139.
- Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 41(2), 189-213
- Huselid, M.A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 38(3), 635-672.
- Innocenti, L., Pilati, M. ve Peluso A.M., 2011, Trust as Moderator in The Relationship Between HRM Practices and Employee Attitudes, *Human Resource Management Journal*, Vol. 21(3), 303-317.
- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U., (2010), Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İİB Dergisi*, 24(4), 195-216.

- Kılıçlar, A. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven ile Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3 (3), 23-36.
- Konovsky, M. A., ve Cropanzano, R. (1991). The perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
- Konovsky, M. A., ve Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A., (1998). *Organizational Behavior*, Irwing McGraw-Hill, 1998.
- Lam, S.S.K, Schaubroeck, J. ve Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (1), 1-18.
- Li, J-M., Yang, J-S ve Wu, H-H. (2008), Improving service quality and organisation performance through human resources practices. A case study, *Total Quality Management*, Vol. 19(9), 969-985.
- Li, X., Frenkel, S.J. ve Sanders, K. (2011), Strategic HRM as Process: How HR System and Organizational Climate Strength Influence Chinese Employee Attitudes, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22(9), 1825-1842.
- Lind, E.A. ve Tyler, T.R. (1998). *The Social Psychology of Procedural Justice*. Plenum Press: New York.
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry, *Industry and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., ve Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- Menguc, B. (2000). An empirical investigation of a social exchange model of organizational citizenship behaviors across two sales situations: A Turkish case. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 20, 205-214.
- Meyer, J.P. ve Smith, C.A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 319-331.
- 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.
- Narang, L. ve Kang, L.S. 2011. Human Resource Practices and Organizational Trust: An Empirical Study, *Paradigm*, Vol. 15 (1&2 Combined Issue), 66-71.
- Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H. (1993). Justice As a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, Vol. 36 (3), 527-556
- Özçelik, Ö. (2011), Çalışanların İKY Uygulamalarına İlişkin Adalet Algısının Rol Performansı ve Ekstra Rol Performansı Üzerindeki Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Pare, G., ve Tremblay, M. (2007). The Impact of Human Resource Management Practices on IT Personnel Commitment, Citizenship Behaviors, and Turnover Intentions. *Group and Organization Management*, 37(3), 326-357.
- Pillai, R., Williams, E. S., ve Tan, J. J. (2001). Are the scales tipped in favor of procedural or distributive justice? An investigation of the U.S., India, Germany, and Hong Kong (China). *International Journal of Conflict Management*, 12, 312-332.
- Sadullah, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, Beta, İstanbul, 10-25.
- Searle, R., Den Hartog, D.N., Weibel, A., Gillespie, N., Six, F., Hatzakis, T. ve Skinner, D. (2011) "Trust In The Employer: The Role of High-Involvement Work Practices and Procedural Justice in European Organizations.", *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1069-1092.
- Shockley-Zalabak, P. Ellis K.ve R. Cesaira (2000) "IABC Research Foundation Unveils New Study on Trust", *Communication World*, Aug/Sep, 17(6).
- Shockley-Zalabak, P. Ellis K.ve Winograd, G. (2000) "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters", *Organizational Development Journal*, 18(4)
- Shockley-Zalabak, P. ve Morreale, S.P. (2011) "Building High-Trust Organizations", *Leader to Leader*, Spring 2011 (60), 39-45.
- Starnes, B.J., Truhon, S.A. ve McCarthy, V. (2010), "Organizational Trust: Employee-Employer Relationships", <http://asq.org/hdl/quality-information/primers-hdl.html>, (Erişim Tarihi 16.03.2013).
- Tan, H ve C.S Tan (2000), "Towards the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126 (2), 241-260.
- Tremblay, M., Cloutier, J, Simard, G., Chenevert, D. ve Vandenberghe, C. (2010), "The Role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in Organizational Commitment and In-role and Extra-role Performance", *The International Journal of Human Resources Management*, 21 (3), 405-433.
- Tyler, T. R., ve Lind, E. A. (1992). A relational model of authority. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115-191.
- Tzafirir, S.S. (2005), The Relationship Between Trust, HRM Practices and Firm Performance, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16(9), 1600-1622.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma. *İş Gücü Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3), 95-118.
- Whitener, E.M. (1997). The Impact of Human Resource Activities on Employee Trust. *Human Resource Management Review*, 7(4), 389-404.

# İŞ GÜVENCESİZLİĞİNİN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİNDE İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

**Araş.Gör. Meryem AYBAS**

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi  
İKY Anabilim Dalı  
aybas@istanbul.edu.tr

**Araş.Gör. Sevgi ELMAS**

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi  
İKY Anabilim Dalı  
sevgielmas@istanbul.edu.tr

**Prof.Dr. Gönen DÜNDAR**

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi  
İKY Anabilim Dalı  
gdundar@istanbul.edu.tr

## ÖZET

İş güvencesizliği kavramı günümüzde artan değişim ve belirsizlik koşullarında özellikle ortaya çıkan yeni kariyer yaklaşımlarıyla birlikte çalışanlar için her zaman olduğundan fazla önem kazanmıştır. Kariyer anlayışının değişmesiyle birlikte çalışanların farklı işlerde çalışabilecek yetkinliklere sahip olmaları ve sürekli kendilerini yenileyerek istihdam edilebilir halde olma gereklilikleri iş güvencesi bulunmayan koşullarda yeni bir çözüm biçimi olarak ortaya çıkmıştır. Hem çalışanların, hem de işverenlerin iş güvencesizliği algısının yol açtığı tükenmişlik vb. olumsuz sonuçlardan daha az etkilenmesi için istihdam edilebilirliğe daha fazla önem verilen yeni psikolojik sözleşme şartları oluşmuştur. Bu bağlamda bu çalışmada istihdam edilebilirliğin, iş güvencesizliği ve tükenmişlik arasındaki ilişkideki düzenleyici rolü incelenmiştir. Çalışma ISO 500'de ilk 10'da bulunan bir işletmede uygulanmış ve istihdam edilebilirliğin iş güvencesizliği ve tükenmişlik arasındaki ilişkide düzenleyici (etkileşimsel) rol oynadığı bulgulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş güvencesizliği, istihdam edilebilirlik, tükenmişlik

## 1.GİRİŞ

İşgücü piyasasındaki değişimlerle birlikte yaygınlaşan iş güvencesizliği en basit tanımıyla kişinin çalışmakta olduğu işinin devamlılığı üzerinde bir tehdit olduğunu algılamasıdır (Heaney vd., 1994). Bir başka tanıma göre ise iş güvencesizliği kişinin çalışmakta olduğu işinin devamlılığına ilişkin beklentileri olarak ifade edilebilir (Davy v.d., 1997). İş güvencesizliğinin objektif ya da subjektif bir olgu olarak ele alınması gerekliliğine ilişkin farklı görüşler bulunmaktadır. Özellikle esnek istihdam uygulamaları sonucunda sayıları artan geçici işgörenlerin güvencesizliğini yansıtan objektif iş güvencesizliği yanında (De Witte ve Naswall, 2003), aynı çalışma koşullarında ve aynı işte çalışan bireylerin öz yeterlilik, kötümser veya iyimser bir yapıya sahip olma vb. kişilik özellikleri ve yaş, eğitim durumu, cinsiyet gibi demografik özellikleri nedeniyle iş güvencesizliği algılarının birbirlerinden farklı olması subjektif iş güvencesizliği olarak açıklanabilir (Klandermans ve Van Vuuren, 1999). Borg (1992), bu kavramı iki boyut altında ele almıştır (De Witte, 2005 içinde Borg, 1992). İlki bilişsel iş güvencesizliğidir ve bireylerin işi kaybetme olasılığı olarak tanımlanır. İkincisi ise duygusal iş güvencesizliğidir ve işi kaybetme korkusu anlamındadır. İş kaybı durumunda kişi kayıpla ve bunun ortaya çıkardığı sorunlarla baş etme gerçeğiyle yüzleşirken, iş güvencesizliği durumunda geleceğin belirsizliği ile başa çıkmak zorundadır.

Çalışanların istihdam anlayışındaki bu belirsizliğe ilişkin bakış açılarına gerekli önemi göstermek, hem iş sağlığı yönetimi hem de daha genel ifadeyle insan yönetimi açısından bir zorunluluktur (Armstrong, 1994). İş güvencesizliği örgütsel açıdan bireyin örgüte bağlılığının azalıp performansının düşmesine neden olabileceği gibi, bireysel açıdan da kişinin genel olarak iyi olma halini ve iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilecektir (Sverke vd., 2002).

İş güvencesizliğinin birey açısından önemli sonuçlarından biri de tükenmişlik sendromudur. Tükenmişlik, örgütsel koşullar tolere edilemez hale geldiğinde ve kişinin özelliklerinin bu duruma dirençsiz kaldığı durumlarda ortaya çıkar (Bosman v.d., 2005). Kavram ilk olarak Freudenberger tarafından incelenmiştir. Freudenberger tükenmişliği, kişilerin yıpranması, kendilerini zorlamaları sonucunda güç kaybetmeleri ve diğer kişilerin isteklerini tam olarak karşılayamama hissinin kişiyi tüketmesi olarak tanımlamıştır (Freudenberger, 1974). Konuyla ilgili araştırmalar daha sonra özellikle Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği; kişilerin fiziksel ve uzun süren yorgunlukları, çaresizlik hissetmeleri, hayata ve diğer kişilere olan olumsuz tutumları olarak tanımlamışlar ve yapmış oldukları araştırmalar sonucunda tükenmişliğin 3 boyutta ele alınıp ölçülebileceğini saptamışlardır. Bu boyutlar, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olarak belirlenmiştir. Duygusal tükenme boyutu ile, kişinin aşırı iş yükü nedeniyle yaşadığı tükenme anlatılmaktadır. Duyarsızlaşma boyutu ile kişinin hizmet verdiği diğer kişilere yönelik olarak duygusuz hale gelmesi ifade edilmektedir. Kişisel başarı boyutunda ise, kişi kendi başarılarının farkına varamaz hale gelir, hatta kendisini başarısız olarak değerlendirme eğilimindedir.

Maslach ve Jackson (1981)'a göre, tükenmişlik süreci aşırı iş yükünün bireyleri duygusal yönden tüketmesiyle başlar. Daha sonra kişiler bu durumla başa çıkabilmek için diğer kişilerle olan ilişkilerinde daha mesafeli olmayı tercih ederler, bu aşama artık duyarsızlaşma aşamasıdır ve kişiler yaptıkları işin insanlara sağladığı katkının, kendilerinden beklenenin daha altında olduğunu fark ettiklerinde ise bu durumda algıladıkları kişisel başarıları ile ilgili yetersizlik hissederler. Tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasında kişilik ve bireysel özelliklerin etkisi olduğu bilinmekle birlikte, genellikle işin özellikleri ve çalışma koşulları sonucunda ortaya çıktığı düşünülmektedir (Leiter ve Maslach, 1988). İş özellikleri unsurlarından biri olan iş güvencesizliğinin sonuçlarının incelendiği çalışmalarda, geçici işgörenlerin diğer işgörelere göre daha fazla stres yaşadıkları ve psikosomatik problemlere maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır (Silla v.d., 2005 içinde Martens v.d., 1995). Birçok çalışmada iş güvencesizliği yaşayan çalışanların diğer çalışanlara kıyasla daha çok strese maruz kaldıkları ve iş tatmini düzeylerinin düştüğü görülmüş, bu kişilerin tükenmişlik düzeyleri de anlamlı bir şekilde daha yüksek olarak belirlenmiştir (Dekker ve Schaufeli, 1995, Bosman v.d., 2005, Kinnunen v.d., 2011). Ayrıca iş güvencesizliği durumunda kendilerini istihdam edilebilir olarak algılayan çalışanların diğer çalışanlara göre daha az stres yaşadıkları, genel olarak daha iyi durumda oldukları ve daha düşük düzeylerde tükenmişlik yaşadıkları görülmüştür (Bosman v.d., 2005, Silla v.d., 2009).

Şirket birleşmeleri, satın almaları, özelleştirmeler, kamulaştırmalar, teknolojik yenilenmeler vb. gibi yeniden yapılanma, küçülme ve esnek çalışma gibi yapısal değişim gerektiren koşullarda, çalışanların iş güvencesizliğine yönelik bakış açıları da farklılaşacaktır (Hellgren vd., 1999). Bugün kariyer yönetimi anlayışının değişmesiyle birlikte iş güvencesizliği ortaya çıkmış ve bir işletmede uzun dönemli istihdam edilme anlayışının bitmesi ve farklı işlerde çalışmayı gerektiren özelliklere sahip olma gerekliliği nedeniyle iç ve/veya dış işgücü pazarında iş bulabilme yeteneğine sahip olmak da önemli hale gelmiştir (Forrier ve Sels, 2003). Bu nedenle kişilerin iş güvencesizliğiyle baş edebilmek için kendi kariyerlerini yönetebilir hale gelmeleri ve kendilerini istihdam edilebilir hale getirmeleri gerekmektedir (Martin vd., 1998). İstihdam edilebilirlik, gelişimi uzun yıllara dayanmasına rağmen son yıllarda küreselleşmenin hızla artması sonucunda ortaya çıkan değişiklikler nedeniyle üzerinde daha çok durulmaya başlanan bir olgudur. Sözlükte "istihdam sağlayıcı karakter ve özelliklere sahip olmak" gibi bir tanımlamasına rağmen aslında akademisyenler, uygulayıcılar ve iş yaşamındaki tarafından çok farklı tanımlamaları bulunmaktadır (McQuaid ve Lindsay, 2005). Birey açısından istihdam edilebilirlik, sahip olduğu bilgi, beceri, tutuma, bu değerleri kullanabilmesi ve işverenlere sunma biçimi ile çevre koşullarına bağlıdır (Hillage ve Polard, 1998). Van der Heijde ve Van der Heijden (2005) ise, bu kavramı, yetkinliklerin en iyi şekilde kullanılması sonucunda sürekli tatmin edici iş elde etme olarak tanımlamışlardır.

Son zamanlarda işletmeler ile çalışanlar arasındaki psikolojik sözleşmenin boyut değiştirmesi de istihdam edilebilirliğin önemini arttırmaktadır. Artık geleneksel kariyer anlayışının yerini sınırsız kariyer anlayışı almakta, çalışanlar daha önceden iş güvencesi karşılığında işletmeye bağlılık gösterirken yeni psikolojik sözleşme çerçevesinde çalışanlar iş başarısı için sürekli öğrenme ve pazarlanabilir beceriler elde etme karşılığında çalışmaya devam etmektedirler (Sullivan, 1999). Geleneksel işveren-işçi ilişkilerinin temelini oluşturan çift taraflı bağlılık artık söz konusu değildir (Rajan,1997). Bunun yerine kişisel ve psikolojik sözleşmeler yoluyla bireyler, iş ve bireysel zaman dengesine ulaşmayı, otonomiye izin veren organizasyon formları aracılığıyla belirli bir şekilde tanımlanmış hedeflere ulaşmayı ve devamlı öğrenme yoluyla kişisel gelişimi sağlayıp bireysel istihdam edilebilirliği arttırmanın peşinde koşmaktadırlar (CBI, 1999). Bu nedenle artık çalışanların bağlılığını sağlamak, bu kişilerin kendilerini kariyerleri boyunca farklı örgütlerde çalışabilir olarak görmeleri ile mümkün olmaktadır. Bunu da istihdam edilebilirlik ile açıklamak mümkündür ve bu nedenle işverenler iş güvencesizliğinin yerini istihdam edilebilirlik ile doldurmaya başlamışlardır (Benson, 2006).

## 2. METODOLOJİ

### 2.1. Kavramsal Çerçeve

İstihdam edilebilirlik, değişen iş çevresi, bireyselleşen sorumluluklar ve artan esneklik talepleri karşısında temel bir dengeleyici faktör olarak vurgulanır (Berntson v.d., 2010). Yeniden yapılanma, küçülme ve esnek çalışma gibi koşullarda her zamankinden daha yüksek boyutlara ulaşan iş güvencesizliği algısı çalışanların işe adanmışlıklarının azalması ve tükenmişlik düzeylerinin artmasına yol açacaktır (Stander ve Rothman, 2010). Buna karşılık kendilerini istihdam edilebilir olarak algılayan çalışanların iş güvencesizliği durumu karşısında, kendilerinin daha az istihdam edilebilir olduklarını düşünen diğer çalışanlara göre tükenmişlik düzeylerinin daha az olması beklenebilir (Berntson v.d., 2010; Silla v.d., 2009). Silla ve çalışma arkadaşları (2009) yaptıkları araştırmada istihdam edilebilirliğin, iş güvencesizliği ve çalışanların iyi olma durumu arasında düzenleyici bir rol oynadığını bulgulamışlardır. Yine Kalyal ve çalışma arkadaşları (2010) da benzer şekilde iş güvencesizliği, değişime bağlılık ilişkisinde istihdam edilebilirliğin düzenleyici rolünü incelemiştir. Bu anlamda iş güvencesizliği ve istihdam edilebilirlik arasında var olan etkileşime ve iş güvencesizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye ilişkin kuramsal desteğe dayanarak, istihdam edilebilirliğin iş güvencesizliği ve tükenmişlik arasındaki ilişkide de düzenleyici bir role sahip olduğu iddia edilebilir. Buna dayanarak bu çalışmanın amacı iş güvencesizliğinin tükenmişlik üzerindeki etkisinde istihdam edilebilirliğin düzenleyici rolünün olup olmadığını incelemesidir. Buna göre bu çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

*H1: İş güvencesi algısı ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre bireylerin iş güvencesi algısı arttıkça tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır.*

*H2: İstihdam edilebilirlik ve tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Buna göre, bireylerin kendilerine ilişkin istihdam edilebilirlik algıları arttıkça tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır.*

*H3: İstihdam edilebilirlik, iş güvencesizliği ve tükenmişlik arasındaki ilişkide düzenleyicidir. Buna göre, bireylerin kendilerine ilişkin istihdam edilebilirlik algıları arttıkça, iş güvencesizliğinin tükenmişliğe olan negatif etkisi azalmaktadır.*

### 2.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Bu çalışma kapsamında incelenen hipotezleri test etmek için örneklem olarak, ISO 500- Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu listesinde ilk 10 içinde bulunan bir işletmedeki beyaz yakalı çalışanlar seçilmiştir. Araştırma sorularının test edilmesinde survey yöntemi ve anket tekniği kullanılarak veriler internet yoluyla toplanmıştır. Yaklaşık olarak 500 beyaz yakalı çalışandan 153 tane geri dönüş alınmış ve bu sayı toplam anakütlenin %30'luk kısmına karşılık gelmiştir.

### 2.3. Araştırmanın Değişkenleri ve Kullanılan Ölçekler

Çalışmanın kontrol değişkenlerini yaş, cinsiyet, kıdem ve eğitim düzeyi oluşturmaktadır. Araştırmanın modelini oluşturan değişkenleri ise Berntson ve Marklund (2007)'un 5 maddeli istihdam edilebilirlik ölçeği, De Witte'nin 4 maddeli iş güvencesizliği ölçeği (Schreurs v.d., 2010) ve 22 maddeli Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılarak ölçülmüştür. Ölçek güvenilirlik ve geçerliliğini değerlendirmek için ölçeklere sırasıyla güvenilirlik, temel bileşenler analizi ve tekrar güvenilirlik analizi yapılmıştır.

İstihdam edilebilirlik yapılan temel bileşenler analizi sonucunda 5 maddenin tamamı orijinal ölçekte olduğu gibi tek faktör altında toplanmıştır. KMO değeri .81 ve .01 düzeyinde anlamlıdır. Cronbach's alpha değeri ise .87 olarak gerçekleşmiştir. Tükenmişlik orijinal kaynaktan olduğu gibi yine duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme gibi üç boyutta toplanmış, KMO değeri, .83 ve .01 düzeyinde anlamlıdır. Cronbach's alpha değeri tüm ölçek için .86, duygusal tükenmişlik: .89, kişisel başarıda düşme hissi: .79, duyarsızlaşma için .77 olarak gerçekleşmiştir. Bir ölçeğin genel kabul görmüş güvenilir olarak kabul sınırını oluşturan .70 sınırını geçmiş ve güvenilir olarak kabul edilebilir. 4 maddeli iş güvencesizliği ölçeği ilk yapılan güvenilirlik analizi sonucunda katkı boyutu da düşük olan 4. madde çıkarılarak tekrar temel bileşenler analizine tabi tutulmuştur. Sonuç olarak 3 maddeye ilişkin KMO değeri .69 ve 0.01 düzeyinde anlamlı, Cronbach's alpha değeri ise .78 olarak bulunmuştur.

### 2.4. Araştırma Sorusunun Çözülmesi

Araştırma verilerinin analiz edilmesinde, hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. İlk adımda kontrol değişkenleri yaş, cinsiyet, kıdem ve eğitim, ikinci adımda, iş güvencesizliği ve istihdam edilebilirlik, son adımda ise iş güvencesizliği\*istihdam edilebilirlik moderatör (düzenleyici-etkileşim) değişkeni modele dahil edilerek analiz yapılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkenleriyle moderatör değişken arasında oluşabilecek korelasyon nedeniyle etkileşimi oluşturan değişkenler; iş güvencesizliği ve istihdam edilebilirlik standartlaştı-

rılarak analiz yapılmıştır. Buna göre aşağıda öncelikle değişkenler arasında korelasyonlar daha sonra ise hiyerarşik regresyon analizi sonuçları görülmektedir.

Correlations

		ortise	orttuken	ortisguv	kidem	yas
ortise	Pearson Correlation	1	-.487**	.345**	.098	.112
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.231	.171
	N	153	153	153	151	150
orttuken	Pearson Correlation	-.487**	1	-.512**	-.221**	-.275**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.006	.001
	N	153	153	153	151	150
ortisguv	Pearson Correlation	.345**	-.512**	1	-.084	-.022
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.302	.789
	N	153	153	153	151	150
kidem	Pearson Correlation	.098	-.221**	-.084	1	.901**
	Sig. (2-tailed)	.231	.006	.302		.000
	N	151	151	151	151	150
yas	Pearson Correlation	.112	-.275**	-.022	.901**	1
	Sig. (2-tailed)	.171	.001	.789	.000	
	N	150	150	150	150	150

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korelasyonlara ilişkin tabloya bakıldığında tükenmişlik ve iş güvenesi arasında  $-.51$ ,  $R^2$  değeri ise  $.26$  ( $p<0.01$ ) tükenmişlik ve istihdam edilebilirlik arasında ise  $-.48$  ve  $R^2$  değeri  $.23$  ( $p<0.01$ ) büyüklüğünde gerçekleşerek negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Buna göre H1 ve H2 hipotezi doğrulanmıştır. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan modele göre  $R^2$  değerinde  $0.03$  boyutunda ( $p<0.01$ ) anlamlı bir değişim gerçekleşmiştir ve H3 hipotezi desteklenmiştir.

Model Summary<sup>a</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.293 <sup>a</sup>	.086	.060	.58966	.086	3.392	4	145	.011	
2	.678 <sup>b</sup>	.460	.437	.45645	.374	49.487	2	143	.000	
3	.700 <sup>c</sup>	.489	.464	.44528	.030	8.268	1	142	.005	1.976

a. Predictors: (Constant), kidem, recinsiyet, reegitim, yas

b. Predictors: (Constant), kidem, recinsiyet, reegitim, yas, Zscore(ortisguv), Zscore(ortise)

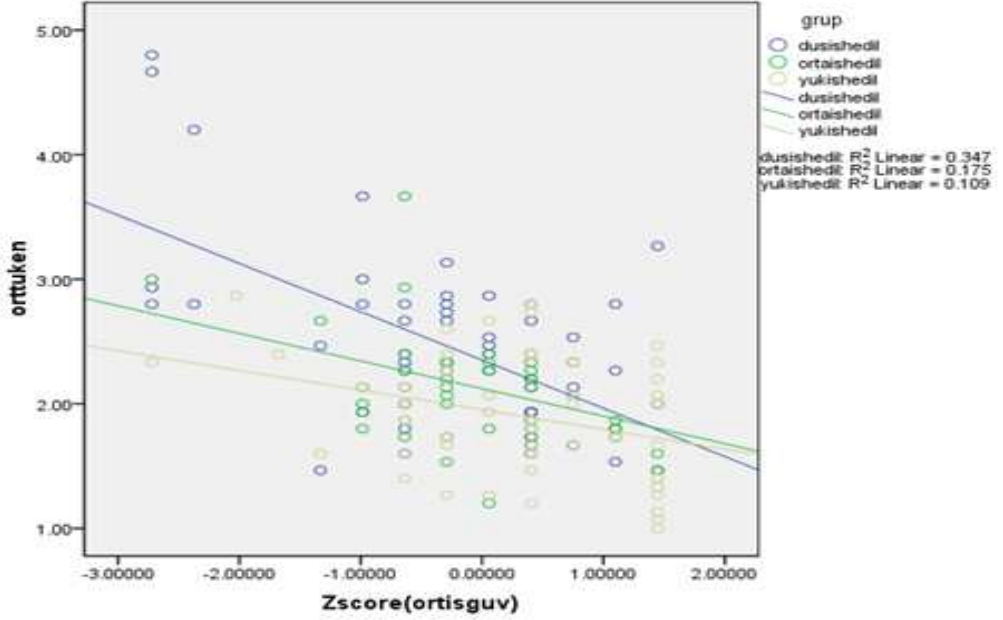
c. Predictors: (Constant), kidem, recinsiyet, reegitim, yas, Zscore(ortisguv), Zscore(ortise), Istihlamedisguv

d. Dependent Variable: orttuken

### Şekil1: İstihdam Edilebilirlik Düzeylerine Göre Tükenmişlik-İş güvenesi İlişkisi

Şekil 1'de de ifade edildiği gibi istihdam edilebilirlik değeri azaldıkça, iş güvenesizliği ve tükenmişlik arasındaki ilişki artmaktadır. Düşük istihdam edilebilirlik düzeyinde  $R^2$  değerinin %34 oranında açıklıcılığı varken, yüksek istihdam edilebilirlik düzeyinde bu ilişki % 10 oranına düşmektedir.





### 3. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışma kapsamında çalışanların istihdam edilebilirliklerinin, iş güvencesizliği algıları ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi düzenlediği temel hipotezi desteklenmiştir. Buna göre, normal şartlar altında iş güvencesizliği bireylerin tükenmişlik düzeylerini artırıcı bir etkiye sahipken, bireylerin kendilerine ilişkin olarak istihdam edilebilirlik algıları arttıkça, bu ilişki zayıflamaktadır. Ortaya çıkan bu bulgular yazındaki genel çalışmalarla da örtüşmektedir. Bu çalışmanın konunun Türk yönetim yazınında yeterli ampirik destekten yoksun olmasının ortaya çıkardığı boşluk nedeniyle temel aldığı hipotezler kapsamında İKY yazınına bilimsel katkı sunması ayrıca uygulayıcı ve politika yapıcılar açısından önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir. Özellikle esnek kariyer yaklaşımlarının ağırlık kazandığı, belirsizliklerle dolu piyasa şartlarının hakim olduğu günümüzde, bireylerin bilgi, beceri, yetkinliklerini geliştirerek, istihdam edilebilirliklerini artırıcı stratejilerle buldukları örgütte belirsizlik şartlarına ve iş güvencesizliği tehdidine rağmen tükenmişlik düzeylerini azaltabilirler. Aynı şekilde, işletmeler uzun dönemli istihdam garantisi veremedikleri durumlarda çalışanlarını daha fazla istihdam edilebilir kılarak tükenmişlik düzeylerini azaltabilirler. İstihdam edilebilirlik ve iş güvencesizliği arasındaki etkileşimsel ilişki ileriki çalışmalarda ise adanmışlık, örgüte bağlılık, sendikaya bağlılık vb. birçok konu açısından incelenebilir. Bu çalışma tek bir işletmede sınırlı bir örnekleme yapıldığı için farklı örneklem ve işletmelerde tekrarlanması genellenebilirlik açısından önerilmektedir.

### KAYNAKÇA

- Armstrong, M. S., 1994. Coping with transition: A study of layoff survivors, *Journal of Organizational Behavior*, V:15: 597-621.
- Benson, George S. 2006. Employee development, commitment and intention to turnover: a test of 'employability' policies in action, *Human Resource Management Journal*, V:16(2): 173-192.
- Berntson, E. Naswall, K. ve Sverke, M. 2010. The moderating role of employability in the association between job insecurity and exit, voice, loyalty and neglect", *Economic and Industrial Democracy*, V:31(2): 215- 230.
- Berntson, E., ve Marklund, S. 2007. The relationship between employability and subsequent health, *Work & Stress*, V:21(3), 279-292.
- Bosman, J., Buitendach, J.H. ve Laba, K. 2005. Job insecurity, burnout and organisational commitment among employees of a financial institution in Gauteng, *Journal of Industrial Psychology*, Vol:31, No:4: 32-40.
- CBI (Confederation Of British Industry). 1999. Making Employability Work: An Agenda for Action. London: CBI.
- Davy, J.A., Kinicki, A.J. ve Scheck, C.L. 1997. A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions, *Journal of Organizational Behavior*, Vol:18: 323-349.

- De Witte, H. ve Naswell, K. 2003. Objective vs subjective job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European Countries, *Economic and Industrial Democracy*, Vol:24: 149-188.
- De Witte, 2005, Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences, *Journal of Industrial Psychology*, V:31(4): 1-6.
- Dekker, S. ve Schaufeli, W. 1995. The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study, *Australian Psychologist*, V:30(1): 57-63.
- Forrier, A. ve Sels, L. 2003. Temporary employment and employability: training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium, *Work, Employment and Society*, Vol:17: 641-66.
- Freudenberger, H. 1974. Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, V:30: 159-165.
- Heany, C.A., Israel, B.A. ve House, J.S. 1994. Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and health, *Social Science and Medicine*, 38: 1431– 1437.
- Hellgren, S.M. ve Naswall, J.K. 2002, No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol:7: 242–264.
- Hillage J. ve Pollard E. 1998. *Employability: Developing a framework for policy analysis*. DfEE, London.
- Kalyal, J.H.; Berntson, E.; Baraldi, S.; Naswall, K. ve Sverke, M. 2010. The Moderating role of Employability on the Relationship Between Job Insecurity and Commitment to Change, *Economic and Industrial Democracy*, V:31(3): 327-344.
- Kinnunen, U., Makikangas, A., Mauno, S., Siponen ve K., Natti, J., 2011. Perceived employability: Investigating outcomes among involuntary and voluntary temporary employees compared to permanent employees, *Career Development International*, Vol:16(2): 140 – 160.
- Klandermans, B. ve Van Vuuren, T. 1999. Job Insecurity: Introduction, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol:8(2): 145-153.
- Leiter, M. P. ve Maslach, C. 1988. The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment, *Journal of Organizational Behavior*, Vol:9: 297-308.
- Martin, G., Staines, H. ve Pate, J. 1998. Linking job security and career development in a new psychological contract, *Human Resource Management Journal*, Vol:8:20-40.
- Maslach, C., ve Jackson, S. 1981. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, V:2: 99-113.
- McQuaid R.W. ve Lindsay, C. 2005. The concept of employability, *Urban Studies*, V:42(2): 197-219.
- Rajan, A. 1997. Employability in the finance sector: rhetoric vs. reality. *Human Resource Management Journal*, V:7: 67-78.
- Schreurs, B., van Hemmerik, H., Notelaers, G. ve De Witte, H. 2010. Job insecurity and employee health: The buffering potential of job control and job self-efficacy, *Work&Stress: An International Journal of Work, Health and Organisations*, V:24(1): 56-72.
- Silla, I., Gracia, F.J. ve Peiro, J.M. 2005. Job insecurity and health related outcomes among different types of temporary workers, *Economic and Industrial Democracy*, V:26(1): 89-117.
- Silla, I., De Cuyper, N., Gracia, F.J., Peiro, J.M. ve De Witte, H. 2009. Job insecurity and well-being: Moderation by employability, *Journal of happiness studies*, V:10(6): 739-751.
- Stander, M. W. ve Rothman, S. 2010. Psychological Empowerment, Job Insecurity and Employee Engagement, *SA Journal of Industrial Psychology*, V:36(1): 1-8.
- Sullivan, S. 1999. The changing nature of careers: a review and research agenda. *Journal of Management*, V:25(3): 457–484.
- Sverke M., Hellgren J ve Naswall K. 2002. No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol:7: 242–64.
- Van der Heijde, C. M. ve Van der Heijden, B. I. J. M. 2005. The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability—and the impact of ageing. *Proceedings of the 2nd International Symposium on Work Ability, International Congress Series (ICS)*, V:1280:142-147.

**BEŞİNCİ OTURUM: PROF.DR. VAHDET AYDIN SALONU  
TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE İŞTEN AYRILMA**

- ✓ **YENİ KARIYER TUTUMLARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ VE BU İLİŞKİDE TÜKENMİŞLİĞİN ROLÜ: AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA**

*Araş.Gör. İhsan AYTEKİN*

*Yrd.Doç.Dr. Şaban ESEN*

- ✓ **ALGILANAN KURUMSAL İTİBARIN ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSINA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ**

*Dr. İsmail TOKMAK*

*Yrd.Doç.Dr. Selva STAUB*

*Yrd.Doç.Dr. Hakan TURGUT*

- ✓ **TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÇÖZÜM SOSYAL DESTEKTE Mİ?**

*Yrd.Doç.Dr. Ceyda Maden*

- ✓ **YAPISAL VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ (INCIVILITY) VE TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİ**

*Yrd.Doç.Dr. Sema POLATCI*

*Öğr.Gör. Fatih ÖZÇALIK*

# YENİ KARIYER TUTUMLARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ VE BU İLİŞKİDE TÜKENMİŞLİĞİN ROLÜ: AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

**Araş. Gör. İhsan AYTEKİN**  
Y.B.Ü İşletme Fakültesi  
ihsanaytekin@mynet.com

**Yrd. Doç.Dr. Şaban ESEN**  
Bartın Üniversitesi İİBF  
sabanesen@hotmail.com

## ÖZET

Literatürde, yeni kariyer tutumlarının örgütsel bağlılığı nasıl etkileyebileceğine dair farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Ancak konu ile ilgili çalışmaların – özellikle de amprik çalışmaların - sayısını az olduğu, bu nedenle farklı kültürel yapılarda amprik çalışmalar yapılması gerektiği görüşü ileri sürülmüştür. Bu çalışmada, Marmara ve Karadeniz Bölgelerinde bulunan özel sağlık kurumu çalışanlarından toplanan 715 anket verisi üzerinden, yeni kariyer tutumları ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bu ilişkide tükenmişliğin düzenleyici etkisi araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda yeni kariyer tutumlarından fiziksel hareketliliğin örgütsel bağlılık ile negatif, diğer yeni kariyer tutumlarının ise ya pozitif ilişki gösterdiği ya da ilişki göstermediği ve tükenmişliğin bu ilişkide kısmi olarak düzenleyici etkisinin olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Sınırsız kariyer, esnek kariyer, örgütsel bağlılık, tükenmişlik,

## 1.GİRİŞ

Bilginin çalışma hayatındaki öneminin artması, bilgi yoğunluklu ekonomik yapıyı ortaya çıkarmış ve bu yapı, çalışanların kariyer yapısında önemli değişimlere neden olmuştur (Donnelly, 2009). Yeni kariyer yapısında, örgütler arası yüksek kariyer hareketliliği (Arthur, 1994) ve kariyerini geliştirme ve şekillendirme ile ilgili sorumluluğun tamamen kariyer aktörüne geçmesi (Hall ve Moss, 1998) en belirgin özellikler olarak göze çarpmaktadır. Sınırsız kariyer (Arthur, 1994) bu özelliklerden birincisini, esnek (protean) kariyer (Hall, 1996) ise ikincisini temel alarak ortaya çıkmış teorilerdir. Sullivan ve Arthur (2006) sınırsız kariyerin hem fiziksel hem de psikolojik boyutunun olduğunu öne sürmüştür. Sınırsız tutum (ST) psikolojik hareketliliği yansıtmakta ve çalışanların mesleği ile ilgili kendi departmanı ya da örgüt dışında yeni ilişkiler geliştirmeye dair tutumunu yansıtmaktadır. Örgütler arası hareketlilik tercihi (ÖAHT) ise fiziksel hareketliğe dair çalışanın tutumunu yansıtmakta ve bireyin işler, örgütler ve meslekler arası hareketliliğe dair tutumunu ifade etmektedir. Esnek kariyer ise kariyer aktörününün sübjektif yaklaşımına vurgu yapmaktadır (Briscoe ve Finkelstein, 2006). Esnek kariyer, öznel kariyer yönetimi (ÖKY) ve değer odaklı kariyer yönelimi (DOKY) şeklinde iki boyutlu olarak ele alınmıştır (Briscoe vd., 2006). DOKY, bireyin kariyerini yönlendirirken ve değerlendirirken, örgüt ya da başkalarının yerine, kendi değerlerini temel alması; ÖKY ise bireyin kariyerini yönetmede örgüt ya da başkalarından tamamen bağımsız hareket etmesini ifade etmektedir (Briscoe ve Finkelstein, 2009).

Literatürde, yeni kariyer tutumlarının, çalışanların örgütsel bağlılığını azaltacağına dair, amprik desteği olmayan bir algı oluşmuştur (Zaleska & Menezes, 2009). Ancak yapılan görgül çalışmalarda, yeni kariyer tutumlarına sahip olmanın örgütsel bağlılıkta azalma anlamına gelmediği sonucuna ulaşılmıştır (Çakmakotluoğlu, 2012). Bu çalışmada ise yeni kariyerin örgütsel bağlılığın zıttı olmadığı, aksine, uygun koşullarda – ve bağlamın etkisiyle - yeni kariyer ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olabileceği, ancak bu ilişkinin tükenmişlik sendromu ile modere edilebileceği teorik olarak öne sürülmekte ve amprik olarak araştırılmaktadır.

## 2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, çalışanların işi ile ilgili sosyal kurumlara karşı algıladığı psikolojik bağ olarak tanımlanmış ve duygusal bağlılık (DUB), devam bağlılığı (DEB) ve normatif bağlılık (NOB) şeklinde 3 boyutlu

olarak ele alınmıştır. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütle bütünleşmesini ifade eder. Çalışan kendi amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerini özdeşleştirdiği zaman, örgüt için gönüllü çaba sarf etmekte ve örgüte kalmayı tercih etmektedir (Meyer ve Allen 1997). Özerk benlik teorisine göre çalışan, kendisi için anlamlı ve değerli bulduğu amaçları gerçekleştirmeye çalışmakta, kendi geleceğini kendisi belirlemek istemektedir. Bu koşullar sağlandığında, çalışanın self determinasyon (kendi geleceğini kendi belirleme) motivasyonu artmaktadır. Self determinasyon motivasyonu ise, duygusal bağlılığın artmasında önemli rol oynamaktadır (Johnson vd., 2010).

Motivasyon (Inkson ve Arthur, 2001; DeFilippi ve Arthur, 1994), otonomi ve kendi kariyerinde söz sahibi olma, (Hall, 1996) yeni kariyer tutumuna sahip çalışanların da en önemli değerleri olarak göze çarpmaktadır. Bu nedenle DUB'un "bir bakıma örgütün yeni kariyer tutumlarını destekleme derecesine bağlı olduğu" (Briscoe ve Finkelstein, 2009: s. 247) iddia edilmiştir. Günümüzde örgütler, çalışanlarından maksimum yaratıcılık ve verim alabilmek için, onlara motivasyonunu artıracak koşullar ve otonomi sağlamak -yani yeni kariyer tutumlarını desteklemek- ve bu durum ise çalışanın bağlılığını artırmaktadır (Kahn, 1992; Sergers vd., 2008).

Görüldüğü üzere fiziksel hareketlilik dışındaki diğer kariyer tutumları ile duygusal bağlılık bir birine zıt değil, aksine bir birini teşvik etmektedir. Ancak literatüre bakıldığında, işverenin değiştirilmesi ile örgütsel bağlılığın tüm boyutlarının bir birinin zıttı olduğu görülmektedir (Meyer ve Allen 1997). Bağlamdan bağımsız olarak, yapılan tüm çalışmalarda da, örgütsel bağlılığın tüm boyutları ile işvereni değiştirme anlamına gelen fiziksel hareketlilik (ÖAHT) arasında negatif ilişki bulunmuştur (Briscoe ve Finkelstein, 2009; Çakmak-Otluoğlu, 2012). Bu çalışmada da ÖAHT'nin tüm örgütsel bağlılık boyutlarıyla negatif ilişki göstereceği öngörülmektedir.

Hipotez 1: Duygusal bağlılık a) öznel kariyer yönetimi, b) değer odaklı kariyer yönelimi ve c) sınırsız tutum ile pozitif, d) fiziksel hareketlilik ile negatif ilişki gösterir.

Devam bağlılığı, çalışanın ayrılma durumu karşılacağı maliyet nedeniyle duyduğu bağlılıktır. DEB, çalışanın bir örgütte yaptığı faaliyetlerden dolayı ortaya çıkacak sonuçların görmek ya da ayrılması durumunda bu sonuçlardan faydalanamamasının ortaya çıkaracağı maliyetlerden kaçınmak için hissettiği tutumsal bir bağlılıktır (Meyer ve Allen, 1997). Yeni kariyer tutumlarına sahip çalışanlar, kendi hedefleri doğrultusunda başka örgütlerde de kullanabilecekleri ve kariyer hareketliliğinde en önemli araç olarak kullanabilecekleri kariyer yetkinliklerini geliştirirler (DeFillippi, Arthur, 1994; Inkson ve Arthur, 2001). Bu nedenle yeni kariyer tutumuna sahip kariyer aktörleri sürekli öğrenme odaklıdırlar (Briscoe vd., 2006; 31), özellikle meslekleri ile ilgili olan diğer insanlarla ilişki kurma ihtiyacı hissederler (Hall, 1996) ve iş becerilerini sürekli olarak geliştirmeyi kritik öneme sahip bir husus olarak görürler (DeFillippi ve Arthur, 1994). Örgütler ise, çalışanın başka şekilde elde edemeyeceği eğitim, gelişme ve ilişki kurma fırsatı sunar (Donely, 2009, Zeitz vd., 2009).

H2. Devam bağlılığı a) öznel kariyer yönetimi, b) değer odaklı kariyer yönelimi ve c) sınırsız tutum ile pozitif, d) fiziksel hareketlilik ile negatif ilişki gösterir.

Normatif bağlılık, birinin, örgüte karşı sorumluluğuna dair inancını ifade etmektedir. NOB aslında zorunlu bir bağlılıktır. Çalışan kendini örgütte kalmak zorunda hissetmektedir. Bu zorunluluk bireyin doğrularından ya da ahlaki kurallarından gelebilir (Meyer ve Allen 1997). İlk bakışta normatif bağlılığın yeni kariyer anlayışı ile zıt bir yapıya sahip olduğu düşünülmektedir (Briscoe ve Finkelstein, 2009). Ancak burada bağlamanın önemli rol oynayacağı düşünülmektedir. Çünkü milliyet farklılıkları (Donnelly, 2009) ve kültürün (Erdoğan ve Aytekin, 2012) kariyer tutumlarının farklılaşması üzerinde önemli etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Türkiye daha çok toplulukçu bir yapıya sahiptir (Hofstede, 2001; Erdoğan ve Aytekin, 2012). Toplulukçu toplumlarda, işveren bağlılığını esas alan klasik psikolojik sözleşme kabul görmekte iken, bireyci toplumlarda klasik sözleşme bağ olarak görülmekte ve daha çok bireyin kendisi ile yaptığı yeni tür psikolojik sözleşme kabul görmektedir (Hall ve Moss, 1998). Bu durumda fiziksel hareketlilik dışındaki diğer yeni kariyer tutumları ile normatif bağlılığın -bağlamında etkisiyle - pozitif ilişki göstermesi beklenmektedir.

H3. Normatif bağlılık a) öznel kariyer yönetimi, b) değer odaklı kariyer yönelimi ve c) sınırsız tutum ile pozitif, d) fiziksel hareketlilik ile negatif ilişki gösterir.

## 2.1. Tükenmişlik

Tükenmişlik ise, iş tatminsizliğinin en önemli nedenleri arasında gösterilmektedir. Tükenmişlik durumunda çalışan, iş ve işyerine karşı soğumakta, iş yapma isteğini ve çalışma motivasyonunu kaybetmektedir (Weisberg ve Sagie, 1999). Yeni kariyer yaklaşımlarında psikolojik kariyer başarısı ve içsel motivasyon önemli yer tutmaktadır. Çalışanın, kendince önemli bulduğu amaçları başarması, psikolojik olarak kendini başarılı olarak görmesini sağlamaktadır (Mirvis ve Hall, 1994). Yeni kariyer tutumlarına sahip çalışanlar, işin

başarılması için gerekli olan kariyer yetkinliklerine sahiptir ve bu durum onların algıladığı kariyer başarısını yükseltmektedir (Eby vd., 2003). Yetkin olduğunu düşünen çalışanlar, başarılarında kendilerini de pay sahibi olarak görmekte ve bu durum onların içsel motivasyonunu artırmaktadır (Ryan, 1982). Bu durum tükenmişlik ile çelişmektedir. Bu nedenle, tükenmişliğin yükselmesi durumunda, örgütsel hareketlilik tercihi dışındaki yeni kariyer tutumlarının azalacağı öngörülmektedir.

*H4. Tükenmişlik, yeni kariyer tutumları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahiptir.*

### 3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada kullanılan ölçeklere demografik değişkenlerin de eklenmesiyle oluşturulan anket formu, Marmara ve Karadeniz Bölgesindeki özel hastane çalışanlarına dağıtılmış, 765 geri dönüşten 715 tanesinin verileri uygun görülerek analize dâhil edilmiştir. AMOS ve SPSS programları yardımı ile verilerin öncelikle geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve faktör yapıları araştırılmıştır. Daha sonra, oluşturulan değişkenler arasındaki farklılık ve ilişkileri araştırmak için bağımsız t testi, varyans analizi, korelasyon analizi ve hiyerarşik moderatör regresyon analizi yapılmıştır.

#### 3.1.Ölçekler

Analizlerde kullanılan tüm ölçeklere Keşifsel Faktör Analizinde (KFA) ve Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) birlikte uygulanmıştır. Yeni kariyer tutumları için, Briscoe ve arkadaşlarının (2006) geliştirdiği, sınırsız kariyer ve esnek kariyer ölçekleri kullanılmıştır. Esnek kariyer ölçeği için Çakmak-Otluoğlu'nun (2012) çevirisi kullanılmıştır. ÖKY'den iki ve DOKY'den bir madde, faktör yapısını bozduğu için analizden çıkarılmış ve yeni faktör yapısının orijinal yapıdan daha uyumlu olduğu görülmüştür (orijinal faktör yapısı / değiştirilen faktör yapısı; GFI=,916/,950; CFI=,842/,907 ve RMSEA=,79/,74). Sınırsız kariyer tutumu için Erdoğan ve Aytakin'in (2012) çevirisi kullanılmıştır. Yapılan DFA ve KFA analizleri sonucunda ST maddelerinden birinde sorun tespit edilmiş, bu madde analizden çıkarılmış ve yeni faktör yapısının uyumunun daha iyi olduğu görülmüştür (GFI=,899/,940; CFI=,743/,858 ve RMSEA=,094/,070). Sonuç olarak SDR'nin 6, DOKY'nin 5, ST'nin 7 ve ÖAHT'nin 5 maddeden oluştuğu faktör yapısı elde edilmiştir. Cronbach's Alpha katsayısı ÖKY için ,767, DOKY için ,704, ST için ,723 ve ÖAHT için ,617 şeklinde hesaplanmıştır.

Benzer süreçler örgütsel bağlılık (Meyer ve Allen, 1997) ve tükenmişlik (Maslach ve Jackson, 1981) ölçekleri için de uygulanmıştır. Örgütsel bağlılığın DUB2 ve NOB1 maddelerinde sorun görüldüğü için analizden çıkarılmış ve yeni faktör yapısının uyum indekslerinin daha iyi seviyelerde olduğu görülmüştür (ölçeğin ilk hali /madde çıkarılmış hali: GFI=,889/,914; CFI=,837/,861 ve RMSEA=,074/,063). Tükenmişlik ölçeğinde ise duygusal tükenme (DUT) sekizinci ve kişisel başarı hissi (KBH) altıncı maddelerinde sorunlar nedeniyle analizden çıkarılmış ve yeni faktör yapısının desteklediği görülmüştür (GFI=,919; CFI=,861 ve RMSEA=,057). Cronbach's Alpha katsayıları DUB için ,806, DEB için ,757, NOB için ,743, DUT için ,767, KBH için (ters skorlu) için 0,633 ve duyarsızlaşma (DYSZ) için 0,610 olarak hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha katsayısının genelde ,70 ve üstü olması beklenir ancak ,60 üstü değerlerin de kullanılabileceği vurgulanmaktadır (Kline, 1999). Açıklanan varyans oranları %40,296(sınırsız kariyer) ile %56,936 (örgütsel bağlılık), faktör yükleri ise ,408 ile ,824 arasında değişmektedir. Tüm ölçekler beşli likert tipi ölçek ile ölçümlenmiştir.

#### 3.2.Bulgular

Örneklemin 263'ü erkek, 447'si kadın ve 5 tanesi cinsiyetini belirtmemiştir. Bunlardan 74 tanesi doktor, 266 tanesi hemşire, 143 tanesi idari görevlerde çalışan memur ve 166 tanesi ise diğer (temizlik, taşımacılık vb.) çalışanlardır. Öncelikle kategorik değişkenler açısından ortalamalar karşılaştırılmıştır. Bağımsız t testi sonuçlarına göre erkekler ÖKY (E=3,58 ve K=3,45; P<,05), ST (E=3,31 ve K=3,16; P<,05), DUB (E=3,39 ve K=3,13; P<,01) ve NOB (E=3,02 ve K=2,81; P<,01) faktörlerinde daha yüksek ortalamalara sahipken, DYSZ faktöründe kadınların ortalaması daha yüksektir (E=2,49 ve K=2,70; P<,01). Mesleklere göre ortalamaların karşılaştırılması için tek yönlü anova analizi yapılmış ve doktor ve hemşirelerin fiziksel hareketliliğe daha fazla meyilli oldukları, tükenmişlik ortalamalarının daha yüksek olduğu ve örgütlerine daha az bağlı oldukları görülmüştür.

Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Yeni kariyer tutumlarından ÖKY değişkeni, örgütsel bağlılığın tüm boyutları ile pozitif, tükenmişliğin tüm boyutları ile negatif korelasyon (tüm değişkenler için P<,01) göstermiştir. DOKY ise DEB (P<,01) ile pozitif, kişisel başarı hissi ile negatif (P<,01) ilişkiye sahiptir. ST faktörü kişisel başarı hissi ile negatif (P<,01) ve NOB ile pozitif (P<,05) ilişki içindedir. Fiziksel hareketlilik tutumunu ölçen ÖAHT faktörünün tükenmişliğin tüm

boyutlarıyla pozitif (DUB ve DEB için  $P < .01$ ; NOB için  $P < .05$ ), örgütsel bağlılığın tüm boyutları ile güçlü negatif korelasyon ( $p < .01$ ) gösterdiği görülmüştür.

Regresyon analizi sonuçları Tablo 1'de gösterilmektedir (yer darlığı nedeniyle sadece anlamlı etkiye sahip değişkenlere tabloda yer verilmiştir). Analiz dört adımda yapılmıştır. İlk adımda demografik faktörler kontrol değişkenleri olarak analize dahil edilmiştir. İkinci adımda yeni kariyer tutumlarının ve üçüncü adımda tükenmişlik boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Dördüncü adım için, Aiken ve West (1991) tarafından önerildiği şekilde, yeni kariyer tutumları ile tükenmişlik değişkenleri merkezleştirilmiş ve merkezleştirilmiş bu değişkenlerin çarpımı sonucu 12 tane etkileşim terimi oluşturulmuştur. Bu etkileşim terimleri düzenleyici (moderatör) değişkenler olarak dördüncü adımda analize dahil edilmiştir.

Tablo 1'in sol üst tarafında bağımlı değişken DEB ve DEB'in açıklayıcıları olan bağımsız değişkenler görülmektedir (Eğitim, ÖAHT gibi). Sol altta NOB ve sağ tarafta ise DUB değişkenleri, onları açıklayan bağımsız değişkenler ve toplam açıklama oranları (R kare) verilmiştir. Regresyon analizi için kurulan tüm modellerin anlamlı olduğu analizler sonucunda (Anova tablosu verilerine göre) ortaya çıkmıştır. Verilere göre, kategorik değişkenler ilk adımda DEB'in %3,3'ünü açıklamaktadır ( $R^2 = .033$ ). İkinci adımda yeni kariyer tutumlarının eklenmesi ile oluşturulan yeni modelin DEB'i açıklama gücü %13,7, üçüncü adımda %15,1 ve dördüncü adımda %17,2 şeklinde gerçekleşmiştir. Aynı adımlar diğer değişkenler için de atılmış ve aynı sırayla sonuçlar şöyle ortaya çıkmıştır: NOB için %3,5; %15,8; %17,8 ve %19. DUB için %5,1; %18,8; %31,7 ve %33,5. Tablolardan görüldüğü gibi modelin DUB'u açıklama oranı daha güçlü olmaktadır.

**Tablo 1.** Düzenleyici Regresyon Analizi (Moderated Regression Analysis) Sonuçları

	1.	2.	3.	4.		1.	2.	3.	4.
	Adım	Adım	Adım	Adım		Adım	Adım	Adım	Adım
<i>DEB</i>					<i>DUB</i>				
Eğitim	-,129**	-,085*	-,078*	-,083*	Cinsiyet	-,180*	-,176*	-,129*	-,122
ÖAHT		-,358**	-,344**	-,327**	Yaş	,156**	,155**	,147**	,140**
DOKY		,115*	,119**	,126**	Eğitim	-,108**	-,050	-,023	-,024
DUT			-,119**	-,101*	Gelir	,073	,084*	,025	,031
ÖAHT*KBH				,079*	ÖKY		,112*	,033	,040
$\Delta R^2$	,033	,137	,151	,172	ÖAHT		-,404**	-,346**	-,336**
<i>NOB</i>					KBH			-,120*	-,128*
Cinsiyet	-,214**	-,191**	-,175**	-,193**	DUT			-,329**	-,323**
Eğitim	-,093*	-,038	-,028	-,038	DOKY*DUT				-,076*
ÖAHT		-,366**	-,346**	-,338**	DOKY*DYSZ				,076*
DUT			-,135**	-,131**	$\Delta R^2$	,051	,188	,317	,335
$\Delta R^2$	0,035	0,158	0,178	0,19					

\*  $P < 0,05$  ; \*\*  $P < 0,01$ : Cinsiyet 1 Erkek, 2 Kadın  
Gelir: 1 Çok Yetersiz, 2 Yetersiz, 3 Orta, 4 Yeterli, 5 Çok Yeterli; Eğitim: 1 Lise, 2 Önlisans, 3 Lisans, 4 Lisansüstü

DUB açısından bakıldığında, ÖAHT ve DUT değişkenlerinin etkileme derecelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum diğer iki örgütsel bağlılık değişkeni için de değişmemektedir. Bunun dışında cinsiyet, yaş, eğitim, gelir, ÖKY, KBH değişkenlerinin de farklı seviyelerde DUB değişkeni üzerinde etkili olduğu görülmektedir. DOKY değişkeni, DEB üzerinde önemli bir etkiye ( $P < .01$ ) sahiptir. Düzenleyici değişkenlerden DOKY\*DUT ve DOKY\*DYSZ etkileşim terimlerinin DUB üzerinde ve ÖAHT\*KBH teriminin ise DEB üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ( $p < .05$ ) etkiye sahip olduğu görülmektedir. Moderatör terimlerinin NOB üzerinde ise herhangi bir etkisi bulunmamıştır. Bu sonuçlara göre H4 hipotezi kısmi olarak desteklenmiştir.

#### 4.SONUÇ

Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, yeni kariyer boyutlarının, örgütsel bağlılık noktasında bir birinden farklı sonuçlar doğurduğu görülmektedir. Öncelikle fiziksel hareketlilik, beklendiği gibi tüm örgütsel bağlılık değişkenleri ile güçlü negatif ilişki göstermektedir. Regresyon tablosundan görüleceği üzere, ÖAHT değişkeninin, tüm örgütsel bağlılık boyutlarını negatif olarak etkilediği görülmektedir. Bu sonuçlara göre, fiziksel hareketlilik tutumuna sahip çalışanların örgütsel bağlılığı düşük olacağı görülmektedir. Şu halde fiziksel hareketlilik ile ilgili olan H1d, H2d ve H3d hipotezleri desteklenmiştir. Burada ilgi çekici olan nokta-

lardan bir tanesi, çalışanın fiziksel hareketlilik tutumunu etkileyebilecek faktörlerin neler olabileceği sorusudur. ÖAHT değişkeninin, tükenmişliğin tüm boyutları ile pozitif korelasyon göstermesi, ÖAHT değişkeninin - kısmen de olsa - tükenmişlik gibi çalışanın örgütsel bağlılığını azaltacak ve işten ayrılmasını teşvik edecek faktörler tarafından etkilenebileceğine dair işaretler vermektedir. Başarısızlık hissi faktörünün ÖAHT ile gösterdiği korelasyon da buna işaret etmektedir.

ÖKY, örgütsel bağlılığın tüm boyutları ile pozitif korelasyona sahiptir. Bu sonuçlar ise H1a, H2a ve H3a hipotezlerinin desteklendiğini teyit etmektedir. Yeni kariyer tutumlarından DOKY, örgütsel bağlılık değişkenlerinden sadece DEB ile, ST değişkeni ise NOB ile pozitif korelasyon göstermektedir. Bu sonuçlar ise H2b ve H3c hipotezlerinin desteklendiğini ancak, H2c ve H3b hipotezlerinin ise desteklenmediğini göstermektedir. Yeni kariyer tutumu yüksek olan çalışanların kendi kariyer sorumluluğu ile kariyer başarı/başarısızlığını yükledikleri (Briscoe vd., 2006) ve örgütten çok kendilerine bağımlı oldukları (Hall ve Moss, 1998) ifade edilmektedir. Literatürde, bu durumun, yeni kariyerli çalışanların örgütsel bağlılıklarını azaltacağı düşünülmüştür. Ancak, teorik öneriler ve ampirik sonuçlardan görüleceği üzere, kendi değerleri ve işsel faktörler doğrultusunda kariyerini yönetme, kariyerini başkalarından bağımsız yönlendirme ve sınırsız bir tutuma sahip olma ile örgütsel bağlılığı bir birinin zıttı şeklinde algılamak her zaman doğru olmayabilir. Yeni kariyer tutumuna sahip olsalar bile, çalışanlar kendi iş çevresi üzerinde hakimiyet kurabildiklerini ve otonomiye sahip olduklarını hissettiklerinde örgütsel bağlılığa da sahip olabilirler (Luthans vd., 1987). Nitekim Çakmak-Otluoğlunun (2012) çalışmasında da ÖKY ile örgütsel bağlılık boyutları arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Ayrıca ÖKY, DOKY ve ST'nin kişisel başarısızlık hissi ile gösterdikleri negatif korelasyon, yeni kariyerli çalışanların kendilerini başarılı olarak görme meyilinde olduklarını göstermektedir. bu durum onların işsel motivasyonu artırmaktadır. Motivasyon ise örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilemektedir (Kahn, 1992).

Tükenmişlik ile yeni kariyer tutumlarının gösterdiği negatif ilişki bu iki kavramın zıt karakterlere sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle tükenmişliğin yükselmesi durumunda yeni kariyer tutumların ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide azlama olacağı hipotezleştirilmiştir. Çünkü tükenmişlik durumunda çalışanın iş motivasyonunu ve algıladığı başarı hissi azalmaktadır. Bu durumun yeni kariyer tutumları ile örgütsel bağlılık ilişkisini etkileyeceği düşünülmüştür. Analiz sonuçlarına göre sadece DOKY\*DUT ve DOKY\*DYSZ terimlerinin DUB ve ÖAHT\*KBH teriminin DEB üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Ancak bu etki nispeten beklenenden daha zayıf olduğu görülmüştür. Bu durum örnekleminden kaynaklabileceği gibi, fiziksel hareketlilik boyutunun kısmen tükenmişlik tarafından etkilenmesinden de kaynaklabileceği düşünülmektedir.

#### 4.1.Öneriler

Yeni kariyer tutumlarının daha çok bireyin üstün yetenekleri, transfer edilebilir bilgi ve becerileri ve proaktiflik gibi kişilik özelliklerinden kaynaklandığı daha çok kabul görmektedir. Ancak fiziksel hareketlilik boyutunun tükenmişlik ve olumsuz örgüt iklimi gibi faktörlerden nasıl etkilediğinin araştırılması literatüre katkı sunacaktır. Bunun yanında, kültürün, yönetimin çeşitli boyutları (Hofstede, 2001) ve yeni kariyer tutumları üzerinde (Erdoğan ve Aytekin, 2012) farklı düzeylerde etkilere sahip olduğu bilinmektedir. Bu açıdan bakıldığında, kültürün bireyci – toplulukçu ve güç mesafesi boyutlarının yeni kariyer tutumları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi nasıl etkileyeceği sorusunun araştırılmasının anlamlı olacağı düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Arthur, M.B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 295 – 306.
- Arthur, M.B.,& Rousseau, D.M. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, NY: Oxford University Press.
- Aiken, L.S. ve West, S.G.(1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. N.P. CA:Sage Pub.
- Briscoe, J. P.,& Finkelstein, L. M. (2009). The “new career” and organizational commitment: Do boundaryless and protean career attitudes make a difference? *Career Development International*, 14, 242–260.
- Briscoe, J.P., Hall, D.T., ve DeMuth, R.L.F.(2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30–47.
- Çakmak-Otluoğlu, K.Ö., Protean and boundaryless career attitudes and organizational commitment: The effects of perceived supervisor support, *Journal of Vocational Behavior* (2012), doi:10.1016/j.jvb.2012.03.001.
- DeFillippi, R.J., ve Arthur, M.B. (1994). The Boundaryless career: A competency based perspective, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307 – 324.
- Donnelly, R. (2009). Career behavior in the knowledge economy: Experiences and perceptions of career mobility among management and IT consultants, *Journal of Vocational Behavior*, 75, 319–328.



- Erdoğan, N. ve Aytekin, İ. (2012). The Effects of Culture on Psychological Mobility: Comparative Analyses of Turkish and Canadian Academicians, *Educational Sciences: Theory & Practice*, 12(4), 2535-2540.
- Hall, D.T. (1996). Protean Careers of the 21st Century, *The Academy of Management Executive*, 10(4); 8-16.
- Hall, D.T. ve Moss, J.E. (1998). The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt, *Organizational Dynamics*, Winter, pp.22-37.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across nations*, Second Edition, Sage Publications, USA.
- Inkson, K. ve Arthur M.B. (2001). How to be a successful career capitalist, *Organizational Dynamics*, 30. 48–61.
- Johnson, R.E., Chang, C.H. ve Yang, L.Q. (2010). Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus, *Academy of Management Review*, 35 (2), 226 – 245.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work, *Human Relations*, 45 (4), 321-349.
- Kline, P. (1999). *The handbook of psychological testing*, Second Edition, London: Routledge.
- Luthans, F., Baack, D., ve Taylor, L.(1987). Organizational commitment: Analysis of antecedents. *Human Relations*, 40, 4219–4235.
- Maslach, C., Jackson, S.E.(1981) *Maslach Burnout Inventory Manual*. Con. P. Press, Inc., Palo Alto, CA
- Meyer, J. P., Becker, T. E., ve Vandenberghe, C. 2004. Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89: 991–1007.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.(1997).Commitment in the workplace:Theory, research, and application. Thousand Oaks
- Mirvis, P.H. ve Hall, D.T. (1994). Psychological success and the boundaryless career, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 365-380.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: an extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 450–461.
- Segers, J., Ilke Inceoglu, Daniël Vloeberghs, Dave Bartram, Erik Henderickx, (2008). Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators, *Journal of Vocational Behavior*, 73, 212–230.
- Sullivan S.E., ve Arthur, M.B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility, *Journal of Vocational Behavior*, 69, 19–29.
- Weisberg, J., ve Sagie, A. (1999). Teachers' Physical, Mental, and Emotional burnout: Impact on intention to Quit, *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 133 (3). 333 – 339.
- Zaleska, K.J. ve Menezes, L.M. (2009). Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers. *Human Relations*, 60, 987–1010.
- Zeitl, G., Blau, G. ve Fertig, J. (2009). Boundaryless careers and institutional resources, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 372-398.

# ALGILANAN KURUMSAL İTİBARIN ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSINA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ

**Dr. İsmail TOKMAK**

Milli Savunma Bakanlığı  
ismail\_tokmak@yahoo.com

**Yrd.Doç.Dr. Selva STAUB**

Haliç Üniversitesi  
selvastaub@yahoo.com

**Yrd. Doç.Dr. Hakan TURGUT**

Başkent Üniversitesi  
hturgut@baskent.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı çalışanların algıladıkları kurumsal itibarın, çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetlerine etkisini incelemektir. Bu amaçla İzmir’de elektrik-elektronik sektöründe faaliyet gösteren, sektörde üretmiş olduğu yenilikçi ürünlerle ön planda olan bir işletmenin 178 çalışanının katılımı ile bir çalışma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; algılanan kurumsal itibar ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki bulunduğu belirlenmiş, buna karşılık algılanan kurumsal itibar ile çalışanların iş performansını ille arasında her hangi bir ilişki tespit edilememiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Algılanan kurumsal itibar, işten ayrılma niyeti, işgören performansı

## 1. GİRİŞ

İşletmelerin rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde, sahip oldukları insan kaynakları kaldıraç etkisi yaratmaktadır (Pfeffer, 2005). Bu sebeple, 1990’lı yıllardan itibaren, işletmeler için yetenekli ve kurumsal bağlılığı yüksek çalışanları işletmeye çekebilmek, onların potansiyellerini ve yaratıcılıklarını en üst düzeyde ortaya koyabilecek çalışma koşullarını sağlamak ve işletmede tutabilmek giderek önem kazanmıştır. Bu kapsamda, insan kaynağı yönetiminde bazı stratejik faktörlerin kullanımı, istenen sinerjinin yaratılmasında başlıca rolü oynamaktadır (Koçel 2010). Etkin bir liderlik anlayışıyla çalışanın motive edilmesi, çalışanın performansının sistematik olarak değerlendirilmesi ve kendilerine sürdürülebilir kariyer fırsatı tanınması, kararlarda inisiyatif kullanma hakkı verilmesi, çalışanlara eğitim fırsatı sağlanması; organizasyon içinde katılımcılık, bilgi paylaşımı, her yönde etkin iletişim, takım çalışması ortamının yaratılması (Daft, 2000), işe bağlılık, üst yöneticiye ve genel anlamda yönetime güvenin sağlanması ve kişisel kimlikle kurumsal kimliğin özdeşleştirilmesinin (Kitapçı vd., 2005) çağdaş yönetim ilkelerinin temelinde bulunan stratejileri kapsadığı ifade edilebilir. Yönetimin bu yaklaşımlara önem vermesine karşılık, çalışanlar organizasyonun hedeflerine ulaşması yönünde bir sorumluluk hatta hesap verilebilirlik anlayışı içinde işlerine ve organizasyona bağlılıklarını artırırlar (Arshadi, 2011).

İnsan kaynaklarına bakış açısındaki bu stratejik dönüşüme bağlı olarak, çalışanlarla ilişkili konulardaki araştırmaların sayısı da önemli ölçüde artmıştır. Bu kapsamda araştırmalarda sıklıkla incelenen konulardan ikisi de “işgören performansı” ile çalışanların “işten ayrılma niyetleridir”. Bu iki konuyu bir arada veya ayrı ayrı ele alan bir çok çalışma mevcuttur (Özdevecioğlu, 2004; Nasruddin ve Khuan, 2007; Gül vd. 2008; Cho vd., 2009; Hunjra vd., 2010; Turunç ve Çelik, 2010; Şahin, 2011; Colins vd., 2012; Dizgah vd., 2012; Çelik ve Çıra, 2013).

Çalışanların farklı kanallardan elde ettikleri bilgilere dayanarak, çalıştıkları kurumun dışarıdaki itibarı konusunda belirli bir algıları oluşmaktadır. Algı, bireysel bir olgu olduğundan, aynı kurumda çalışanlar arasında farklı yaklaşımlar olabilmektedir. Ancak, yapılan çalışmalarda (Mael ve Ashforth, 1992; Smidts vd, 2001; Carmeli ve Tishler, 2005; Kamaşak ve Bulutlar, 2008; Şatır ve Sümer, 2008; Tak ve Çiftçioğlu, 2009; Gkozeris vd, 2012) çalıştıkları kurumun itibar ve statüsünün dış dünyada olumlu olarak değerlendirildiğini algılayan çalışanların kurumlarına karşı olumlu tutum ve davranışlar geliştirdikleri ifade edilmiştir (Öz ve Bulutlar, 2009).

Algılanan kurumsal itibar konusu ile ilişkisi ele alınan çok sayıda değişken olmasına rağmen işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin incelendiği çalışma sayısı sınırlıdır. İşgören performansı ile ilişkisini ele alan çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu noktadan hareketle bu çalışmanın amacı, yapılan önceki çalışmaları da dikkate alarak, çalışanların kurumları ile ilgili algıladıkları dış itibarın işten ayrılma niyetleri ile performanslarına herhangi bir etkisinin olup olmadığını araştırmaktır. Bu sayede yazına katkıda bulunulabileceği değerlendirilmektedir

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Formbrun ve Shanley'e göre kurumsal itibar, paydaşların zaman içinde algıladıkları ve yorumladıkları kurum imajı ve kurumun fiili davranışlarına bağlı olarak o kuruma atfettikleri özelliklerin toplamıdır; toplumda bir kuruma yönelik olarak zaman içinde oluşan algılamaların bütünüdür (Alnıaçık vd., 2010). Kurumsal itibar ile ilgili paydaşlar; çalışanlar, müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler, rakipler, medya ve toplumun diğer kesimleridir. Ancak kurumsal itibarın kazanılmasında ve sürdürülmesinde, çalışanlar olumlu veya olumsuz katkıları ile büyük öneme sahiptirler. Ettore (1996)'ye göre örgütteki herkes itibardan sorumludur, herkes bir itibar yöneticisidir. Kadıbeşegil (2012) ise kurumsal itibarın içeriden başlayacağını vurgulayarak, çalışanların itibar konusundaki önemini vurgulamıştır.

Çalışanlarla kurumsal itibar arasındaki etkileşim iki yönlü olarak ifade edilebilir. Kurumsal itibarın oluşmasında önemli katkılar sundukları kadar işletmeleri ile ilgili algıladıkları kurumsal itibardan da etkilenmektedirler. Bu kapsamda yazında, çalışanların kurumsal itibar algılarının; örgütsel özdeşleşme (Mael ve Ashforth, 1992; Öz ve Bulutlar, 2009; Çiftçioğlu ve Sabuncuoğlu, 2011; Öncer ve Yıldız, 2012), örgütsel bağlılık (Çiftçioğlu ve Sabuncuoğlu, 2011), örgütsel vatandaşlık davranışı (Yeşiltaş vd., 2011), örgütsel iletişim (Gümüüş ve Öksüz, 2009), örgütsel güven (Al-Sakarnah ve Alhawary, 2009), örgütsel iklim (Öncer ve Yıldız, 2012), insan kaynakları uygulamaları (Öksüz, 2008) ve iş tatmini (Kamaşak ve Bulutlar, 2008; Çiftçioğlu ve Sabuncuoğlu, 2011) gibi değişkenlerle ilişkisinin incelendiği görülmektedir.

Öz ve Bulutlar (2009), banka ve eğitim şirketleri çalışanları üzerine yapmış oldukları çalışmalarında çalışanların kurumsal itibar algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemişler ve algılanan kurumsal itibarın işten ayrılma niyetini örgütsel özdeşleşmenin aracılığı ile etkilediğini tespit etmişlerdir. Kamaşak (2010) ise gıda sektöründe yer alan işletmelerin yöneticilerine yönelik çalışmasında algılanan kurumsal itibarın hem doğrudan hem de iş tatmininin kısmi aracılığı ile işten ayrılma niyetini etkilediğini belirlemiştir.

Kurumsal itibar ile işletme performansını inceleyen çalışmalar mevcut (Sayılı vd., 2009; Çınaroğlu ve Şahin, 2012) olmasına rağmen kurumsal itibar ile çalışanların performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Algılanan kurumsal itibar ile arasındaki ilişkiler yapılan çalışmalarla ortaya konulmuş olan örgütsel özdeşleşme, iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi değişkenlerin iş performansını etkilediği bilinmektedir. Bu bağlamda algılanan kurumsal itibar ile iş performansı arasında da ilişki olabileceği değerlendirilmiştir. Buna bağlı olarak mevcut çalışmada, çalışanların işletmelerine yönelik kurumsal itibar algılarının, işten ayrılma niyetlerine ve kendi iş performanslarına etkilerinin bulunup bulunmadığı araştırılmıştır.

Bu kapsamda araştırmada sınanacak hipotezler aşağıda sunulmuştur.

*Hipotez 1: Çalışanların kurumsal itibar algıları ile performansları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

*Hipotez 2: Çalışanların kurumsal itibar algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.*

## 3. YÖNTEM

### 3.1. Katılımcılar

Araştırmaya, İzmir'de elektrik-elektronik sektöründe faaliyet gösteren, sektöründe üretmiş olduğu inovatif ürünlerle ön planda olan bir işletmenin 178 çalışanı katılmıştır. Katılımcıların %30,9'u (N=55) kadın, %69,1'i (N=123) erkektir. % 76,4'ü (N=136) lise ve altı eğitim seviyesindedir. Yaşları 18 ile 53 yıl (Ort= 27.81, ss= 5.521); kurumda çalışma süreleri, 1 ile 23 yıl (Ort= 4,14 ss= 5.212) arasında değişmektedir.

### 3.2. Ölçüm Araçları

Algılanan Kurumsal İtibar Ölçeği (AKİÖ): Çalışanların kurumsal itibar algılarının ölçülmesinde Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçekte dördü ters yönlü olmak üzere toplam sekiz soru bulunmaktadır (Örnek: *Sektörümüzdeki diğer işletmelerin çalışanları, çalıştığım işletmeye küçüm-*

seyerek bakar, Bu işyeri kendi sektörünün en iyisi olarak görülür.) Ölçeğin yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yükleri özeti Tablo.1'de verilmiş olup ölçeğin daha önce yapılan geçerlilik analizlerine (Gürbüz, 2010; Yeşiltaş vd., 2011) benzer şekilde tek faktörlü bir yapısının bulunduğu görülmüştür. Ölçekle ilgili güvenirlik (Cronbach Alpha) katsayısı 0,80 olarak belirlenmiştir.

İşgören Performansı Ölçeği (İPÖ): Çalışanların kendi performansları ile ilgili değerlendirmelerinin belirlenmesinde Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçekte dört soru bulunmaktadır (Örnek: *Görevlerimi tam zamanında tamamlarım, İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.*) Ölçeğin yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yükleri özeti Tablo.1'de verilmiştir. Daha önce Çöl (2008) tarafından da geçerlilik çalışması yapılan ölçeğin bahse konu çalışmadakine benzer şekilde de tek faktörlü olduğu belirlenmiştir. Ölçekle ilgili güvenirlik (Cronbach Alpha) katsayısı 0,89 olarak belirlenmiştir.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği (İANÖ): Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ölçülmesinde Scott vd. (1999) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçekte birisi ters yönlü olmak üzere toplam dört soru bulunmaktadır (Örnek: *Emekli oluncaya kadar bu işte çalışmayı düşünüyorum, Gelecek yıl içerisinde başka iş aramayı ciddi bir şekilde düşünüyorum.*) Ölçeğin yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yükleri özeti Tablo.1'de verilmiştir. Aylan (2012) de çalışmasında ölçeği tek faktörlü olarak kullanmıştır. Ölçekle ilgili güvenirlik (Cronbach Alpha) katsayısı 0,88 olarak belirlenmiştir.

Anket formunda algılanan kurumsal itibar, işten ayrılma niyeti ve işgören performansı ölçekleri 5'li likert şeklinde düzenlenmiştir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Bunların dışında anket formunda örnekleme tanımlayıcı istatistiklere yönelik sorular bulunmaktadır.

**Tablo1.** Elde Edilen Faktörler ve Faktör Yükleri

Ölçek	Faktörler	Faktör Yükleri
Algılanan Kurumsal İtibar	Algılanan Kurumsal İtibar	0,422-0,779
İşgören Performansı	İşgören Performansı	0,799-0,911
İşten Ayrılma Niyeti	İşten Ayrılma Niyeti	0,818-0,901

#### 4. BULGULAR

Çalışanların işyerleri hakkındaki itibar algılarının kendi iş performanslarını etkileyip etkilemediğinin belirlenmesi amacıyla regresyon analizi yapılmış olup regresyon analizi özeti Tablo.2'de sunulmuştur. Demografik değişkenler kontrol altına alındığında, algılanan kurumsal itibarın çalışanların iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Bu bulgular doğrultusunda, Hipotez 1 reddedilmiştir.

**Tablo.2.** Regresyon Analizi Özeti (Algılanan Kurumsal İtibar-İşgören Performansı)

Kontrol Değişkeni/ Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	F	p		
							β	t
Sabit Değer	İşgören Performansı	0,275	0,076	0,043	2,336	0,034		7,920
Yaş							-0,112	-1,212
Cinsiyet							-0,001	-0,018
Eğitim							0,156*	2,050
Kıdem							0,168	1,789
Tecrübe							0,125	1,161
Algılanan Kurumsal İtibar							0,011	0,142

\*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$

Çalışanların işyerleri hakkındaki itibar algılarının işten ayrılma niyetlerini etkileyip etkilemediğinin belirlenmesi amacıyla regresyon analizi yapılmış olup regresyon analizi özeti Tablo.3'te sunulmuştur. Demografik değişkenler kontrol altına alındığında, algılanan kurumsal itibarın çalışanların işten ayrılma niyetlerini anlamlı ve negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda, Hipotez 2 kabul edilmiştir.

**Tablo.3.** Regresyon Analizi Özeti(Algılanan Kurumsal İtibar-İşten Ayrılma Niyeti)

Kontrol Değişkeni/ Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	F	p	β	t
Sabit Değer	İşten Ayrılma Niyeti	0,573	0,328	0,305	13,928	0,000		12,375
Yaş							-0,099	-1,252
Cinsiyet							-0,032	-0,490
Eğitim							0,040	0,621
Kıdem							0,120	1,498
Tecrübe							-0,078	-0,851
Algılanan Kurumsal İtibar							- 0,527**	-7,997

\*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Kurumsal itibar işletmeler açısından gittikçe önem kazanan bir konu olarak öne çıkmaktadır. Kurumsal itibarı yüksek işletmeler, finansal imkanlara daha kolay ulaşabilmekte, paydaşları ile ilişkilerinde yaşanabilecek olumsuzluklarda hoşgörü ile karşılanmakta, yetenekli işgücünü işletmeye çekebilme, ürünlerini veya hizmetlerini daha kolay ve itibarının getirdiği avantajla daha yüksek fiyatlara pazarlayabilmekte kısacası rakipleri karşısında önemli avantajlar elde edebilmektedir (Eryılmaz, 2008).

Kurumsal itibarın, işletme düzeyindeki bu önemine bağlı olarak, bu çalışmada bireysel düzeyde etkisinin olabileceği değerlendirilen; çalışanların işten ayrılma niyeti ve çalışanların performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; çalışanların kurumsal itibar algıları yükseldikçe işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Bu sonuçlar, Öz ve Bulutlar (2009) ile Kamaşak (2010) tarafından elde edilen sonuçlarla paralellik taşımaktadır.

Algılanan kurumsal itibar ile bir çok çalışmada işgören performansının öncülü olarak ele alınmış; örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini gibi değişkenlerin ilişkileri incelenmiş ve aralarındaki ilişkiler belirlenmiştir (Mael ve Ashforth, 1992; Kamaşak ve Bulutlar, 2008; Öz ve Bulutlar, 2009; Çiftçioğlu ve Sabuncuoğlu, 2011; Yeşiltaş vd., 2011; Öncer ve Yıldız, 2012). Buna karşılık algılanan kurumsal itibar ile işgören performansının doğrudan ilişkisini ele alan bir çalışmaya ulaşılamadığından yazına bu alanda katkı sunabilmek amacıyla bu iki değişken arasında olması muhtemel ilişki incelenmiş ancak elde edilen sonuçlara göre her hangi bir ilişki belirlenmemiştir.

Bu bulguların yanında çalışmamız bazı sınırlılıklar içermektedir. Öncelikle araştırma KOBİ statüsündeki tek bir işletmede yapılmış olup çalışmanın katılımcılarını ise daha çok mavi yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Bir diğer sınırlılık ise araştırmanın anket formundan elde edilen kesitsel veri ile gerçekleştirilmiş olmasıdır. Konuya ilişkin genellemelerin yapılabilmesi ve için farklı bölgelerde, farklı sektörlerde ve farklı örneklem gruplarında da tekrarlanmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Almıaçık, E., Almıaçık, Ü. ve Genç, N., 2010. Kurumsal İtibar Bileşenlerinin Algılanan Önemi Demografik Özelliklerden Etkilenmekte Midir?, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 13(23): 93-114.
- Al-Sakarnah, B. ve Alhawary, F.A., 2009. Unraveling the Relationship between Employees' Perception to Organization and Turnover Intentions: Exploring the Mediating Effects of Trust to Organization, International Journal of Business and Management, Vol. 4 (10):177-183.

- Arshadi, N. 2011. The Relationship of Perceived Organizational Support (POS) With Organizational Commitment In Role Performance, and Turnover Intention: Mediating Role of Felt Obligation. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol: 30: 1103 – 1108.
- Aylan, S., 2012. Organizasyonlarda Psikolojik Şiddet (Mobbing) Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiyi Tespit Etme-ye Yönelik Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Carmeli, A. ve Tishler, A. 2005. Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprises, *Corporate Reputation Review*; Spring 2005, Vol. 8(1):13-30.
- Cho, S., Johanson, M. ve Guchait, P. 2009. Employees' Intent To Leave: A Comparison of Determinants of Intent to Leave Versus Intent To Stay, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.28:374-381.
- Colins, B.J., Mossholder, K.W. ve Taylor, S.G. 2012. Does Process Fairness Affect Job Performance? It Only Matters If They Plan To Stay, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.33(7):1007-1026.
- Çelik, M. ve Çıra A. 2013. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü, *Ege Akademik Bakış*, Cilt:13(1):11-20.
- Çınaroğlu ve Şahin, 2012. Kurumsal İtibar ve İmajın Hastanelerin Performansı İle İlişkisi, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:30(2):27-49.
- Çiftçiöğlü, A. ve Sabuncuoğlu, Z., 2011. An Investigation On Perceived External Prestige And Related Work Variables In A Turkish Context, "İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 13(1): 105-126
- Çöl, G., 2008. Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:9 (1):35-46
- Daft, L. R. 2000. *Management*. 5th ed. USA: The Dryden Press.
- Dizgah, M.R., Chegini, M.G. ve Bisokhan, R. 2012. Relationship between Job Satisfaction and Employee Job Performance in Guilan Public Sector, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol.2(2):1735-1741.
- Eryılmaz, M.E., 2008. Örgüt İtibarı Kavramı Ve Yönetimi İle İlgili Bazı Sorunlar, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8 (1):155-174
- Ettore, B. (1996). The Care and Feeling of A Corporate Reputation, *Management Review*, June, 39-42.
- Gkorezis, P., Mylonas, N. Ve Petridou, E. 2012. The effect of Perceived External Prestige on Greek Public Employees' Organizational Identification: Gender As a Moderator, *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 27(1):51 – 62.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. 2008. İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, *Akademik Bakış*, Sayı: 15:1-11.
- Gümüüş, M. ve Öksüz, B. 2009. Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü, *Journal of Yasar University*, Vol:4(16): 2637-2660
- Gürbüz, S. 2010. Algılanan Kurumsal İmajın Yöneticilerin Bazı Tutum ve Davranışlarına Etkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 24:229-240
- Hunjra, A.I., Ali, M.A., Chani, M.I., Khan, H. ve Ur-Rehman, K. 2010. Employee Voice and Intent to Leave: An Empirical Evidence of Pakistani Banking, *African Journal of Business Management Sector*, Vol. 4(14): 3056-3061.
- Kadıbesegil, S., 2012. İtibar Yönetimi: İtibarınızı Yönetmekten Daha Önemli Bir İşiniz Var Mı?. 6.Baskı, İstanbul: Media Cat.
- Kamaşak, R. ve Bulutlar, F. 2008. The Impact of Communication Climate and Job Satisfaction in Employees' External Prestige Perceptions, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:15(2): 133-144.
- Kamasak, R., 2011, The Influence of Perceived External Prestige on Job Satisfaction and Turnover Intentions, *Journal of Business and Economics*, Vol: 2(3): 209-221.
- Kitapçı, H., Çakar Demircan, N. ve Sezen, B. 2005. The Combined Effects of Trust and Employee Identification on Intention to Quit, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 3 (12):33 – 41.
- Koçel, T. 2010. *İşletme Yöneticiliği*. 13. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Mael, F.A. ve Ashforth, B.E. 1992. Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.13(2): 103-123.
- Nasurdin, A.M. ve Khuan, S.L. 2007. Organizational Justice As An Antecedent Of Job Performance, *Gadjah Mada International Journal of Business*, Vol.9(3): 325–343
- Öksüz, B. 2009. Kurumsal İtibar ve İKY İlişkinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sos.Bil.Ens., İzmir.
- Öncer, A.Z. ve Yıldız, M.L., 2012. The Impact of Ethical Climate on Relationship between Corporate Reputation and Organizational Identification, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58: 714 – 723
- Öz, E.Ü. ve Bulutlar, F. 2009. Algılanan Kurumsal İtibar Ve Kurumdan Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Bir Ara Değişken Olarak Özdeşleşmenin Rolü, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 9(1): 35-52.
- Pfeffer, J. 2005. Producing Sustainable Competitive Advantage Through The Effective Management of People, *Academy of Management Executive*, 2005, Vol. 19(4): 95-106.
- Saylı, H., Ağca, V., Kızıldağ, D. ve Yaşar Uğurlu, Ö., 2009. Etik, Kurumsal İtibar ve Kurumsal Performans İlişkinin Belirlenmesine Yönelik İlk 500 İşletme İçinde Yapılmış Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:14(2):171-180.
- Scott, C.R., Connaughton, S.L., Diaz-Saenz H.R vd., 1999. The Impacts of Communication and Multiple Identifications on Intent to Leave, *Management Communication Quarterly*, 12(3): 400-435.

- Sigler, T.H. ve Pearson, C.M. 2000. Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment, *Journal of Quality Management*, Vol.5:27-52.
- Smidts, A., Pruyn, A.H., ve Van Riel, C.B.M. 2001. The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification, *Academy of Management Journal*, Vol.44(5): 1051-1062.
- Şahin, F. 2011. Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi, *Ege Akademik Bakış*, Cilt:11 (2): 277-288.
- Şatır, Ç. ve Erendağ Sümer, F. 2008. Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine Bir Araştırma: Sağlık Hizmeti Üreten Bir Kamu Kurumunda İç Paydaşlar İtibarı Nasıl Algılıyor?, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı 5: 15-25.
- Tak, B. ve Çiftçiöğlü, A. 2009. Algılanan Örgütsel Prestij ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin incelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Akdeniz İİBF Dergisi*, Sayı.18: 100-116.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. 2010. Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:14 (1): 209-232.
- Yeşiltaş, M., Türkmen, F. ve Ayaz, N. 2011. Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Prestijin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 12 (2): 171 - 189

# TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÇÖZÜM SOSYAL DESTEKTE Mİ?

Yrd. Doç.Dr. Ceyda MADEN  
İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi İİBF  
Uluslararası Ticaret Bölümü  
ceyda.maden@kemerburgaz.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmada, tükenmişliğin farklı boyutlarının çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkileri incelenmiş; liderden ve çalışma arkadaşlarından alınan sosyal desteğin tükenmişliğin olası etkilerini azaltmakta ne derece etkili oldukları araştırılmıştır. Çalışma kapsamında, farklı örgüt ve işlerde çalışan 207 katılımcıdan veri toplanmıştır. Yapısal eşitlik modeli aracılığı ile yapılan analizler sonucunda tükenmişliğin üç farklı boyutunun da çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkilediği; işten ayrılma eğilimleri üzerinde ise sadece duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı boyutlarının etkili olduğu görülmüştür. Bunun yanında, liderden ve çalışma arkadaşlarından alınan desteğin, tükenmişlik boyutları ile iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi arasındaki çoklu ilişkilerde aracılık görevi gördüğü tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Duyusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı, liderden alınan destek, çalışma arkadaşlarından alınan destek

## 1.GİRİŞ

Günümüzün hızla değişen iş dünyasında, hem çalışanlar hem de örgütler “tükenmişlik sendromu” olarak anılan stres temelli bir rahatsızlığın olumsuz etkileriyle yüzleşmektedirler. Yazında ilk olarak Freudenberg (1974) tarafından “...başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya insanın iç kaynakları üzerinde, karşılanmayan istekler sonucunda ortaya çıkan bir tükenme durumu” (Izgar, 2003: 162) olarak tanımlanan tükenmişlik sendromu, iş yaşamında hız-güdümlü bir yapılanmanın öne çıkması ve çalışanların her geçen gün daha fazla baskı altına girmeleriyle birlikte bireysel ve örgütsel anlamda mücadele edilmesi gereken önemli bir problem haline almıştır.

Konuyla ilgili daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde, Maslach vd. (2001) tarafından geliştirilen ve duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı boyutlarından oluşan üç boyutlu tükenmişlik modelinin genel olarak kabul gören bir model olduğu görülmüştür. Bu çalışmanın öncelikli amacı, Maslach ve arkadaşlarının (2001) oluşturduğu modelden yola çıkarak, tükenmişliğin farklı boyutlarının çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkilerini incelemektir. Diğer bir önemli amaç ise, örgütlerdeki sosyal destek kaynaklarının (liderden ve çalışma arkadaşlarından alınan destek) tükenmişlik sendromunun olası etkilerini azaltmakta ne derece etkili olduklarını açıklığa kavuşturmaktır.

Aşağıdaki bölümlerde sırasıyla, tükenmişlik ve sosyal destek mekanizmaları ile ilgili teorik çerçeve sunulacak, bu teorik çerçeve ışığında kurulan hipotezler paylaşılacak, çalışmanın yöntemi anlatılacak ve son olarak da çalışmanın bulguları tartışılacaktır.

## 2.TEORİK ÇERÇEVE

### 2.1.Tükenmişlik Sendromu

Maslach vd. (2001: 397) tükenmişlik kavramını “işteki duygusal ve kişilerarası stres etkenlerine verilen uzun süreli tepki” olarak tanımlamış ve bu kavramın duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı boyutlarından oluşan çok boyutlu bir kavram olduğunu ileri sürmüştür. Maslach ve arkadaşlarına göre, duygusal tükenmişlik, enerji yoksunluğu, bıkmışlık ve gerginlik hisleriyle ortaya çıkmaktadır. Duyarsızlaşma ise, çalışma arkadaşlarına, müşterilere, çalışılan kuruma karşı sergilenen duyarsız tutumlara ve kişinin diğerleriyle arasına mesafe koyma teşebbüsüne karşılık gelmektedir (Maslach vd., 2001). Tükenmişliğin son boyu-



tu olan düşük kişisel başarı, kişinin kendisini ya da işteki performansını olumsuz değerlendirme eğilimini ifade etmektedir. Tükenmişlikle ilgili önceki çalışmalar, tükenmişliğin çalışanlar üzerindeki fiziksel, duygusal ve kişiler arası etkilerini göstermekle birlikte, çalışan tutum ve davranışları üzerindeki olumsuz etkilerini de ortaya çıkarmıştır. Örneğin Mulki vd. (2006) duygusal tükenmişlik yaşayan çalışanların kendilerine olan saygılarını kaybederek, çaresiz/acı hissettiklerini; müşterileri, kurumları, işleri ve kendileri hakkında olumsuz hisler geliştirerek işlerinde tatminsizlik yaşamaya başladıklarını bulmuştur. Bu bulguyu destekleyen diğer çalışmalarda (Jackson ve Maslach, 1982; Jackson vd., 1986; Maslach ve Jackson, 1985) tükenmişlik yaşayan çalışanların iş tatminsizliklerinin ve işten ayrılma eğilimlerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Bu bulguların ışığında, çalışmanın ilk iki hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez 1a: *Duygusal tükenmişlik çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkiler.*

Hipotez 1b: *Duyarsızlaşma çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkiler.*

Hipotez 1c: *Düşük kişisel başarı algısı çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkiler.*

Hipotez 2a: *Duygusal tükenmişlik çalışanların işten ayrılma eğilimlerini olumlu yönde etkiler.*

Hipotez 2b: *Duyarsızlaşma çalışanların işten ayrılma eğilimlerini olumlu yönde etkiler.*

Hipotez 2c: *Düşük kişisel başarı algısı çalışanların işten ayrılma eğilimlerini olumlu yönde etkiler.*

## 2.2. Sosyal Destek

Sosyal desteğin stres ve tükenmişlik üzerindeki etkileri yazında oldukça ilgi gören bir konudur. Yöneticilerden (liderden), iş arkadaşlarından, arkadaşlar ve aileden, çalışılan kurumdan, sendikalardan ve diğer ilgili kaynaklardan alınan desteğin tükenmişlik üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmaların çoğunda sosyal destek ile tükenmişlik arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Baruch-Feldman vd., 2002; Carlson ve Perrew'e, 1999; Schaufeli ve Greenglass, 2001).

Yazında, sosyal desteğin kişilerin iyi oluşları üzerindeki olumlu etkilerinin iki mekanizma yoluyla gerçekleştiği öne sürülmüştür (Cherniss, 1980). İlk mekanizma, sosyal desteğin, işle ilgili stres faktörleri ve bunların olası sonuçları arasında tampon görevi görmesine dayanır. Destek, kişilerin herhangi bir durumun olası olumsuz sonuçlarını yeniden tanımlamalarını sağlar ve ihtiyaç duydukları kaynakları çevrelerinden alabilecekleri algısını yaratarak olumsuz durumlara mücadele edebileceklerine olan inançlarını arttırır (Cohen ve Wills, 1985). Bunun yanında sosyal desteğin, stres üzerinde esas ve direkt bir etkisi olabileceği de tartışılmaktadır.

Destek ve tükenmişlikle ilgili çalışmaların çoğu desteğin yukarıda ilk bahsi geçen tampon etkisi üzerinde durmuştur. Farklı ortamlarda yapılan çalışmalarda (örn: gündüz bakım evleri, hastaneler, şirketler) çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerden alınan sosyal desteğin, tükenmişliğin farklı boyutlarının düşük seviyelerde yaşanmasına etki ettiği bulunmuştur (Jackson vd., 1986; Maslach ve Pines, 1977). Leiter (1988, 1990, 1991) birbirini takip eden araştırmalarda sosyal desteğin farklı yönlerinin (ailenin desteği, çalışma arkadaşlarından ve liderden alınan destek) direkt sonuçları üzerinde durmuş ve incelediği tüm destek boyutlarının tükenmişlik üzerinde etkili olduğunu bulmuştur.

Yukarıda bahsedildiği üzere yazında sosyal desteğin, stres yükleyicilerle tükenmişlik boyutları arasındaki tampon görevinden ve tükenmişlik üzerindeki direkt etkilerinden sıklıkla bahsedilmiştir. Ancak, sosyal desteğin, tükenmişliğin olası olumsuz etkilerini indirgemedeki rolü sorgulanmamıştır. Oysaki sosyal destek, çalışanların tükenmişlik seviyelerini azaltabileceği gibi tükenmişlik ortaya çıktıktan sonraki süreçte gözlemlenen tutum ve davranışlarını da şekillendirebilir. Liderden ve çalışma arkadaşlarından alınan destek, kişilerin çalışma ortamında kendilerini daha güvende ve mutlu hissetmelerini sağlayarak, tükenmişlik sendromunun iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki olumsuz etkilerini azaltabilir. Bu düşünceden hareketle, çalışmanın son dört hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez 3a: *Liderden alınan destek, duygusal tükenmişliğin çalışanların iş tatminleri üzerindeki olumsuz etkisini azaltır.*

Hipotez 3b: *Liderden alınan destek, duyarsızlaşmanın çalışanların iş tatminleri üzerindeki olumsuz etkisini azaltır.*

Hipotez 3c: *Liderden alınan destek, düşük kişisel başarı algısının çalışanların iş tatminleri üzerindeki olumsuz etkisini azaltır.*

Hipotez 4a: *Liderden alınan destek, duygusal tükenmişliğin çalışanların işten ayrılma eğilimleri üzerindeki olumlu etkisini azaltır.*

Hipotez 4b: *Liderden alınan destek, duyarsızlaşmanın çalışanların işten ayrılma eğilimleri üzerindeki olumlu etkisini azaltır.*

Hipotez 4c: *Liderden alınan destek, düşük kişisel başarı algısının çalışanların işten ayrılma eğilimleri üzerindeki olumlu etkisini azaltır.*

Hipotez 5a: *Çalışma arkadaşlarından alınan destek, duygusal tükenmişliğin çalışanların iş tatminleri üzerindeki olumsuz etkisini azaltır.*

Hipotez 5b: *Çalışma arkadaşlarından alınan destek, duyarsızlaşmanın çalışanların iş tatminleri üzerindeki olumsuz etkisini azaltır.*

Hipotez 5c: *Çalışma arkadaşlarından alınan destek, düşük kişisel başarı algısının çalışanların iş tatminleri üzerindeki olumsuz etkisini azaltır.*

Hipotez 6a: *Çalışma arkadaşlarından alınan destek, duygusal tükenmişliğin çalışanların işten ayrılma eğilimleri üzerindeki olumlu etkisini azaltır.*

Hipotez 6b: *Çalışma arkadaşlarından alınan destek, duyarsızlaşmanın çalışanların işten ayrılma eğilimleri üzerindeki olumlu etkisini azaltır.*

Hipotez 6c: *Çalışma arkadaşlarından alınan destek, düşük kişisel başarı algısının çalışanların işten ayrılma eğilimleri üzerindeki olumlu etkisini azaltır.*

### 3.YÖNTEM

#### 3.1.Örnekleme

Çalışmanın başladığı Kasım 2012 tarihinden bugüne kadar pilot çalışma verileri hariç olmak üzere İstanbul'daki farklı örgüt ve işlerde çalışan 207 katılımcıdan anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Anketler katılımcılara yüz yüze ve web üzerinden uygulanmış, katılımcıların kimlik bilgilerinin gizliliğine her aşamada dikkat edilmiştir. Örneklemedeki çalışanların yaklaşık %50'si eğitim ile ilgili işlerde, %21'si satış ve pazarlama alanında, kalan %29'u ise insan kaynakları, bilgi teknolojileri, finans, dış ticaret ve üretim ile ilgili işlerde çalışmaktadırlar. Katılımcıların yaş aralığı 21 ve 50 arasında değişmekle birlikte ortalaması 31.3'tür ( $\sigma=5.12$ ). Örneklemin %68'ini kadınlar, %28'ini erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların %61'i üniversite mezunu, %36'sı yüksek lisans ve doktora mezunu, %3'ü ise lise mezunudur. Katılımcılar arasında 9 yıldan fazla iş deneyimine sahip olanların oranı %38, 6 ile 9 yıl arasında iş deneyimine sahip olanların oranı %21, 3 ile 6 yıl arasında iş deneyimine sahip olanların oranı %17, 3 yıldan az iş deneyimine sahip olanların oranı ise %24'tür.

#### 3.2.Ölçekler

##### 3.2.1.Tükenmişlik

Katılımcıların tükenmişlik dereceleri, tükenmişliğin üç boyutunu da içeren 16 maddelik Maslach Tükenmişlik Envanteri (Schaufeli vd., 1996) ile ölçülmüştür. Söz konusu maddeler 7'li likert ölçeği ile ölçeklendirilmiştir. Ölçekte yer alan tükenmişliğin alt boyutlarına ait Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayıları sırasıyla, .90 (duygusal tükenmişlik), .84 (duyarsızlaşma) ve .84'tür (düşük kişisel başarı).

##### 3.2.2.Sosyal Destek

Algılanan sosyal destek, Karasek vd'ye (1985) ait İş Kapsamı Ölçeği'nden alınan 8 madde ile ölçülmüştür ve söz konusu maddeler 5'li likert ölçeği ile ölçeklendirilmiştir. Liderden ve iş arkadaşlarından alınan desteğin Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayıları sırasıyla .93 ve .83'tür.

##### 3.2.3.İş Tatmini

Katılımcıların iş tatmini Brayfield-Rothe'nin (1951) 5 maddelik İş Tatmini ölçeği ile ölçülmüş; maddeler 5'li likert ölçeği ile ölçeklendirilmiştir. İş tatmini ölçeğinin Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayısı .90'dır.

##### 3.2.4.İşten Ayrılma Eğilimi

Katılımcıların işten ayrılma eğilimleri, Rosin ve Korabik'e (1995) ait 4 maddelik İşten Ayrılma Eğilimi ölçeğiyle değerlendirilmiştir. Söz konusu maddeler 5'li likert ölçeği ile ölçeklendirilmiştir. İşten ayrılma eğilimi ölçeğine ait Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayısı .95'tir.

### 4.BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Çalışmada kullanılan değişkenlerin ölçek ortalamaları, standart sapmaları, içsel tutarlılık değerleri ve korelasyonları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 1.** Ölçek Ortalamaları, Standart Sapmaları, İç Tutarlılık Değerleri ve Korelasyonlar

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1. Duygusal tükenmişlik	3.71	1.27	(.90)						
2. Duyarsızlaşma	3.12	1.50	.70**	(.84)					
3. Düşük kişisel başarı	2.69	.90	.29**	.43**	(.84)				
4. Liderden alınan destek	3.49	1.08	-.38**	-.39**	-.16*	(.93)			
5. İş ark. alınan destek	4.01	.60	-.12	-.14*	-.01	.29**	(.83)		
6. İş tatmini	3.63	.87	-.66**	-.68**	-.44**	.44**	.24**	(.90)	
7. İşten ayrılma eğilimi	2.25	1.20	.56**	.65**	.30**	-.39**	-.19**	-.68**	(.95)

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

Çalışma kapsamında önerilen hipotezler test edilmeden önce AMOS 18.0 programı kullanılarak aracı değişkenler (liderden ve iş arkadaşlarından alınan destek) hariç tüm değişkenler için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, ölçüm modeline ait uyum indekslerinin genel kabul gören .90 düzeyinin altında kaldığını göstermiştir ( $\chi^2 = 718.01$ ,  $df = 242$ ,  $CFI = .87$ ,  $NFI = .82$ ,  $GFI = .77$ ). Faktör yüklenimlerine bakıldığında duyarsızlaşma değişkenine ait bir maddenin (“Sadece işimi yapmak ve başkaları tarafından rahatsız edilmemek istiyorum”) faktör yükleniminin çok düşük olduğu görülmüştür. Bu madde modelden çıkarıldıktan sonra modelin uyum indeksi değerleri yükselmiştir ( $\chi^2 = 661.95$ ,  $df = 220$ ,  $CFI = .90$ ,  $NFI = .89$ ,  $GFI = .80$ ).

Ölçüm modeli son halini aldıktan sonra hipotezler yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Tükenmişliğin üç farklı boyutu ile iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkileri gösteren yapısal eşitlik modelinin uyum indeksleri genel kabul gören .90 düzeyine yakın olmakla birlikte veri sayısının az olmasından ötürü bu düzeyin altında kalmıştır ( $\chi^2 = 686.71$ ,  $df = 220$ ,  $CFI = .87$ ,  $NFI = .82$ ,  $GFI = .77$ ). Analiz sonuçları, tükenmişliğin üç farklı boyutunun da çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini (H1a;  $\gamma_i = -.50$ ,  $p < .01$ ; H1b;  $\gamma_i = -.23$ ,  $p < .05$ ; H1c;  $\gamma_i = -.24$ ,  $p < .01$ ); işten ayrılma eğilimleri üzerinde ise sadece duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı boyutlarının etkili olduğunu göstermiştir (H2b;  $\gamma_i = .39$ ,  $p < .01$ ; H2c;  $\gamma_i = .14$ ,  $p < .10$ ). Liderden ve iş arkadaşlarından alınan desteğin modeldeki aracılık rollerini incelemek için yapısal eşitlik modeli kapsamında çoklu grup uygulamaları yapılmıştır. Bu uygulamaların yapılabilmesi için veri seti, liderden ve çalışma arkadaşlarından alınan destek değişkenlerinin medyan değerlerine göre ikiye bölünmüştür ve yapısal eşitlik modeli liderden ve çalışma arkadaşlarından alınan desteğin yüksek ve düşük olduğu gruplarda ayrı ayrı test edilmiştir. Çoklu grup uygulamalarına göre, liderden alınan destek, duygusal tükenmişlik ile iş tatmini arasındaki negatif ilişkiyi zayıflatmakta (H3a) ( $\gamma_{\text{yüksek destek}} = -.38$ ,  $p < .01$ ;  $\gamma_{\text{düşük destek}} = -.59$ ,  $p < .01$ ); duyarsızlaşma ve işten ayrılma eğilimi (H4b) ( $\gamma_{\text{yüksek destek}} = -.17$ ,  $p > .10$ ;  $\gamma_{\text{düşük destek}} = .68$ ,  $p < .01$ ); düşük kişisel başarı ve işten ayrılma eğilimi (H4c) ( $\gamma_{\text{yüksek destek}} = .00$ ,  $p > .10$ ;  $\gamma_{\text{düşük destek}} = .31$ ,  $p < .01$ ) arasındaki pozitif ilişkileri ise tamamen ortadan kaldırmaktadır. Benzer şekilde, çalışma arkadaşlarından alınan destek, duygusal tükenmişlik ve iş tatmini (H5a) ( $\gamma_{\text{yüksek destek}} = -.50$ ,  $p < .01$ ;  $\gamma_{\text{düşük destek}} = -.69$ ,  $p < .01$ ); düşük kişisel başarı ve iş tatmini arasındaki negatif ilişkileri zayıflatmakta (H5c) ( $\gamma_{\text{yüksek destek}} = -.26$ ,  $p < .05$ ;  $\gamma_{\text{düşük destek}} = -.28$ ,  $p < .01$ ); duyarsızlaşma ile iş tatmini arasındaki negatif ilişkiyi ise tamamen ortadan kaldırmaktadır (H5b) ( $\gamma_{\text{yüksek destek}} = .07$ ,  $p > .10$ ;  $\gamma_{\text{düşük destek}} = -.27$ ,  $p < .05$ ). Son olarak, çalışma arkadaşlarından alınan destek, duyarsızlaşma ile işten ayrılma eğilimi arasındaki pozitif ilişkiyi zayıflatmakta (H6b) ( $\gamma_{\text{yüksek destek}} = .29$ ,  $p < .05$ ;  $\gamma_{\text{düşük destek}} = .37$ ,  $p < .01$ ); düşük kişisel başarı ile işten ayrılma eğilimi arasındaki pozitif ilişkiye ise etki etmemektedir.

Çalışmanın bulguları, tükenmişliğin farklı boyutlarının çalışanların iş tatminleri ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkilerinin sosyal destek yoluyla azaltılabileceğini göstermiştir. Bu bulguların, “tükenmişlik sendromu” yazımına katkıda bulunarak çeşitli kavramsal ve ampirik çalışmalara yön vereceği düşünülmektedir. Çalışmanın iş dünyasındaki uygulamalara katkıları ise şu şekilde sıralanabilir: Çalışanların günlük yaşamlarında hissettikleri tükenmişlikle, iş tatminleri ve işten ayrılma eğilimleri arasında anlamlı ilişkiler bulunması, örgütlerin, tükenmişlik sonucu işlerinden ayrılmayı düşünen çalışanlarına yönelik çeşitli uygulamalar başlatmalarını (örn. danışmanlık hizmetleri) önemli kılmaktadır. Ayrıca, tükenmişlik sendromunun farklı boyutlarının yönetilmesinde sosyal destek mekanizmalarının oynadığı önemli rol, örgütlerde sosyal destek ortamının

geliştirilmesine yönelik girişimlerin (örn. çalışanların sosyalleşmelerine yönelik faaliyetlerin) arttırılması ihtiyacını doğurmaktadır. Çalıştıkları iş ortamında mutlu bir sosyal çevreye sahip olan çalışanlar tükenmişlikle mücadele etmekte daha başarılı olacaklardır.

### KAYNAKÇA

- Baruch-Feldman, C., Brondolo, E., Ben-Dayana, D. ve Schwarz, J. 2002. Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 7(1): 84-93.
- Brayfield, A. H. ve Rothe, H. F. 1951. An index of job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 35: 307-311.
- Carlson, D. S. ve Perrew'e, P. L. 1999. The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict, *Journal of Management*, 25: 513-540.
- Cherniss, C. 1980. Staff burnout: Job stress in the human services. Beverly Hills, CA: Sage.
- Cohen, S. ve Wills, T. A. 1985. Stress, social support, and the buffering hypothesis, *Psychological Bulletin*, 98: 310-357.
- Freudenberger, H. J. 1974. Staff burn-out, *Journal of Social Issues*, 30: 159-165.
- Izgar, H. 2003. Çalışanlarda stres ve tükenmişlik. H. Izgar (Der.), Endüstri ve örgüt psikolojisi. Konya: Eğitim Kitapevi, 159-172.
- Jackson, S. E. ve Maslach, C. 1982. After-effects of job-related stress: Families as victims, *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 3(1): 63-77.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L., ve Schuler, R. S. 1986. Toward an understanding of the burnout phenomenon, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71(4): 630-640.
- Karasek R. A. , Gordon, G., Pietrovsky, C., Frese, M., Pieper, C., Schwartz, J., Fry, L. ve Schirer, D. 1985. Job content instrument: Questionnaire and user's guide. Los Angeles, CA: University of Southern California.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. 1985. The role of sex and family variables in burnout, *Sex Roles*, 12: 837-851.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. 1984. Burnout in organizational settings. S. Oskamp (Der.), *Applied social psychology annual: Applications in organizational settings*, vol. 5. Beverly Hills, CA: Sage, 133-153.
- Maslach, C. ve Pines, A. 1977. The burn-out syndrome in the day care setting, *Child Care Quarterly*, 6: 100-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. 2001. Job burnout, *Annual Review of Psychology*, 52: 397-422.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., ve Locander, W. B. 2006. Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference?, *Journal of Business Research*, Vol. 59(12): 1222-1230.
- Rosin, H. M. ve Korabik, K. 1995. Organizational experiences and propensity to leave: A multivariate investigation of men and women managers, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 46(1): 1-16.
- Schaufeli, W. B. ve Greenglass, E. R. 2001. Introduction to special issue on burnout and health, *Psychology & Health*, Vol. 16(5): 501-510.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C. ve Jackson, S. E. 1996. The Maslach Burnout Inventory—General Survey. C. Maslach, S. Jackson ve M. P. Leiter (Der), *Maslach Burnout Inventory (3rd ed)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 22-26.

# YAPISAL VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ (INCIVILITY) VE TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİ

**Yrd. Doç.Dr. Sema POLATCI**  
Gaziosmanpaşa Üniversitesi İİBF  
sema.polatci@gop.edu.tr

**Öğr.Gör. Fatih ÖZÇALIK**  
Hitit Üniversitesi Meslek Yükseokulu  
fatihozcalki@hitit.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışma, güçlendirmenin iki türü olan yapısal ve psikolojik güçlendirme, işyeri nezaketsizliği ve tükenmişlik değişkenleri arasındaki ilişki ve etkileri belirlemek amacıyla tasarlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda geliştirilmiş olan araştırma modeli ile hem değişkenler arasındaki ilişki ve etkiler, hem de işyeri nezaketsizliğinin güçlendirme türlerinin tükenmişlik üzerindeki etkisindeki aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma modeli, Çorum'daki bankalarda görev yapan 171 çalışandan elde edilen veriler ışığında hiyerarşik regresyon analizi ve Sobel testine göre analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda yapısal ve psikolojik güçlendirmenin tükenmişliği negatif, yapısal güçlendirmenin işyeri nezaketsizliğini negatif ve işyeri nezaketsizliğinin tükenmişliği pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca yapısal güçlendirmenin tükenmişliğe etkisinde işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolü üstlendiği de belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme, İşyeri Nezaketsizliği, Tükenmişlik

## 1. KURAMSAL ÇERÇEVE VE SORUNSA

Küreselleşme ve rekabetin, iş dünyasında ortaya çıkardığı kavramlardan birisi de güçlendirmedir. Güçlendirme sayesinde, işgörenlerin nasıl inisiyatif alacakları ve işteki zorluklara nasıl tepki verecekleri konusunda deneyim kazanmaları sağlanır (Laschinger, vd., 2004). Yapılan araştırmalarda, güçlendirme kavramının tek bir boyut ile tarif edilmesinin güçlüğü fark edilmiş ve güçlendirme konusundaki yaklaşımlar ikiye ayrılmıştır. Bunlardan birisi Kanter tarafından geliştirilmiş olan "Yapısal Güçlendirme" yaklaşımı, diğeri ise Spreitzer'in geliştirdiği "Psikolojik Güçlendirme" yaklaşımıdır.

Kanter'e göre yapısal güçlendirmenin alt unsurları bilgi, kaynaklar, destek, biçimsel ve biçimsel olmayan güçtür. Buradan hareketle yapısal güçlendirmeyi, işgörenlerin bilgiye ulaşmaları, desteklenmeleri, işlerini yapabilmek için gerekli kaynaklara sahip olmaları ve son olarak öğrenme ve gelişme fırsatlarına sahip olmaları şeklinde tanımlamak mümkündür (Kanter, 1979). Diğer bir deyişle yapısal güçlendirme "bir örgütün, işgörenlerine bilgiye, kaynaklara, desteğe ve fırsatlara ulaşma olanağı sunma yeteneği" dir (O'Brien, 2010).

Yapısal güçlendirme genel olarak işyerindeki çalışma koşullarını tanımlamaktadır. İşgörenlerin bu koşullara verdikleri tepkileri temel almamaktadır (Laschinger, vd., 2001). Bu tepkiler ise daha çok güçlendirmenin diğeri olan psikolojik güçlendirmenin konusunu oluşturmaktadır. Laschinger ve arkadaşlarına (2004) göre, psikolojik güçlendirme işgörenlerin yapısal güçlendirme koşullarını psikolojik olarak nasıl yorumladıklarını ifade etmektedir. En sade haliyle psikolojik güçlendirme, işgörenlerin kendilerini güçlendirilmiş hissedip hissetmediklerine ilişkin algılarıdır (Thomas ve Velthouse, 1990). Güçlendirmenin psikolojik boyutu olarak da tanımlanabilen psikolojik güçlendirme, çoğu zaman yönetsel uygulamalara tam olarak bağımlı değildir. Bu güçlendirme türü daha çok işgörenlerin yönetsel uygulamaları algılamaları ve onlara karşı geliştirdikleri tutumlarla ilişkilidir.

Literatürde yapısal ve psikolojik güçlendirmenin hem bireysel hem de örgütsel açıdan birçok olumlu sonuca neden olduğu görülmüştür. Örneğin iş tatmini (Ullum, 2011; Tolay vd., 2012), yönetime duyulan güven (Laschinger, vd., 2001), algılanan örgütsel adalet (Yürür ve Demir, 2011), mesleki sağlık (Laschinger ve Havens, 1997) ve örgütsel bağlılık (Spreitzer, 1995; Boonyarit, vd., 2010; Tolay vd., 2012) gibi olumlu örgütsel çıktılar üzerinde artırıcı etki yaparken; stres (Kluska, vd., 2004), tükenmişlik (O'Brien, 2010; Çavuş ve Demir, 2010) ve işten ayrılma niyeti (Laschinger vd., 2009a) gibi olumsuz örgütsel çıktılar üzerinde ise azaltıcı etkiye sahiptir.

Araştırmaya konu olan bir diğer değişken olan işyeri nezaketsizliği, özellikle son yıllarda büyük önem kazanmıştır. Bunun sebebi günümüz iş dünyasında teknoloji, küreselleşme ve bunlar dolayısıyla artan rekabetin bireyler arasındaki ilişkileri eskisinden çok daha karmaşık hale getirmiş olmasıdır. Ancak her ne kadar nezaket ihtiyacı artmış olsa da, 1990'ların sonlarında yapılmış olan bir araştırmaya (Marks, 1996) göre, katılımcıların %90'ı nezaketsizliğin son yılların en büyük sorunu olduğundan bahsetmektedir.

İşyeri nezaketsizliği Andersson ve Pearson (1999: 457) tarafından "işyerinde karşılıklı saygı kurallarının ihlali ile ortaya çıkan düşük yoğunluklu, niyeti tam olarak belli olmayan ancak hedefe zarar veren sapkın bir davranış" şeklinde tanımlanmıştır. Nezaketsiz davranışlar kişilerarası ilişkilerde bireyin çevresindekilerden algıladığı kaba ve saygısızca davranışlar olarak karakterize edilmektedir. Nazik davranışlar bireylerin karşılardakilerden beledikleri davranışlardır ve çoğu zaman davranış nazik olduğunda çok göze çarpmaz. Ancak nezaketsizlik sosyal bir iş stresörüdür ve nezaketsiz bir davranış sergilendiğinde karşı taraf bunu çoğu zaman kolayca görebilmektedir.

Örgüt içerisinde ortaya çıkabilen pek çok zarar verici davranış farklı araştırmacılar tarafından tanımlanmış, modellenmiş ve farklı değişkenlerle ilişkilendirilerek analiz edilmiştir. Bu zarar verici davranışlardan bazıları saldırganlık (aggression), zorbalık (violence), taciz (harassing), fiziksel istismar (physically abuse) ve anti-sosyal davranışlar (antisocial behavior) olarak sıralanabilir. Tüm bu olumsuz davranışlarda zarar verme niyeti vardır, fakat bu niyet bazılarında daha gözle görünür iken, bazılarında gizli kalmaktadır; diğer yandan verilen zararın miktarı bazılarında fazla iken, bazılarında azdır. Nezaketsizliğin diğerlerinden en önemli farkı, kişiyi nezaketsizliğe yönelten niyetin dışarıdan tam olarak belli olmamasıdır. Bu durumda nezaketsizlik davranışı sergileyen bireyin davranışında zarar verme niyetinin olup olmadığını, net bir şekilde söylemek mümkün değildir. Örneğin nezaketsiz davranışları sergileyen kişi karşısındakine zarar verme niyetindedir, ancak karşısındaki bunu farketmeyebilir. Diğer yandan nezaketsiz davranışlar sergileyen birey, bunu bilinçli olarak yaptığını sonradan inkar edebilir. Bu nedenle nezaketsizlikte niyet tam olarak açık değildir ve farklı şekillerde yorumlanabilir (Andersson ve Pearson, 1999).

Porath ve Pearson (2009) işyeri nezaketsizliği konusunda yaptıkları geniş çaplı araştırmalar sonucunda, nezaketsizliğin örgüte olan etkilerinin, yöneticilerin tahmin ettiğinden çok daha kötü olduğunu belirtmişlerdir. Binlerce yönetici ve işgören ile yapılan görüşmeler sonucunda örgüt içerisindeki nezaketsizlik nedeniyle, yönetici ve işgörenlerin %66'sı iş performanslarının düştüğünü, %80'i olabilecek olumsuz durumları düşünmekten işine daha az zaman ayırabildiğini, %47'si işyerinde geçirdiği zamanın azaldığını, %38'i iş kalitesinin düştüğünü, %78'i örgüte olan bağlılığının azaldığını belirtmiştir.

Yapılan araştırmalarda yapısal ve psikolojik güçlendirmenin tükenmişliği azaltıcı etki yaptığı birçok kez ispatlanmıştır (O'Brien, 2010; Çavuş ve Demir, 2010; Laschinger ve Finegan 2005, Laschinger vd., 2006). Bunun nedeni güçlendirilmiş işgörenlerin kendilerini güçlü, mutlu ve yetkin hissetmeleri ve hem örgüt içerisinde hem de işten geriye kalan zamanlarında güçlendirilmemişlerden psikolojik anlamda daha iyi durumda olmalarıdır.

Nezaketsizlik bireysel bir davranışken sonuçları iş ortamını ve iş performansını, nezaketsiz davranışın hedefinin ve diğerlerinin verimliliklerini ve psikolojilerini olumsuz yönde etkilemektedir. Düşük yoğunlukta başlayan nezaketsizlik, zaman içerisinde yoğunlaşmakta ve çok ciddi bireylerarası sonuçlara neden olabilmektedir (Pearson vd., 2000). Literatürde nezaketsizliğin tükenmişlik üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak yapılan araştırmalardan elde edilen bilgiler sonucunda nezaketsizlik algısının tükenmişlik üzerinde pozitif yönde etkili olacağı düşünülmektedir.

Laschinger ve arkadaşları (2009b) hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada güçlendirme, işyeri nezaketsizliği ve tükenmişliğin etkilerini birarada incelemişlerdir. Sonuçlara bakıldığında bu üç kavramın iş tatminsizliği, düşük örgütsel bağlılık ve yüksek personel devir oranı üzerinde büyük ölçüde etkili olduğu görülmektedir. Bu çalışmada araştırmanın değişkenlerinin tamamı bir arada incelenmiş ancak değişkenlerin tamamı bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Yapılan literatür taramasında güçlendirme türlerinin nezaketsizliğe etkisine veya nezaketsizliğin güçlendirme tükenmişlik arasındaki aracılık etkisine yönelik herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır.

## 2. YÖNTEM

Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisi ve bu etkide işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolünü belirlemeye yönelik olarak yapılan bu araştırmada, ilk olarak örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgiler verilmiştir. Daha sonra örneklemeden elde edilen veriler doğrultusunda geliştirilmiş olan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının tespit edilmesinin ardından, hiyerarşik regresyon analizi ile araştırma hipotezleri test edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılarak yönetici ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmanın hipotezleri ve modeli aşağıdaki gibidir.

H1: Yapısal güçlendirme, çalışanların tükenmişliği üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkilidir.

H2: Psikolojik güçlendirme, çalışanların tükenmişliği üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkilidir.

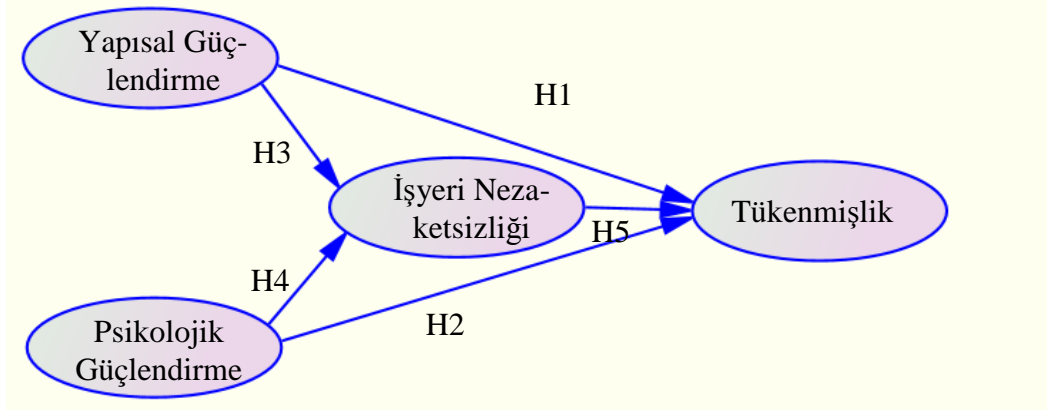
H3: İşyeri nezaketsizliği, çalışanların tükenmişliği üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkilidir.

H4: Yapısal güçlendirme, çalışanların nezaketsizliği üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkilidir.

H5: Psikolojik güçlendirme, çalışanların nezaketsizliği üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkilidir.

H6: Yapısal güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliği aracılık rolü oynamaktadır.

H7: Psikolojik güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliği aracılık rolü oynamaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın sorunsallarına yanıt bulabilmek amacıyla anket yöntemi kullanılmış ve Çorum'daki 171 banka çalışanından veri toplanmıştır. Araştırma örnekleminin %53.2'si kadın, %46.8'i erkek banka çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışanların yaş ortalamaları 32.81 (SS=6.287) olup, yaşları 24 ile 53 arasında değişmektedir. Bankadaki kıdemlerine bakıldığında, örneklemin %55.5'i 5 yıl veya daha az süredir, %27.5'i 6-10 yıldır, %7'si 11-15 yıldır, %7'si 16-20 yıldır ve %3'ü 21 yıl veya daha fazla süredir bankada çalışmaktadır.

Araştırmada Cortina vd. (2001) tarafından geliştirilmiş olan işyeri nezaketsizliği ölçeği, Laschinger ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilmiş olan yapısal güçlendirme ölçeği, Spreitzer (1995) tarafından geliştirilmiş olan psikolojik güçlendirme ölçeği ve Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Seçilen örneklem üzerinde yapılan güvenilirlik analizleri ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermiştir.

### 3. BULGULAR

Araştırmanın değişkenleri arasındaki korelasyonlara bakıldığında psikolojik güçlendirme ve işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişki dışındaki tüm ilişkilerin 0.01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca modelde çoklu eş doğrusallık problemi olup olmadığını belirlemek amacıyla tolerans ve VIF değerlerine bakılmıştır. Bu değerler bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık problemi olmadığını (Tolerans>.2; VIF<10) göstermiştir.

İşyeri nezaketsizliğinin yapısal ve psikolojik güçlendirme ile tükenmişlik arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisini belirlemek için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Aracılık testi amacıyla ilk olarak yapısal güçlendirme ile tükenmişlik arasındaki ilişkilere bakılmıştır, elde edilen bulgular Tablo 1'de özetlenmiştir.

**Tablo 1.** Yapısal Güçlendirme-İşyeri Nezaketsizliği-Tükenmişlik Değişkenlerine İlişkin Aracılık Testi Sonuçları

		$\beta$	
		İşyeri Nezaketsizliği	Tükenmişlik
Yapısal Güçlendirme	Test 1		
	Yaş		-.046
	Çalışma süresi		.114
	Yapısal Güçlendirme		-.576***
	R <sup>2</sup>		.330
	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>		.318
			(F=27.369***)
	Test 2		İş. Nez. -Tük.
	Yaş	.177	-.101
	Çalışma süresi	-.135	.105
	Yapısal Güçlendirme	-.254***	.326***
	R <sup>2</sup>	.078	.106
	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.062	.090
		(F=4.729**)	(F=6.602***)
	Test 3		
Yaş		-.080	
Çalışma süresi		.140	
Yapısal Güçlendirme		-.528***	
İşyeri Nezaketsizliği		.192**	
R <sup>2</sup>		.363	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>		.348	
		(F=23.695***)	
Sobel Test (z)		-2.70**	

\*\*p&lt;.01; \*\*\*p&lt;.001

Analiz sonuçlarına göre analizin 3. aşamasında işyeri nezaketsizliğinin analize dahil edildiğinde yapısal güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisi devam etmiş ancak azalmış ( $\beta=-.528$ ;  $p<.001$ ), diğer yandan işyeri nezaketsizliğinin tükenmişlik üzerindeki etkisi devam etmiştir ( $\beta=.192$ ;  $p<.01$ ). Elde edilen bu sonuçların ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve anlamlı bulunmuştur ( $z=-2.70$ ;  $p<.01$ ). Bu bulgular doğrultusunda işyeri nezaketsizliği değişkeninin yapısal güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisini azaltması dolayısıyla, bu ilişkide işyeri nezaketsizliğinin kısmi aracılık rolünden bahsetmek mümkündür. Yapısal güçlendirme ile ilgili regresyon analizleri sonucunda H1, H3, H4 ve H6 hipotezleri kabul edilmiştir.

Aracılık testinin ikinci aşamasında araştırmanın diğer bağımsız değişkeni olan psikolojik güçlendirme ile tükenmişlik arasındaki ilişkilere bakılmıştır, elde edilen bulgular Tablo 2’de özetlenmiştir.

**Tablo 2.** Psikolojik Güçlendirme-İşyeri Nezaketsizliği-Tükenmişlik Değişkenlerine İlişkin Aracılık Testi Sonuçları

		$\beta$	
		İşyeri Nezaketsizliği	Tükenmişlik
Psikolojik Güçlendirme	Test 1		
	Yaş		.012
	Çalışma süresi		.063
	Psikolojik Güçlendirme		-.417***
	R <sup>2</sup>		.171
	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>		.156
			(F=11.476***)
	Test 2		İş. Nez. -Tük.
	Yaş	.188	-.101
	Çalışma süresi	-.161	.105
	Psikolojik Güçlendirme	-.070	.326***
	R <sup>2</sup>	.019	.106
	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.002	.090
		(F=1.088)	(F=6.602***)



Test 3	
Yaş	-.044
Çalışma süresi	.111
Psikolojik Güçlendirme	-.396***
İşyeri Nezaketsizliği	.299**
R <sup>2</sup>	.258
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.241
	(F=14.463***)
Sobel Test (z)	-.87

\*\*p<.01; \*\*\*p<.001

Psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü ile ilgili analizlerde, her ne kadar psikolojik güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisi işyeri nezaketsizliği değişkeninin analize dahil edilmesi ile birlikte azalmış olsa da, psikolojik güçlendirmenin işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisinin anlamsız olması nedeniyle, işyeri nezaketsizliği değişkeninin psikolojik güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisine aracılık ettiğinden bahsetmek mümkün değildir. Zaten Sobel testi sonucunun anlamsız çıkması da, bunun göstergesidir. Bu durumda psikolojik güçlendirme ile ilgili regresyon analizleri sonucunda H2 hipotezi kabul edilmiş, H5 ve H7 hipotezleri reddedilmiştir.

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada yapısal ve psikolojik güçlendirme, işyeri nezaketsizliği ve tükenmişlik değişkenlerinin arasındaki ilişki ve etkiler incelenmiştir. Bu amaçla Çorum'da görev yapan banka çalışanlarından konu ile ilgili veriler toplanmış ve bu veriler sayesinde araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olan bir model test edilmiştir. Bu model işyeri nezaketsizliğinin, yapısal ve psikolojik güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisinde aracılık rolünü incelemektedir. Örneklemeden elde edilen veriler ve model kapsamında yapılan analizler sonucunda bankacılık sektöründe araştırmının değişkenlerine ilişkin bulgulara ulaşılmıştır.

Analizler yapısal güçlendirme ve işyeri nezaketsizliği arasındaki güçlü etkileşimin, psikolojik güçlendirme ile işyeri nezaketsizliği arasında geçerli olmadığını göstermektedir. Çünkü psikolojik güçlendirmenin işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisi beklenenin aksine anlamsız çıkmıştır. Yani çalışanların işyerindekilerin nezaket düzeyi ile ilgili algıları, onların psikolojik olarak güçlendirilmiş olup olmamalarından etkilenmemektedir.

Aracılık rolünün incelendiği analizlerin birinci kısmında işyeri nezaketsizliğinin, yapısal güçlendirmenin tükenmişlik üzerine etkisinde kısmi aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir. Ancak psikolojik güçlendirmenin işyeri nezaketsizliğini anlamlı bir şekilde etkilememesi nedeniyle, bu değişkenler arasında işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolünden bahsetmek mümkün olamamıştır. Diğer bir deyişle psikolojik güçlendirme işyeri nezaketsizliği üzerinden değil, direkt olarak tükenmişliği azaltıcı etki yapmaktadır.

Sonuç olarak bankacılık sektöründeki çalışanların tükenmişlik düzeylerinin azaltılmasında, yapısal ve psikolojik güçlendirme düzeylerinin artırılmasının ve iş ortamlarındaki algılanan nezaketsizlik düzeylerinin azaltılmasının önemli etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların güçlendirilmesi ve kişilerarası ilişkilerin saygı kurallarını içerisinde gerçekleşmesi, hem bireysel hem de örgütsel çıktılarını ciddi anlamda olumsuz etkilediği literatürdeki pek çok çalışma ile ispatlanmış olan tükenmişliği azaltacaktır. Dolayısıyla yönetici ve liderlerin bu konulara önem vermeleri, örgütsel başarıları açısından büyük önem taşımaktadır.

Araştırmaya konu olan değişkenlerin çalışanların algılarına dayalı olarak beyan ettikleri üzerinden ölçülmesi ve çalışanların sosyal beğenilirlilik doğrultusunda cevap vermiş olma olasılıkları araştırmının bir sınırlılığdır. Araştırmının tek sektörde ve tek ilde yapılmış olması, yine bu araştırmının sınırlılıklarındandır. Farklı sektörlerde ve farklı illerde yapılacak olan çalışmalardan daha farklı sonuçların elde edilmesi mümkündür. Ayrıca araştırmının daha büyük banka çalışanları örneklemleri ile veya farklı meslek örneklemlerinde tekrarlanması, daha genellenebilir sonuçlara ulaşılmasını mümkün kılabilir. Son olarak da özellikle literatürde çok fazla çalışılmamış olması dolayısıyla işyeri nezaketsizliği kavramının farklı değişkenlerle ilişkilerinin araştırılmasının, konunun gelişimi ve diğer değişkenlerle olan neden sonuç ilişkilerinin ortaya konulması açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

Andersson, L. M. ve Pearson C. M. 1999. Tit For Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace, *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.

- Baron, R. M. ve Kenny D. A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Boonyarit, I., Chomphupart S., Arin N. 2010. Leadership, Empowerment and Attitude Outcomes, *The Journal of Behavioral Science*, 5(1), 1-14.
- Çavuş, M. F. ve Demir Y. 2010. The Impacts of Structural and Psychological Empowerment on Burnout: A Research on Staff Nurses in Turkish State Hospitals, *Canadian Social Science*, 6(4), 63-72.
- Cortina, L. M., Magley V. J., Williams J. H. ve Langhout R. D. 2001. Incivility in the Workplace: Incidence and Impact, *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Kanter, R. M. 1979. Power Failure in Management Circuits, *Harvard Business Review* 57, 65-75.
- Kluska, K. M., Laschinger H. K. S. ve Kerr M. S. 2004. Staff Nurse Empowerment and Effort-Reward Imbalance, *Nursing Leadership*, 17(1), 112-128.
- Laschinger, H. K. S. ve Finegan J. 2005. Empowering Nurses for Work Engagement and Health in Hospital Settings, *Nursing Economics* 35(10), 439-449.
- Laschinger, H. K. S. ve Havens D. 1997. The Effect of Workplace Empowerment on Staff Nurses' Occupational Mental Health and Work Effectiveness: Testing Kanter's Model of Organizational Empowerment, *Journal of Nursing Administration*, 27(6), 42-50.
- Laschinger, H. K. S., Finegan J., Shamian J. ve Wilk P. 2001. Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings, *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260-272.
- Laschinger, H. K. S., Finegan J., Shamian J. ve Wilk P. 2004. A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527-545.
- Laschinger, H. K. S., Wong C. A. ve Greco P. 2006. The Impact of Staff Nurse Empowerment on Person-Job Fit and Work Engagement/ Burnout, *Nursing Administration Quarterly* 30(4), 358-367.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. ve Wilk, P. 2009a. Context Matters: The Impact of Unit Leadership and Empowerment on Nurses' Organizational Commitment, *Journal of Nursing Administration*, 39(5), 228-235.
- Laschinger, H. K. S., Leiter M., Day A., Gilin D. 2009b. Workplace Empowerment, Incivility, and Burnout: Impact on Staff Nurse Recruitment and Retention Outcomes, *Journal of Nursing Management*, 17, 302-311.
- Marks, J. 1996. The American Uncivil Wars, *U.S. News & World Report*, April 22, 66-72.
- Maslach, C. ve Jackson S. E. 1981. The Measurement of Experienced Burnout, *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- O'Brien, J. L. 2010. Structural Empowerment, Psychological Empowerment and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers, Degree of Doctor of Philosophy, New Jersey, The State University of New Jersey.
- Pearson, C. M., Andersson L. M. ve Porath C. L. 2000. Assessing and Attacking Workplace Incivility, *Organizational Dynamics*, 29(3), 123-137.
- Porath, C. ve Pearson C. 2009. How Toxic Colleagues Corrode Performance, *Harvard Business Review*, 87(4), 24.
- Spreitzer, G. M. 1995. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Thomas, K. W. ve Velthouse B. A. 1990. Cognitive Elements of Empowerment, *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tolay, E., Sürgevil O. ve Topoyan M. 2012. Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri, *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 449-465.
- Ullum, A. G. 2011. Understanding the Determinants of Job Satisfaction, Degree of Master of Science in Nursing, San Diego State University.
- Yürür, S. ve Demir K. 2011. Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3) 311-33.

**ALTINCI OTURUM:PROF.DR. CUMHUR FERMAN SALONU  
İŞGÖREN BULMA**

- ✓ **LOJİSTİK İŞLETMELERİN İŞGÖREN BULMA VE SEÇME SÜREÇLERİNİN SEKTÖRE YÖNELİK YÜKSEKÖĞRETİM AÇISINDAN İNCELENMESİ**

*Yrd. Doç.Dr. HATİCE SARIALTIN*

- ✓ **ÇALIŞANLARIN İŞ BULMA KANALLARINA GÖRE PROFİLİNİ TEST ETMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

*Yrd. Doç.Dr. Ali Talip AKPINAR*

- ✓ **YÖNETİCİLERİN İŞGÖREN SEÇİMİNDE ETİK İLKELERE İLİŞKİN DAVRANIŞLARININ ALGILANMASINA YÖNELİK BİR İNCELEME**

*Yrd. Doç.Dr. Aydın YILMAZER*

# LOJİSTİK İŞLETMELERİN İŞGÖREN BULMA VE SEÇME SÜREÇLERİNİN SEKTÖRE YÖNELİK YÜKSEKÖĞRETİM AÇISINDAN İNCELENMESİ

Yrd.Doç.Dr. Hatice SARIALTIN

Sakarya Üniversitesi

Sapanca MYO

hsarialtin@sakarya.edu.tr

## ÖZET

Türkiye'nin uluslararası lojistik üs olma hedefi doğrultusunda lojistiğin önümüzdeki yılların parlayan sektörlerden biri olması öngörüldüğünden, bu büyümenin istihdama da yansıtacağı muhakkak. GSMH içerisinde % 7'lerden % 15'lere kadar büyüme göstermiş sektörün 2008-2015 arasındaki dönemde 10 bini aşan yetişmiş insana ihtiyaç duyacağı tahmin edilmektedir. Sektörün faaliyetlerinde artık globalleşme yoluna giden temel amaçları, toplam kalite bilincinde, iyi eğitilmiş, yabancı dile ve teknolojiye hakim bir insan kaynağı ile siparişten teslimata olan süreçte hızlı ve doğru yanıt verebilmek, en az stokla çalışmak, yüklerin birleştirilmesi ile en az maliyet ve yüksek verimliliğe ulaşmak, yük ve araç takibinde izlenebilirlik ve sürdürülebilirliği sağlamaktır. Bu noktada sektörde lojistik alanda eğitilmiş iş gücünün önemi bir kez daha ön plana çıkmaktadır. Sektör işletmelerinin (3PL, 4PL veya Forwarders), işgören bulma ve seçme süreçlerini lojistik eğitimi alan mezun öğrenciler açısından inceleyen çalışma, 20 kurumsal firmanın örnek uygulamalarının bir sentezi olan nitel bir çalışmadır.

**Anahtar Kelimeler:** Lojistik, Lojistik İşletmeler, İşgören Bulma ve Seçme, Lojistik Eğitimi

## 1.GİRİŞ

Ürün ve hizmetlerin benzer metotlarla, benzer kalitede ve benzer maliyetlerle üretildiği bir dünyada müşterinin satın alma kararını etkileyen iki faktör “ürünün fiyatı” ve “ürünün bulunabilirliği”dir. Lojistik, bunu sağlayabilen dinamik bir sektör olarak karşımıza çıkmıştır. Lojistiğin günümüzde kabul gören en geçerli tanımı Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi (CSCMP / Council of Supply Chain Management Professionals, 2009) tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre; Lojistik, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürün, servis hizmeti ve bilgi akışının başlangıç noktasından (tedarik kaynağından), tüketildiği son noktaya (nihai tüketici) kadar olan tedarik zinciri içindeki ileri ve geri yönde taşınmaları ile depolanmalarının ve diğer katma değerli faaliyetlerin etkili ve verimli bir biçimde planlanması, uygulanması ve kontrolünü kapsayan bir tedarik zinciri hizmetidir. Daha kısa bir anlatımla lojistik, hammadde, malzeme, yardımcı madde, yarı-mamul ya da tamamlanmış ürünlerin nihai kullanıcıların istediği yerde, istediği zamanda, hasarsız ve minimum maliyetle bulunabilirliğini sağlayan küresel bir hizmettir.

Bu tanımda açıklanması gereken iki unsur vardır. Bunlar, “müşteri” ve “tedarik zinciridir”. Lojistik sektörü için müşteri, her türlü teslim noktalarıdır. Tedarik zinciri ise; hammadde ve malzemeleri nihai ürünlere dönüştürmek, bunları da nihai kullanıcıya ulaştırmak amacıyla tedarikçiler, yan sanayiciler, imalatçılar, taşımacılar, dağıtım merkezi, toplama merkezi ve antrepo hizmetleri, terminal liman hizmetleri, dağıtımcılar, toptancılar, perakendecilerden oluşan ve ilgili bilgi sistemlerini de içeren halkalar bütünüdür (Handfield ve Nicholas, 2002). 3PL (3.taraf lojistik), 4PL (4.taraf lojistik) firmaları ya da taşıma işleri organizatörlerinin (freight forwarders), tedarik zinciri içerisinde verdikleri başlıca lojistik hizmetler; Talep tahmini ve sipariş yönetimi; nakliye – uluslararası taşıma (kara-hava-deniz-demiryolu, boru hattı, ve kombine taşıma); dış ticaret; gümrük ve antrepo mevzuatları; emtea-nakliyat sigortalama ve taşıyıcının sorumluluk sigortası; gümrükleme, depolama; dağıtım merkezi – aktarma merkezi – antrepo hizmetleri; elleçleme; terminal, liman hizmetleri; palet parkı, ön/son işlemler; dağıtım (çapraz (crossdocking) sevkiyat); döngüsel (milk run) sevkiyatlar; katma değerli işlemler (kalite kontrol, stok kontrol, ambalajlama, paketleme, etiketleme, bandrolleme, vd); tersine lojistik (iade işlemleri, hurda ve iskontaların ekonomiyeye kazandırılması, tehlikeli malzemenin imhası); üretim lojistiği (satın alma, üretime anında malzeme verme, vd iç lojistik); stok yönetimi, lojistik bilgi sistemleri (yazılımlar, e-lojistik); proje lojistiği ve danışmanlık hizmetleridir (Lambert vd, 1999; Harrison ve

Remko, 2008). Bu lojistik hizmetleri dış kaynak (outsourcing) hizmet sağlayıcı olarak anahtar teslim yerine getiren firmalar, 3PL, 4PL ya da ülkemizde taşıma işleri organizatörleri olarak bilinen forwarders firmalardır. (<http://www.utikad.org.tr/lojhizmet.htm>).

Ülkemizde son 5 yılda % 20 oranında büyüyen lojistik sektörün büyüklüğünün 2015 yılında 120 milyar dolara ulaşacağı tahmin edilmektedir (TOBB 2012; 2011 Sektör Raporu; <http://www.und.org.tr/>). Ancak, sektörün insan kaynağı yönetimindeki gelişme, bugün ulaştığı seviyedeki gelişme paralelinde olmamıştır (Yanping, 2006:795). Dahası, sektörün ihtiyacı olan profesyonel yetenekleri istihdam edebileceği bir işgücü arz pazarı henüz oluşmamıştır. Lojistik çalışanları için üniversite-sektör işbirliğinin de yeterli düzeyde olmadığını açıklayan profesyoneller ve akademisyenlere göre (Yanping, 2006, Kuzpınar, 2010; Gürgeç 2011), mevcut çalışanların tedarik zinciri, deniz, hava, demir, karayolu taşımacılığı, depo-antrepo otomasyonu, ekipman kullanımı ve modlararası taşıma otomasyonunun gerektirdiği temel bilgi-beceri eksikliği firmalar tarafından giderilmeye çalışılsa da sektörde işgören devir hızı yüksektir. Buna ek olarak, birçok ülkede lojistik eğitimi veren üniversite programlarının sektörün taleplerine cevap veremediği ve bu nedenle bu programların müfredatlarının kapsamlı sektör araştırmalarına göre revize edilmesi gerektiği bildirilmektedir.

İşletmeler çalışanlarına ne kadar oryantasyon verirlerse versinler, lojistik tam anlamıyla bir süreçtir ve entegre lojistik operasyonları aktsatmayacak şekilde koordine çalışabilen nitelikli ve kalıcı işgücünün ne kadar önemli olduğu ve akademik alanda bu işin eğitimini almış ve hızla sorumluluk alma pozisyonuna gelebilecek elemanların önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın amacı; tedarik zincirinde entegre lojistik hizmetleri üstlenen 3PL, 4PL işletmelerin işgören bulma ve seçme süreçlerinin lojistik eğitimi alan yeni mezun işgören adayları açısından incelenmesidir. Bağlantılı olarak hem sektör hem de lojistik eğitimi veren üniversiteler ve akademisyenler için önem taşıyan şu sorulara yanıt aranacaktır:

1. Entegre lojistik hizmet üreten 3PL, 4PL işletmeler işgören bulmada en çok hangi pozisyonlar için dış kaynakları tercih etmektedir? Seçme süreçleri nasıl işlemektedir?
2. Lojistik alanda akademik eğitim almış olan yeni mezun işgören adaylarında aradıkları temel bilgi, beceri, yetkinlik; yeterlilik düzeyi nedir? Pozisyonların gerekleri nelerdir?
3. Gençlerin sektörde istihdam edilebilir adaylar olarak mezun olabilmeleri için, yöneticilerin mevcut ders içeriklerinin, hatta müfredatın tekrar tasarlanması ve/veya güncellenmesine yönelik değerlendirmeleri neler olabilir?

## 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞGÖREN BULMA VE SEÇME

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin ortak ve farklı biçimlerde olan tanımlamaları birçok akademisyen ve yazar tarafından yapılmıştır (Yüksel, 2000; Armstrong, 2006; Sabuncuoğlu, 2008, Acar, 2009; Bingöl, 2010). İKY, Örgüte rekabetçi üstünlük sağlama amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesiyle ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir (Yüksel, 2000:8-9). Günümüzde kayıt tutuculuktan stratejik ortaklığa geçiş yapan İKY, bireysel ve örgütsel amaçları bütünleştirip işletmenin gücünden en etkin bir biçimde yararlanarak örgüt verimliliğinin artırılmasını hedeflemektedir. İşgücünü bir rekabetçi stratejik kaynak (Bingöl, 2010:5) olarak gören stratejik İKY, işgücü politikaları ve uygulamaları vasıtasıyla örgütün amaçlarına nasıl ulaşılacağını tanımlayan bir yaklaşım getirmiştir. Bu yaklaşım doğrultusunda İKY, insanların istihdamı, tatmini ve gelişiminde organizasyonun stratejileriyle bütünleşmiş kapsamlı ve entegre bir yönetim uygulamasıdır (Armstrong, 2012:4). Bir örgütün İKY çalışmaları planlamayla başlar, iş analizi ve tanımlarıyla şekillenir ve dinamik bir faaliyet olarak işgören bulma ve seçimiyle yoluna devam eder (Sabuncuoğlu, 2008:77). İşgören bulma ve seçme, çoğu yazar ve yöneticiye göre (Sabuncuoğlu, 2008; Gatewood, vd. 2010, Heathfield, 2011; Armstrong, 2012; Vogelsang vd, 2012) stratejik İKY açısından en kritik insan kaynakları işlevidir. Bu işlevin başarısında üç temel unsur; yetenek yönetimi yaklaşımında etkin bir işgücü planlaması, işletmeye en iyi işgöreni sağlayan iç-dış kaynakların doğru kullanılması ve planlı bir seçme, yerleştirme sürecidir.

## 3. LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE İŞGÖREN BULMA VE SEÇME

Dünyada ve Türkiye'de lojistik sektörün gelişimine ve karşı karşıya kaldığı zorluklara baktığımızda, bir uygulama ve akademik bir disiplin olarak İKY'nin, lojistik hizmetlerin kalitesinin ve etkinliğinin artırılmasında stratejik bir rolü olduğunu söyleyebiliriz. İnsan kaynağının gelişimine önem veren, ekip ruhu ile çalışma ortamı sağlayan, verimlilik ve karlılık hedeflerine önemli katkı sağlayan süreçlerin de yer aldığı bir İKY, emek-yoğun bir sektör olan lojistik sektörü için stratejik konulardan biridir. Durum böyle iken, lojistik hizmet sağlayıcı 3PL, 4PL veya forwarder işletmeler örgütsel performansı artırmak ve dünya ölçeğinde bir rekabette var olabilmek için İKY'den çok, sistemik ve yapısal yönlerini oluşturma ve geliştirme eğilimi göstermiştir (Kam vd, 2010). İnsan kaynakları uygulamalarının hizmet kalitesini ve müşteri bağlılığını arttırmada kilit bir

rolü olduğu bilinmesine rağmen, 2000’li yıllara kadar lojistik süreçlerde etkili ve bilimsel bir İKY’nde genel bir ilgisizlik ve isteksizlik yaşanmıştır. Lojistik işletmelerde 2000’li yıllara kadar insan kaynağına atfedilen bu çok sınırlı vurgu, çoğu kurumsallaşmasını tamamlayamamış orta ölçekli veya aile işletmelerinin yeni elemanları ucuz ve harcanabilir kaynak olarak görmelerine neden olmuştur. Oysa bugün, sektörün İK yöneticilerinin bildirdiğine göre (Tatlı, 2012), sektörde nitelikli eleman sağlamada en çok zorlanılan pozisyonlar, 2000’li yıllara kadar ihmal edilen insan kaynağının ihmal edildiği pozisyonlardır. Konuyla ilgili uluslar arası bir anketin sonuçlarına göre, lojistik hizmet sağlayıcı firmaların en önemli sorunlarından biri operasyonel işgücü eksikliğidir. Gibson ve Cook’un araştırması da (2001), benzer şekilde, tedarik zinciri yönetiminde lojistik uzman eksikliğinin göz ardı edilemez hale geldiğini daha 2000’li yılların başında açıklamıştır. Lojistik işletmelerin yönetim ve operasyonel süreçlerinde hangi pozisyonların olduğu, bu pozisyonlara işgören bulma ve seçme yöntemlerinin (ücret aralıkları ve sağlanan hakları da içeren), ne olduğu konusunda az sayıda çalışmadan biri olan araştırma sonuçlarına göre; lojistik işletmelerin işgören sağlama ve seçme süreçlerini iyi uygulama örnekleriyle kıyaslamaları, sektöre ilgi duyan yeni mezunları kazanmak için sonuç odaklı aday bulma ve seçme stratejileri geliştirmeleri ve üniversite ile işbirliğini artırmaları gerekmektedir.

Sektörün hızlı büyümesi karşısında önlisans, lisans ve lisansüstü programlarına daha fazla öğrenci yerleştirmek için program sayılarını artıran üniversitelerin çoğu, bu programları tedarik zincirinin disiplinlerarası yapısına uygun şekilde oluşturmada başarısız olmuştur. Lojistik eğitimi Avrupa, Kuzey Amerika ve Asyada’ki gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerle karşılaştırmalı olarak analiz eden ilk deneysel çalışmasında Wu (2007), bu nedenle üniversitelere, lojistik uzmanlar tarafından tanımlanan ve fakat mevcut müfredatlarının karşılamadığı ek eğitim konuları önermektedir. Deniz lojistiği ile ilgili bir başka araştırma da bu açıklamayı doğrulamaktadır. Zhao ve Wang’ın (2010), 80 firmada inceledikleri insan kaynakları uygulamalarını açıklayan çalışmada belirtildiği üzere deniz lojistiği firmalarının yaşadığı kritik işgücü problemleri; Yüksek nitelikte ve akademik eğitim altyapısı olan personel sayısının az olması; buna karşın çoğu yeni mezun adayların lojistik firma ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz bulunmasıdır.

## 4. LOJİSTİK İŞLETMELERİN İŞGÖREN BULMA VE SEÇME SÜREÇLERİNİN ANALİZİ

### 4.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı; tedarik zincirinde entegre lojistik hizmetleri üstlenen 3PL, 4PL işletmelerin işgören bulma ve seçme süreçlerinin ve işgücü kriterlerinin lojistik eğitimi alan yeni mezun işgören adayları açısından analiz edilerek, örnek olay incelemeleri yaklaşımıyla hazırlanmış açık uçlu sorularla uygulayıcıların bilgi ve önerilerinin yükseköğretime yansıtılmasıdır. Çalışmanın örneklemini oluşturan işletmeler sektörün önde gelen 3PL, 4PL firmalar olduğundan işgören bulma ve seçme süreçlerinin nasıl işlediğinin incelenmesi sınıfında iyi uygulama örneklerinin özetini verecektir. Bu bağlamda çalışmanın diğer bir amacı da, sektörün % 70’ini oluşturan KOBİ tarzı aile işletmelerinin ya da gelişme yolundaki orta ölçekli işletmelerin kullanabilecekleri pratik sonuçlara ulaşmaktır.

### 4.2.Metodoloji ve Yöntem

İyi uygulama örneklerinin incelenmesi mantığıyla tasarlanan araştırmanın, betimleyici, açıklayıcı ve bağımsal (holistik perspektif) nitel bir araştırma olduğu söylenebilir (Batu, 2004; Ergün,2007). Araştırmanın ana kütlesini Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenler Derneği (UTİKAD) üyesi lojistik işletmeler (N= 389) oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme olarak; sektörde ilk 50 içerisinde yer alan ve web sayfaları taranarak İnsan Kaynakları uygulamaları olduğu tespit edilen 20 büyük ölçekli işletme bilinçli olarak seçilmiştir (amaçlı örnekleme için bkz, Yıldırım ve Şimşek, 2011) Araştırma sorularına cevap alınabileceğine inanılan katılımcılar, işletmelerin web sayfalarının taranarak işgören bulma ve seçme süreçlerinde bilgi ve deneyim sahibi oldukları tespit edilen ve telefon ve e.mail görüşmeleriyle onay alınan insan kaynakları yöneticileri ve uzmanlarıdır. Birden çok örnek uygulamanın incelenmesi mantığıyla tasarlanan çalışmada, asıl sahada işlerin nasıl yürüdüğünün, uygulamanın içinde olanların talep ve önerilerinin neler olduğunun yükseköğretime yansıtılması amaçlanmaktadır. Araştırma, 20 işletmenin işgören bulma ve seçme süreçlerinin, sektörle ilgili yükseköğretimden yeni mezun işgören adayları açısından incelenmesiyle sınırlıdır. Sektör için her biri ayrı bir araştırma konusu olabilecek diğer insan kaynakları uygulamaları ve ilişkilendirmeleri, çalışmanın odaklandığı amacı gereği, kapsam dışı bırakılmıştır. Ayrıca, araştırmanın örneklem araştırması, işletmelerle sürdürülen onay alma, anket yollama, izleme-hatırlatma, anket geridönüşleri, anket bilgilerini teyitleşme (e.posta ve telefon) görüşmeleri zaman kısıtı nedeniyle 2 ayda tamamlanmıştır.

Araştırmanın amacına uygun olarak kullanılan yöntem örnek olay incelemesidir. İşletmelerin işgören bulma ve seçme süreçlerinin nasıl işlediği, işgören adaylarında aradıkları temel yeterlilik düzeyleri, bu yeterliliği kazandıracak nasıl bir eğitim müfredatını talep ettikleri vb. konular ve bağlantıları, karşılaştırmalı olarak incelenmek istendiğinden örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Veri toplamak amacıyla açık uçlu sorulardan oluşan anket uygulamasından yararlanılmıştır. Anketin hazırlanmasında, işgören bulma ve seçmeyi uygulama örnekleriyle açıklayan ve lojistik sektörde operasyonları inceleyen kaynaklardan yararlanılmıştır ( Çancı ve Erdal, 2003; Erdal, 2005; Harrison ve Remko, 2008; Sabuncuoğlu, 2008; Gatewood vd, 2010; Armstrong, 2012).

### 4.3. Araştırmanın Analizi

Seçilen işletmelere telefon görüşmesi ve e-posta yoluyla ulaşılarak insan kaynakları yöneticilerinden onay alındıktan sonra, tasarlanan anketin yanıtları ve değerlendirmeleri yine e-posta yoluyla alınmıştır. Ayrıca, sınıfında iyi uygulama olduğu geridönen anketlerden anlaşılan 5 işletmenin de üst düzey yöneticileri veya insan kaynakları direktörleri de araştırmaya dahil edilerek araştırma sonuçlarının güvenilirliği ve geçerliliği artırılmak istenmiştir. İşletmelerden % 85'in üzerinde geri dönüş (geçerli anket) sağlanmıştır. Araştırmaya katkı veren yöneticilerden elde edilen veriler betimsel analiz yaklaşımıyla ilk değerlendirmeleri yapılarak sınıflandırılmış, yöneticilerin ortak ve farklı cevapları tekrar sınıflandırılarak sadeleştirilmiş ve üçüncü turda ortak cevapların son değerlendirmeleri yapılarak bulgular tablolarda özetlenmiştir. Böylece katılımcılardan sağlanan uygulama bilgileri ve öneriler birkaç kez süzgeçten geçirilerek hem yükseköğretime, hem de iş alma süreçlerini iyileştirmek isteyen diğer lojistik firmalara uygulanabilir öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

## 5. İŞLETMELERİN ANALİZİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA BULGULARI

### 5.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Bilgileri

Araştırmanın örneklemini oluşturan 20 lojistik işletmenin 15'inden geri dönüş sağlanmıştır. Geridönüş sağlanan işletmelerin; Arkas lojistik, Barsan Global Lojistik, Borusan Lojistik ve Balnak, Ceva Lojistik, Ekol Lojistik, Galata Taşımacılık, Gökbora Taşımacılık ve Lojistik, Mars Lojistik, Johngood Shipping, Omsan Denizcilik, Pegasus Hava kargo, Reysaş Lojistik, Saras Lojistik, Sertrans Lojistik; insan kaynakları müdürleri ya da uzmanlarından sağlanan bilgiler, ayrıca sektörde iyi İK uygulamalarıyla öne çıkan 5 işletmenin üst düzey yöneticileri ya da İK direktörlerinden sağlanan bilgilerle teyit edilmiştir. Araştırmaya katılan İK yöneticisi veya uzmanların hepsi lisans mezunu olup, içlerinden iki İK uzmanı Yüksek Lisans yapmaktadır. Yaş ortalaması 30 olan katılımcıların ve firmaların diğer demografik bilgilerini gösteren tabloya, sayfa sınıırı nedeniyle yer verilmemiştir, bildiri tam metninden yer verilecektir.

### 5.2. İşletmelerin İşgören Bulma ve Seçme Süreçleriyle İlgili Bulgular

Araştırmanın amacına uygun olarak araştırmaya katılan yöneticilere işgören bulmada iç ve dış kaynakları değerlendirme politikaları, en çok hangi pozisyonlar için dış kaynakları tercih ettikleri, dış kaynak sağlama yollarını, hangi pozisyonlar için nitelikli eleman bulmada zorluk yaşadıklarını ve seçme süreçlerinin nasıl işlediğine yönelik sorular sorulmuştur. Sorulara verilen cevaplar betimsel analiz yaklaşımıyla analiz edilip sınıflandırılmış, ortak cevaplar tekrar analiz edilerek Tablo 2.'de özetlenmiştir.

**Tablo 1.** Lojistik İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Sürecine Yönelik İK Yöneticilerinin Görüş ve Değerlendirmeleri

İşletmenin İç ve Dış Kaynakları Değerlendirme Politikası Nedir: Genel olarak firmaların % 80'inde boşalan pozisyonlar için eleman sağlama politikası öncelikle iç kaynakların değerlendirilmesidir. "Her zaman iç kaynaklarımıza yönelmek ve mevcut çalışanlarımızın gelişimine katkı sağlamak ve geleceğin yöneticilerini yetiştirmek en temel amacımızdır".

"Mevcut çalışanlarımızın kariyer planlamaları çok önemli, bu nedenle iç kaynakları kullanmakta daha etkin olmaya çalışıyoruz" yaklaşımında olan 17 firmada (% 80), yeni oluşan veya boşalmış olan bir pozisyon için öncelikle bunu içeriden doldurabilecek bir aday olup olmadığına bakılmakta, varsa önce departman amirine, sonra yönetime öneri götürerek uygun bulunan atama ve terfileri ya da transferleri gerçekleştirilmektedir. Orta ve üst kademe yöneticileri iç kaynaklardan sağlayan lojistik işletmeler, işletmede alt kademelerden başlayarak doğru hedeflerle ilerlemiş olanları transfer etmektedir.

- İç kaynaktan sağlanmadığı durumda, söz konusu pozisyonu dış kaynaklardan sağlamak için işletmelerin tamamında (% 100), tanımlı seçme-yerleştirme süreçleri kullanılmaktadır.

Hangi pozisyonlar için dış kaynaklar tercih edilmektedir? Lojistik firmalarda daha çok operasyonel bölümler ve yetiştirilmek üzere pozisyonlar veya yeni başlayan lojistik hizmetlerin kadrolaşmasında, örneğin MT veya üst düzey yönetici bulmada, dış kaynak tercih edilmektedir. Dış kaynakları beyaz yaka işgücü sağlamada uzman yardımcıları, uzman pozisyonları ve pazarlama-satış için kullananların oranı % 75 iken, hem iç hem dış kaynakları eşit şekilde kullanan ve her iki kaynaktan da en etkin şekilde yararlanmaya çalışan firma sayısı 5'dir.

Dış Kaynak Sağlamada En Çok Kullanılan Araçlar: Araştırma örneklemini oluşturan lojistik işletmelerin tamamı çeşitli internet tabanlı iş arama portalları ile çalışmakta, aynı zamanda adayların İK birimlerine veya işe alım birimlerine doğrudan ulaşabilecekleri web adreslerini kullanmakta ve mevcut çalışanların tavsiyelerini dikkate alınmaktadır. Bazıları gazete ilanı da vermekte, içeriden sağlanamayan orta-üst düzey yönetici pozisyonları için head hunter veya danışmanlık firmalarıyla çalışmaktadır.

Hangi Pozisyonlar İçin Nitelikli Eleman Bulmada Zorlanıyorsunuz? İK yöneticilerinin bildirdiğine göre sektörde en çok ihtiyaç duyulan pozisyonlar:

- ✓ yurt dışı operasyon birimleri için deniz, hava, karayolu operasyon uzmanları,
- ✓ yurt içi operasyon elemanları,
- ✓ satış, pazarlama uzmanları ve elemanları,
- ✓ forwarder deneyimli satış-pazarlama elemanları,
- ✓ iş geliştirme ve süreç sorumlusu mühendisler,
- ✓ bilgi teknolojileri mühendisleri,
- ✓ depo, antrepo ve dağıtım merkezlerinde çalışacak, ekipman kullanabilen uzman adayları,
- ✓ elleçleme, paketleme ve etiketleme elemanları,

İşgören Seçme Süreci Nasıl İşlemektedir? İşletmelerin aday havuzuna gelen başvurular için, pozisyonun yetkinlikleri veya iş profili doğrultusunda lojistik firmaların İK veya işe alım birimi tarafından yürütülen seçme süreci aşağıda verildiği şekildedir:

- ✓ Ön görüşme – eleme,
- ✓ Kişilik envanteri ve pozisyon için gereklilik var ise yabancı dil sınavı,
- ✓ Psikoteknik uygulama (mavi yaka adayların belli bir seviyenin üzerinde olup olmadıklarını ölçme),
- ✓ Yetkinlik bazlı mülakat (ilgili birim yöneticisiyle birlikte adayın teknik veya mesleki yeterliliği grup veya tekli mülakatlarla sorgulanır),
- ✓ Referans ve sağlık kontrolleri,
- ✓ İşe alım kararı (ilgili yönetici ve İK uzmanı ortak kararı ile),
- ✓ İş teklifi (ilgili iş için belirlenen ücret skalasına göre),
- ✓ İşe başlatma ve oryantasyon (oryantasyon programında 2 ila 6 aylık sürede ilgili yönetici tarafından izlenen ve gözlemlenen işgörenin değerlendirme detaylarının İK bölümü ile paylaşılması),
- ✓ İşe yerleştirme (oryantasyonu tamamlayan işgörenin bölümünde göreve resmen başlaması).

### 5.3. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yükseköğretim Açısından Önerilerinin Analiz Bulguları

Anketin üçüncü bölümünde, lojistik İK yöneticilerinin bilgi, deneyim ve önerilerinin yükseköğretime yansıtılması amacıyla yöneltilen sorulara verdikleri cevapların ortak noktaları ve ayrılan noktaları sınıflandırılıp analiz edildikten sonra nihai ortak cevaplar Tablo 3'te özetlenmiştir.



**Tablo.3. İşletmelerin İşgören Bulma ve Seçme Süreçlerinin Sektöre Yönelik Yükseköğretime Yansımaları**

<p>Lojistik Alanda Akademik Eğitim Almış Yeni Mezunlar En Çok Hangi Pozisyonlar İçin Tercih Edilmektedir? Yöneticilerin bu soruya verdikleri % 75 ortak cevaplar aşağıda sıralanmıştır:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Lojistiği yürüten birim olan lojistik operasyonlar departmanında (Saras Lojistik),</li> <li>-Taşımacılıkta yabancı dili yeterli olan yeni mezunlar yurt dışı operasyon kadrolarında, dili yetersiz olanlar yurt içi operasyon kadrolarına, depolama elemanları (Sertrans Lojistik),</li> <li>-Yeni mezunlar, satış ve operasyon kadroları için tercih edilmektedir (Johngood Shipping),</li> <li>-Yurtdışı operasyonlar, nakliye operasyonları, müşteri hizmetleri (Mars Logistics),</li> <li>-Operasyonlar, pazarlama ve gümrükleme (Gökbora Taşımacılık ve Lojistik),</li> <li>-Operasyonların olduğu birim ve bölgelerde (Borusan Lojistik / Balnak)</li> <li>-Muhasebe, finans ve depo elemanları (Barsan Global Lojistik),</li> <li>-Dokümantasyon/dış hesaplar, gemi operasyon elemanları, müşteri temsilcileri (Arkas Lojistik)</li> </ul> <p>Bu Pozisyonlar İçin Yeni Mezunlarda Aranılan Temel Bilgi-Beceri Düzeyi Nedir? Yukarıdaki pozisyonlara başvuran yeni mezun adaylarda; öncelikle bir yabancı dili iyi seviyede bilen, lojistik konusunda iyi teorik eğitim almış, terminolojiye hakim, bilgisini staj ya da çalışan olarak pratiğe çevirebilen ve en son teknolojiyi kullanabilen bir bilgi-beceri düzeyi aranmaktadır.</p> <p>Bu Adaylarda Aranılan Genel Kriterler ve Temel Yetkinlikler: Lojistik sektöründe çalışmayı ayrıcalık sayan, istekli, sektörel takip eden, farkındalığı olan, gelişime açık, kalite ve müşteri bilincine sahip, disiplinli, planlı ve senkronize çalışabilecek adaylarda aranılan ortak temel yetkinlikler: Yüksek iletişim yeteneği, takım çalışmasına uygunluk, çözüm odaklılık ve hızlı problem çözme, sorumluluk bilinci ve öğrendiklerini öğretebilme yetkinliğidir.</p> <p>Sektöre Yönelik Yükseköğretim Gören Gençlerin Hangi Lojistik Konularda Ders Almalarını Önerirsiniz? Katılımcıların verdiği ortak cevapları şöyle sıralayabiliriz;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Incotermeler, lojistik kavramlar ve hizmetlerin, serbest depo, antreponun tanıtıldığı temel ders,</li> <li>-Tedarik zinciri – Değer zinciri temel bilgisi - İşletmecilik temel bilgisi,</li> <li>-Satış teknikleri, pazarlama – müşteri ilişkileri,</li> <li>-Kara nakliye ve deniz nakliye süreçleri ve bağlantılı olarak gümrükleme süreci,</li> <li>-Nakliyede hukuki sorumluluklar, Sigortalama,</li> <li>-Lojistik bilgi sistemleri: Taşıma ve depo işletim sistemleri</li> <li>-Lojistik depolama süreçleri, depo operasyonları, dağıtım süreçleri,</li> <li>-Gümrük mevzuatları, ihracat-ithalat uygulamaları,</li> <li>-Araç planlama-araç sevk ve takip,</li> <li>-İthalat-ihracat süreçlerini tanıma – satış (hesaplama ve teklif verme),</li> <li>-İthalat-ihracat yönetimi, Gümrük mevzuatları,</li> <li>-Ayrı bir ders olarak sadece deniz taşımacılığı ve deniz lojistiği,</li> <li>-Liman terminal işlemleri ve yönetimi uygulamaları,</li> <li>-Uluslar arası ticaret hukuku, IMO deniz hukuku - denizcilik politikaları,</li> <li>-Deniz ulaştırma operasyonları ve dokümantasyon</li> <li>-Liman gümrükleme işlemleri,</li> <li>-Gemi yapısı ve dengesi/gemi takibi</li> <li>-Yoğun mesleki yabancı dil (İngilizce ve operasyon ülkelerine göre İtalyanca, Çince, Rusça)</li> <li>-Perakende lojistiği, soğuk zincir lojistiği</li> </ul> <p>Lojistik Eğitimi Almış Mezun ya da Mezun Adaylarının Stajlarında Öncelikle Hangi Uygulamalarda Beceri-Deneyim Kazanmalarını Önerirsiniz? Lojistik profesyonelleri, öğrencilerin stajlarda sadece ofis ortamında kalmayıp, mutlaka sahada operasyonları tanımaları; ithalat – ihracat operasyonlarının içinde olmalarını, lojistik depolama süreçlerinde; serbest depo, antrepo uygulamalarının içinde yer almalarının gerektiğini bildirmekte ve her stajlarında farklı operasyon ve departmanları görmelerini önermektedir. Böylece mezun olduklarında en yakın oldukları lojistik alanı daha rahat seçebilirler. Staj yaptıkları yerde işlem gören belgeleri çok iyi tanımaları, yanlarında staj yaptıkları kişiyi takip etmeleri, firmanın kullandığı program ve yazılımları öğrenip deneyim kazanmaları ve yazılı iletişim konusunda kendilerini geliştirmeleri konuları son derece önemli. Stajlarında tek bir konu üzerinde yoğunlaşmak yerine, sıfırdan başlayan bir lojistik faaliyetin her aşamasında bulunup, uygulamaların her aşamasının bizzat yaşanması ve takip edilmesi, öğrenciler için işin mantığını çözmeye ve teorik bilgilerin pratiğe geçirilmesi konusunda daha yararlı olmaktadır.</p>
--

## 6.SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç olarak lojistik sektöründeki insan kaynağı gelişiminin sektörel büyüme ile paralel gitmediğini, ayrıca, sektörde hem lojistik bilgiye sahip, hem de operasyon deneyimi olan işgücünün bugün için sınırlı olduğunu söyleyebiliriz. Bu istihdam açığını hızla ve yetkin kişilerle kapatmak için özel sektör olarak meslek yüksekokulu programlarına ve ilgili lisans bölümlerine katkı sağlamaya hazır olduklarını dile getiren yöneticiler, üniversitelerimizde lojistik konusunda uzmanlık sağlayacak müfredatların hazırlanmasını hızlandırmaktan yana. Türk lojistik sektörü için özellikle beyaz yaka işgörenleri sağlayan lojistik bölümleri ve diğer (işletme, mühendislik) bölümlerin sektörün sesine kulak vermesi gerekmektedir. İyi bir temel lojistik eğitimi ve bunu destekleyen yetkinliklerin kazandırılması için sektörün önerdiği müfredat aşağıda özet olarak verilmiştir:

- Lojistik kavramlar ve piyasalar hakkında en son bilgilerin ve uluslararası terimlerin güncel hali ile verildiği temel bir ders,
- Tedarik zinciri, değer zinciri temel bilgisi,
- Temel işletmecilik bilgisi,
- Kara, deniz, hava, demiryolu taşıma ve bağlantılı olarak gümrükleme,
- Uluslar arası taşımada hukuki sorumluluklar ve sigortalama,
- Serbest depo ve antreponu tanıma,
- Lojistik depolama operasyonları ve dağıtım süreçleri,
- İhracat-ithalat süreçleri ve satış (hesaplama, teklif verme),
- Gümrük mevzuatları ve gümrükleme süreci,
- Perakende lojistiği – soğuk zincir lojistiği,
- Lojistik bilgi sistemleri (nakliye – depo yönetim sistemleri),
- Satış teknikleri – pazarlama yönetimi ve müşteri ilişkileri
- İleri düzeyde mesleki İngilizce
- Denizyolu taşımacılığı ve deniz taşımaya bağlı kombine taşımacılık ve deniz işletmeciliği için ise;
- **Deniz** ulaştırma operasyonları ve dokumantasyon temel dersi,
- Gemi yapısı, gemi dengesi ve gemi takibi,
- Liman terminal işlemleri ve yönetimi,
- IMO deniz hukuku, denizcilik politikaları,
- Liman gümrükleme işlemleri,
- Uluslar arası ticaret hukuku,
- Yoğun mesleki yabancı dil (İngilizce, İtalyanca, Rusça, Çince),

Bu müfredatı destekleyen derslerin; özellikle “satış-pazarlama, iletişim teknikleri, toplam kalite ve müşteri hizmetleri” olması gerektiğinin altını çizen yöneticiler, sektörün önde gelen profesyonelleri tarafından uygulamaya derslerinin (protokol çerçevesinde) verilmesini önermekte ve uzun süreli proje bazlı staj uygulamaları için üniversite ile işbirliğinin önemini özellikle dile getirmektedirler. Ülkemizde denizcilik ve hava lojistiği daha yeni önemsendiğinden, hava, deniz operasyonları konusunda donanımlı elemanları henüz yetiştiremedik. Bu nedenle, lojistik bölümlerin bu konuda önerilen müfredatı dikkate alarak ders planlarını revize etmeleri gerekmektedir. Sektöre başvuran yeni mezunların yabancı dil seviyeleri yeterli olmadığı için dil-edebiyat mezunlarını işe alan ve yetiştirmeye çalışan lojistik işletmeler, artık karşılarında en az bir yabancı dili çok iyi bilen ve lojistik operasyonlarda sorumluluk alabilecek donanıma sahip lojistik mezunlarını görmek istemektedir.

## KAYNAKÇA

- Acar, A. C. (2009). “İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi” (İnsan Kaynakları Yönetimi içinde), İÜ, İşletme Fakültesi, İşletme Ekonomi Dizisi:346, Yayın No:2211: 85-107 Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Armstrong, M. (2006), A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th-ed. Kogan Page Publishers, London.
- Armstrong, M. (2012). Michael Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practices, Kogan Page, London.
- Batu, A. H, (2004). “Nitel Araştırma Yöntemleri” [http://www.halksagligi.med.ege.edu.tr/seminerler/2003-04/NitelArastirma\\_HB.pdf](http://www.halksagligi.med.ege.edu.tr/seminerler/2003-04/NitelArastirma_HB.pdf). , erişim:23.05.2012.
- Bingöl, D, (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi, (7.Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Council of Supply Chain Management Professionals, 2009; <http://www.cscmp.org/> erişim:15.01.2012
- Çancı, M. Erdal, M. (2003), Lojistik Yönetimi, Utikad Yayınları, İstanbul.
- Erdal, M. (2005), Küresel Lojistik: Lojistik İşletmelerde Yönetim-Organizasyon ve Filo Yönetimi, Utikad Yayını, İstanbul.
- Ergün, M, (2009).”Bilimsel Araştırma Yöntemleri”, <http://www.egitim.aku.edu.tr/nitelarastirma.ppt/> erişim. 23.05.2012.
- Gatewood, R, Field, H.S, Barrick, M, (2010). Human Resource Selection, (7 edition), South Western Publishing, UK.
- Gibson, B.J, Cook, R.L, (2001). “Hiring Practices in US Third-Party Logistics Firms”, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vo:31, Iss:10, 714-732.
- Gurgenç, K. (2011), “Borusan Lojistik Müdürü Kaan Gurgenç ile “IPP ve İK” hakkında Söyleşi”; <http://www.yeditepelojistikkulubu.com/duyurular/> erişim:15.01.2012.
- Handfield R, B. Nicholas E, L. (2002), Supply Chain Redesign, Financial Times (FT) Prentice- Hall, London.
- Harrison A, Remko V, H. (2008), Logistics Management and Strategy: Competing through the Supply Chain, FT – Prentice-Hall, London.
- Heathfield, S. M, (2011). “A Checklist for Success in Hiring Employees: How to Recruit and Hire the Best”[http://www.humanresource.about.com/cs/selection\\_staffing/a/hiringchecklist.htm/](http://www.humanresource.about.com/cs/selection_staffing/a/hiringchecklist.htm/) erişim:15.03.2013.
- Kam, B.H, Tshahuridu, E.E, Ding,, M.J, (2010). “Does Human Resource Management Contribute to the Development of Logistics and Supply Chain Capabilities? An Empirical Study of Logistics Service Providers in China”, Research and Practice in Human Resource Management, 18:2, 15-34.

- Kuzpınar, M. (2010), "Lojistik ve Mezun Öğrenciler" <http://und.org.tr/> erişim: 15.01.2012
- Lambert M, D. Stock J, R. Ellram L, M. (1999), *Fundamentals of Logistics Management*, Irwin / McGraw-Hill, NY.
- Sabuncuoğlu, Z. (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*, (3. Baskı), Alfa Aktuel Basım Yayım Dağıtım, Bursa.
- Tatlı, U. (2012). "Nitelikli Eleman Sektörü Geleceğe Taşınacak" <http://www.lojistik.net>.
- TOBB, (2012), TOBB, 2011 Lojistik Sektör Raporu, <http://www.tobb.org.tr/>.
- UND (Uluslararası Nakliyeciler Derneği); <http://www.und.org.tr>
- UTİKAD, (2012), "Lojistik Sektörü Üyeleri", <http://www.utikad.org/> erişim: 10.01.2012
- Vogelsang, J, Townsend, M, Minahan, M, Jamieson, D, Vogel, J, Viets, A, Royal, L, Valek, L. (2012). *Handbook of Strategic Human Resource Management: Best Practices in Organization Development*, AMACOM, N.J.
- Wu, Y.C.,J, (2007). "Contemporary Logistics Education: An International Perspective", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol:37, No:7, 504-528.
- Yanping, Y.C..L, (2006). "The Study on the Human Resource Management of the Logistics Enterprises Based on the Competency Model", *International Conference on Management of Logistics and Supply Chain*, ISTP-SEI, 795-801.
- Yıldırım, A, Şimşek, H, (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yüksel, Ö, (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara
- Zhao, D, Wang, J, (2010). "A Quantitative Analysis of Shipping Logistics Human Resources in Ningbo China", *Systems, Man and Cybernetics (SCM)*, IEEE International Conference, Conference Publications, 3606-3609.
- Jobnak.com, "Lojistik Sektöründe İnsan Kaynakları Neden Farklıdır", <http://www.jobnak.com/Kariyerrehberi.../>.
- <http://www.utikad.org.tr/haberler/?id=8645>, "Lojistik Sektöründe İnsan Kaynakları ve Kalite Yönetimi".

# ÇALIŞANLARIN İŞ BULMA KANALLARINA GÖRE PROFİLİNİ TESPİT ETMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**Yrd.Doç.Dr. Ali Talip AKPINAR**

Kocaeli Üniversitesi

Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği,

atakpinar@kocaeli.edu.tr, alitalip@yahoo.com

## ÖZET

İnsan Kaynakları Yönetimi literatüründe işe alma ile ilgili bilgi ve yayınlara sıklıkla rastlanmakla birlikte çalışanlar açısından aktif bir durum olan işe girme konusunda pek yayın bulunmamaktadır.

Bu nedenle araştırmanın temel amacı, çalışanların iş bulma kanallarına göre demografik ve çalışma ile ilgili değişkenlerinin profilini tespit etmek olarak belirlenmiştir.

İzmit/Kocaeli'deki 85 işletmedeki 684 beyaz yakalı çalışandan elde edilen verilere göre profil tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların % 2,8'i İş-Kur, % 4,7'si Staj sonrası, % 8,2'si Özel istihdam bürosu, % 9,5'i Akraba çevresi, % 18,5'i İş Teklifi, % 24,2'si İş ilanına başvuru ve % 32,1'i ise Arkadaş/tanıdık çevresi kanalıyla çalıştıkları işe girdiklerini ifade etmişlerdir.

Arkadaş/tanıdık ve akraba çevresi kanalıyla işe girenlerin toplamı % 42,6'lık oranı oluşturması sosyal ağların-ilişkilerin etkisini ve önemini açığa çıkarmaktadır. Bununla birlikte arkadaş/tanıdık çevresi kanalıyla işe giren çalışanlar en düşük gelir seviyesine ve pozisyona sahiptirler. İş teklifiyle işe başlayan çalışanlar, arkadaş/tanıdık çevresi kanalıyla işe girenlere göre ortalama % 55,83 daha fazla gelir elde etmekte ve daha ziyade yönetici pozisyonunda çalışmaktadırlar.

Sonuç olarak, iş bulma kanallarına göre çalışanların yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim, kıdem, pozisyon, iş değiştirme niyeti değişkenleri farklılık göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Bulma Kanalları, İşe Alma, Seçme ve Yerleştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi,

## 1. GİRİŞ

İşletmelerin başarısında en önemli üretim faktörü, kendi çalışanlarıdır. Bilginin ve öğrenmenin rekabetçi avantaj kaynağı haline gelmesi, çalışanların önemini daha da artırmıştır. Ayrıca işletmelerde bilgili ve yetenekli çalışanların bulunması, örgütsel başarı için yeterli değildir. Çalışanın işe ve işletmeye dönük olumlu tutumlara da sahip olması gerekir. İşletmelerin yaşamlarını devam edebilmesi nitelikli, başarılı ve bağlılık düzeyi yüksek çalışanlarıyla olabilmektedir. İşletmelerin etkinliği ve verimliliğini etkileme ve artırmada İnsan Kaynakları Yönetiminin işe alma (seçme ve yerleştirme) işlevinin büyük rolü vardır. İşletmeler, ancak doğru işlerde doğru kişileri çalıştırarak verimlilik ve etkinliklerini artırabildikleri için işe alma politika ve süreçleri örgütsel başarıda belirleyici olabilmektedir.

Günümüzde işletmelerin çalışanlarını seçerken önem verdiği işe alma kanallarının bilinmesi hem çalışmaya aday kişiler hem de insan kaynakları profesyonelleri açısından aydınlatıcı olacaktır. İşletmelerin iş bulma kanallarına göre çalışanlarını sınıflandırmaları ve iş değiştirme olasılıklarını belirlemeleri insan kaynaklarıyla ilgili işe alma politikalarını daha da etkin ve verimli bir şekilde yapılandırmalarına yardımcı olur. İşletmelerin başarılı, nitelikli, verimli ve işletmeye bağlılık düzeyleri yüksek çalışanların iş bulma kanallarını işe alma sürecinde daha fazla kullanmaları etkinliklerini artırabilecektir.

## 2. İŞ BULMA KANALLARI

İnsan Kaynakları Yönetimi literatüründe işe alma ile ilgili bilgi ve yayınlara sıklıkla rastlanmakla birlikte çalışanlar açısından aktif bir durum olan iş bulma veya işe girme konusunda pek yayın bulunmamaktadır. Genel itibarıyla her işletmenin işe alma politikası var olmasına rağmen bu politikaların çalışanların iş bulma kanalları açısından sorgulanması önemlidir. İşletmelerin benimsediklerini ifade ettikleri işe alma politika ve süreçlerinin uygulamada nasıl gerçekleştiğini göstermede çalışanların iş bulma kanallarını sorgulamak aydınlatıcı olacaktır.

İşletmeler işe alma politikalarında işe uygun nitelikteki personel adaylarının başvurmasını sağlamaya yönelik kendi aday havuzunu oluşturma ve bu havuzdan yararlanmaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle işletmeler personel ihtiyacını, mümkün olduğunca çok sayıda kişiye başvuruyu özendirerek şekilde duyurmaktadırlar. İşletmelerin aday havuzunun büyüklüğü, iş gereklerine uygun kişilerin seçilebilmesinde ve dolayısıyla işe alma sürecinin başarısında önemli etkiye sahiptir.

İşletmeler çalışan bulmada birçok kanaldan yararlanabilmektedirler. İşyerine yapılan kişisel başvurular, işletmedeki çalışanların önerileri, iş ilanı duyuruları, özel istihdam büroları, internette yer alan siteler, eğitim kurumları, İş-Kur gibi aday ve çalışan bulma da en yaygın kanallar aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

İş ilanı duyurusu; işletmenin kendi internet sitesi, gazete, dergi, radyo, televizyon, el ilanları vb. yollarla kamuoyunu ve aday kişileri bilgilendirmek için yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Adaylar, işletmenin iş ilanı duyurusu olmadan da elektronik postayla, mektupla, faksla ve şahsen işletmeye gelerek kişisel başvuru yapabilmektedirler.

İşletmelerde İnsan Kaynakları bölümleri seçme ve yerleştirme işlevini yapmakla birlikte kendi çalışanlarının önerilerinin yeni çalışanların işe girmesindeki etkisinden dolayı sosyal ilişkilerin önemi halen devam etmektedir. Akraba ve arkadaş/tanıdık çevresi kanallarıyla iş bulma; en eski işe başvuru yöntemlerinden olmakla beraber günümüzde birçok işletme tarafından da oldukça kabul görmektedir. Bu kanallar, aynı işyerinde çalışan bir kişi ya da bu kişiyi tanıyan başka bir kişi aracılığı ile başvuru olarak veya işe başvuruna referans olma şeklinde olabilmektedir.

Staj, eğitim kurumlarında teorik olarak öğrenilen bilgilerin işyerinde pratiğe dökülerek uygulandığı bir süreçtir. Stajyerlik süreci, hem stajyer hem de işletmeler açısından karşılıklı etkileşimi içermektedir. Bu süreçte stajyerler, iş ve işyerindeki çalışma ortamı, yönetim ve politikalar vb. bilgileri edinip örgütün kültürünü öğrenirler. Bu kanal, işveren açısından da stajyerin iş başarısı ve kabiliyeti, kişilik ve davranışsal özelliklerinin izlenmesi nedeniyle tercih edilebilmektedir. İşletmeler, staj dönemi sonrasında uygun gördükleri stajyerlere çalışmaya devam etmeleri için teklifte bulunabilmektedirler. Stajyerlik sürecinin, iş bulma kanalları arasında gün geçtikçe daha çok tercih edilen bir yöntem olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Eğitim kurumlarının öğrencilerine getirmiş olduğu staj zorunluluğu; stajyer sayısını ve bu kanalla iş bulma oranını artırmıştır. Ayrıca bu artışta akraba/arkadaş/tanıdıkları vasıtasıyla staj yapılan işletmenin bulunmasının ve bir tür deneme süreci olan stajdaki stajyerin başarısının da önemli katkısı bulunmaktadır.

İş teklifi kanalı, aynı işkolu veya sektörde faaliyet gösteren işletmelerden özellikle deneyim ve bilgi getiren işler ve pozisyonlar için personel temininde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.

İşletmeler, çalışan bulma hizmeti veren İş-Kur ve özel istihdam bürolarının aday havuzlarından da yararlanmaktadırlar. Devlet kurumu olan İş-Kur, beyaz yakalıdan ziyade mavi yakalı olarak çalışmak veya çalıştırmak isteyenlerin daha çok tercih ettiği bir kanaldır. Her ne kadar İş-Kur kendini yeniden yapılandırırsa ve etkinliğini artırırsa da özel istihdam büroları/internet kanalıyla işe başvuranların ve işe alımların sayısı her geçen gün artmaktadır.

Bilgi teknolojilerinin kullanıcılara istedikleri bilgiyi hızlı bir şekilde vermesi ve gençlerin bilgi teknolojilerini kullanma istek ve yeteneklerinin fazla olması nedeniyle özellikle internet kullanımı günümüzde giderek yaygınlaşmakta iş ve/veya aday arama davranışını etkilemektedir. Bu nedenle personel arayan birçok işletme duyurularını genellikle ya kendi internet sitelerinden ya da özel istihdam büroları/internet siteleri aracılığı ile yapmayı tercih etmektedirler. Günümüzde özel istihdam büroları işletmeleri aracılığı ile işe girenlerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır.

Özel istihdam büroları/internet kanalı; özellikle hem uzman ve yönetici pozisyonunda çalışacak kişilerin ve hem de bu niteliklere sahip personel arayan işletmeler tarafından yaygın bir şekilde tercih edilmektedir.

### 3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Çalışanların iş bulma kanallarına göre profilini tespit ederek literatüre katkı sağlamayı amaçlayan bu araştırma, tanımlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Tanımlayıcı araştırmalar, bilinen bir durum ya da olayla ilgili değişkenlerin özelliklerini ortaya koyma amacı taşır (Saruhan ve Özdemirci; 2005:114). Tanımlayıcı araştırmaların bilimsel nitelik taşınması için gerçek anlamda yeni bir şey söylemesi ya da ilginç ve önemli bir olguyu ortaya koyması gerekmektedir.

Araştırmada, işletmelerde iş bulma kanallarına göre beyaz yakalı çalışanların demografik ve çalışma ile ilgili değişkenlerinin sınıflandırılması suretiyle bir profilin çıkarılmasının işe alma sürecinin farklı bir açıdan

değerlendirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu araştırma; tespitleri, analizleri ve değerlendirmeleriyle akademisyenlere ve uygulayıcılara yol gösterici olabileceği için tanımlayıcı bir nitelik taşımaktadır.

Çalışanların profilini belirlemeye yönelik anket formunda demografik ve çalışma ile ilgili yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim, kıdem, pozisyon, iş değiştirme niyeti değişkenleri soruları çoktan seçmeli veya boşluk doldurma şeklinde yer almaktadır. Ayrıca çalışanların iş bulma kanalları seçenekleri olarak; İş-Kur, Staj sonrası, Özel istihdam bürosu/İnternet, Akraba çevresi, Arkadaş/tanıdık çevresi, İş Teklifi, İş ilanına başvuruma yer almaktadır.

İzmit/Kocaeli'deki 85 işletmedeki 684 beyaz yakalı çalışandan elde edilen verilere göre profil tespit edilmiştir.

#### 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların % 2,8'i İş-Kur, % 4,7'si Staj sonrası, % 8,2'si Özel istihdam bürosu, % 9,5'i Akraba çevresi, % 18,5'i İş Teklifi, % 24,2'si İş ilanı ve % 32,1'i ise Arkadaş/tanıdık çevresi kanalıyla çalıştıkları işe girdiklerini ifade etmişlerdir. Beyaz yakalı çalışanların iş bulma kanallarından arkadaş/tanıdık ve akraba çevresinin toplamı olan % 42,6'lık oran sosyal ağların-ilişkilerin etkisini ve önemini açığa çıkarmaktadır.

Bu bulgu; işletmelerin işe alma politikalarında çalışanlarının önerilerine ve/veya sosyal ilişkilere verdikleri önemi tespit etmektedir. Emek üretiminin talepten daha fazla olmasından ve kültürel (toplulukçu) özelliklerinden dolayı Türkiye'de personel niteliklerinin yanı sıra sosyal ilişkilerde işe girmede etkili olmaktadır. İşletmelerin oluşturdukları aday havuzundaki özellikle işe uygun nitelikli çok sayıda kişi varsa sosyal ilişkiler veya referansın etkisi daha da artmaktadır.

Araştırmamızın çalışanların iş bulma kanallarına göre demografik ve çalışma ile ilgili değişkenlerin profilini tespit eden bulguları analiz ve değerlendirmeleri aşağıda ayrıntılarıyla birlikte yer almaktadır. Tablo 1 içerisinde iş bulma kanalları ve değişkenlerle ilgili belirgin farklılık gösteren rakamlar koyu olarak sunulmuştur. Her iş bulma kanalı ve değişkenle ilgili sayı ve yüzde değerleri ve o değişkenin iş bulma kanalları içerisindeki yüzde değerleri, kıyaslamayı ve yorumlamayı kolaylaştırmak için verilmiştir.

##### 4.1. Çalışanların İş Bulma Kanallarına Göre Yaş Kategorilerinin Profili

Tablo 1'de çalışanların iş bulma kanallarına göre yaş kategorileriyle ilgili veriler sunulmuştur. İş-Kur kanalıyla işe giren çalışanların 33-40 yaş kategorisinde % 4,3 ve 41 ve üstü yaş kategorisinde % 4'lük oranla toplam ortalama olan % 2,8'in üzerinde olması çok belirgin bir farklılıktır. İş-Kur kanalıyla işe giren çalışanların yaş ortalaması en yüksek seviyede olup 34,63 yıldır. Bu tespit; İş-Kur kanalını daha ziyade daha yaşlı olanların kullandığını göstermektedir.

Özel istihdam/İnternet kanalıyla işe giren çalışanların 18-25 yaş kategorisinde % 11,2 ve 26-32 yaş kategorisinde % 9,2'lik oranla toplam ortalama olan % 8,5'in üzerinde olması belirgin bir farklılıktır. Bu iş bulma kanalını daha ziyade gençlerin kullandığını göstermektedir. Özel istihdam/İnternet kanalıyla işe giren çalışanların yaş ortalaması 30,38 yıldır.

İş ilanına başvuru kanalıyla işe giren çalışanların 33-40 yaş kategorisinde % 26,6 ve 41 ve üstü yaş kategorisinde % 25,7'lik oranla toplam ortalama olan % 23,9'un üzerinde olması çok belirgin olmayan bir farklılıktır. İş ilanına başvuru kanalıyla işe giren çalışanların yaş ortalaması 32,98 yıldır.

İş teklifi kanalıyla işe giren çalışanların 41 ve üstü yaş kategorisinde % 22,8 ve 26-32 yaş kategorisinde % 18,8'lik oranla toplam ortalama olan % 17,6'nın üzerinde olması belirgin bir farklılıktır. İş teklifi kanalıyla işe giren çalışanların yaş ortalaması 33,66 yıldır.

Arkadaş/tanıdık çevresi kanalıyla işe giren çalışanların 26-32 yaş kategorisinde % 34,9 ve 41 ve üstü yaş kategorisinde % 34,7'lik oranla toplam ortalama olan % 32,6'nın üzerinde olması çok belirgin olmayan bir farklılıktır. Arkadaş/tanıdık çevresi kanalıyla işe giren çalışanların yaş ortalaması 33,19 yıldır.

Akraba çevresi kanalıyla işe giren çalışanların 33-40 yaş kategorisinde % 19,1 toplam ortalama olan % 9,8'in üzerinde olması çok belirgin bir farklılıktır. Akraba çevresi kanalıyla işe giren çalışanların yaş ortalaması 33,30 yıldır.

Staj sonrası kanalıyla işe giren çalışanların 18-25 yaş kategorisinde % 8,9'luk oranla toplam ortalama olan % 4,8'in çok üzerinde ve neredeyse 2 katı olması belirgin bir farklılıktır. Staj sonrası kanalıyla işe giren çalışanlar en genç grup olup yaş ortalaması 26,45 yıldır.

**Tablo:1** Çalışanların İş Bulma Kanallarına Göre Yaş Kategorilerinin Profili

Yaş Kategorileri		İş Bulma Kanalları							Toplam
		İş-Kur	Özel Büro/int	İş İlanı	İş Teklifi	Arkadaş Çevresi	Akraba Çevresi	Staj Sonu	
18-25 Yaş	Sayı	6	30	60	45	81	23	24	269
	Yaş Kateg. %	2,2	11,2	22,3	16,7	30,1	8,6	8,9	100
	İş Bulma %	31,6	51,7	36,8	37,5	36,5	34,3	72,7	39,4
26-32 Yaş	Sayı	5	20	52	41	76	17	7	218
	Yaş Kateg. %	2,3	9,2	23,9	18,8	34,9	7,8	3,2	100
	İş Bulma %	26,3	34,5	31,9	34,2	34,2	25,4	21,2	32
33-40 Yaş	Sayı	4	5	25	11	30	18	1	94
	Yaş Kateg. %	4,3	5,3	26,6	11,7	31,9	19,1	1,1	100
	İş Bulma %	21,1	8,6	15,3	9,2	13,5	26,9	3	13,8
41 ve + Yaş	Sayı	4	3	26	23	35	9	1	101
	Yaş Kateg. %	4	3	25,7	22,8	34,7	8,9	1	100
	İş Bulma %	21,1	5,2	16	19,2	15,8	13,4	3	14,8
Toplam	Sayı	19	58	163	120	222	67	33	682
	Toplam %	2,8	8,5	23,9	17,6	32,6	9,8	4,8	100

#### 4.2. Çalışanların İş Bulma Kanallarına Göre Cinsiyetlerinin Profili

Çalışanların cinsiyetlerine göre iş bulma kanalları da farklılık göstermektedir. Tablo 2’de de görüldüğü üzere, anketi yanıtlayan çalışanların % 39,5’i kadın, % 60,5’i erkektir. Bununla birlikte staj sonrasında işe girenlerin % 57,6’sının kadın olması; kanallar arasında cinsiyet profili değişkeninde en belirgin farklılıktır. Bu tespate göre işletmeler, başarılı kadın stajyerleri işe almada daha fazla tercih etmektedirler.

Kadın çalışanların en az kullandığı iş bulma kanalı, %26,5 oranıyla İş-Kur’dur. Diğer bir ifadeyle katılımcıların % 60,5’i erkek olmasına rağmen İş-Kur kanalıyla işe giren erkek çalışanların oranı % 73,7’dir. Dolayısıyla İş-Kur iş bulma kanalı erkeklerin en çok tercih ettikleri kanaldır.

Ankete katılanların toplam sayısı ve yüzde değerlerine göre diğer iş bulma kanallarının cinsiyet değişkeniyle ilgili sayı ve yüzde değerler belirgin bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo:2** Çalışanların İş Bulma Kanallarına Göre Cinsiyetlerinin Profili

Cinsiyet		İş Bulma Kanalları							Toplam
		İş-Kur	Özel Büro/inte	İş İlanı	İş Teklifi	Arkadaş Çevresi	Akraba Çevresi	Staj Sonu	
Kadın	Sayı	5	22	65	48	91	21	19	271
	Cinsiyet %	1,8	8,1	24,0	17,7	33,6	7,7	7,0	100
	İş Bulma %	26,3	37,9	39,9	40,0	40,6	31,3	57,6	39,6
Erkek	Sayı	14	36	98	72	133	46	14	413
	Cinsiyet %	3,4	8,7	23,7	17,4	32,2	11,1%	3,4	100
	İş Bulma %	73,7	62,1	60,1	60,0	59,4	68,7	42,4	60,4
Toplam	Sayı	19	58	163	120	224	67	33	684
	Toplam %	2,8	8,5	23,8	17,5	32,7	9,8	4,8	100

#### 4.3. Çalışanların İş Bulma Kanallarına Göre Medeni Hallerinin Profili

Tablo 3’de de görüldüğü üzere, anketi yanıtlayan çalışanların % 63,6’sı evli, %36,4’ü bekar olmakla birlikte staj sonrasında işe girenlerin % 66,7’sinin bekar olması, kanallar arasında medeni hal değişkeninde en dikkat çeken farklılıktır. Bu durumun oluşmasında erkek çalışanlara göre kadın çalışanların bu iş bulma kanalını daha fazla kullanmasının ve yaş ortalamasının (kadın çalışanlarının 30,41 erkek çalışanlarının ise 34,24 yıldır) daha düşük olmasının etkili olduğu düşünülmektedir. Ayrıca Özel istihdam büro/internet iş bulma kanalını kullananların % 50’sinin bekar olması da genel ortalamaya göre belirgin bir farklılık göstermektedir. İş-Kur kanalıyla işe giren çalışanların evli olma oranı % 73,7 olup diğer kanallara göre en üst seviyededir.

Ankete katılanların toplam sayısı ve yüzde değerlerine göre diğer iş bulma kanallarının medeni hal değişkeniyle ilgili sayısı ve yüzde değerler çok belirgin bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo:3 Çalışanların İş Bulma Kanallarına Göre Medeni Hallerinin Profili**

Medeni Hal		İş Bulma Kanalları							Toplam
		İş-Kur	Özel Büro/int	İş İlanı	İş Teklifi	Arkadaş Çevresi	Akraba Çevresi	Staj Sonu	
Evli Bekar	Sayı	14	29	108	76	144	44	11	426
	Medeni Hal %	3,3	6,8	25,4	17,8	33,8	10,3	2,6	100
	İş Bulma %	73,7	50,0	67,5	63,9	64,0	66,7	33,3	62,6
	Sayı	5	29	52	43	81	22	22	254
	Medeni Hal %	2,0	11,4	20,5	16,9	31,9	8,7	8,7	100,0
	İş Bulma %	26,3	50,0	32,5	36,1	36,0	33,3	66,7	37,4
Toplam	Sayı	19	58	160	119	225	66	33	680
	Toplam %	2,8	8,5	23,5	17,5	33,1	9,7	4,9	100

#### 4.4. Çalışanların İş Bulma Kanallarına Göre Eğitim Düzeylerinin Profili

Anketi yanıtlayan çalışanların 22'si (%3,2) ilköğretim, 181'i (%26,7) Lise, 132'si (%19,4) Ön Lisans, 279'u (%41,1) Lisans, 65'i (%9,6) Lisans üstü eğitime sahip olduğu Tablo 4' de görülmektedir.

İlköğretim mezunu çalışanların kullanmadığı veya kullanmadığı iş bulma kanalları; iş ilanına başvuru ve staj sonrasıdır. İlköğretim mezunu çalışanların genel toplam içerisindeki oranı %3,2 olmasına rağmen İş-Kur kanalı % 15, akraba çevresi kanalı % 9 ve arkadaş/tanıdık çevresi kanalı % 4,5 oranıyla diğer iş bulma kanallarına göre ortalamanın çok üzerinde belirgin bir farklılık göstermektedir. Dolayısıyla bu iş bulma kanalları, daha az eğitilmiş kişiler tarafından kullanılmaktadır.

Lise mezunu çalışanların genel toplam içerisindeki oranı %26,7 olmasına rağmen İş-Kur kanalı % 50, akraba çevresi kanalı % 38,8 ve arkadaş/tanıdık çevresi kanalı % 34,5 oranıyla diğer iş bulma kanallarına göre ortalamanın çok üzerinde belirgin bir farklılık göstermektedir.

Önlisans mezunu çalışanların genel toplam içerisindeki oranı %19,4 olmasına rağmen staj sonrası kanalı % 28,1, iş ilanına başvuru kanalı % 22,4, iş teklifi kanalı % 21,2 ve akraba çevresi kanalı % 20,9 oranıyla diğer iş bulma kanallarına göre ortalamanın üzerinde belirgin bir farklılık göstermektedir.

Lisans mezunu çalışanların genel toplam içerisindeki oranı %41,1 olmasına rağmen özel istihdam büroları/internet kanalı % 65,5 ve iş ilanına başvuru kanalı % 48,4 oranıyla diğer iş bulma kanallarına göre ortalamanın çok üzerinde belirgin bir farklılık göstermektedir.

Lisansüstü mezunu çalışanların genel toplam içerisindeki oranı %9,6 olmasına rağmen iş teklifi kanalı % 19,5, özel istihdam büroları/internet kanalı % 15,5 ve iş ilanına başvuru kanalı % 9,9 oranıyla diğer iş bulma kanallarına göre ortalamanın çok üzerinde belirgin bir farklılık göstermektedir.

Belirttikleri eğitim düzeyleri çerçevesinde çalışanların iş bulma kanallarına göre eğitim yılı ortalamaları hesaplanmıştır. İş kur kanalıyla işe giren çalışanların ortalama eğitim süresi, en düşük seviyede olup 12,25 yıldır. Akraba çevresiyle işe girenlerin eğitim yılı ortalaması 13,20 yıl, Arkadaş/tanıdık çevresiyle işe girenlerin eğitim yılı ortalaması 13,90 yıl, Staj sonrası işe girenlerin eğitim yılı ortalaması 14,37 yıl, İş ilanına başvurarak işe girenlerin eğitim yılı ortalaması 15,17 yıl, İş teklifiyle işe girenlerin eğitim yılı ortalaması 15,20 yıl ve en yüksek eğitime sahip Özel istihdam/İnternet kanalıyla işe girenlerin eğitim yılı ortalaması 16,33 yıldır.

Sonuç olarak çalışanların eğitim düzeyi arttıkça iş ilanına başvuru, iş teklifi ve istihdam büro/internet kanallarıyla işe girenlerin oranı/sayısı artmaktadır. Çalışanların eğitim düzeyi azaldıkça, diğer kanallarla işe girenlerin oranı/sayısı artmaktadır.



**Tablo:4** Çalışanların İş Bulma Kanallarına Göre Eğitim Düzeylerinin Profili

Eğitim Düzeyi		İşe Bulma Kanalları						Toplam	
		İş-Kur	Özel Büro/int	İş İlanı	İş Teklifi	Arkadaş Çevresi	Akraba Çevresi		Staj Sonu
İlköğretim	Sayı	3	1	0	2	10	6	0	22
	Eğitim %	13,6	4,5	0	9,1	45,5	27,3	0	100
	İş Bulma %	15,0	1,7	0	1,7	4,5	9	0	3,2
Lise	Sayı	10	4	31	24	77	26	9	181
	Eğitim %	5,5	2,2	17,1	13,3	42,5	14,4	5,0	100
	İş Bulma %	50	6,9	19,3	20,3	34,5	38,8	28,1	26,7
Ön Lisans	Sayı	2	6	36	25	40	14	9	132
	Eğitim %	1,5	4,5	27,3	18,9	30,3	10,6	6,8	100
	İş Bulma %	10	10,3	22,4	21,2	17,9	20,9	28,1	19,4
Lisans	Sayı	5	38	78	44	87	15	12	279
	Eğitim %	1,8	13,6	28	15,8	31,2	5,4	4,3	100
	İş Bulma %	25	65,5	48,4	37,3	39	22,4	37,5	41,1
Lisans Üstü	Sayı	0	9	16	23	9	6	2	65
	Eğitim %	0	13,8	24,6	35,4	13,8	9,2	3,1	100
	İşe Girme %	0	15,5	9,9	19,5	4	9	6,3	9,6
Toplam	Sayı	20	58	161	118	223	67	32	679
	Toplam %	2,9	8,5	23,7	17,4	32,8	9,9	4,7	100

#### 4.5. Çalışanların İş Bulma Kanallarına Göre Pozisyonlarının Profili

Anketi yanıtlayanların 275'inin (%41,2) çalışan, 130'unun (%19,5) Uzman, 202'sinin (%30,3) Şef, 60'ının (%9) Müdür pozisyonunda olduğu Tablo 5'de görülmektedir:

İş Kur kanalıyla işe girenlerin % 70'i çalışan, % 5'i uzman, % 20'si şef ve % 5'i müdür pozisyonunda görev yapmaktadır.

Özel istihdam büro/internet kanalıyla işe girenlerin % 25,9'u çalışan, % 43,1'si uzman, % 24,1'i şef ve % 6,9'u müdür pozisyonundadır.

İş ilanına başvuru kanalıyla işe girenlerin % 32,5'i çalışan, % 29,4'ü uzman, % 30'u şef ve % 8,1'i müdür olarak çalışmaktadır.

İş teklif edilmesi yoluyla işe girenlerin % 36,7'si çalışan, % 17,9'u uzman, % 30,8'i şef ve % 14,5'i müdür pozisyonunda görev yapmaktadır. İş teklifi; tüm kanallar içerisinde % 14,5'lik kısmı oluşturmasına rağmen müdür pozisyonundaki çalışanların % 28,3'ü bu iş bulma kanalını kullanmıştır. Bu tespit, yönetim kademelerinde yükselmenin iş teklifiyle ilişkili olduğunu göstermektedir.

Arkadaş/tanıdık çevresi kanalıyla işe girenlerin % 45,8'i çalışan, % 12,6'sı uzman, % 32,7'si şef ve % 8,9'u müdür pozisyonundadır. Akraba çevresi kanalıyla işe girenlerin % 46,2'si çalışan, % 10,8'i uzman, % 33,8'i şef ve % 9,2'si müdür pozisyonunda görev yapmaktadır. Arkadaş/tanıdık ve akraba çevresi iş bulma kanallarıyla ilgili bu tespitler; sosyal ağ ve ilişkilerin pozisyon özellikle yönetim kademeleri açısından katkı sağlamadığını göstermektedir. Bu iş bulma kanalını kullanan çalışanların bilgi, eğitim ve deneyim düzeyinin daha az olması bu konuda etkili olmaktadır.

Staj sonrasında işe girenlerin % 69,7'si çalışan, % 6,1'i uzman, ve % 24,2'si şef olup müdür pozisyonunda görev yapan bulunmamaktadır.

**Tablo:5** Çalışanların İş Bulma Kanallarına Göre Pozisyonlarının Profili

Pozisyon	İşe Bulma Kanalları								Toplam
	İş-Kur	Özel Bür/int	İş İlanı	İş Teklifi	ArkadaşÇe vresi	Akraba Çevre	Staj Sonu		
Çalışan	Sayı	14	15	52	43	98	30	23	275
	Pozisyon %	5,1	5,5	18,9	15,6	35,6	10,9	8,4	100
	İş Bulma %	70	25,9	32,5	36,8	45,8	46,2	69,7	41,2
Uzman	Sayı	1	25	47	21	27	7	2	130
	Pozisyon %	0,8	19,2	36,2	16,2	20,8	5,4	1,5	100
	İş Bulma %	5,0	43,1	29,4	17,9	12,6	10,8	6,1	19,5
Şef Müdür	Sayı	4	14	48	36	70	22	8	202
	Pozisyon %	2	6,9	23,8	17,8	34,7	10,9	4	100
	İş Bulma %	20	24,1	30	30,8	32,7	33,8	24,2	30,3
Toplam	Sayı	1	4	13	17	19	6	0	60
	Pozisyon %	1,7	6,7	21,7	28,3	31,7	10	0	100
	İş Bulma %	5	6,9	8,1	14,5	8,9	9,2	0	9
Toplam	Sayı	20	58	160	117	214	65	33	667
	Toplam %	3	8,7	24	17,5	32,1	9,7	4,9	100

#### 4.6. Çalışanların İş Bulma Kanallarına Göre Kıdem Kategorilerinin Profili

Tablo 6'da anketi yanıtlayan 680 çalışanın 111'inin 1-3 yıllık kıdeme, 271'inin 4-6 yıllık kıdeme, 156'sının 7-9 yıllık kıdeme, 94'ünün 10-12 yıllık kıdeme ve 48'inin 13 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu görülmektedir:

İş-Kur kanalıyla işe giren çalışanların 1-3 yıl kıdem kategorisinde % 1,8'lik oranla toplam ortalama olan % 2,9'un altında olması çok belirgin bir farklılıktır. İş-Kur kanalıyla işe giren çalışanların kıdem ortalaması 6,7 yıldır.

Özel istihdam/İnternet kanalıyla işe giren çalışanların 1-3 yıl kıdem kategorisinde % 14,4 ve 4-6 yıl kıdem kategorisinde % 11,1'lik oranla toplam ortalama olan % 8,2'nin üzerinde çok olması belirgin bir farklılıktır. Özel istihdam/İnternet kanalıyla işe giren çalışanların kıdem ortalaması, diğer kanallara göre en düşük seviyede olup 3 yıldır.

İş ilanına başvuru kanalıyla işe giren çalışanların 4-6 yıl kıdem kategorisinde % 19,9, 1-3 yıl kıdem kategorisinde % 18,9 ve 10-12 yıl kıdem kategorisinde % 25,5'lik oranla toplam ortalama olan % 23,5'un üzerinde olması pek belirgin olmayan bir farklılıktır. İş ilanına başvuru kanalıyla işe giren çalışanların kıdem ortalaması 6,12 yıldır.

İş teklifi kanalıyla işe giren çalışanların 7-9 yıl kıdem kategorisinde % 25, 4-6 yıl kıdem kategorisinde % 24,7 ve 13 yıl ve üzeri kıdem kategorisinde % 20,8'lik oranla toplam ortalama olan % 17,6'nın üzerinde olması belirgin bir farklılıktır. İş teklifi kanalıyla işe giren çalışanların kıdem ortalaması 5,69 yıldır.

Arkadaş/tanidik çevresi kanalıyla işe giren çalışanların 10-12 yıl kıdem kategorisinde % 39,4 ve 7-9 yıl kıdem kategorisinde % 34,6'lık oranla toplam ortalama olan % 32,9'un üzerinde olması pek belirgin olmayan bir farklılıktır. Arkadaş/tanidik çevresi kanalıyla işe giren çalışanların kıdem ortalaması 6,16 yıldır.

Akraba çevresi kanalıyla işe giren çalışanların 13 ve üzeri yıl kıdem kategorisinde % 16,7, 7-9 yıl kıdem kategorisinde % 13,5 ve 10-12 yıl kıdem kategorisinde % 11,7'lik oranla toplam ortalama olan % 9,9'un çok üzerinde olması belirgin bir farklılıktır. Akraba çevresi kanalıyla işe giren çalışanların kıdem ortalaması, diğer kanallara göre en yüksek seviyede olup 7,33 yıldır.

Staj sonrası kanalıyla işe giren çalışanların 10-12 yıl kıdem kategorisinde % 8,5, 1-3 yıl kıdem kategorisinde % 5,4 ve 4-6 yıl kıdem kategorisinde % 5,4'lük oranla toplam ortalama olan % 4,9'un üzerinde olması pek belirgin olmayan bir farklılıktır. Staj sonrası kanalıyla işe giren çalışanların kıdem ortalaması 5,6 yıldır.

**Tablo:6 Çalışanların İş Bulma Kanallarına Göre Kıdem Kategorilerinin Profili**

Kıdem Kategorileri	İş Bulma Kanalları							Toplam	
	İş-Kur	Özel Büro/int	İş İlanı	İş Teklifi	Arkadaş Çevresi	Akraba Çevresi	Staj Sonu		
1-3 yıl	Sayı	2	16	19	21	40	7	6	111
	Kıdem Kateg. %	1,8	14,4	17,1	18,9	36	6,3	5,4	100
	İş Bulma %	10	28,6	11,9	17,5	17,9	10,4	18,2	16,3
4-6 yıl	Sayı	8	30	67	54	78	20	14	271
	Kıdem Kateg. %	3	11,1	24,7	19,9	28,8	7,4	5,2	100
	İş Bulma %	40	53,6	41,9	45	34,8	29,9	42,4	39,9
7-9 yıl	Sayı	4	9	39	25	54	21	4	156
	Kıdem Kateg. %	2,6	5,8	25	16	34,6	13,5	2,6	100
	İş Bulma %	20	16,1	24,4	20,8	24,1	31,3	12,1	22,9
10-12 yıl	Sayı	4	1	23	10	37	11	8	94
	Kıdem Kateg. %	4,3	1,1	24,5	10,6	39,4	11,7	8,5	100
	İş Bulma %	20	1,8	14,4	8,3	16,5	16,4	24,2	13,8
13 + yıl	Sayı	2	0	12	10	15	8	1	48
	Kıdem Kateg. %	4,2	0	25	20,8	31,3	16,7	2,1	100
	İş Bulma %	10	0	7,5	8,3	6,7	11,9	3	7,1
Toplam	Sayı	20	56	160	120	224	67	33	680
	Toplam %	2,9	8,2	23,5	17,6	32,9	9,9	4,9	100

#### 4.7. Çalışanların İş Bulma Kanallarına Göre Gelir Düzeylerinin Profili

Tablo 7’de de görüleceği üzere, katılımcıların seçenekler arasından işaretledikleri gelir düzeyleri çerçevesinde çalışanların iş bulma kanallarına göre gelir farklılıklarının kıyaslanması amacıyla önce gelir ortalamaları hesaplanmıştır. Gelir ortalaması en düşük olan arkadaş/tanidik çevresinin gelir seviyesi 100 olarak baz alınmıştır. Diğer iş bulma kanallarının gelirleri bu baza göre derecelendirilmiştir.

**Tablo: 7 Çalışanların İş Bulma Kanallarına Göre Gelir Düzeylerinin Profili**

	İş Bulma Kanalları						
	İş-Kur	Özel Büro /int	İş İlanı	İş Teklifi	Arkadaş Çevresi	Akraba Çevresi	Staj Sonu
Gelir Düzeyi	102,27	144,69	133,03	155,83	100	105,75	103,78

İşe girme kanalları içinde en yüksek gelir grubuna sahip olan İş teklifiyle işe başlayanlar, arkadaş çevresi kanalıyla işe girenlere göre ortalama % 55,83 daha fazla gelir elde etmektedirler. Arkadaş çevresi kanalıyla işe girenlere göre ortalama olarak İş kur kanalıyla işe girenler % 2,27, staj sonrası işe girenler % 3,78, Akraba çevresiyle işe girenler % 5,75, İş ilanına başvurarak işe girenler % 33,03 ve Özel istihdam/interneti kullanarak işe girenler % 44,69 daha fazla gelir düzeyine sahiptirler. Bu tespit; eğitim düzeyi artışının ve pozisyonun gelirle pozitif yönlü ilişkisi olduğunu da göstermektedir.

#### 4.8 Çalışanların İş Bulma Kanallarına Göre 1 Yıl İçerisinde İş Değiştirme İsteklerinin Profili

Örgüte bağlılık; çalışanların birbirleriyle nasıl bir ilişki içinde olduklarını, örgüt hakkında beklenti ve duygularını yansıttığı için bir yıl içinde işyerini değiştirip değiştirmeyeceğine ilişkin soruya ankette yer verilmiştir. Tablo 8’de görüldüğü üzere anketi yanıtlayan çalışanların % 13’ü bir yıl içinde iş yerini değiştirmeyi istemekte, %73’ü istememektedir. Çalışanların yanıtlamaktan çekindiği için yanıtlanma oranı diğer değişkenlere göre daha düşüktür. Bu soruya yanıt vermeyenlerin oranı ise % 14,4’dür.

İş-Kur kanalıyla işe girenlerin % 5,9’u, özel istihdam büro/internet kanalıyla işe girenlerin % 13,3’ü, iş ilanına başvuru yoluyla işe girenlerin % 11,9’u, iş teklif edilmesi yoluyla işe girenlerin % 12’si, arkadaş/tanidik çevresi kanalıyla işe girenlerin % 15,3’ü, akraba çevresi kanalıyla işe girenlerin % 7,4’ü ve staj sonrasında işe girenlerin 19,4’ü iş değiştirmeyi düşünmektedir.

**Tablo:8** Çalışanların İş Bulma Kanallarına Göre 1 Yıl İçerisinde İş Değişirme İsteklerinin Profili

		İş Bulma Kanalları							Toplam	
		İş-Kur	Özel Büro/int	İş İlanı	İş Teklifi	Arkadaş Çevresi	Akraba Çevresi	Staj Sonu		
1 Yıl İçinde İş Değişirme İsteği	Evet	Sayı	1	6	16	12	31	4	6	76
		İş Değiş. %	1,3	7,9	21,1	15,8	40,8	5,3	7,9	100
		İş Bulma %	5,9	13,3	11,9	12	15,3	7,4	19,4	13
	Hayır	Sayı	16	39	119	88	171	50	25	508
		İş Değiş. %	3,1	7,7	23,4	17,3	33,7	9,8	4,9	100
		İş Bulma %	94,1	86,7	88,1	88	84,7	92,6	80,6	87
Toplam	Sayı	17	45	135	100	202	54	31	584	
	Toplam %	2,9	7,7	23,1	17,1	34,6	9,2	5,3	100	

İş-Kur kanalıyla işe girenlerin % 94,1 ve akraba çevresi kanalıyla işe girenlerin % 92,6 oranında iş değiştirmeme niyetinde olması alternatif iş imkanlarının azlığından kaynaklanabilir. Bir yıl içinde iş yerini değiştirmeyi isteme değişkenine verdikleri % 19,4 oranda olumlu cevapla staj sonrası kanalıyla işe giren çalışanlar, tüm kanalları içerisinde en yüksek orana sahiptir. Staj sonrası işe giren çalışanları; % 19,4 oranıyla arkadaş/tanındık çevresiyle işe girenler ve % 15,3 oranıyla özel istihdam/internet kanalıyla işe girenler takip etmektedir. Staj sonrası arkadaş çevresi kanalıyla işe giren çalışanların aldıkları gelir seviyesinin az olması, edinilen deneyimle birlikte başka bir işletme de statü kazanabilme olasılığı bu kararlarını etkilediği söylenebilir. Bilgi, eğitim ve deneyim düzeylerinin fazla olması nedeniyle iş alternatiflerinin fazla olması özel istihdam/internet kanalıyla işe giren çalışanların kararlarında etkili olduğu söylenebilir.

Bir yıl içinde iş yerini değiştirmeyi isteyen çalışanların yaş ortalaması 31 yıl, istemeyen çalışanların yaş ortalaması ise 32,8 yıldır. Çalışanların yaşları arttıkça işten ayrılma niyeti de azalmaktadır.

Çalışanların kıdemleriyle işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Bir yıl içinde iş yerini değiştirmeyi isteyen çalışanların kıdem ortalaması 4,24 yıl, istemeyen çalışanların kıdem ortalaması ise 6,12 yıldır.

## 5. SONUÇ

Her işletmenin işe alma politikası bulunmakla birlikte bu politikaların çalışanların iş bulma kanalları açısından sorgulanması önemlidir. Çalışanların iş bulma kanallarına göre demografik ve çalışma ile ilgili yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim, kıdem, pozisyon, iş değiştirme niyeti değişkenleri farklılık göstermektedir.

Tanımlayıcı nitelik taşıyan araştırmamızda İzmit/Kocaeli'ndeki 85 işletmedeki 684 beyaz yakalı çalışandan elde edilen verilere göre İş bulma kanallarına göre tüm çalışma ve demografik değişkenlerin genel profil Tablo 9'da sunulmuştur.

**Tablo:9** Çalışanların İş Bulma Kanallarına Göre Tüm Çalışma ve Demografik Değişkenlerin Profili

	İş Bulma Kanalları						
	İş-Kur	Özel Büro /int	İş İlanı	İş Teklifi	Arkadaş Çevresi	Akraba Çevresi	Staj Sonu
Katılımcıların Yüzde Oranı	2,8	8,2	24,2	18,5	32,1	9,5	4,7
Yaş Ortalaması	34,63	30,38	32,98	33,66	33,19	33,3	26,45
Erkeklerin Yüzde Oranı	73,37	62,1	60,1	60	59,4	68,7	42,4
Evlilerin Yüzde Oranı	73,7	50	67,5	63,9	64	66,7	33,3
Eğitim Yılı Ortalaması	12,25	16,35	15,17	15,2	13,9	13,2	14,37
Pozisyon	%70'i Çalışan	%43,1'i Uzman	%29,4'ü Uzman	%30,8'i Şef	%45,8'i Çalışan	%46,2'i Çalışan	%69,7 Çalışan
Kıdem Yılı Ortalaması	6,7	3	6,12	5,69	6,16	7,33	5,6
Gelir Düzeyi Skalası	102,77	144,69	133,03	155,83	100	105,75	103,78
İş Değişirme İsteği Yüzdesi	5,9	13,3	11,9	12	15,3	7,4	19,4

Diğer iş bulma kanalları içerisinde % 2,8'lik en düşük orana sahip olan İş-Kur kanalıyla işe girenlerin % 73,37'si erkek ve % 73,7'si evlidir. 12,25 yıl eğitim ve 6,7 yıl kıdem ve 34,63 yaş ortalamasına sahip olan İş-Kur vasıtasıyla işe girenler yönetim kademelerinde pek yer almamakta ve % 70'i çalışan pozisyonunda görev yapmaktadır. Gelir düzeyleri asgariye yakın olmakla birlikte % 94,1'i 1 yıl içerisinde işyerini değiştirmek istemediklerini beyan etmişlerdir. Bu işte çalışmaya devam etme isteği oranı, iş bulma kanalları içerisinde en yüksek orandır.

% 8,2'lik orana sahip olan özel istihdam/internet kanalıyla işe girenlerin % 62,1'i erkek ve % 50'si evlidir. 16,35 yıl ile en yüksek eğitim ortalamasıyla yılı ve 3 yıl kıdem ve 30,38 yaş ortalamasına sahip olan özel istihdam/internet kanalıyla işe girenler % 43,1'i uzman olarak çalışmaktadırlar. Baz alınan arkadaş/tanıdık çevresinin çalışanlarının ortalamasına göre ortalama % 44,69 daha fazla gelir elde etmektedirler. Gelir düzeyleri 2. en yüksek iş bulma kanalı ortalamasına sahip olmasına % 13,3'ü 1 yıl içerisinde işyerini değiştirmek istediklerini beyan etmişlerdir.

% 24,2'lik orana sahip olan iş ilanına başvuru kanalıyla işe girenlerin % 60,1'i erkek ve % 67,5'i evlidir. 15,17 yıl eğitim ve 3 yıl kıdem ve 30,38 yaş ortalamasına sahip olan iş ilanına başvuru kanalıyla işe girenler % 43,1'i uzman olarak çalışmaktadırlar. Baz alınan arkadaş/tanıdık çevresinin çalışanlarının ortalama gelir seviyesine göre ortalama % 44,69 daha fazla gelir elde etmektedirler. Gelir düzeyleri 2. en yüksek iş bulma kanalı ortalamasına sahip olmasına % 13,3'ü 1 yıl içerisinde işyerini değiştirmek istediklerini beyan etmişlerdir.

% 18,5'lik orana sahip olan iş teklifi kanalıyla işe girenlerin % 60'ı erkek ve % 63,9'u evlidir. 15,2 yıl eğitim ve 5,69 yıl kıdem ve 33,66 yaş ortalamasına sahip olan iş teklifi kanalıyla işe girenler % 30,8'i şef olarak çalışmaktadırlar. Ayrıca İş teklifi; tüm kanallar içerisinde % 14,5'lik kısmı oluşturmasına rağmen müdür pozisyonundaki çalışanların % 28,3'ü bu iş bulma kanalını kullanmıştır. Bu tespit, yönetim kademelerinde yükselmenin iş teklifiyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Baz alınan arkadaş/tanıdık çevresinin çalışanlarının ortalama gelir seviyesine göre ortalama % 55,83 daha fazla gelir elde etmektedirler. En yüksek gelir düzeyi ortalamasına sahip iş bulma kanalı olmasına rağmen çalışanların % 12'si 1 yıl içerisinde işyerini değiştirmek istediklerini beyan etmişlerdir.

Diğer iş bulma kanalları içerisinde % 32,1'lik en yüksek orana sahip olan arkadaş/tanıdık çevresi kanalıyla işe girenlerin % 59,4'u erkek ve % 64'ü evlidir. 13,9 yıl eğitim ve 6,16 yıl kıdem ve 33,19 yaş ortalamasına sahip olan arkadaş/tanıdık çevresi kanalıyla işe girenler % 45,8'i çalışan olarak görev yapmaktadırlar. Arkadaş/tanıdık çevresi kanalıyla işe giren çalışanların ortalama gelir seviyeleri diğer iş bulma kanallarına göre en düşük düzeydedir. Bu iş bulma kanalını kullanan çalışanların % 15,3'ü 1 yıl içerisinde işyerini değiştirmek istediklerini beyan etmişlerdir.

% 9,5'lik orana sahip olan akraba çevresi kanalıyla işe girenlerin % 68,7'si erkek ve % 66,7'si evlidir. 7,33 yıl ile en yüksek kıdem ve 13,2 yıl eğitim ve 33,66 yaş ortalamasına sahip olan akraba çevresi kanalıyla işe girenler % 46,2'si çalışan pozisyonunda görev yapmaktadırlar. Ortalama gelirleri asgari düzeye yakın olmakla birlikte bu iş bulma kanalını kullanan çalışanların % 7,4'ü 1 yıl içerisinde işyerini değiştirmek istediklerini beyan etmişlerdir.

% 4,7'lik orana sahip olan staj sonrası kanalıyla işe girenlerin % 42,4'ü erkek ve % 33,3'ü evlidir. 5,6 yıl ile en düşük 2. kıdem ve 14,37 yıl eğitim ve 26,45 yaş ortalamasıyla en genç grup olan staj sonrası kanalıyla işe girenler % 69,7'si çalışan pozisyonunda görev yapmaktadırlar. Ortalama gelirleri asgari düzeye yakın olmakla birlikte bu iş bulma kanalını kullanan çalışanların % 19,4'ü 1 yıl içerisinde işyerini değiştirmek istemektedirler. Bu iş değiştirme isteği oranı, tüm kanalları içindeki en yüksek orandır.

Sosyal ağ ve ilişkiler nedeniyle ortaya çıkan arkadaş/tanıdık ve akraba çevresi kanalları; iş bulmada % 42,6'lık etkiye sahiptir. Eğitim, deneyim ve nitelik düzeyi daha fazla olan çalışanların pek tercih etmediği kanallardır. Ayrıca gelir düzeyi ve özellikle yönetim kademelerindeki pozisyonlar ve uzman pozisyonunda pek de önemli olmadığı ortaya çıkmıştır.

Çalışanların iş bulma kanallarına göre profilinin tespit eden bu araştırmanın çalışanların performans düzeylerini ve iş değiştirmeyi isteme nedenlerini de içerecek şekilde yapılması; insan kaynakları politika ve süreçleri için daha da yararlı olacaktır. Çalışanların iş bulma kanallarına göre performans düzeylerinin bilinmesi, örgütlere ve yöneticilerine örgütsel başarıyı artırabilmek için bir farkındalık sunacaktır. Bu konuda edinilen bilgiler ve farkındalıkla işletmeler, işe alma politikalarını daha da etkin ve verimli olarak yapılandırabilirler. Bu yapılandırma; başarılı, nitelikli, verimli ve işletmeye bağlılık düzeyleri yüksek çalışanların iş bulma kanallarını işletmelerin işe alma sürecinde daha fazla tercih etmelerini sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

Saruhan, Şadi Can ve Ata Özdemirci, Bilim, Felsefe ve Metodoloji, Araştırmada Yöntem Problemi (Spss Uygulamalı), Alkım Yayınevi, 2005.

# YÖNETİCİLERİN İŞGÖREN SEÇİMİNDE ETİK İLKELERE İLİŞKİN DAVRANIŞLARININ ALGILANMASINA YÖNELİK BİR İNCELEME

**Yrd.Doç.Dr. Aydın YILMAZER**  
Sakarya Üniversitesi Sapanca MYO  
yilmazer@sakarya.edu.tr

## ÖZET

İşgörenlerin örgütsel güven duymalarında ve motivasyonlarında önemli bir yeri olan “etik ilkelere uygunluk”, insan kaynakları fonksiyonlarının tümünde olduğu gibi, işe alım sürecinin de belli değerler ve kurallar yani etik ilkeler çerçevesinde yürütülmesini gerekli kılmaktadır. Artan önemine ve bu alandaki etik ihlâllere rağmen, işletmelerin özellikle işe alım sürecinde yöneticilerin etik ilkelere uyduklarına dair bazı tereddütler yaşanmaktadır. İşletmelerde karşılıklı ihtimali olan usulsüzlük, haksızlık, kayırmacılık ve adaletsizlik gibi etiğe aykırı davranışların olup olmadığı konusunda işgören algılarını araştırmak araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu kapsamda, Sakarya Birinci Organize Sanayi Bölgesindeki imalat işletmelerinde çalışanların işe alım sürecinde tanık oldukları yönetici davranışlarını ne ölçüde etik ilkelere uygun olarak gördüklerine dair algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada veri toplamak amacıyla beşli Likert ölçeği tarzında yapılandırılan “Etik Davranışlar Anketi” kullanılmıştır. İşe alım sürecinde etik ilkelere ilişkin davranışlar 11 boyutta incelenmiştir. Genel olarak araştırma sonuçlarında örnekleme alınan imalat işletmeleri çalışanlarının büyük çoğunluğunun işe alım sürecinde yönetici davranışlarının etik ilkelere uygunluk konusunda orta düzeyde biraz üzerinde oldukları görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan kaynakları yönetim işlevleri, etik, etik ilkeler, işe almada etik

## 1. GİRİŞ

Çalışanların işyeriyle örgütsel bağlılık duygularının güçlenmesinde, sahiplenme duygularının oluşmasında ve yüksek performans göstermelerinde önemli bir yeri olan insan kaynaklarının etkin yönetimi “etik yönetim” anlayışını da gerekli kılmaktadır. İnsan kaynaklarının etik yönetimi konusunda duyarlılığın oluşmasında ve gelişmesinde, stratejik rol üstlenmekte olan insan kaynakları yönetiminin önemli bir rolü vardır (Sayılı ve Kızıldağ, 2008: 2). Ayrıca, insan kaynakları yönetiminin çalışanlara yönelik, işe almadan, eğitime, işgören geliştirilmeden, işten çıkarılmaya kadar etik ilkelere uygun davranışların gösterilmesi, etik ilkelerin benimsenilmesi ve bunların örgütsel davranış haline dönüştürülmesi “etik yönetim” ilkeleri bakımından önemli katkılarda bulunma imkânına sahiptir. İnsan kaynakları yönetiminin rasyonel boyutlarının yanında duygusal boyutu da önemlidir. Çünkü bir çalışana yöneltilmiş etik dışı bir davranış diğer çalışanların da iş tatminleri üzerinde olumsuz etki oluşturabilir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimine ait tüm işlevlerde olduğu gibi, işe alma gibi bir işlevin yerine getirilmesinde de etik ilkelere uygun davranmak mümkün olabilir. İşgören açısından çalışma süresi içerisinde etik ilkelere uyum ne kadar heyecan verici pozitif etkiye sahipse, işe alım sürecinde de etik ilkelere uyum o derece pozitif etkiye yani performansa o kadar etki edecektir. İşe alma işlevinin etik ilkelere uygunluğunu keşfetmek amacıyla yapılan bu araştırma, Sakarya Birinci Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren imalat işletmelerinde çalışanlarının işe alım sürecine ilişkin algıları belirlenmeye çalışılmıştır.

## 2. İNSAN KAYNAKLARI İŞLEVİ OLARAK İŞE ALMA

İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel verimlilik ve etkinliği sağlamak için uygun işgücünü bulmak, işe yerleştirmek, geliştirmek ve bunun sürekliliğini sağlamak amacıyla yürütülen faaliyetler bütünüdür (Daft, 1994: 398). Bugün örgütlerde insan kaynakları yönetimi üç alanda gerçekleşmektedir. *Birincisi*, örgütlerde tüm hiyerarşik kademelerdeki yöneticiler birer insan kaynağı yöneticisi olarak kabul edilmesidir. *İkincisi*, çalışanlar birer örgütsel değer olarak kabul edilmesi, *üçüncüsü* ise insan kaynakları işletmenin amaçlarıyla çalışanların ihtiyaçları arasında bir uyumun olabileceği varsayımdır (Sabuncuoğlu, 2000: 9). Örgütlerde insan kaynağının işe alım, tedarik, yerleştirme, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden, emeklilik ve işten çıkarmaya kadar tüm işlevler, insan kaynakları yönetimi işlevlerini oluşturur. Bu işlevler genel olarak şunlardır: insan kaynakları politikasının belirlenmesi, iş analizi, tanımı ve iş gereği, planlama, işe alma ve yerleştirme,

ücretlendirme, eğitim, motivasyon, iş ve performans değerlendirme, kurumsal kültür, kalite yönetimi, kariyer planlama, sendikal ilişkileri özlük işler ve işten çıkarma olarak sıralanabilir (Bingöl, 2010; Uyargil, 2010; Yüksel, 1998: 9). İşe alma insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden biridir. Bu işlev önemli olduğu kadar etik ilkelere uygun davranmayı da en fazla gerektiren bir insan kaynağı işlevidir. Örgütlerin üretim faktörleri içerisinde en önemlisi iyi eğitilmiş, etkili, verimli, yetkinlik düzeyi yüksek ve yaratıcı insan kaynağıdır (Cenzo ve Robbins 1996). Diğer bütün kaynaklar ikame edilebilir, ancak insan kaynağını istenen zamanda, istenen sayıda ve nitelikte sahip olmak giderek güçleşmektedir. Bu nedenle insan kaynağını işe alma oldukça özenli davranmak gerekir.

### 2.1. Etik Kavramı ve İşe Alım Sürecinde Etik

Etik, doğru ile yanlış, haklı ile haksız, iyi ile kötüyü, adalete uygun olan ve olmayanı araştıran bir felsefe disiplindir (Kırel, 2000: 2). Etik terimi dilimizde iki anlama sahiptir. Birincisi, insanların toplum içinde uyması gereken kural ve ilkeleri belirtirken, ikincisi ahlak felsefesini belirtmektedir. Etik, belirli bir dönemde belli insan topluluklarınınca benimsenmiş, bireyler arası ilişkileri düzenleyen davranış kurallarının, yasaların ve ilkelerinin toplamıdır (Brinkmann, 2002: 159-177). Başta “toplumsal etik”, “tıp etiği” olmak üzere farklı etik alanları vardır. Çevre etiği, işletme etiği, siyaset etiği gibi başka bazı etiğin alanları bulunmaktadır. Ayrıca, “yönetim etiği”, “basın etiği”, “meslek etiği” gibi günümüzde kendilerinden en fazla söz edilen etik türlerinden de söz edilebilir (Aydın, 2002: 48-60). Yaşamın hangi alanında olursa olsun etik, neyin iyi neyin kötü, neyin faydalı neyin zararlı, neyin kabul edilebilir neyin kabul edilemez olduğunu tanımlayan standartlardır (Velasquez, 2002). Burada bizim söz konusu ettiğimiz iş etiği ise, etik kuralların iş hayatına uyarlanmasıdır (Frederic ve diğ., 1988: 52). McNamara (2005) iş etiğini, iş yerinde doğru ve yanlış olanı ayırt ederek, doğru olanı yapmak üzere oluşturulan kurallar ve prensipler bütünü olarak tanımlamaktadır. İş etiği çalışma ortamının, saygılı, çevreye duyarlı, iş yerinde ve dışında hakça ve adaletli davranmayı sağlayan kurallar bütünüdür (McHugh, 1992; Vallance, 1995). İnsan kaynakları yönetimi bakımından etik insan kaynakları ile ilgili tüm işlevlerin etik ilkeler doğrultusunda yürütülmesini esas alır (Winstanley ve diğerleri, 1996: 5-12; Weaver and Trevino, 2001: 113-134; Greenwood, 2002: 261-278). Çalışanlara adil davranma onları her şeyden önce “insan” olarak görme iş etiğinin gereğidir. (Dessler, 2005; 524-528). İnsan kaynakları işlevlerinden biri olan işe alım sürecinde etik, söz konusu işlev sürecinde etik ilkelere uygun davranmaktır. Örgütün işgörenlerine karşı sorumluluğu, adalet, fırsat eşitliği, mahremiyet ve liyakat gibi ilkelere uyulması ile sağlanırken, işgörenlerin örgüte karşı sorumlulukları ise işgörenlerin iş etiğini uygun olarak kendilerinden beklenen görevleri eksiksiz olarak yerine getirmeleri ve örgüte gerekli sadakati göstermeleri ile sağlanabilir.

### 2.2 İşe Alım Sürecinde Etik İlkeler

Hangi meslek ya da hangi faaliyet olursa olsun, işgörenlerin etik açıdan bazı beklentileri vardır. Dolayısıyla işe alım sürecinde de yöneticilerin uyması gereken bazı etik ilkeler veya kurallar bulunmaktadır. Bu kurallar işe alım sürecinin etik bir temelde yürütülmesini sağlar (MEGEP, 2006; Aydın, 2002: 48-60; Velasquez, 1988: 319). İşe alım sürecinde uyulması gereken etik ilkeleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Seymen ve Bolat, 2005: 36; Frizsche, 1997: 12; Açıklım, 1996: 106):

- Etik İlkeler: adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan hakları saygı, hümanizm örgütsel bağlılık, hukukun üstünlüğü, bilgilendirme, sevgi, hoşgörü, güven, saygı, tutumluluk, demokrasi, olumlu insan ilişkileri, açıklık, hak ve özgürlükler, emeğin hakkını vermedir.
- Etik Dışı İlkeler: ayrımcılık, kayırma, rüşvet, yıldırma, korkutma, ihmal, sömürü, bencillik, yolsuzluk, işkence, yaranma, dalkavukluk, şiddet, baskı, saldırganlık, hakaret, küfür, taciz, kötü alışkanlıklar, görevi ve yetkiyi kötüye kullanma, dedikodu, zimmet, yobazlık ve bağınazlık gibi ilkelerdir.

Her mesleğin, her örgütün kendine ait özel etik ilkeleri bulunmaktadır. Ancak her ilkenin mutlak doğruluğu ya da yer ve zaman koşulu aranmadan geçerliliğini savunmak doğru olmaz. İnsan ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi üzerine uygulanmak üzere tespit edilmiş bu ilkelerin geçerliliği her zaman tartışılabilir. Fakat ilkesiz bir ortamda çalışmak yerine, belirli ilkeler doğrultusunda çalışmanın her zaman için daha fazla fayda sağlayacağı kuşkusuzdur (Sabuncuoğlu, 2000: 17).

## 3. SAKARYA BİRİNCİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

### 3.1. Araştırma Yöntemi

Araştırma, Sakarya Birinci Organize Sanayi Bölgesinde imalat işletmelerinde çalışanların karşılaştıkları işe alım süreçlerinde etik ilkelere ne derece uygun davranıldığı konusundaki algılarını belirlemeyi amaçlamaktadır. *Çalışanlar işe alma sürecini ne ölçüde etik olarak algılamaktadır ve Çalışanların işe alma sürecin-*

deki davranışları algılama biçimleri, demografik özellikleri bakımından farklılaşmakta mıdır? Soruları araştırma problemini oluşturmaktadır. Araştırma Sakarya Birinci Organize Sanayi Bölgesindeki 15 imalat işletmesinden, 6 imalat işletmesinde yapılmıştır. Bu işletmelerde çalışan sayısı yaklaşık N= 1350'dür. Anketi doldurup teslim eden çalışan sayısı ise n=435 dür. Bu işletmeler zaman kısıdı ve iş yoğunluğu nedeniyle ulaşılabilirliğe göre tespit edilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak 30 maddeden oluşan ve beşli Likert tarzında yapılandırılmış "Etik davranış anketi" kullanılmıştır. Ölçekte yer alan katılma düzeyleri, kesinlikle katılmıyorum=1, kısmen katılmıyorum=2, kararsızım=3, kısmen katılıyorum=4, kesinlikle katılıyorum=5 değerleri ile belirtilmiştir. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre 30 maddelik ölçeğin 12 faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. 12 faktörün toplam varyansın %65,8'ini açıkladığı saptanmış, Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi sonucunda da Alfa katsayısı (Coranbach Alfa=0,887) olduğu gözlenmiştir. Anket hazırlanmadan önce işe alma sürecinde etik ilkelerle ilişkilendirilerek davranışların bir arada değerlendirilmesi için literatür taraması yapılmıştır. Bu literatür araştırması ile kavramlar açıklandıktan sonra işe alma sürecinde etik ilkelere ilişkin davranışlar 12 boyutta incelenmiştir (Sabuncuoğlu, 2009; Tortop vd., 2006; Yeğin, 2006, Uyargil, 2010). Anketin tümü ve alt ölçeklerine ilişkin güvenilirlik analizinin yapılabilmesi amacıyla araştırmanın başlangıcında 30 kişilik bir çalışan grubuna pilot uygulama yapılarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda güvenilirlik değerlerinin düşmesine neden olan ifadeler analiz dışı bırakılmıştır. Bu ifadelerin çıkarılmasından sonra elde edilen güvenilirlik değerlerinin yeterli olması sonucunda anketlerin yöneticilere elden dağıtılarak cevaplanması sağlanmıştır. Verilerin analizinde SPSS 13,0 istatistik programından yararlanılmıştır.

### 3.2. Araştırma Bulguları ve İrdelenmesi

Ankete cevap verenlerin %95'i erkeklerden oluşmakta, %5'i bayanlardan oluşmakta, %64'ü 25-45 yaş Aralığında, %69'u evlidir ve %82'sinin eğitim düzeyinin ilkökul ve lise düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır. İşgörenlerin çalışma sürelerine bakıldığında, yaklaşık %73'ü 6 ila 15 yıldan beri aynı işletmede çalıştıklarını, toplam çalışma sürelerine bakıldığında ise yaklaşık %65'inden fazlası 5 ila 15 yıl arasındadır. Bulgulara göre örneklemin erkek işgören ağırlıklı, büyük bir kısmın evli, ortaöğretim düzeyinde eğitime sahip ve ortalama 5 ila 15 yıl arasında çalışma süresine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

### 3.3. İşe Alma Sürecinin Etik İlkelerine Uygunluğuna İlişkin Algı Düzeyleri

Çalışanların işe alma sürecinin etik ilkelere uygunluğuna dair algılarına ilişkin genel ortalamalarına bakıldığında (3,63) değer aldığı görülmüştür. Bu değer *beşli likert ölçeğinde* ortalamanın üzerinde "*kısmen katılıyorum*"a yakın anlamına gelmektedir. Standart sapmanın 1,046 gibi normal bir değere sahip olması, araştırmacılar tarafından maddelere verilen cevapların tutarlılığının bir göstergesi olarak yorumlanmıştır.

**Tablo.1.** Genel Ortalama ve Faktörlere Ait Ortalamaları

FAKTÖRLER	N	X	S.S
Sorumluluk	435	3,75	0,735
Doğruluk ve Şeffaflık	435	3,79	1,122
Bilgilendirme	435	3,47	0,741
Ayrımcılık yapmama	435	2,69	1,276
Alçak Gönüllülikle İletişim	435	3,66	1,219
Baskı Yapmama	435	4,55	0,746
Adil ve Profesyonel yaklaşım	435	3,45	1,079
Eşitlik	435	3,16	1,075
Taciz Yapmama	435	4,29	0,984
Nezaket ve Saygı	435	3,76	0,970
Gizlilik	435	3,53	1,285
Güven Bilinci	435	3,46	1,322
Genel Ortalama	435	3,63	1.046

Tablo.1 de faktörlere ait ortalamalar verilmiştir. Buna göre, örneklemin işe alma sürecinde algıladıkları etik açıdan davranışların, ortalamanın üstünde olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışan algılarına göre örgüt yöneticileri işe alma sürecinde davranışları etik dışı değildir; ancak, yüksek bir etik standart yakaladıkları da söylenemez. Araştırma sonuçları yöneticilerin işe alma sürecindeki performansları etik açıdan orta düzeyin üstünde iyiye yakın olduğu anlaşılmaktadır. *Sorumluluk*, faktöründe yer alan ifadelerin ortalaması (3,75) ortalamanın biraz üstünde çıkmıştır. Bulgular çalışanların yöneticilerinin sorumluluk anlayışı



içerisinde davrandıklarına inandıklarını göstermektedir. *Doğruluk ve şeffaflık*, faktörüne ilişkin çalışanların algılamaları ortalaması (3,79) “kararsızım ile katılıyorum” arasında toplanmıştır. Bu değer çalışanlara karşı dürüst ve şeffaf olduğu ancak etik açıdan iyi bir düzeyde olmadıkları ileri sürülebilir. *Bilgilendirme*, faktöründe yer alan ifadelerle bakıldığında örneklem algısının (3,47) “kararsızım” seçeneğinde toplandığı anlaşılmaktadır. Bu değer çalışanların tatmin edici düzeyde bilgilendirmediği ve verilen kararlara katılımının sağlanmadığı söylenebilir. *Ayrımcılık yapmama*, faktöründe yer alan davranışlara ilişkin çalışanların algı ortalamaları (2,69) “kararsızım/katılmıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. *Bu doğrultuda çalışanların düşüncelerine göre, işe alma sürecinde ayrımcılık yapıldığı görülmektedir. Alçak gönüllükle İletişim*, faktöründe yer alan ifadelerin ortalaması (3,66) orta düzeyde gözükmektedir. Bu verilerden hareketle işletme yöneticileri ile çalışanlar arasında işe alma sürecinde düşük de olsa, iletişim kurulduğu, ancak bunun yeterli görülmediği söylenebilir. *Baskı yapmama*, faktöründe yer alan etik davranışlara ilişkin katılımcıların ortalamaları (4,55) “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Bu değer, yöneticilerinin işe alma sürecinde baskı yapmadıkları söylenebilir. *Adil ve profesyonel yaklaşım*, faktöründe yer alan ifadelerle ilişkin katılımcıların algılamalarının ortalamaları (3,45) “kararsızım” seçeneğinde toplanmıştır. Bu ifadelerden hareketle çalışanların düşüncelerine göre her zaman adil ve profesyonel olamadıkları bu konuda zaman zaman sorunlar yaşandığı söylenebilir.

*Eşitlik*, faktörüne yönelik çalışanların algılamalarına bakıldığında ortalamaya yakın (3,16) olduğu anlaşılmaktadır. Bu değer örneklemin işe alma sürecinde yeterli düzeyde eşit davranılmadığı anlaşılmaktadır. *Taciz yapmama*, faktöründe yer alan davranışlara ilişkin katılımcıların algı ortalamaları (4,29) “katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Bu ifadelerden hareketle, yöneticileri işe alma sürecinde taciz veya samimiysiz gibi etik dışı davranış sergilemediği bu görüşü de baskı yapmama faktörüne verilen görüşlerinde desteklediği söylenebilir. *Nezaket ve saygı*, faktöründe yer alan düşüncelere ilişkin algıları ortalamasının biraz üstünde (3,76) toplandığı görülmüştür. Bu düşüncelerden hareketle yöneticilerin işe alma sürecinde çalışanlara genellikle nazik davrandıkları ve güvenilir bir tutum izledikleri söylenebilir. *Gizlilik* faktörüne bakıldığında işgören algılarının (3,53) “kararsızım” seçeneğinde toplandığı görülmektedir. Bu ifadeler çalışanların işe alma düzeyinde gizlilik faktörüne pek inanmadıkları söylenebilir. *Güven*, faktörüne verilen ifadelerin ortalaması (3,46) “kararsızım” seçeneğinde toplanmıştır. Bu değer yöneticilerinin işe alma sürecinde çalışanlara yeterince güven veremedikleri anlaşılmaktadır.

### 3.4. İşe Alma Sürecinin Etik İkelere Uygunluğu Konusunda Çalışan Algılamalarının Demografik Özelliklere Göre Analizi

İşe alma sürecinde yöneticilerinin etik faktörlere uyup uymadıklarına ilişkin çalışan algılarının demografik özellikler bakımından analizi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo.2.** Etik Faktörlerin Demografik Özellikler göre t-testi ve Varyans Analizi Bulguları

FAKTÖRLER	Yaş Grubu		Medeni Durum		Cinsiyet	
	F	p	t-testi	p	t	P
Sorumluluk Bilinci	1,858	,237	1,135	,258	1,225	,253
Doğruluk ve Şeffaflık	,668	,553	,325	,773	,213	,465
Bilgilendirme	,528	,621	,654	,524	1,235	,238
Ayrımcılık yapmama	,665	,568	1,630	,293	,248	,598
Alçak Gönüllükle İletişim	,112	,876	1,275	,310	1,225	,227
Baskı Yapmama	,706	,482	2,011	,025	,565	,385
Adil ve Profesyonel yaklaşım	,267	,868	,954	,397	,922	,128
Eşitlik	,815	,478	,652	,563	1,327	,243
Taciz Yapmama	1,385	,265	,968	,396	,654	,756
Nezaket ve Saygı	,545	,428	,685	,446	1,453	,186
Gizlilik	,567	,632	1,352	,163	,476	,723
Güven bilinci	,532	,542	,698	,523	,265	,591

\* %95 anlamlılık düzeyine göre. 005 den küçük olan değerler anlamlıdır

Tablo 2’de çalışanlarının, işe alma sürecinde yöneticilerinin etik davranışlarına ilişkin algıları yaş, medeni durum ve cinsiyet değişkenleri bakımından anlamlı farklılık göstermediği yani bağımsız olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo.3.** Etik Faktörlerin Demografik Özellikler ile İlgili Varyans Analizi Bulguları

FAKTÖRLER	Eğitim Düzeyi		İşletmede Çalışma Süresi		Çalışma Süresi	
	F	p	F	P	F	P
Sorumluluk	,821	,423	,563	,764	,552	,742
Doğruluk ve Şeffaflık	1,172	,321	,492	,784	,495	,695
Bilgilendirme	1,469	,789	,387	,841	,482	,685
Ayrımcılık Yapmama	,968	,417	,623	,658	,654	,581
Alçak Gönüllülikle İletişim	,465	,762	1,254	,246	,654	,524
Baskı Yapmama	,757	,519	1,354	,235	1,650	,241
Adil ve Profesyonel yaklaşım	,964	,435	,654	,621	1,235	,286
Eşitlik	,958	,456	,954	,452	,965	,486
Taciz Yapmama	1,234	,421	,236	,924	,765	,587
Nezaket ve Saygı	,563	,723	1,630	,195	,789	,562
Gizlilik	,962	,416	,564	,721	,875	,498
Güven Bilinci	,328	,865	,725	,562	,963	,465

%95 anlamlılık düzeyine göre. 005 den küçük olan değerler anlamlıdır.

Tablo 3, çalışanların işe alma sürecinde yöneticilerin etik davranışlara ilişkin algıları ile eğitim düzeyi, işletmede çalışma süresi ve toplam çalışma süresi arasındaki istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmıştır. Söz konusu bulgulardan hareketle, çalışanların işe alma sürecinde yönetici etik davranışlarına ilişkin algılarının eğitim düzeyi, işletmede çalışma süresi ve toplam çalışma süresiyle ilgili olmadığı yani bağımsız olduğu anlaşılmaktadır.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma bulgularına göre yöneticiler; *sorumluluk bilinci* bağlamında (3,75) işe alma görüşmelerinde etkin iletişim içinde oldukları, belirgin bir düzeyde ve her bir çalışanın işe alma konusunda ikna edici gerekçeler sundukları ve konu üzerinde yeterli araştırma yaptıkları anlaşılmıştır. *Doğruluk ve Şeffaflık* kapsamında (3,79) işe alma sürecinde çalışanları yanıltmaktan kaçındıkları, işe alma veya alamama nedenlerini açıkça ifade ettikleri, mesleki sorumluluklarını dürüstlük ve doğrulukla yerine getirdikleri ve çalışanlara kesin olmadığı süreçte işe alma bilgisini vermedikleri saptanmıştır. *Bilgilendirme* kapsamında (3,47) çalışanları işe alma sürecinin her aşamasında bilgilendirmenin ve katılımlarının sağlanmasına önem vermede kesin kararlı olmadıkları belirlenmiştir. *Ayrımcılık yapmama* kapsamında, (2,69) çalışanlara işe alma kararında din, dil, ırk, cinsiyet, bedensel engel ve benzeri özellikler nedeniyle ayrımcılık ve önyargıya yani hakça davranışlara gerekli önemin verilmediği anlaşılmıştır. *İletişim boyutuna* ilişkin değere (3,69) baktığımızda işe alma sürecinde farklı bakış açılarına uzlaşmacı bir tavırla yaklaşıldığı görülmektedir. Çalışanları ilgilendiren konularda ise bilgi vermede yeterli bilgi verilmediği anlaşılmaktadır. *Baskı yapmama* konusunda (4,55) çalışanlara işe alma sürecinde yasal ve yapıcı yollar dışında zorlama yapılmadığı ileri sürülebilir. *Adil ve profesyonel* yaklaşımında (3,45) işe alma sürecinde aile ve akrabalık bağlarının profesyonelliğe tercih edildiği anlaşılmaktadır. *Eşitlik boyutunda* (3,16) işgörenlere eşit davranılmadığı belirlenmiştir. Bu görüşü ayrımcılık faktörü değerleri de desteklemektedir. *Taciz etmeme* boyutunda, (4,29) çalışanlara duygusal veya fiziksel anlamda etik dışı bir davranış sergilenmediği bu görüşü baskı yapmama faktörüne verilen görüşlerinde desteklediği anlaşılmıştır. *Nezaket ve saygı* boyutunda (3,76) işe alma sürecinde onur kırıcı olmamaya dikkat ettikleri anlaşılmıştır. *Gizlilik*, kapsamında ise (3,53) tüm çalışanlara işe alma sürecinde yasal haklarını açıkladıkları, iş feshi ile ilgili kanunlar konusunda çalışanları orta düzeyde bilgilendirdikleri saptanmıştır. İşe alma sürecinde çalışanlara adaletli ve hakça davranış konusunda yeterince güven veremedikleri (3,46) belirlenmiştir. Tüm bu sonuçları dikkate alarak aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

*İşe alma sürecinde, diğer iky süreçlerde olduğu gibi tarafsız davranılmalı din, dil, ırk, cinsiyet, bedensel engel ve benzeri özellikler nedeniyle ayrımcılık yapılmamalıdır. İşe alınan bireye alınma nedenlerini doğrudan, açık bir dille ve nezaketle anlatılmalıdır. İşe almada nesnellik ölçütünü dışında, aile, akrabalık bağları, tanıdığın aracı olması gibi örgütsel nepotizm sayılabilecek uygulamalardan uzak durulmalı, insan kaynaklarının tüm fonksiyonlarında olduğu gibi bu fonksiyonunda da eşit davranılmalıdır. Çalışanlara işe*

*alma sürecinde yasal hakları açıklanmalı ve iş sözleşmesinde tüm konular çalışanlara uygun bir dille bilgilendirilmelidir.*

Çalışanlar işe alım sürecinin her aşamasında bilgilendirilmeli, sürece katılımları sağlanmalıdır. Ayrıca bütün bu etik uygulamaların başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için işletmelerde etik ve iş etiği ile ilgili konularda eğitim verilmeli ve etik kültürü oluşturulmalıdır. Söz konusu eğitimin işe alım sürecinde görev alan yöneticilerin kanunların etik değer ve inançlara uygun davranış göstermelerine yarar sağlayacağı varsayılabilir. Sonuç olarak araştırma bulgularının ele alınan konu, etiksel ifadeler ve etiksel boyutlar çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiği, nihai bir çalışma olmayıp, gelişmeye açık bir çalışma olduğu, analiz sonuçlarının sonraki çalışmalara ışık tutacağı ve yöneticilerin işe alma işlevine yönelik tutumlarının etik ilkelere uygunluğu konusunda katkı sağlayacağı söylenebilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalın, Aytaç, (1996), *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*, 2. Basım, Pegem Yayınları, Ankara.
- Aydın, İnyet Pehlivan, (2002), *Yönetsel, Mesleki Ve Örgütsel Etik*, Pegem Yayıncılık, İstanbul, 62-241.
- Brinkmann, J. (2002), "Business And Marketing Ethics: Concepts, Approaches And Typologies", *Journal Of Business Ethics*, Cilt 41, Sayı 1/2, Ss.159-177.
- Bingöl, Dursun, (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Conzo De David Ve Robbins Stephen (1996), *Human Resources Management*, I.Fth Edit, Vohn Willey&Sons,
- Daft, Richard L. (1994), *Management*, 3th Edition, Dyerden Pres, Use, S.398.
- Dessler, Gary, (2005), *Human Resource Management (10th Edition)*, Pearson: Prentice Hall, New Jersey.
- Frederick, W.C., Davis, K., Ve Post, J.E.. (1988), *Business And Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, Altıncı Baskı, New York, Mcgraw-Hill Publishing Company.
- Fritzche, David J., (1997), *Business Ethicss A Global And Managerial Perspective*, Singapore: The Mcgraw-Hill Companies.
- Greenwood, Michele R.(2002). "Ethics And Hrm: A Review And Conceptual Analysis". *Journal Of Business Ethics*. 36:261-278.
- Kirel, Çiğdem, (2000), *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi Ve Bir Uygulama Çalışması*, A. Ün. Y., Eskişehir.
- Mchugh, Francis P. (1992), *İş Ahlakı Tüsiad*, İstanbul: Detay Basım,
- Mcnamara, C. (2005), "Complete Guide To Ethics Management: An Ethics Toolkit For Managers", [Http://www.infra.kth.se/Courses/1h1146/Files/Ethicsmanagement.Pdf](http://www.infra.kth.se/Courses/1h1146/Files/Ethicsmanagement.Pdf).Erişim Tarihi: 30.06.2006
- Megep, (2006), *Tüm Alanda Meslek Etiği*, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitap Evi, Bursa.
- Sayıl, Halil Ve Kızıldağ, Duygu, (2008), "Yönetsel Etik Ve Yönetimsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz", Sbd. [Http://www.etik.gov.tr/Bilgibankasi/Makaleler/C9s1m.Pdf](http://www.etik.gov.tr/Bilgibankasi/Makaleler/C9s1m.Pdf).08.01.2012.
- Seymen, Aytemiz, O., Ve Bolat Tamer, (2005), "Örgütlerde Bedensel Ve Zihinsel Engelli İşgören Ayrımcılığı: Uygulamalı Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme", T.C. M. Ü., S.B.E. Hakemli Dergisi, Sayı.23, Yıl,11, Cilt.6,
- Tortop, N., Aykaç B., Yayman, H., Özer, A., (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, N.Y. Dağıtım, Ankara.
- Uyargil, Cavide Ve Diğ., (2020), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Valesquez, Manuel G.(2002), *Business Ethics*, Usa: Prentice Hall.
- Vallance, Elizabeth (1995): *Business Ethics At Work*, Great Britain: Cambridge University Press.
- Velasquez, Manuel G., (1988), "Business Ethics: Concepts And Cases", Prentice Hall, New Jersey.
- Weaver, Gary R. And Linda Klebe Trevino (2001). "The Role Of Human Resources In Ethics/Compliance Management. A Fairness Perspective". *Human Resource Management Review*. 11, 113-134.
- Winstanley, Diana, Jean Wodall And Edmund Heery (1996). "Business Ethics And Human Resource Management; Themes And Issues". *Personnel Review*. Vol.25, No.6, Pp. 5-12
- Yeğün, Zelal, (2006), "İşe Alım Sürecinde Etik İlkelerle İlişkin Davranışların Algılanmasına Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", Marmara Ü.Sbe, İabd, Yükek Lisans Tezi, İstanbul.

**YEDİNCİ OTURUM:PROF.DR. KEMAL TOSUN SALONU  
ÖRGÜT TEORİSİNDE YENİ GELİŞMELER**

- ✓ SOSYAL AĞ DÜZENEKLERİNİN STRATEJİK REKABET AVANTAJI  
ELDE ETMEDEKİ ROLÜ: MARKALAŞMIŞ BİR ÜRETİCİ VE  
PAREKENDECİ ÖRNEĞİ

*Yrd.Doç.Dr. Ela ÖZKAN-CANBOLAT*

*Araş.Gör. Emine CELİKSOY*

- ✓ DİNİ KURUMSAL DÜZENLEMELER NASIL SÜRDÜRÜLÜR: HE-  
LAL SERTİFİKA ÖRNEĞİ,

*Yrd. Doç.Dr. Oktay KOÇ*

- ✓ YÖNETİM BİLGİSİNİN FARKLI TAŞIYICILARI = FARKLI RETO-  
RİK TERCİHLERİ?

*Doç.Dr. Mehmet ERYILMAZ*

*Prof.Dr. İsmail EFİL*

# SOSYAL AĞ DÜZENEKLERİNİN STRATEJİK REKABET AVANTAJI ELDE ETMEDEKİ ROLÜ: MARKALAŞMIŞ BİR ÜRETİCİ VE PAREKENDECI ÖRNEĞİ

Yrd.Doç.Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT  
Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF  
İşletme Bölümü  
elaozkan@karatekin.edu.tr

Araş.Gör. Emine ÇELİKSOY  
Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF  
Kamu Yönetimi Bölümü  
eceliksoy@karatekin.edu.tr

## ÖZET

Bu makalede, "Simit Sarayı"nın olağanüstü hikâyesi, ulusal bir kafeden üretici ve perakendeci bir markaya dönüşümü, ağ özellikleri ve stratejik yönetim süreçleri bağlamında ele alınmıştır. Bir üretim şirketinin nasıl yüksek bir değerle rekabet avantajı elde ettiği araştırılmıştır. Bir sosyal ağ düzeneğinin (ağ şebekelerinin ya da ağ bağlarının) parçası olmak (franchising lisansı almak) ve bu perakende ağının sağladığı avantajları elde etmek, küresel bir perakendeci olmak için sadece gerekli koşulları mı karşılar yoksa hem gerekli hem de yeterli koşulları mı karşılar? Tüm bu soruları cevaplamaya yönelik yapılan bu çalışma aynı zamanda örgütlerin kaynaklara olan bağımlılıklarının azaltılması halinde rekabet avantajlarını artıracakları varsayımının teorik konumunu da desteklemektedir. Bir ağ düzeneğinin parçası olmak ve bu düzende sürdürülebilirliği devam eden bir ortak olarak yer almak, bu kaynak sorunu çözmekte küresel alanda rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu makalede ağ düzeneğine bağlı gelişen bu özellik-güç "ağ özerklik (network autonomous)" olarak adlandırılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel ağ düzenekleri, stratejik yönetim.

## 1. SOSYAL AĞ DÜZENEKLERİ

20. yüzyılın başından itibaren yapılan örgüt teorisi çalışmaları genellikle, başka firmaların karakteristik özelliklerinden faydalanarak başarılı firma özelliklerini tahmin etmekte (Weber, 1922) ya da firma ve aktörler arasındaki bağlantıları kurarak firmanın refahını artıracak sistem yöntemini oluşturmaya çalışmaktadır (Roethlisberger ve Dickson, 1939). Bunlara ek olarak örgütsel çevre ve burada yer alan örgütlerin nitelikleri genellikle "uyum" kavramı ile ifade edilmiştir. Burns ve Stalker (1961) ile Lawrence ve Lorch (1967) örgüt ve çevre arasındaki bu uyumu tek, kesin nesnelere olarak görmektedir. Bu bağlamda çevrenin örgüt üzerindeki belirleyici etkisi ön plana çıkmaktadır. Daha sonraki çalışmalarda, çevre kavramı aktörlerin birbirleriyle doğrudan bağlantılarının bulunduğu bir alanda çözümlenmektedir (Pfeffer and Salancik, 1978). Örgüt teorilerinde, alan kavramının net olarak ortaya çıkması buradaki aktörlerin, örgütlerin ya da grupların karşılıklı ilişkilerinin önem kazanmasına neden olmaktadır.

Ağ düzenekleri, bireylerin (örgütlerin) oluşturduğu bağlantılardan-düğümlemlerden (nodes) meydana gelen sosyal yapılardır. Bu bağlantılar karşılıklı, belirli türde bir veya daha fazla dostluk, akrabalık, hemşerilik, inanç ilişkileri, bilgi ya da saygınlık ile oluşan bağlantıları ifade etmektedir. Ağ düzenekleri sosyal ilişkileri ağ teorisi bağlamında ifade ederken bu noktada bağlantılar-düğümlemler (nodes) ve bağlardan söz eder (ties-edges, links ya da connection olarak da ifade edilir). Bağlantılar-düğümlemler (nodes) ağlar içinde bireysel aktörlerdir ve bu aktörler arasındaki ilişkiler bağlar (ties) olarak kabul edilir. İşte birçok çalışma bu bağlantılardaki aktörler arasındaki ilişki şekillerini anlamaya yönelik yapılmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel ağ düzeneğinin bağımsız aktörler sisteminin oluşturduğu ilişkilerle şekillenen (Wellman, 1988), örgütsel alan etrafında politikalar öğrenen ve destekleyen, bu alanı yapılandıran örgüt toplulukları olarak ifade etmek mümkündür (DiMaggio, 1991).

Örgütsel ağ düzenekleri, bir mal ve hizmet üretebilmek için iş faaliyetlerini tek elden idare etmemekte, gerekli kaynakların tek bünyede toplanması yolu yerine farklı işletmelere dağıtılması yolunu seçmektedir. Bir

bakıma dikey ayrışımın sonucu ortak girişimlerin şekli ve dış kaynaklardan yararlanma (*outsourcing*) biçimidir. Büyük işletmelerin içinde küçük işletmelerin bulunduğu bu düzeneklerde hiyerarşik düzen yerine yatay ilişkiler söz konusudur. Örgütsel ağ düzeneğini oluşturan sosyal yapı, resmi olarak kaldırılabilirse bile örgüt bireyleri faaliyetlerini kendi aralarında var olan sosyal yapıya göre uyumlu hale getirebilmektedir. Sosyal yapı kaynakları anlam, kültüre dayalı kurallar ve örgütü etkileyen ilişki şekillerinden oluşmaktadır (Lounsbury ve Ventresca, 2002).

Stratejik yönetim araştırmalarının birçoğu firmaların neden kendi kurallarını koyarken ve kar elde etmede farklı yapı, süreç ya da uygulamaları benimsediğini araştırmaktadır. Önceki çalışmaların çoğu bunu özerk girişimler, rekabet avantajı ya da örgüt içi kaynak ve yeteneklerle açıklamaktadır. Sosyal ağ düzeneklerini araştırmak örgütsel hayatı anlamada, özellikle örgütsel benzerlikleri ve değişimi kavramada, kabul edilir bir yol olarak karşımıza çıkmaktadır (Stevenson, 2000). Ağ düzeneği teorileri, tüm örgütsel alanda örgütlerin ilişkileri vasıtası ile araştırmalar yapmaktadır. Örgütsel ağ düzeneği teorileri, örgütlerin ilişkilerinden kaynaklanan bağlarının özelliklerini (Granovetter, 1973; Freeman, 1977; Burt, 1980), sosyal yerleşikliği (Granovetter, 1985; Coleman, 1988) sosyal sermayeyi (Coleman, 1988; Fukuyama, 1995; Bourdieu ve Wacquant, 1992; Burt, 1997a; 1997b; 2000, Adler ve Kwon, 2002) açıklamaya çalışan yaklaşımlardan oluşmaktadır.

Örgütler arasındaki ekonomik ilişkilerin ağdaki sosyal ilişkilerin içine yerleşik olduğu bilinmektedir (Granovetter, 1985; Uzzi, 1997). Aktörler ağ düzeneği içinde yerleşik halde bulunurken, içinde bulunduğu ağın ilişkileri kimi zaman onu sınırlamakta kimi zaman çıkar sağlamaktadır. Aktörler eğer ağ tarafından çok fazla sınırlanmıyor, diğerlerine nazaran ona daha fazla çıkar sağlanıyorsa bu onların görece desteklenen, arzulanan pozisyonda olduğunu göstermektedir.

## 2. STRATEJİK AĞ DÜZENEKLERİ VE BİR MODEL ÖNERİSİ

Son dönem çalışmalar ağ düzeneğindeki bu yerleşik ilişkilerin ağda yer alan örgütlerin kendi kurallarını koyarken ve kar elde etmede rolü olduğunu göstermektedir (Gulati vd., 2000; Dyer and Nobeoka, 2000 and Baum vd., 2000). Firma grupları için daha ilginç bir yaklaşım "stratejik ağ (strategic networks)" Gulati ve diğerleri (2000) tarafından kullanılmıştır. Onlar "stratejik ağların ağa bağlı olan firmalara öğrenme ölçeği ve kapsam ekonomileri ile sağladığı avantajları, potansiyel bilgi, kaynak, pazarlar ve teknolojileri ön plana çıkartmıştır. Risk paylaşımı ve taşeron değer zinciri aşamaları, örgüt fonksiyonları gibi stratejik amaçlara ulaşabilmek için firmaların ağ düzeneklerinde takip edildiğinden söz etmektedir. (Gulati vd., 2000). Bu noktada stratejik ağlar ağ düzeneklerinde yerleşik halde bulunan örgütlerin birbirleri ile oluşturdukları, ağa girmekle onlara stratejik bir özellik ya da ayrıcalık getiren, örgütler arası ilişki bağları olarak ifade edilmektedir. Bu özellikli pozisyon örgütlerde değişimlerde pazarlık gücü, diğer aktörler üzerinde daha fazla etki oluşturma, diğer pozisyondakilerin dikkatini çekme gibi avantajlar sağlamaktadır.

Ağ düzeneklerinde örgütlerin birbirleri ile ilişkiler sonucunda oluşturdukları bağlantı özellikleri onlara farklı avantajlar sağlamaktadır. Sosyal ağ düzeneğinde, aktörler diğer aktörlerle kısa bağlantılar kurabiliyorsa ya da ağ düzeneğindeki diğer aktörlerce bir aktöre en kısa bağlantılarla ulaşılıyorsa, bu o aktörün daha güçlü bağlara sahip olduğunu göstermektedir. Granovetter (1973) ağ modellerinin çoğunda, örgütler arası ilişkiler anlatılırken küçük ve iyi tanımlanmamış gruplarda, güçlü bağlardan söz edildiğine dikkat çekmiştir. Ağ düzeneklerinde kimi zamanda zayıf bağların örgütlere avantaj sağladığı görülmüştür. Ağ düzeneğindeki örgüt gruplarının zayıf bağlantıların boşluk olarak adlandırılmaktadır (Burt 2002). Yapısal boşluk, ilişkileri (bağları) ağ düzeneğindeki olası bağlarla ilişkilendirerek aktöre rekabet avantajı sağlayan pozisyon olarak ifade edilmektedir (Burt, 2000). Sosyal ağ düzeneklerinde, aktör diğer aktörler arasında yer alarak onların ilişkisini sağlamakta ya da aracılık etmekte ve bu anlamda yapısal avantaj sağlamaktadır. Çünkü ağ düzeneğindeki aktörler, yapısal boşlukları doldururken bu alan hakkında fazlaca bilgi sahibi olmakta ve ağ iletişim kontrolünü elinde tutmaktadır. Örgütsel ağ düzeneğindeki bu arabuluculuk rolünün sağladığı kazanç aynı zamanda sosyal sermayeyi oluşturmaktadır. Granovetter (1973), zayıf bağların gücünü, Freeman (1977), arabuluculuk rolünü ve Burt (1980) ağ düzeneğinde oluşan yapısal boşlukları ifade ederken örgütlerin ağ düzeneğindeki yerleşik ilişkilerinden kaynaklanan bu avantajı ön plana çıkartmaktadır. Örgütsel ağ düzeneğinde aktörün merkezi konumu onun yakın ilişkileri ile değerlendirilmektedir. Sosyal ağ düzeneğinde aktör diğerlerine nazaran daha fazla bağlantıya sahipse, bu o aktörün avantajlı pozisyonda olduğunu göstermektedir. Fazla sayıda bağa sahip olan aktör ihtiyaçlarını karşılamakta alternatiflere sahiptir ve bu bağlamda diğer örgütlere bağımlılığı azalmaktadır. Brass (1984) ağ örgütlerde merkezi pozisyonda bulunmanın, kritik kaynaklara ulaşma ve elde etme bağlamında önemli olduğunu belirtmektedir. Diğer örgütlere nazaran daha merkezi konumda bulunan aktörler, bilgi alışverişini görece daha rahat yapmaktadır (Hanneman, 2001).

Aynı ağ düzeneğindeki örgütler arası ilişkilerden kaynaklanan güçlü ve zayıf bağların alanı nasıl etkilediği, alandaki stratejik karar değişimlerinde yapısal boşlukların önemi, pazar geliştirme ve çeşitlendirme stratejilerinde görece daha merkezde bulunanların bu değişikliklere katkısı bu araştırmanın modelini oluşturmaktadır. Bu ağ düzeneği niteliklerinin benzer mal ve hizmet üreten, tedarikçi zinciri oluşturan, düzenleyen örgüt yapılarıyla ilişkisi ve değişimin hangi ağ özelliklerine bağlı gerçekleştiği bu modelin temel varsayımlarında değerlendirilmektedir.

Hipotez 1: Ağ düzeneğinde bulunan firmaların stratejik kararları ile ağdaki bağlantı özellikleri arasında bir ilişki olma riski vardır.

Hipotez 2: Ağ düzeneğinde bulunan firmaların pazar çeşitliliği stratejileri ile ağdaki bağlantı özellikleri arasında bir ilişki olma riski vardır.

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmanın teorik çerçevesi, uluslararası bir franchising olma yolunda hızla ilerleyen “Simit Sarayı” kafelerinin oluşturduğu ağ düzeneğini özelliklerinin bu örgütün stratejik yönetimi ile ilgisini araştırmak için oluşturulmuştur. Bu araştırmanın analiz düzeyi örgütler, araştırma alanı ise “Simit Sarayı” franchising lisansını alan bayilerdir. Bu noktada ilk bayiliğin verilmesi 2002 yılından 2012 yılına kadar bu belgeyi alan 79 örgüt ağ düzeneğini oluşturulmuştur. Firmalar ile ilgili bilgiler Simit Sarayı genel merkezi ve web sayfasından elde edilmiştir. “Tam ağ metodu (full network method)” veri toplama aracı olarak kullanılarak ağ düzeneğinde yer alan her bir aktörün diğer aktörlerle tüm bağlarına bakılmıştır.

Ağ düzeneği özelliklerinin o ağa bağlı firmalara stratejik yönetim bağlamında bir avantaj sağlayıp sağlamadığının araştırıldığı bu çalışmada stratejik avantajların ifade edilmesinde Ansoff (1965) strateji matrisi temel alınmıştır. Bu bağlamda firmaların pazar ve ürün geliştirme stratejileri ile pazar ve ürün çeşitlendirme stratejileri bağımlı değişkenler olarak belirlenmiştir. Firmaların içinde buldukları ağ düzeneğindeki özellikleri, görece ağ düzeneğinin merkezinde ya da kenarında bulunmak (central-periphery), ağ düzeneğinde daha kuvvetli bağlara sahip olmaları (strengths of ties) ve ağda yapısal boşlukları doldurmaları-simsar (brokır) rolüne (spanning structural holes) sahip olma dereceleri bağımsız değişkenler olarak belirlenmiştir.

Analiz birimi olarak ele aldığımız örgütler ve bunların örgütler arası ilişkileri ve karşılıklı etkileşimi nicel bir çalışma olan Veri Madenciliği Analizi: Karar Ağacı Modeli ile ifade edilmiştir. Karar ağacı modeli, grupları daha etkili bir şekilde tanımlamanıza, gruplar arasındaki ilişkileri keşfetmenize ve gelecekte ortaya çıkabilecek olayları tahmin etmenize yardımcı olur. Bu araştırmada karar ağacı modeli oluşturulurken büyüyen ağaç algoritması modellerinden CRT (Classification and regression trees) modeli kullanılmıştır. Çünkü bu model verileri bölümlen ve doğru türdeş alt kümeler üreten tam ikili ağaç algoritması hesaplamaktadır (Breiman, Friedman, Olshan ve Stone, 1984: 25). Ağ düzene özellikleri belirlenirken sosyal ağ düzeneği analizlerinde kullanılan UCINET bilgisayar programından yararlanılarak ikili-sosyo matris oluşturulmuştur (binary-socio matrix). Bu program firmaların ağ düzeneğindeki merkezilik-kenar derecesi (central-periphery), kuvvetli bağlara sahip olma dereceleri (strengths of ties) ve yapısal boşlukları doldurma (spanning structural holes) dereceleri hesaplanmıştır.

Bağımlı değişkenler hesaplanırken firmaların pazara göre gelişme ve çeşitlilik değerleri bulunmaya çalışılmıştır. “Bayi ağ pazar gücü” olarak ifade edilen bu bağımlı değişken hesaplanırken 2 ölçüt göz önünde bulundurulmuştur. İlki firmanın ağ düzeneğindeki yerleşik ilişkilerinden kaynaklanan pazar gücü (network market power), diğeri ise o bayinin yeni bir alanda, bölgede, şehirde ya da ülkede faaliyete geçmesinden kaynaklanan gücü (franchise market power). Bu iki etki ayrı ayrı hesaplanmış ve iki etkide var ise çarpılarak bir indeks oluşturulmuştur. Bayinin pazar gücü yoksa sadece ağ pazar gücü “bayi ağ pazar gücü” olarak ifade edilmiştir.

Ağ pazar gücü (network market power) hesaplanırken, firmaların hangi yılda ağa katıldığı-hangi yılda bayilik aldığı önem taşımaktadır. O yıl ağa kaç bayilik dâhil oldu ise toplanmış ve o yıl ağa dâhil olan bayilere değer olarak verilmiştir. Bu değer toplam bayi sayısı olan 79’dan çıkarılmış ve toplam bayi sayısına bölünerek bir indeks oluşturulmuştur.

$$\text{Ağ pazar gücü (Network market power)} = (79 - f(x)) / 79$$

$$F(x) = F(x) = \sum_{i=2002}^{2012} ai, \text{ a o yıl bayilik alan firma sayıları toplamı.}$$

$$\text{Ağ pazar gücü (Network market power)} = 79 (1 - ((\sum_{i=2002}^{2012} ai) / 79))$$

Bayi pazar gücü (franchise market power) değişkeni hesaplanırken aynı mantık ters olarak kullanılmıştır. Bu değişken hesaplanırken açılan bayinin yeni bir bölge-alanda faaliyete geçmesi önemli olduğu için, böylesi bir durum söz konusu olduğunda bu firmanın bayi Pazar gücü indeksi hesaplanıp ağ pazar gücü ile çarpılmıştır. Eğer yeni bir bölge-alanda faaliyet söz konusu ise bu etki göz ardı edilmiştir. Yine firmanın

bayilik aldığı-ağ düzeneğine katıldığı yıl ağa kaç bayilik dâhil oldu bulunmuş ve toplanmış ve o yıl ağa dâhil olan bayilere değer olarak verilmiştir. İndeks oluşturmak için bu değer toplam ağ düzeneği firma sayısına bölünmüştür.

Bayi pazar gücü (Franchise market power) =  $f(y)/79$

$F(y) = \sum_{i=2002}^{2012} bi$ , b o yıl bayilik alan firma sayılar toplamı

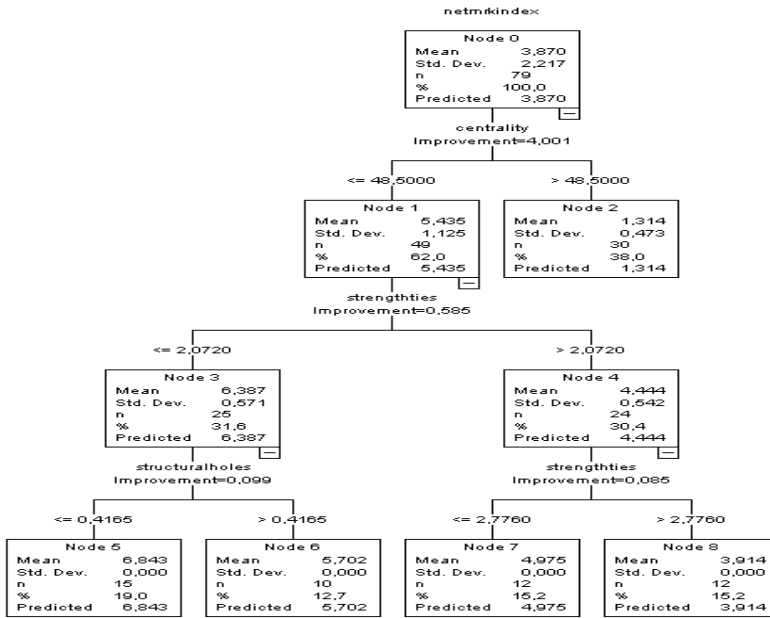
Bayi ağ pazar gücü hesaplanırken aşağıdaki eşitlik kullanılmıştır:

Bayi ağ pazar gücü (Franchise network market power) =  $f(z)$

$f(z) = \sum_{j=1}^{79} [f(x_j) * (1 + f(y_j))]$

#### 4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışma bir sosyal ağ düzeneğinde yer alan firmaların o ağa dâhil olma ile elde ettikleri niteliklerinin onların stratejik uygulamalarına etki riski olduğunu bulmuştur. Bu bağlamda hipotez 1 desteklenmektedir. Yine yapılan analizler sonucunda ağ düzeneğinde bulunan örgütlerin Pazar çeşitliliği stratejileri ile ağ düzeneğindeki konumlarına bağlı özellikleri arasında bir ilişki riski olduğu bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre ağda görece daha kenarda bulunan firmalardan zayıf bağlara sahip olanların ve daha az yapısal boşlukları doldurabilenlerinin daha fazla pazar çeşitliliği stratejilerini uyguladıkları görülmektedir.



Şekil 1: Ağ düzeneği özelliklerinin pazar çeşitliliği stratejileri üzerine etkileri

Elde edilen sonuçlar özellikle firmaların merkez/kenar ağ özelliklerinin diğer ağ özelliklerine göre pazar çeşitliliği stratejisi üzerinde daha fazla etki riski olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda bir amaçlı ağ düzeneğinden bahsediliyorsa (purposive network)- bayilik ya da franchising sistemleri gibi bayilik veren firma (franchiser) yeni bir ürünü yeni bir pazarda sunmayı planlarken, bayilerini konumlandırmada onların oluşturduğu ağ düzeneğinin özelliklerinden faydalanabilmektedir. Elde edilen bulgular böylesi bir stratejik kararda bayilerin yeni (görece daha zayıf bağlara sahip ve arabuluculuk rolünde zayıf) ama merkezde etkin olabilecek firmalardan seçilmesinin o bayilik sistemine olumlu katkısı olabileceğini göstermektedir.

#### 5.SONUÇ

Bu çalışmanın temel sorunsalı bir sosyal ağ düzeneğinde yer alan firmaların o ağa dâhil olma ile elde ettikleri niteliklerinin onların stratejik uygulamalarına etki riskini bulmaktır. Sosyal faktörlerin en az ekonomik faktörler kadar örgüt yapı, süreç ve uygulamaları üzerinde etkili olabileceğinin ortaya çıkarıldığı bu



çalışma literatüre bu noktada katkı sağlamaktadır. Araştırmanın sonucunda sosyal ağ düzeneği özelliklerinin stratejik yönetim uygulama ve süreçleri üzerinde etki riskinin yüksek olduğu bulunmuştur.

Bir ağ düzeneğinde sürdürülebilirliği devam eden bir bayi olarak yer almak o firmaya içinde bulunduğu kurumsal çevrede rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu makalede ağ düzeneğine bağlı gelişen firmalara stratejik karar almada fikir veren ve ağ düzeneğine üye olmakla elde edilen bu avantajı-gücü "ağ özerklik (network autonomous)" olarak adlandırmıştır.

Bu çalışma hangi ağ düzeneği özelliğinin stratejik yönetim uygulamaları üzerinde etkili olabileceği anlamında da diğer ağ analizi çalışmalarından farklılık göstermektedir. Ağ düzeneklerinde bulunan firmaların stratejik kararları üzerinde onların ağ düzeneklerindeki merkezde olma ve yapısal boşlukları doldurabilme konularının beraber etkisinin görece daha fazla olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda bu araştırma ağ düzeneği özelliklerinin beraber değerlendirilmesi noktasında da literatüre katkı yapmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Adler, P. S., ve Kwon,S-W. 2002. Social capital, prospects for a new concept, *Academy of Management Review*, 27 (1), 17-40.
- Ansoff, H. I. 1965. *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Baum,J.C. Calabrese,T. ve B. Silverman, 2000. Don't go it alone: Alliance network composition and startups performance in Canadian biotechnology, *Strategic Management Journal*, 21(3). Special Issue: Strategic Networks , 267-294.
- Bourdieu, P., ve Wacquant, L. 1992. *An invitation to reflexive sociology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Burns, T., ve Stalker, G. M. 1961. The management of innovation, *Annual Review of Sociology*, 6, 79–141.
- Burt, R. S. 1980. Models of network structure, *Annual Review of Sociology*, 6, 79–141.
- Burt, R. S. 1997a. The contingent value of social capital, *Administrative Science Quarterly*, 42, 339–365.
- Burt, R. S. 1997b. A note on social capital and network content, *Social Networks*, 19(4), 355–73.
- Burt, R. S. 2000. The network structure of social capital. B. Staw, ve Sutton, R. (Der.) *Research in organizational behaviour* .22. New York: NY, JAI Press.
- Coleman,J.S.1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*,94,95-120.
- DiMaggio, P. J., ve Powell, W. W. 1991. Introduction. Powell, W.W., ve P.J. DiMaggio (Der.) *The new institutionalism in organizational analysis:1-4*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dyer,J.H. ve Nobeoka, K. 2000. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case, *Strategic Management Journal* , 21( 3), Special Issue: Strategic Networks ,345-367.
- Freeman, L. C. 1977. A set of measures of centrality based on betweenness, *Sociometry*, 40, 35–41.
- Fukuyama, F. 1995. *Trust, The social virtues and the creation of prosperity*, New York: The Free Press.
- Granovetter, M. 1973. The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, 78, 1360–1380.
- Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure, the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91 (3), 481-510.
- Gulati,R., Nohria,N. ve Zaheer,A. 2000. Strategic networks, *Strategic Management Journal* , 21(3), Special Issue: Strategic Networks ,203-215.
- Lawrence, P. R., ve Lorsch, J. W. 1967. *Organization and environment*, Boston: Harvard Business School Press.
- Lounsbury, M ve Ventresca,M.J. 2002.Social structure and organizations revisited. Lounsbury, M and M.J.Ventresca(Der),*Social structure and organizations revisited:3-36*.Oxford:Elsevier.
- Pfeffer J. ve Salancik G. 1978. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York :Harper & Row.
- Roethlisberger, F. J., ve Dickson, W. J. 1939. *Management and the worker*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Stevenson, W. B. 2000. Agency and social networks, *Strategies of action in a social structure of position, opposition, and opportunity-statistical data included*, *Administrative Science Quarterly*, 22<sup>nd</sup> of February 2007, <[http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m4035/is\\_4\\_45/ai\\_71361334](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_4_45/ai_71361334) >.
- Uzzi, B. 1997. Social structure and competition in interfirm networks, *The paradox of embeddedness*, *Administrative Science Quarterly*, 42, 35- 67.
- Weber, M. 1922. *Economy and society, An outline of interpretive sociology*. Berkeley: University of California Press.
- Wellman, B. 1988. *Structural analysis, from method and metaphor to theory and substance*, Wellman,B. ve S. D. Berkowitz (Der), *social structures, A Network Approach*. New York: Cambridge University Press.

# DİNİ KURUMSAL DÜZENLEMELER NASIL SÜRDÜRÜLÜR? HELAL SERTİFİKA ÖRNEĞİ

**Yrd.Doç.Dr. Oktay KOÇ**  
Kocaeli Üniversitesi İİBF  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü  
oktay.koc@kocaeli.edu.tr

## ÖZET

Çalışmada, kurumsal düzenlemelerin ve özellikle de dini kurumsal düzenlemelerin sürdürülmesi açısından aktörlerin neyi, nasıl yaptıkları sorularına Helal Sertifika örneğinde yanıt aranmıştır. Bu kapsamda 6 farklı işletmede görüşmeler, kısıtlı da olsa gözlemler ve belge incelemeleri yoluyla veri toplanmış ve nihayet dini kurumsal düzenlemelerin sürdürülmesinin, “alan düzeyinde; kurumsal yamama (veya eklemeler yaparak var olan kurumu güçlendirme), eğitime, kuramlaştırma ve denetleme”, “örgüt düzeyinde; denetleme/kontrol altında tutma, kurumsal matris/ağlar oluşturma” başlıkları altında gerçekleştirilen kurumsal işler ile “mikro düzeyde; kurumsal standartları tekrar etme” bağlamında ancak mümkün olabileceği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Din, Dini Kurumsal Düzenlemeler, Kurumların Sürdürülmesi, Helal Sertifikalama

## 1. GİRİŞ

Belirlenimci olanları karşısında, yeni dönem kurumsal kuram çalışmalarının, az veya çok bilinçli ve belirli bir niyet veya kasıtlı hareket eden aktörlerin/eyleyenlerin (Lawrence ve Suddaby 2006), kurumların yaratılması, sürdürülmesi ve/veya bozulması yönüyle aktif eylemde bulunabilecekleri ve kurumlardan etkilenmekle birlikte eylemleri ile onları etkileyebilecekleri iddialarına yer verdikleri ifade edilebilir (Lawrence vd. 2009). Bir başka deyişle böylesi bir ilerleme, yeni kurumsal kuramda “kurumların kontrolü altındaki pasif aktörden”, -eski kurumsal kuramdakine benzer olarak (Bkz: Selznick, 1949)- “kurumları eylemleri ile etkileyebilen aktif aktöre” doğru bir eğilimin gelişmesine yol açmıştır. Buna karşın, yeni dönemin eyleyenci kurumsal kuram çalışmaları ise, daha sıklıkla kurumların yaratılması ve bozulmasına (değişimine) odaklanmış ve kurumların sürdürülmesini işleyen çalışmalar nispeten azınlıkta kalmıştır (Lawrence vd, 2009; Scott, 2001).

Dikkat çekici olan bu belirleme ile dini ve örgütler üzerindeki etkilerini konu edinen çok fazla araştırmannın olmadığı yönündeki bir diğer belirlemeden (Mittelstaedt, 2002; Tracey, 2012) hareketle mevcut çalışmada; Friedland ve Alford’un (1991) örgütleri çevreleyen aile, bürokratik devlet, kapitalist pazar ve demokrasi gibi bugünkü kapitalist batının merkezi kurumlarından biri olarak tasnif ettikleri din tarafından üretilen kurumsal düzenlemelerin sürdürülmesinde, “neyin, nasıl yapıldığı (hangi kurumsal işlerin, hangi düzeylerde ve nasıl gerçekleştirildiği); Helal Gıda Sertifikası’na sahip 6 farklı işletmede, yazar tarafından yapılan görüşmeler ve kısıtlı da olsa gözlemler bağlamında inceleme konusu yapılmaktadır.

Çalışma, birinci bölümünde din ve örgütler ile dini kurumsal düzenlemelerin sürdürülmesini kurumsal iş tasarımı bağlamında ele alan literatür araştırmasını, ikinci bölümde araştırma tasarımı, bulgular ile tartışmayı ve nihayet son bölümünde sonuç kısımlarını içermektedir.

## 2. KURUMSAL BİR SEKTÖR OLARAK DİN VE DİNİ KURUMSAL DÜZENLEMELERİN SÜRDÜRÜLMESİ

Friedland ve Alford (1991), bugünkü kapitalist batı devletlerinin merkezi kurumlarının kapitalist pazar, bürokratik devlet, demokrasi, çekirdek aile ve Hristiyanlık dini olduğunu ileri sürerlerken, bu kurumların bireysel tercihler ile örgütsel çıkarları biçimlendiğini ileri sürmektedirler. Thornton (2004) bu tasnifi veri alıp bir adım daha ileri giderek anılan kurumları; pazarlar, şirketler, meslekler, devletler, aileler ve dinler olarak 6 farklı başlık altında kurumsal sektörler olarak kavramlaştırmış ve derinleştirerek geliştirmiştir. Becker (1976) bahse konu kurumsal sektörlerden aile ve dinin ekonomik alanın tipik bir parçası olarak ele alınmadığını ancak, mal ve hizmetlerin üretim, dağıtım ve tüketilmesine doğrudan müdahil olduğunu ileri sürmektedir. Friedland ve Alford (1991) ise bu bahiste, pazar dışı kurumlar olan meslekler, aile ve dinin aynı

zamanda ekonomik yapılar olduklarını ve talep ile tedarik gibi pazar güçlerinden bağımsız olmadıklarını ileri sürmektedirler. Öte yandan Hoyer ve MacInnis (2008) dinin, davranış için bir kılavuz veya kalıp olarak kabul edilebilecek yapılandırılmış inanç ve değerler kümesi sağladığını ileri sürmektedir.

Bu belirlemeler, örgütler üzerinde doğrudan etkileri yokmuş gibi görünen kurumsal sektörlerin de (Örn: aile, din gibi) süregelen kaynak akışına olanak elde edebilmek açısından (Beckert, 2010) dikkatle izlenmesi gerektiğine işaret etmektedir. Öyleyse, -mevcut çalışma özeline de indirgeyerek ifade etmek gerekirse-, örgütlerin meşruiyet arayışı açısından dikkate alması gereken önemli unsurlardan birisi de din olarak kabul edilmelidir. Boone ve Kurtz (1990) bu anlamda, örgütlerin pazar başarısı açısından dil, eğitim, sosyal değerler, dini tutumlar ve tüketicilerin alışkanlıkları gibi kültürel faktörleri de anlamaları gerektiğini ileri sürerlerken, bu iddianın “örgütlerin sadece teknik gereklilikler veya görevlerinin üstesinden gelmekle başarılı olamayacağını ileri süren Meyer ve Rowan’ın (1977) ve örgütlerin teknik olanının yanı sıra kültürel bir çevre tarafından da sarıldığı ileri süren Scott’ın (2003) görüşleriyle uyumlu olduğu da ifade edilmelidir.

Bu çerçevede örgütler üzerinde diğer kurumsal sektörler gibi baskı oluşturabilme kabiliyetine sahip olduğu anlaşılan dinin, birlikte anıldığı kurumsal sektörlerden bir noktada ayrışabileceği de ileri sürülebilir. Kendine özgü bir yapıya sahip olarak din (özellikle monoteistik olanlar) ve nihayet onun ürettiği kurumlar, insan eliyle üretilmiş olmanın aksine tanrısal/ilahi tasarımlar olarak kabul edilir (Karaman vd., 2006) ve yine monoteistik dinlere göre Tanrı dünyanın yaratıcısı ve sürdürücüsüdür (Meister, 2009: 7). Bu anlamda din ve onun kurumsal düzenlemeleri, bürokratik devlet, kapitalist pazar, demokrasi, aile, meslekler ve bunların üretimlerinden yapılanış mantığı itibarıyla farklılaşır. Böylesi bir farklılaşmanın, özellikle kurumların sürdürülmesi bahsinde, aktörler açısından önemli bir takım kısıtların ortaya çıkmasına neden olabileceği de ileri sürülebilir.

Çalışmanın odak noktası olan kurumların sürdürülmesi, aslında Lawrence ve Suddaby’den (2006) önce Hannan ve Freeman’a (1984: 7-8) atfı yaparak DiMaggio (1988) tarafından; “aktörlerin, kurumların yeniden üretilmesini sağlayacak kurumsal işleri yapmaya rıza göstermeleri durumunda, kurumların sürdürülmesinin mümkün olduğu” ve “kurumsal işlerin, kurumların kalıcılığında (sürmesinden) maddi veya fikri çıkarı olan aktörlerce ancak gerçekleştirilebileceği” yönüyle belirlenmiştir. Currie vd. (2012:939), ise aynı kapsamda kurumların sürdürülmesinin, statükoyu sürdürmek adına mevcut düzenlemelerce ayrıcalıklandırılmış (*privileged*) aktörlerin işi olabileceğini belirtmektedir –ki bu belirlemelerin eski kurumsalcılığın sahasına girmeden yeni kurumsalcılığın mikro düzeyde alt yapısını oluşturma çabalarına karşılık geldiği de ifade edilmelidir. Şu halde kurumların sürdürülmesi sözkonusu olduğunda, “kurumların alandaki statü ve güçlerini sürdürmelerine dönük aktif bir stratejik sürecin” (Trank ve Washington, 2009:239) varlığı kaçınılmazdır. Burada yer alan stratejik süreç ifadesi her ne kadar eski kurumsalcılığı çağırıştırsa da DiMaggio (1988) ve Oliver’ın (1991) çalışmaları, yeni kurumsal kuram içerisinde de stratejik eylemin yer alabileceğini göstermiştir. Bu anlamda ilginç bir belirleme ile Goodrick (1991), son dönem kurumsal kuram çalışmalarını veri alıp kurumsal baskılara uyum veya direnişin örgütsel çıkarılardan etkilenen stratejik bir seçim olduğunu ifade etmektedir. Kurumsal kuram bağlamında stratejik eylemin en belirgin olabileceği hususlardan birisi belki de kurumsal iş tasarımıdır. Böylesi bir öneme sahip kurumsal iş tasarımı bu çalışmada, kurumların yaratılması ve bozulmasının ötesinde, ilgisi dolayısıyla salt kurumların sürdürülmesi yönüyle ele alınmaktadır.

Lawrence ve Suddaby (2006:36), kurumların sürdürülmesine dönük olarak yapılan kurumsal işleri, -aktörlerin- “uyumunu sağlayacak olan sosyal mekanizmaların desteklenmesini, onarılmasını ve yeniden yaratımını gerektiren işler” olarak kavramlaştırmaktadırlar. Bu kapsamda birinci grupta yer alan işler; “-kurullar yaratarak kurumları-“ güçlendirme, kontrol altında tutma, caydırma” olarak kural sistemlerine aktörleri bağlayıp kurumların sürdürülmesini sağlamayı ele alırken; ikinci grupta yer alan “yüceltme ve yerme, efsaneleştirme, gömme ve olağanlaştırma” ise, var olan kural ve inanç sistemlerinin yeniden üretilmesi üzerinden kurumların sürdürülmesine dönük çabalara odaklanır (Lawrence ve Suddaby, 2006:230).

### 3.ARAŞTIRMA TASARIMI, YÖNTEM VE ANALİZLER

Dini kurumsal düzenlemelerin sürdürülmesinde aktörlerin neyi, nasıl yaptıkları sorusuna odaklanan bu çalışma; Helal Sertifika örneğinde nitel araştırma yöntemlerine dayandırılmıştır. Araştırma kapsamında ele alınan örneğin incelenmesinde, birincil kaynaklardan veri toplayabilmek amacıyla görüşme; ikincil kaynaklardan veri elde edebilmek içinse, arşiv araştırması/belge incelemesi araçları kullanılmıştır.

Araştırmada, kurumların sürdürülmesinin mikro düzeyde ele alınması gerektiğine ilişkin belirlemelere (Örn: Battilana ve D’Aunno, 2009; Lawrence vd., 2009) karşın, alan düzeyinde (makro düzey), örgütsel (mikro düzey) ve örgüt düzeylerinde (mezo düzey) veri toplamak üzere, Türkiye’de ilk defa Helal Sertifikalama yapan GİMDES’in yayınladığı Helal Sertifika Alan Firmalar (09.01.2013 tarihi itibarıyla güncellenmiş) rehberinden kolayda erişim olanağı bulunduğu belirlenen ve yapılan öngörüşmede, açıklanan araştırma kap-

samında görüşmeyi kabul eden altı işletme, örneklem olarak seçilmiştir. Örneklemde yer alan işletmelerin, Helal Sertifika (veya Helal Yönetim Sistemi) yöneticisi veya işletme sahibi/ortağı ile yüzyüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde literatürden de destek alınarak yarı yapılandırılmış sorulardan oluşturulan bir form kullanılmıştır. Bu kapsamda mülakatlar, 2013 Şubat-Mart ayları boyunca Kocaeli, Yalova ve Sakarya illerinde gerçekleştirilmiştir. Ayrıca görüşmelerin bitiminde izin alınan işletmelerde üretim süreçlerinin kısıtlı da olsa gözlem olanağı elde edilmiştir.

Araştırma sorusuna yanıt üretmek üzere GİMDES'ten Helal Sertifika alan işletmeler arasından kolay erişim olanağı bulunan altı farklı işletmede, yapılan görüşmelere ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 1.** İncelenen Belgeler

Belge Adı	Ta	İçerik
	rihi	
2002/58 nolu tebliğ	20 02	Gıdaların etiketlenmesi
GİMDES Helal Eğitimi Ders Kitabı	20 09	Helal eğitimi notları
SMIIC Tüzüğü	20 10	SMIIC kuruluş, görev ve sorumlulukları
GİMDES Faaliyet Kitabı	20 11	GİMDES kuruluş ve faaliyetleri

**Tablo 2:** Görüşülen İşletmelere İlişkin Bilgiler

Kod	Sektör	İl	Helal Sertifika Kapsamı	Görüşme Süresi	Görüşülen
İ1	Kimya*	Yalova	Sodyum Meta Bisülfid	120 dk.	Kalite Yönetim Sistemleri Sorumlusu
İ2	Gıda (Tavuk)	Sakarya	Bütün ve parça tavuk	90 dk.	İşletme Ortağı
İ3	Gıda (Kuruymemiş)	Sakarya	Kuruymemiş çeşitleri	110 dk.	Üretim Müdürü
İ4	Gıda (Süt ve Süt Ürünleri)	Kocaeli	Peynir çeşitleri ve Tereyağı (beyaz peynir ve eski kaşar hariç)	120 dk.	Üretim Müdürü
İ5	Gıda (Mayacılık)	Kocaeli	Ekmek mayası	140 dk.	Kalite Yönetim Sistemleri Sorumlusu
İ6	Gıda (Şekerleme)	Kocaeli	Pişmaniye ve Saray Helvası	140 dk.	İşletme Sahibi

Bu kaynaklardan elde edilen veriler, açık kodlama yapılarak dini kurumsal düzenleme örneği olarak Helal Sertifika'nın sürdürülmesi adına gerçekleştirilen kurumsal işler tasnif edilmiş ve bulgular kısmında sunulmuştur. İkinci veri kaynaklarından elde edilen veriler, bu tasnifi güçlendirmek ve güvenilirliğini arttırmak amacıyla kullanılmıştır.

### 3.1.Helal Sertifika ve Türkiye Örneği

Helal; Arapça kökenli bir kelime olup, bir şeyin yasaklanmamış ve kınanmamış olduğunu kavramsal; şer'an (şeriata göre) izin verilmiş, hakkında şer'i (şeriata ilişkin) herhangi bir yasaklama ve kısıtlama bulunmayan davranışı ve onun dini-hukuki hükmünü ise dinsel olarak karşılamaktadır (Karaman v. 2006: 172). GİMDES'in (2011) The Codex Alimentarius Komisyonu raporuna dayanarak bildirdiğine göre; "İslami kurallara göre yasak olan herhangi bir unsuru içermeyen, bu unsurlardan arındırılmış yerlerde veya cihazlarda hazırlanan, işlenen, taşınan ve depolanan, bu durumların dışında üretilen herhangi bir gıda ile hazırlama-işleme-taşıma ve depolama aşamasında direkt temasta olmayan ürün" olarak helal gıda ve ürünleri tanımlanmaktadır. Bu anlamda helal ürünlerin; kesim, depolama, sergileme, hazırlama, hijyen ve sağlamlık boyutlarını kapsadığı ifade edilebilir (Shafie ve Othman, 2006). Helal sertifikanın, ürünlerin iyi, güvenli ve tüketilmeye uygun olduğuna ilişkin temel -İslami†- ilke ve işlemler çerçevesinde verildiği ve bunun da Kuran'da yer alan Bakara suresinin 168. ayetine dayandırıldığı ifade edilebilir (Noordin vd., 2009).

\* GİMDES'ten alınan Helal Sertifikası yenilenmemiş, başka bir belgelendirme kuruluşundan Helal Sertifika alınmış.

† Yazar tarafından eklenmiştir.

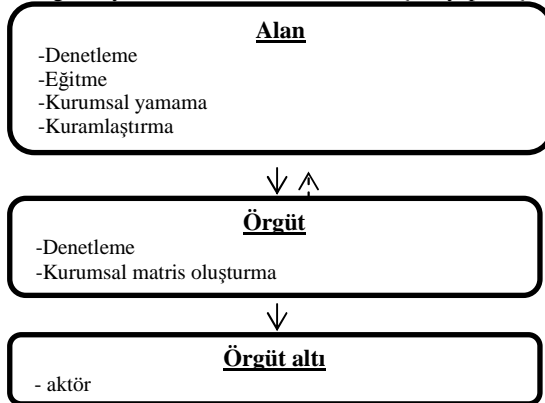
Helal Sertifikalama ise, “muteber, ehil ve tarafsız bir kurumun söz konusu üretimi denetlemesini, helal standartlarla uygunluk içerisinde üretimin yapıldığını teyit etmesini ve buna bağlı olarak, onaylanmış bir belge vermesini kapsayan bir yöntem” olarak tanımlanmakta ve ilgili üründe helal olma koşulu ile birlikte, sağlığa uygunluk ve temizliğin de mevcut olduğunu göstermektedir (GİMDES, 2011). Helal sertifikalamada daha çok dini örgütlerin ve sivil girişimlerin rolü olduğu ve bu anlamda devletin, daha çok tüketici haklarının korunması açısından müdahil olduğu (Havinga, 2010) ve üretici veya pazarlamacıların, ürünlerinin helal ve seriata uygun olduğu konusunda müşterilerini bilgilendirmek ve onlara güvence vermek için helal sertifika ve helal logosunu kullandıkları ileri sürülebilir (Shafie ve Othman, 2006).

Türkiye’de Helal ürün ve sertifikalama açısından ilk defa GİMDES’in 2005 yılında faaliyet göstermeye başladığı, bu kapsamda 2008 yılında davet edildiği WHC’nin (World Halal Council) Tayland’daki toplantısı ile uluslararası bir çatı kuruluşu olan WHC’e katıldığı, 2009 yılından itibaren de ihracata yönelik helal sertifikalama yaptığı ifade edilmektedir (GİMDES, 2011). GİMDES’in yanı sıra 2011 yılından beri TSE’nin (Türk Standartları Enstitüsü) ve 2010 yılından beri HEDEM (Helal Gıda Denetim ve Sertifikalandırma Merkezi) isimli kuruluş da helal belgesi verebilmektedir. Öte yandan Helal ürün konusunda çalışmalar yapmak üzere İslam İşbirliği Teşkilatı bünyesinde merkezi İstanbul olan İslam Ülkeleri Metroloji ve Standardizasyon Enstitüsü (SMIIC) isimli bir kuruluş (SMIIC Tüzüğü), 2010 yılında oluşturulmuş, halen 20 farklı ülkenin üyesi olduğu kuruluş, 2011 yılında ise Helal Gıda Belgelendirmesine İlişkin Standartları ilk faaliyeti olarak gerçekleştirmiştir (tse.org.tr).

Bunlara ek olarak Türkiye’de helal sertifikalama açısından bir yasal düzenlemenin bulunmadığı (14), helal logo kullanımının daha çoklukla dış pazara dönük olduğu; iç pazara sürülecek ürünlere helal logo eklenmesinin Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, Gıda Maddelerinin Genel Etiketleme ve Beslenme Yönergesi ile Etiketleme Kuralları Tebliği’nin 6. maddesinde yer almadığı (2002/58 nolu tebliğ) ve rekabet açısından uygun bulunmadığı (gmka.org.tr) ifade edilmektedir.

#### 4. BULGULAR

Çalışma sorusuna yanıt bulmak üzere, yapılan görüşmeler ve kısıtlı gözlemler ile incelenen belgelerden elde edilen veriler işlenmiştir. Nihayet helal sertifika örneğinde dini kurumsal düzenlemelerin sürdürülmesi açısından, Lawrence ve Suddaby’nin (2006) tasnif ettikleri kurumsal işleri karşılayacak bazı kurumsal işlerin, özellikle alan (makro) ve örgüt (mezo) düzeyinde gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Ancak hemen ifade etmek gerekir ki, literatürün aksine kurumsal bir düzenleme olarak helal sertifikanın sürdürülmesi açısından örgüt altı düzeyde (mikro düzey) gerçekleştirilen herhangi bir kurumsal iş belirlenmemiştir. Mikro düzeyde yer alan çalışanların daha çoklukla kurumsal düzenlemenin gerektirdiği davranışları her seferinde yeniden ürettikleri, dolayısıyla kurumsal kontrol altında oldukları ifade edilmektedir. Bu nedenle çalışmanın bulgular kısmında, mikro düzeyde sergilenen davranışlara özel bir değerlendirme ve tartışma yapılmamıştır. Bunun aksine özellikle alan düzeyindeki aktörlerin, düzeyin gerektirdiği nitelikler doğrultusunda kurumsal kontrol açısından daha özerk oldukları (Aldrich, 2010); mezo/örgüt düzeyindeki aktörlerin ise, alan düzeyindeki aktörlere göre daha az fakat örgüt altı düzeyde yer alan aktörlere göre daha fazla otonom oldukları yapılan kısıtlı gözlemler çerçevesinde ifade edilebilir. Her iki düzeyde yer alan aktörlerin sahip oldukları bu özerklik düzeylerine koşut olarak gerçekleştirdikleri faaliyetler, bulgular kısmında açıklanmış, görüşme yapılan katılımcıların aktarımları bu kapsamda pasajlar halinde sunulmuş ve literatürden ilgili kaynaklarla kısıtlı da olsa bir tartışma yapılmıştır.



Şekil 1. Düzeylere Göre Yapılan Kurumsal İşler<sup>‡</sup>

<sup>‡</sup> Şekildeki oklar, düzeyler arasındaki bilgi akışı ve etkileşimi göstermektedir.

Bununla birlikte Lawrence ve Suddaby (2006) tarafından kurumların yaratılması başlığı altında belirlenen bazı kurumsal işlerin, bu vaka özelinde kurumların sürdürülmesi yönüyle de gerçekleştirildiği, dolayısıyla kurumların sürdürülmesinde Currie vd.nin (2012) belirledikleri üzere çapraz kurumsal işlerin yapılmasının mümkün olduğu da ayrıca belirtilmelidir.

#### 4.1.Alan Düzeyi

Helal sertifikalamanın Türkiye’de önderliğini yapan GİMDES, alanda kurumsal girişimci olarak kabul edilmektedir. GİMDES tarafından Helal Sertifika verilerek üretim süreçlerinin İslami kurallara uygun olduğunu tüketicilere açıklayan işletmeler, sertifika ve gerektirdiği kuralların sürdürülmesi açısından, GİMDES ile süreç içerisinde bağlantılarını devam ettirmektedirler. Bu kapsamda GİMDES’in dönemlik haberli ve habersiz denetimleri, işletmelerin helal standartlarına uyum sağlayıp sağlamadıklarının kontrol edilmesi (Bkz:Lawrence ve Suddaby, 2006); aksaklık belirlenmesi durumunda gerekli ikazların yapılması ve hatta sertifikanın iptal edilmesi açısından önemsenmektedir.

GİMDES sertifika için haberli, ancak sertifika alındıktan sonra standartları sürdürüp sürdürmediğimizi belirlemek için ise sürekli habersiz denetimler yapıyor(11). Denetçi işletmeye geldikten 3 dk. içinde üretime alınmalı. Aksi takdirde bu rapor edilir ve belgenin iptal edilmesi bile gündeme gelebilir (13).

Biz tavuk işi yaptığımız için GİMDES özellikle kesimhanemize kamera sistemi kurmamızı istiyor. Biz de kurduk. Kurmayanların veya kurduktan sonra sorunu olanların belgesini iptal ediyorlar(12).GİMDES'in kuralları devletin kurallarından daha katı (16).

Öte yandan yine GİMDES tarafından işletmelere helal standartlar konusunda dönem dönem eğitimler (Bkz: Lawrence ve Suddaby, 2006) verilmektedir. Bu eğitimler, çeşitli helal standartların daha iyi anlaşılması ve uygulanmasını sağlamaya dönük olarak tasarlanmaktadır.

GİMDES helal sertifika alan işletmelerdeki bütün kasapları, başkaları ile birlikte müşterek eğitime alıyor ve kendilerine helal sertifikalı kasap eğitimi veriliyor ( 12).

Personele haftada 1 gün eğitim veriyoruz. GİMDES'ten de helal üretim konusunda eğitim alıyoruz (13).

GİMDES'in listesinde olmayan bir hammadde veya malzeme almamız gerektiğinde, bunu kendilerine sorarız. Onlar da kendiliklerinden karar veremezler. Bir kurulları var, onlara danışır bize bildirirler (14:).

Hukuk(İlim) Kurulu,gerek mevzuat açısından, gerekse hukuki anlayışlar ve din açısından, gıda, ilaç, temizlik, kozmetik ürünleri ve diğer ihtiyaç maddelerinin fihhi durumları ve bunlarla ilgili hukuki hususlar hakkında görüş bildirerek çalışmalarında bulunur. Bilim Teknik Kurulu, çeşitli bilim insanlarından oluşur ve derneğin yararlanabileceği alanlarda teknik bilgi ve görüşlerini bildirirler (GİMDES, 2011:16)

Bunlarla birlikte, işletmelerin yer yer GİMDES’e başvurarak daha önce düzenlenmemiş, fakat yeni gelişmiş bazı hususlarda sertifikanın güncellenmesini, eksikliklerin tamamlanmasını sağlamaya dönük girişimlerde buldukları anlaşmıştır. Bu açıdan GİMDES kendisine yapılan başvuruları değerlendirerek, bünyesinde mevcut “Hukuk (İlim) Fıkıh Kurulu” ile “Teknik Bilim Kurulu” aracılığıyla işletmelerin karşı karşıya kaldığı şüpheli durumları ortadan kaldırmak adına kuramlaştırma (Bkz:Lawrence ve Suddaby, 2006) faaliyeti gerçekleştirmekte, nihayet yeni bir düzenleme yapma gereğinin ortaya çıkması durumunda da helal standartlara gerekli eklemeleri/yapama (Lok ve DeRond, 2013) yapmaktadır.

#### 4.2.Örgüt Düzeyi

İşletmemize helale uygun olmayan bir hammaddenin girmesi mümkün değil. Gelen hammaddenin kontrolü daha işletmeye girmeden araç dahil olarak yapılır. Bunu girdi kalite kontrol analizi ile yaparız. Hammaddenin içerik analizi numune alınarak test edilir ve doğrulanır (11).

Personel kendiliğinden standartlara aykırı hareket edemez. Örneğin elini temizlemeden üretime geçmeye çalışsa da bu mutlaka yakalanır. Çünkü sürekli denetim ve mikrobiyal değerlerin kontrolü sözkonusu. Böylece standartlar mutlaka sağlanıyor (13).

Eyleyen veya örgüt düzeyi olarak isimlendirilen bu düzeyde helal sertifika alan işletmelerin bizatihi gerçekleştirdikleri eylem ve faaliyetler, helal sertifikanın sürdürülmesini sağlamaktadır. Bu anlamda bütün işletmelerin, helal sertifikanın sürdürülmesi açısından (sertifikada belirlenen hususlara çalışanların uyum gösterip göstermediğini belirleme açısından) denetleme (Bkz: Lawrence ve Suddaby, 2006) yaptıkları, bu denetlemeler doğrultusunda eksiklerini giderdikleri belirlenmiştir. Bu amaçla helal sertifikası, bir iç helal denetim birimi (İHD) oluşturmayı da gerekli kılmaktadır (GİMDES, 2009).

*Sahip olduğumuz gıda güvenliği sistemleri için sorgulanan başlıklar helal sertifika için de geçerli. Bunlar helal açısından önemli avantaj sağlıyor bize. Şu da var ki, helal için daha farklı boyutlar da söz konusu (15). Mesela bizim HACCP ve ISO belgelerimiz de var. Bu belgelerin gerektirdiği yönetim sistemleri, aynı zamanda helal konusunda da önemli katkılar sağlıyor (14). Her kalite belgesi helal şartlarını sağlamaz, ama GİMDES helal belgesi, bütün kalite şartlarını kapsar (GİMDES, 2011: 9).*

Öte yandan görüşme yapılan işletmelerin hemen hepsinde TSE, ISO 9000, 22000, HAACP ve Koşer gibi birbirinden bağımsız ayrı sertifikaların mevcut olduğu belirlenmiştir. Sahip olunan bu yönetim sistemlerinin, birbirlerine destek verdikleri gibi helal standartlarının uygulanmasına da önemli katkı sağladıkları anlaşılmıştır. Benzeri bir belirlemeyi Pierson'a (2000: 264) atfen yapan Gorges (2001), kurumların diğer kurumların ağılarına veya sıkı bağlanmış kurumsal matrislere gömülü olduğunu ileri sürmektedir.

## 5. SONUÇ

Çalışmada dini kurumsal düzenlemelerin nasıl sürdürüldüğü, bu açıdan neyin nasıl yapıldığı sorularına yanıt aranmıştır. Helal Sertifika örneğinde gerçekleştirilen çalışma sonucunda, iki farklı düzeyde gerçekleştirilen kurumsal işler kapsamında, dini kurumsal düzenlemelerin sürdürülmesinin mümkün olduğu belirlenmiştir.

Buna göre, alan düzeyinde eğitime, kurumsal yamama, denetleme ve kuramlaştırma işleri gerçekleştirirken; örgüt düzeyinde, denetleme ve kurumsal matris oluşturma ve aktör düzeyinde kurumsal düzenlemenin gerektirdiği davranışları her seferinde yeniden üretme yönüyle kurumsal düzenleme olarak Helal Sertifikanın sürdürülmesi sağlanmıştır.

Çalışmada kısıtlı bir örneklem kümesi ile çalışılmıştır. Bu durum genelleştirme yapmak açısından kısıtlar yaratmaktadır. Gelecek çalışmalarda üzerinde çok fazla çalışmanın bulunmadığı Helal Sertifika ve kurumsal düzenlemelerin sürdürülmesi konusu çok daha fazla üyeye sahip örneklem kümeleri ile gerçekleştirilmelidir.

Uygulamacıların; eğitim, denetleme ve kuramlaştırma gibi temel kurumsal işleri yanı sıra, kurumsal yamama, kurumsal matris oluşturma gibi istisnai işlere de odaklanmaları, kurumsal düzenlemelerin sürdürülmesi açısından önemsenmelidir.

## KAYNAKÇA:

- Aldrich E.H. 2010. "Beam me up Scott(ie)! Institutional Theorists' Struggles with the Emergent Nature of Entrepreneurship". Research in the Sociology of Work. Vol: 21. pp. 329-364
- Battilana J. ve D' Aunno T. 2009. "Institutional work and the paradox of embedded agency", Edt: Lawrence T.B. Suddaby R: ve Leca B. Institutional Work. Cambridge: Cambridge University
- Becker S. G. 1974. "On the Relevance of the New Economics of the Family". The American Economic Review. Vol. 64(2). pp. 317-319
- Beckert J. 2010. "How Do Fields Change? The Interrelations of Institutions, Networks, and Cognition in the Dynamics of Markets". Organization Studies Vol. 31. s.605-627
- Boone E. L. ve Kurtz L. D. 1990. Contemporary Business. Chicago: The Dryden Press
- Currie G. Lockett A. Finn R. Martin G. ve Waring J. 2012. "Institutional Work to Maintain Professional Power: Recreating the Model of Medical Professionalism". Organization Studies. Vol: 33 (7). pp. 937-962
- DiMaggio J. P. 1988. "Interest and Agency in Institutional Theory". Edt. Zucker L. Institutional Patterns and Organizations. Massachusetts: Ballinger
- Friedland R. ve Alford R.A. 1991. "Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions", Edt: Powell W.W. ve DiMaggio J. P. The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: The University of Chicago Press
- GİMDES. 2009. Helal Eğitim Ders Kitabı. İstanbul: GİMDES
- GİMDES. 2011. GİMDES Faaliyet Kitabı. İstanbul: GİMDES Yayınları
- Gorges J. M. 2001. "New Institutional Explanations for Institutional Change: A Note of Caution". Politics. Vol: 21(2). pp. 137-145
- Goodrick E. ve Salancik R. G. 1996. "Organizational Discretion in Responding Institutional Practices: Hospitals and Cesarean Births". Administrative Science Quarterly. Vol: 41(1). pp.1-28
- Hannan T. M. ve Freeman J. 1984. "Structural Inertia and Organizational Change", American Sociological Review. Vol. 49(2). pp. 149-164
- Havinga T. 2010. "Regulating Halal And Kosher Foods: Different Arrangements Between State, Industry And Religious Actors". Erasmus Law Review. Vol.3(4). pp. 241-255
- Hoyer D.W. ve MacInnis D.J.. 2008. Consumer Behavior. Ohio: South-Western Cengage Learning
- Karaman H. Bardakoğlu A. ve Apaydın Y. 2006. İlmihal: İ-İman ve İbadetler. Ankara: Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları
- Lawrence B. T. ve Suddaby R. 2006. "Institutions and institutional work". Edt: Steward R. C. Cynthia H. Lawrence T.B. ve Walter R. N. Handbook of Organization Studies. London: Sage

- Lawrence B. T. Suddaby R. ve Leca B. 2009. "Introduction: theorizing and studying institutional work". Edt: Lawrence T.B. Roy S. ve Bernard L. Institutional Work. Cambridge: Cambridge University Press
- Lok J. ve DeRond M. 2013. "On The Plasticity Of Institutions:Containing And Restoring Practice Breakdowns At The Cambridge University Boat Club". Academy of Management Journal. Vol. 56(1). pp. 185–207
- Meister C.2009. Introducing Philosophy of Religion. New York: Routledge
- Meyer W.J. ve Rowan B. 1977. "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". The American Journal of Sociology. Vol.83(2). pp.340-363
- Mittelstaedt J. 2002."A Framework for Understanding the Relationships between Religions and Markets". Journal of Macromarketing. Vol. 22(1). pp: 6-18
- Noordin N., Noor N. L., Hashim M. ve Samicho Z. 2009. "Value Chain of Halal Certification System: A Case of the Malaysia Halal Industry". European and Mediterranean Conference on Information Systems 2009. İzmir-Turkey, <http://www.halalrc.org/images/Research%20Material/Literature/Case%20study-VALUE%20CHAIN%20OF%20HALAL%20CERTIFICATION%20SYSTEM.pdf> (03.03.2012)
- Oliver C. 1991."Strategic Responses to Institutional Processes", The Academy of Management Review. Vol: 16(1). pp.145-179
- Pierson P. 2000. "Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics". American Political Science Review. Vol: 94(2)
- Resmi Gazete. 2002. Gıda Maddelerinin Genel Etiketleme ve Beslenme Yönünden Etiketleme Kuralları Tebliği. Tebliğ No: 2002/58. Yayımlandığı R.Gazete: 25.08.2002-24857. Ankara
- Scott W. R. 2001. Institutions and Organizations. California: Sage
- Scott W. R. 2003. Organizations: Rational, Natural and Open Systems. New Jersey: Prentice Hall
- Selznick P. 1949. TVA and grass roots. Berkeley: University of California Press
- Shafie S. ve Othman, M. N. 2006. Halal Certification: An International Marketing Issues and Challenges. International IFSAM VIIIth World Congress Proceedings. pp. 28-30
- SMIIC Tüzüğü. [http://www.comcec.org/TR\\_YE/Yeni\\_Site\\_Dokumanlar/Agreements/SMIIC\(all\).pdf](http://www.comcec.org/TR_YE/Yeni_Site_Dokumanlar/Agreements/SMIIC(all).pdf) (03.04.2013)
- Thornton H.P. 2004. Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing. California: Stanford University Press
- Tracey P. 2012."Religion and Organization: A Critical Review of Current Trends and Future Directions". The Academy of Management Annals. Vol: 6(1). pp.87-134
- Trank Q. C. ve Washington M. 2009. "Maintaining an institution in a contested organizational field: the work of the AACSB and its constituents", Edt.: Lawrence T.B. Roy S.ve Leca B. Institutional Work. Cambridge: Cambridge University Press



# YÖNETİM BİLGİSİNİN FARKLI TAŞIYICILARI = FARKLI RETORİK TERCİHLERİ?

**Doç.Dr. Mehmet Eryılmaz**  
Uludağ Üniversitesi İİBF  
İşletme Bölümü  
mehmeter@uludag.edu.tr

**Prof.Dr. İsmail Efil**  
Uludağ Üniversitesi İİBF  
İşletme Bölümü  
efil@uludag.edu.tr

## ÖZET

Bugün bilginin en önemli üretim faktörü haline gelmesiyle birlikte, bilginin üretimi, yayılımı ve tüketimine ilişkin süreçler de daha dikkat çekici hale gelmiştir. Yazında, yayılımı esnasında bilginin taşıyıcılığını üstlenen aktörlerin farklı retorikler üzerinden tüketim yakasındaki aktörleri ikna etmeye gayret ettikleri dile getirilmektedir. Ancak bu iddia, bilindiği kadarıyla, “apriori”den öteye geçememiş görünmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın gayesi, gerçekten de bilginin taşıyıcılarının bilgi yayılım sürecini farklı retorik stratejileriyle gerçekleştirip gerçekleştirmediklerinin test edilmesidir.

**Anahtar Kelimeler:** Bilginin yayılımı, bilginin taşıyıcıları, retorik, toplam kalite yönetimi, BSC, Türkiye.

## 1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bilgisayarların icat edilmesiyle ve enformasyon ve iletişim teknolojilerinin radikal bir hızda hayatımıza nüfus etmesiyle girilen yeni dönemin ayırt edici bir özelliği de, bilginin en hayati üretim faktörü haline gelmiş olmasıdır. Bu derece önem atfedilen bilginin üretimi, yayılımı ve tüketimine yönelik süreçler de oldukça dikkat çekici hale gelmiştir. Yazında üretilen yönetim bilgisinin ve fikirlerinin talep edenlere ulaştırılması vazifesini üstlenen “bilgi taşıyıcıları”nın (Alvarez, 1998; Sahlin-Andersson ve Engwall, 2002) çeşitli aktörler olabileceğine vurgu yapan çok sayıda çalışma mevcuttur. Bilgiyi taşıyan bu elçiler; profesyonel yöneticiler ve çokuluslu (ya da ulus ötesi) şirketler (Arias ve Guillén, 1998; Wasti, 1998; Yıldırım, 1999), danışmanlık firmaları (Mazza, 1998), yönetim guruları (Özen, 1999), işletme okulları ve yönetim alanı akademisyenleri (Üsdiken, 1997), siyasetçiler (Alvarez, 1998) vb. olabilir. Taşıyıcılar getirdikleri bilgi ile kimi zaman bir talebe cevap veriyor, kimi zaman da talebi bizatihi kendileri inşa ediyor olabilirler. Bu noktada aktörlerin retorik temelli becerileri önem arz etmektedir. Retorik “mümkün ikna yollarını görebilme yeteneği” (Aristotle, 1991: 13) olarak kavramsallaştırılmaktadır. Yazın incelendiğinde, çeşitli taşıyıcı grupların birbirlerinden farklı retoriklerden faydalandıklarına ilişkin iddialar vardır. Örneğin bir çalışmada yönetim gurularının ikna çabaları esnasında duygusal retoriğe, akademisyenlerin ise ussal retoriğe yoğunlaşacakları yönünde bir beklenti hissedilmektedir (Özen, 1999). Bir diğer çalışmada ise popüler medyanın yönetim bilgisini siyaset, yerel haber ve spor dünyasındaki gelişmelerle ilişkilendirerek duygusal yakınlığı arttırdığı, bir anlamda ağırlıklı olarak duygusal retorik kullanıma yoğunlaştığı vurgulanmaktadır (Mazza, 1998). Yazında, yukarıda da misalleri sunulduğu gibi, farklı aktörlerin farklı ikna stratejilerine odaklanabileceği yönünde bazı düşünceler varsa da, bilindiği kadarıyla doğrudan bu iddiayı test etmeye yönelik çok fazla görgül çalışma yapılmamıştır.

## 2. YÖNTEM

Bu çalışmada, Türkiye’ye önceki yıllarda giriş yapmış iki yönetim tekniğine (Toplam Kalite Yönetimi-TKY (Hackman ve Wageman, 1995) ve Balanced Scorecard-BSC (Kaplan ve Norton, 1992)) ilişkin vakalardan yola çıkılarak bu iddia test edilmeye çalışılacaktır. TKY’nin bu çalışmaya seçilme nedeni, Türkiye’de şu ana kadar en fazla rağbet gören yönetim tekniği olmasıdır (Özen, 2002). BSC’nin tercih edilmesinin arkasında yatan temel neden ise Kuzey Amerika’da bir danışmanlık şirketince yapılan araştırmaya göre BSC’nin

şirketler arasında 2008 ve 2010 senelerinde en popüler 10 yönetim tekniği arasında yer almış olması (Darrell, 2010) ve Türkiye bağlamına da hızlı bir giriş yapmış gibi görünmesidir. Çalışmada öncelikle yönetim bilgisinin iki temel taşıyıcısı, akademisyenlere ve yönetim danışmanlığı firmalarına odaklanılacaktır. Bu doğrultuda, bahsedilen teknikler konusunda destek veren yönetim danışmanlığı firmalarının web sayfalarında teknikler hakkında verdikleri ön enformasyon ve akademisyenlerin kendi kişisel web sayfalarında tekniklerle ilgili paylaşımları incelenerek, bu veriler retorik analizine tabi tutulacaktır. Bilinçli olarak akademisyenlerin, akademik dergilerdeki çalışmaları bu analizin dışında tutulacaktır. Çünkü akademisyenlerin çeşitli üniversite dergilerine gönderecekleri çalışmaları bilimsellik dozunu arttırabilmek adına ekstra ussal retorikle besleme yoluna gitme ihtimalleri mevcuttur. Yazarların, kendi kişisel sayfalarında gerçek retoriklerine daha paralel ve daha samimi bir tavır sergileyecekleri düşünülmektedir. Sonrasında, retorik analizinden elde edilen bulgular, istatistiksel analize tabi tutulacaktır. Bu anlamda çalışmanın “karma yöntem” (Creswell ve Creswell, 2005) yaklaşımını benimsediğini dile getirmek de yanlış olmayacaktır.

### 3. BULGULAR

Bulgular daha sonra paylaşılacaktır.

### 4. SONUÇ

Sonuçlar daha sonra paylaşılacaktır.

### KAYNAKÇA

- Alvarez, J.L. 1998. The sociological tradition and the spread and institutionalization of knowledge for action.. J.L. Alvarez (Der). *The Diffusion and Consumption of Business Knowledge*: 13-57. London: Macmillan.
- Arias, M.E. ve Guillén, M. 1998. The transfer of organizational techniques across borders: Combining neo-institutional and comparative perspectives.. J.L. Alvarez (Der). *The Diffusion and Consumption of Business Knowledge*: 110-137. London: Macmillan.
- Aristotle, 1991. *Aristotle on Rhetoric: A Theory of Civic Discourse*. Kennedy, G.A. (Çev.). New York: Oxford University Press.
- Creswell, J.W. ve Creswell, J.D. 2005. Mixed methods research: Developments, debates and dilemmas. R.A. Swanson ve Elwood F.H. III (Der). *Research in Organizations: Foundations and Methods of Inquiry*: 315-326. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Hackman, J.R. ve Wageman, R. 1995. Total quality management: Empirical, conceptual and practical issues. *Administrative Science Quarterly*, 40: 309-342.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. 1992. The Balanced Scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January-February: 71-79.
- Mazza, C. 1998. The popularization of business knowledge diffusion: From academic knowledge to popular culture?.. J.L. Alvarez (Der.), *The Diffusion and Consumption of Business Knowledge*: 164-181. London: Macmillan Press.
- Özen, Ş., 2002. Toplam kalite yönetiminin Türkiye’de yeniden kurgulanması: Koşul bağımlı türdeşleşme tezinin bir testi. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1): 105-42.
- Özen, Ş. 1999. Türkiye’deki guru söylemi modasının nedenleri. *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Vol.54, No.1: 97-121.
- Özen, Ş. and Berkman, Ü. 2007. Cross-national reconstruction of managerial practices: TQM in Turkey. *Organization Studies*, (28): 825-851.
- Rigby, D.K. 2010. Top 10 Management Tools. <http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends-2011.aspx>, (Erişim: 11.18.2012).
- Üsdiken, B. 1997. Importing theories of management and organization. *International Studies of Management and Organization*, 26(3): 33-46.
- Wasti, A.S. 1998. Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practices to developing countries: the Turkish case. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(4): 608-631.
- Yıldırım, E. 1999. Modern management techniques in the developing world: The case of TQM and its impact on workers in Turkey. *Work, Employment & Society*, Vol.13, No.4: 693-709.

**SEKİZİNCİ OTURUM: PROF.DR. ATILLA BARANSEL SALONU  
İNOVASYON VE İNOVASYON STRATEJİLERİ**

- ✓ DEPARTMANLAR ARASI ORTAKLAŞA REKABET STRATEJİSİNİN İNOVASYON VE İNOVASYONUN ALGILANAN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR KAMU BANKASINDA UYGULAMA

*Doktora Öğrencisi Yunus DEMİREL*

*Dr. Nurzahit KESKİN*

*Prof.Dr. Hayri ÜLGEN*

- ✓ KOŞUL BAĞIMLILIK BAKIŞ AÇISIYLA ÖRGÜT YAPISI VE İNOVASYON STRATEJİSİ İLİŞKİSİ: ELEKTRONİK SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME

*Hale ALAN*

*Cemalettin Öcal FİDANBOY*

- ✓ İNOVASYON STRATEJİSİNİN, ÖĞRENME EĞİLİMİ-İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNDEKİ ARACILIK ROLÜ

*Yrd.Doç.Dr. Özlem Yaşar UĞURLU*

*Yrd.Doç.Dr. Mehmet TEKİNKUŞ*

*Araş.Gör. Sibel AYAS*

# DEPARTMANLAR ARASI ORTAKLAŞA REKABET STRATEJİSİNİN İNOVASYON VE İNOVASYONUN ALGILANAN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR KAMU BANKASINDA UYGULAMA

**Doktora Öğrencisi Yunus DEMİREL**

İstanbul Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
y.demirel.gd@hotmail.com

**Dr. Nurzahit KESKİN**

DHB Bank (Nederland) N.V.  
n.keskin@dhbbank.com

**Prof.Dr. Hayri ÜLGEN**

İstanbul Üniversitesi  
Ulaştırma ve Lojistik Yüksek Okulu  
hulgen@istanbul.edu.tr

## ÖZET

Türk bankacılık sektörü, ülkemizin en rekabetçi sektörlerinin başında gelmektedir. 2001 yılında yaşanan finansal kriz sonrasında birçok banka Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na (TMSF) devredilmiş ve krizin ülke ekonomisine faturası yaklaşık 50 milyar dolar olmuştur. Kriz sonrası yapılan regülasyonlar ve ekonomik iyileşme neticesinde faiz oranlarındaki düşüş bankalar, arasındaki rekabeti artırmış ve bankalar müşterilerine en iyi ürün ve hizmetleri sunmak konusunda çeşitli çözümler üretmeye çalışmışlardır. Dolayısıyla inovasyon, bankaların son dönemde finansal performanslarını artıran önemli unsurlardan birisi haline gelmiştir.

Bu çalışmada işletme içi ortaklaşa rekabet uygulamasının inovasyon ve inovasyonun da algılanan işletme performansı üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Buna göre, çalışma sonuçları bankaların bölümleri arasında bilgi paylaşımı ve ortak değerleri geliştirmeyi amaçlayan bir işbirliğine ek olarak belli bir seviyede rekabet de uygulanabilirse, bir başka deyişle ortaklaşa rekabet stratejisi hayata geçirilebilirse, bankada inovasyonun ve algılanan finansal performansının artacağını göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Ortaklaşa rekabet, işletme performansı, inovasyon, yapısal eşitlik modeli

## 1.GİRİŞ

Türk bankacılık sektörü ülkemizde rekabetin en yoğun yaşandığı sektörlerin başında gelmektedir. 2012 üçüncü çeyrek verileri esas alındığında neredeyse Türkiye'nin Gayri Safi Milli Hasılası kadar bir aktif büyüklüğe sahip olan bankacılık sektörü ilk olarak 2001 krizinden, sonrasında ise 2008 yılında şiddetlenmeye başlayan ve halen etkileri devam eden küresel finansal krizden önemli ölçüde etkilenmiş ve adeta bir dönüşüm (özellikle 2001 krizinden sonra) gerçekleşmiştir. Her geçen gün sektörde rekabet artmakta, kâr marjları düşmekte ve dolayısıyla da maliyetler önemli hale gelmektedir. Bu ortamda müşteri memnuniyetini artıracak ürün ve hizmetleri geliştirmek bankaların rekabet üstünlüğü elde etmeleri, dolayısıyla da finansal performanslarını artırmaları için son derece kritik bir öneme sahiptir.

2001 krizi öncesinde Türk bankaları topladıkları mevduatları yüksek faizli kamu borç senetlerine yatırmakta ve aradaki faiz farkı kadar kâr elde etmekteydiler. Yüksek riskli açık döviz pozisyonları ise bankaların bu dönemdeki en önemli sorunlarının başında gelmekteydi. 2000 Kasım ve 2001 Şubat aylarında yaşanan döviz fiyatlarındaki aşırı yükselme neticesinde gerçekleşen finansal kriz birçok bankanın iflas edip Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devredilmesine neden olmuştur. Yaşanan ekonomik kriz sonrasında uygulanan ekonomi politikaları ve yasal düzenlemeler neticesinde faiz oranlarında önemli bir düşüş yaşanmış ve bankaların mevduat toplayıp yüksek faizli kamu borç senetleri alması ile elde ettikleri yüksek kazanç olanakları kalmamıştır. Dolayısıyla bankalar asli fonksiyonları olan kredilere odaklanmışlar ve geçmişe kıyasla oldukça düşük bir kâr marjı ile faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalmışlardır. Bu da bankaların yeni ürün ve hizmetler

geliştirerek kaliteli müşteri portföyleri oluşturmalarına neden olmuştur. Bir başka deyişle, bankalar arasında inovatif ürünler konusunda esaslı bir rekabet yaşanmaya başlamıştır.

Türk bankacılık sektöründeki rekabeti giderek artıran ikinci önemli etmen de 2008 yılında Amerika Birleşik Devletleri (ABD) konut sektöründe başlayan ve hızla dünya genelinde etkili olan finansal krizdir. Son çeyrek yüzyılda finansal ürünlerde ve teknolojinin de etkisiyle finansal hesaplamalarda yaşanan hızlı gelişme neticesinde finansal piyasalar hem çok daha karmaşık hem de entegre hale gelmiştir. Entegre hale gelen piyasalardaki herhangi bir olumsuzluk da anında sistemin geneline yayılmaktadır. İşte böyle bir ortamda, ABD’de konut kredilerindeki temerrütler subprime mortgage kredilerine (düşük ödeme gücü olan kişilere verilen konut kredilerine bağlı türev ürünler) yansımış, ilk olarak ABD, sonrasında da Avrupa ve dünyanın önde gelen diğer ekonomileri olumsuz etkilenmişlerdir. Türk bankacılık sektörü de küresel krizden hem kendi finansmanı (özellikle sendikasyon kredilerindeki düşüş) ve hem de reel sektörün yaşadığı sorunlar nedeniyle olumsuz etkilenmiştir. Bankalar hem kaynak sıkıntısı çekmişler ve hem de verdikleri kredilerin temerrüt oranlarındaki artışlar nedeniyle ciddi zararlar yazmışlardır. İşte böylesi bir ortamda bankalar için rekabet çok daha zor, maliyetler ve kâr marjı yüksek pazarlar çok daha önemli hale gelmiştir (BDDK, 2008).

Sonuç olarak Türk bankacılık sektöründeki artan rekabet, pazar paylarını artırmak için bankaların yeni ürün ve hizmet geliştirmelerine neden olmuştur. Aynı anda rekabet ve işbirliğinin gözlenmesi anlamına gelen ve bankalar tarafından son dönemlerde sıkça uygulanan ortaklaşa rekabet stratejisi de, bankaların yeni ürün ve hizmetler geliştirmesine, dolayısıyla da finansal performanslarını artırmalarına imkan vermektedir. Bir başka deyişle, bir bankanın şubeleri arasında işbirliğine ek olarak pazarlama konusunda yürütülen rekabet, yani ortaklaşa rekabet, bankanın daha fazla yeni ürün ve hizmet geliştirmesini ve algılanan finansal performansını artırmasını sağlamaktadır.

Bu çalışmada, banka şubeleri arasında mevcut işbirliğine ek olarak özellikle kredi pazarlama konusunda belli bir seviyede rekabet olan bir kamu bakasındaki ortaklaşa rekabetin inovasyon ile bankanın finansal performans üzerindeki etkisi ile, inovasyonun finansal performans üzerindeki etkisi araştırılmış olup, araştırma sonuçları, ortaklaşa rekabet stratejisinin inovasyonu ve finansal performansı pozitif etkilediğini ve inovasyonu ile finansal performans arasında da pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir.

## 2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma modeline ilişkin kavramsal çerçeve ortaya konacak olup, çalışmanın değişkenleri ve değişkenler aralarındaki ilişkiler açıklanacaktır.

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için uyguladıkları rekabet stratejilerini iki ana gruba ayırmak mümkündür. “Kırmızı okyanus stratejileri” olarak adlandırılan ilk grup rekabet stratejilerinde esas olan rekabettir ve bir tarafın kazanması aynı oranda diğer tarafın kaybetmesi anlamına gelmektedir. Bu tür stratejilerde saf rekabet gözlenmektedir ve oyun teorisi açısından değerlendirilecek olursa doğal olarak oyunun toplamı sıfırdır. İkinci tür stratejiler “mavi okyanus stratejileri” olarak adlandırılan strateji grubudur ki bu tür stratejilerde esas olan tarafların değer yaratmak suretiyle yeni pazarlar geliştirmeleri ve bu pazardan olabildiğince büyük bir pay almaya çalışmalarıdır. Mavi okyanus stratejilerinde, faaliyet gösterilen pazarın mevcut yapısının değiştirilmesi, pazarın değer yaratmak suretiyle geliştirilmesi nedeniyle kırmızı okyanus stratejisindeki sıfır toplamlı oyundan farklı bir durum gözlenmektedir. Değer yaratılması stratejinin toplam kazanımının sıfırın üzerinde olmasına ve hatta tüm tarafların aynı anda kazanabilmesine olanak tanımaktadır. Böylelikle taraflardan birinin, diğerinin zararına çalıştığı saf rekabetten işbirlikçi bir rekabete doğru yönelim pazarın değerinin ve tüm tarafların kazanımının artmasına olanak sağlamaktadır. Mavi okyanus stratejilerinden biri de ortaklaşa rekabettir. Ortaklaşa rekabet iki ya da daha fazla işletme arasında aynı anda rekabet ve işbirliğinin gözlenmesi olarak ifade edilmektedir (Demirel *et al*, 2011; Chan, Chin ve Lam, 2007).

İş dünyasında aynı anda rekabet ve işbirliği yapılmasına ilişkin uygulamaları tanımlamak için ağ yazılım şirketi Novell’in kurucusu Ray Noorda tarafından, işbirliği (corporation) ve rekabet (competition) kelimelerinin birleştirilmesi suretiyle ortaklaşa rekabet (coopetition) kavramı geliştirilmiştir (Ganguli, 2007; Gee, 2001). Bu bağlamda ortaklaşa rekabet ilk olarak belli alanlarda rakip kalmak isteyen, ancak diğer alanlarda ortak çalışmaya karar veren teknoloji şirketlerince kullanılmıştır (LeTourneau, 2004). Ortaklaşa rekabet stratejisi yukarıda tanımlanan mavi okyanus stratejilerinin güzel bir örneğini teşkil etmektedir (Chan, Chin ve Lam, 2007).

Rakipler arasındaki işbirliği ilişkilerini araştırmaya yönelik çeşitli çalışmalar yapılmış olmakla birlikte, ortaklaşa rekabet stratejisinin tam olarak teorik çerçevesi çizilebilmiş değildir (Galvagno ve Garraffo, 2010). Ortaklaşa rekabet ile ilgili kavramsal ilk ciddi çalışma Adam M. Brandenburger ve Barry J. Nalebuff (1998) isimli iki akademisyen tarafından yapılmış ve Oyun Teorisi ve Ortaklaşa Rekabet isimli kitapta bu kavram detaylı bir şekilde ve oyun teorisi bağlamında incelenmiştir. Bu çalışmada ortaklaşa rekabet, farklı oyuncula-

rın, piyasa pastasını büyütme için değer yaratmak yönünde uygulamalara gittiği, sonrasında ise bu pastadan olabildiğince büyük bir pay almak için rekabet etikleri bir strateji olarak tanımlanmıştır. Yani amaç piyasadaki pastayı daha büyük ve daha değerli hale getirmek ve bu pastadan olabildiğince büyük bir pay almaktır. Dolayısıyla yöntem rekabet üstünlüğü elde etmek için rakiplerle işbirliğine gitmektir. Aynı yıllarda Maria Bengtsson ve Sören Kock (2000) işbirliği ve rekabeti içeren ve ağ yapılarında işbirliği ve rekabetin aynı anda gerçekleştiği uygulamaları ortaklaşa rekabet olarak adlandırmışlardır (Sun ve Xu, 2004).

Luo'ya (2007) göre bir uygulamanın ortaklaşa rekabet olarak nitelendirilebilmesi için aşağıdaki üç şartın sağlanması gerekmektedir;

1. İşbirliği ve rekabetin işletmeler arasında aynı anda gözlenmesi gerekmektedir. Bir başka deyişle bir işletme bir başka işletme ile hem rekabet ediyor hem de işbirliği yapıyorsa bu uygulama ortaklaşa rekabet olarak adlandırılabilir.
2. İşletmeler arasındaki rekabet ve işbirliğinin net olarak belirlenmiş / ayrılmış alanlarda yürütülmesi gerekmektedir.
3. Ortaklaşa rekabet, yani işbirliği ve rekabetin eş anlı gözlenmesi durumu işletme ya da departman seviyesinde gerçekleştirilmelidir. Bir başka deyişle işletmeler ya da bir işletmenin departmanları arasında işbirliği ve rekabetin gözlenmesi gerekmektedir.

Görüldüğü üzere ortaklaşa rekabet stratejisinin var olabilmesi için en önemli koşul işbirliğinin ve rekabetin aynı anda uygulanmasıdır. Eğer bir işletme ile başka bir işletme ya da bir işletmenin kendi departmanları arasında aynı anda rekabet ve işbirliği var ise ve bu faaliyetlerin yürütüldüğü alanlar net olarak belirlenmiş ise, böyle bir stratejinin ortaklaşa rekabet olarak adlandırılması mümkündür.

Ortaklaşa rekabetin uygulaması, işletmelerin veya departmanların stratejiden ortak beklentileri neticesinde şekillenmektedir. Örneğin sadece maliyet avantajı elde etmek amacıyla aynı sektörde faaliyet gösteren iki rakip arasında yapılan bir ortaklaşa rekabet uygulamasında rekabet yoğunluğu, işbirliğinin getireceği sinerji ve entegrasyondan faydalanmayı amaçlayan ve esasen yoğunlukla farklı coğrafyalarda faaliyet gösteren iki rakip arasındaki ortaklaşa rekabet stratejisindeki rekabet yoğunluğundan daha fazla olacaktır. Çünkü ilk durumda iki rakip aynı sektör ve coğrafyada yoğun şekilde rekabet halindeyken, ikinci durumda farklı coğrafyalarda yoğunlukla faaliyet gösterilmesinden ötürü rekabet daha az hissedilmektedir.

Rakip işletmelerin aynı anda hem rekabet hem de işbirliği yapmaları şeklinde gerçekleştirilen ortaklaşa rekabetin, maliyetleri azaltmak, riski dağıtmak, inovasyonu artırmak ve örgütsel öğrenmeyi geliştirmek gibi çok ciddi faydaları mevcuttur (Luo, 2007; Ganguli, 2007; Chien ve Peng, 2005; Galvagno ve Garraffo, 2010). Ortaklaşa rekabet uygulamaları işletmeler arası ilişkiler açısından olduğu kadar, bir işletmenin departmanları, örneğin bir bankanın şubeleri arasındaki uygulamalar açısından da incelenebilir. Bu bağlamda bölümlerin işletme hedeflerini gerçekleştirmek için işbirliği, kendi hedeflerini gerçekleştirmek için de diğerleriyle rekabet halinde olduğu söylenebilir (Tsai, 2002).

Ortaklaşa rekabetin işletmeler açısından önemli kazanımlarından birisi de inovasyonun artmasıdır. Bir başka deyişle, inovasyon ortaklaşa rekabet stratejisinden olumlu yönde etkilenmektedir. Çünkü bir işletmenin departmanları arasında mevcut işbirliği inovatif uygulamaların geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi bağlamında son derece önemli bir işleve sahiptir. Öte yandan departmanlar arası rekabet de süreçlerin iyileştirilmesi ve işletmenin finansal performansının artırılması bağlamında pozitif bir etkiye sahiptir.

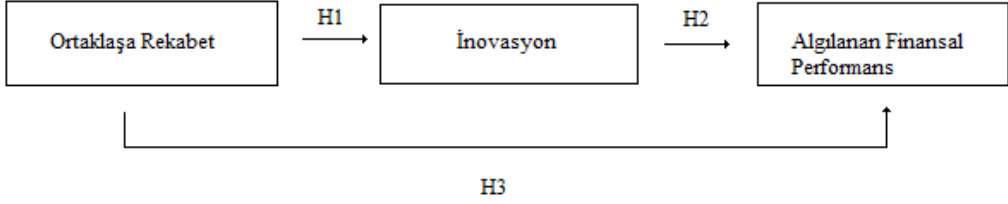
İnovasyon, tasarımda, üretimde ve ürün pazarlamada yeni yaklaşımlar geliştirmek ve bu suretle rekabet avantajı sağlamak olarak tanımlanabilir (Örücü, Kılıç ve Savaş, 2011). Hem bir süreç hem de bu süreç sonunda elde edilen bir sonucu ifade eden inovasyonun temel girdisi yenilik yapılmasında kullanılan bilgidir (Mercan, Gökteş ve Gömleksiz, 2011). Dolayısıyla ortaklaşa rekabetin işbirliği boyutu, bilgi paylaşımı ve öğrenmenin geliştirilmesi inovasyonu artırmaktadır. Öte yandan inovasyon da işletme performansını olumlu şekilde etkilemektedir (López - Nicolás ve Meroño - Cerdán, 2011).

Bu çalışma ile inovasyonun ortaklaşa rekabetin iki kritik bileşeni olan işbirliği ve rekabetten ne yönde etkilendiği ve inovasyonun işletme performansı üzerindeki etkisi araştırılmış olup, araştırmanın hipotezleri aşağıda yer almakta ve araştırma modeli de Şekil 1'de gösterilmektedir.

H1: Ortaklaşa rekabet ile inovasyon arasında pozitif ilişki mevcuttur.

H2: İnovasyon ile işletmenin finansal performansı arasında pozitif ilişki vardır. İnovasyon arttıkça algılanan finansal performans da artacaktır.

H3: Ortaklaşa rekabet ile işletmenin finansal performansı arasında pozitif ilişki mevcuttur. Ortaklaşa rekabet algılanan finansal performansı artırır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

### 3.YÖNTEM

#### 3.1. Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırma modeli ve modeldeki değişkenler arasındaki ilişkiler Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak test edilmiştir. Yapısal Eşitlik Modeli gözlenen ve gözlenmeyen değişkenler arasındaki ilişkileri test eden bir yöntem olup, daha çok psikoloji, sosyoloji, pazarlama gibi alanlarda kullanılmaktadır (Yücelnur *et al*, 2011).

Yapısal Eşitlik Modeli ile faktörler arasındaki nedensellik ilişkilerini bir model yardımıyla betimlenmekte ve önerilen araştırma modelinin istatistiksel olarak uyumu çeşitli uyum ölçütlerine dayanarak test edilmektedir (Kurtpınar, Sezgin ve Mert, 2010). Araştırmanın yapısal eşitlik modeli analiz sonuçları bulgular kısmında sunulmuştur.

#### 3.2. Verilerin Toplanması

Araştırmanın evrenini Türk bankacılık sektöründe bölümleri / şubeleri arasında hem rekabet hem de doğal olarak işbirliğinin gözlenebildiği, bir başka deyişle departman boyutunda ortaklaşa rekabetin gözlenebildiği bankalar oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise, şubeleri / bölümleri arasında belli seviyede rekabet ve işbirliğinin mevcut olduğu bir kamu bankasıdır. İlgili banka kolayda örnekleme yöntemi ile araştırmacıların hızlı ve kolay iletişimi kurabilecekleri bankalar arasından seçilmiştir.

Araştırma modelinin test edileceği veriler, şube / departmanları arasında aynı anda işbirliği ve rekabetin söz konusu olduğu bir kamu bankasında bu yönde anket uygulanması suretiyle toplanmıştır. İlgili banka ve personeller seçilirken, banka şubeleri ve departmanları arasında hem işbirliğinin hem de rekabetin olmasına, yani banka genelinde bir ortaklaşa rekabet uygulamasının var olmasına dikkat edilmiştir. Seçilen bankada, kurumsal krediler açısından banka şubeleri bölge koordinatörlüklerine bağlı olup, her şube sadece bağlı olduğu koordinatörlüğün bölgesinde kurumsal kredi pazarlayabilmektedir. Ancak, herhangi bir bölge koordinatörlüğüne bağlı olmayan, doğrudan genel müdürlüğe bağlı olan 35 ticari şube (özellikle kurumsal krediler konusunda yoğunlaşmış şube) kurulu buldukları bölgede yer alan bölge koordinatörlüğüne bağlı diğer şubelerle, bu bölgedeki kurumsal müşteriler için pazarlama rekabeti içerisindedirler. Bir başka deyişle bu bölgedeki müşteriler hem normal şubelerin hem de ticari şubelerin potansiyel müşterileridir ve normal şubelerle ticari şubeler bu müşterileri kazanabilmek için birbirleriyle pazarlama konusunda rekabet halindedirler. Öte yandan tüm şubeler aynı bankanın şubeleri olduğu için özellikle piyasa istihbaratı ve müşteri kredibilitesi gibi konularda ortak sistemler üzerinden çalışılmakta ve bu sistemler üzerinden bilgi paylaşımı yapılmaktadır. Bir başka deyişle bankanın şubelerinin yoğun işbirliğine ek olarak özellikle kurumsal krediler konusunda rekabet içerisinde olduğu söylenmek mümkündür.

#### 3.3. Kullanılan Ölçekler

Yapılan çalışmada, rekabet ve işbirliği tutumu ile ilgili olarak Tjosvold, Hui ve Yu (2003), tarafından geliştirilen ölçekler kullanılmaktadır. İnovasyon ile ilgili olarak Göztepe (2009) tarafından çalışmada uygulanan ölçek kullanılmıştır. İşletme performansı ile ilgili olarak López - Nicolás ve Meroño - Cerdán (2011) tarafından hazırlanan anket formu kullanılmış ve ölçek Türkçe'ye araştırmacılar tarafından çevrilmiştir.

Çalışmada tüm değişkenleri ölçmek üzere 5'li Likert ölçeği kullanılmakta olup değişkenler arasındaki ilişki Lisrel 8.8 yazılımı vasıtasıyla yapısal eşitlik modeli kullanılarak incelenmiştir.

### 4.BULGULAR

Araştırma kapsamında ilgili kamu bankasında çalışan 202 kişi ile anket yapılmış olup, örnekleme ait demografik özellikler Tablo 1'de olduğu gibidir.

**Tablo 1:** Demografik Özellikler

		N = 202	
		Kişi Sayısı	
Cinsiyet	Erkek	93	46 %
	Kadın	109	54 %
Yaş	18-27	31	15 %
	28-37	87	43 %
	38-47	72	36 %
	48 ve üstü	12	6 %
Eğitim	Lise	7	4 %
	Lisans	172	85 %
	Yüksek Lisans	21	10 %
	Doktora	2	1 %
Deneyim	1 -5 Yıl	56	29 %
	6 - 10 Yıl	39	19 %
	11 - 15 Yıl	31	15 %
	16 - 20 Yıl	43	21 %
	21 - 25 Yıl	26	13 %
	26 Yıl ve daha fazla	7	4 %

Örnekleme ilişkin tanımsal istatistik değerleri ise Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2:** Örnekleme İlişkin Tanımsal İstatistik Değerleri

Değişken	Soru No	Minimum	Maksimum	Ortalama	Varyans	Standart Sapma
İşbirliği	1	1	5	2.51	1.26	1.12
	2	1	5	2.30	1.13	1.06
	3	1	5	2.51	1.20	1.09
Rekabet	1	1	5	3.23	1.57	1.25
	2	1	5	3.29	1.31	1.15
	3	1	5	2.82	1.27	1.13
İnovasyon	1	1	5	2.42	1.13	1.06
	2	1	5	2.98	1.02	1.01
	3	1	5	2.01	0.98	0.99
	4	1	5	2.78	0.78	0.88
	5	1	5	2.76	1.12	1.06
	6	1	5	2.75	0.99	0.99
Algılanan Finansal Performans	7	1	5	2.51	0.82	0.90
	8	1	5	3.04	0.81	0.90
	1	1	5	1.79	0.74	0.86
Algılanan Finansal Performans	2	2	5	1.99	0.81	0.90
	3	1	5	2.96	0.65	0.80



N = 202

Yapısal Eşitlik Modeli ile model testi iki aşamalı olarak yapılmıştır. İlk aşamada Doğrulamalı Faktör Analizi ile modelin güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. Toplanan verilerin araştırılan modeldeki ilişkileri ne derecede ölçme gücüne sahip olduğu araştırılmıştır. İkinci adımda ise modelde hazırlanan yol etkisi ve hipotezlerin anlamlılığı ölçülmüştür. Böylelikle önerilen modeldeki ilişkilerin toplanan veri seti içerisinde mevcut olup olmadığı, toplanan verinin ilgili modeli destekleyip desteklemediği araştırılmaktadır.

Doğrulamalı Faktör Analizi Lisrel paket programı kullanılarak yapılmıştır. Cronbach's  $\alpha$  değerleri ise SPSS paket programı vasıtasıyla hesaplanmıştır. Buna göre, işbirliği için 0.90, rekabet için 0.73, inovasyon için 0.89, algılanan finansal performans için 0.70 Cronbach's  $\alpha$  değeri hesaplanmıştır.

Lisrel yazılımı ile elde edilen uyum endeksleri Tablo 3'te yer almaktadır. Buna göre iyilik uyum endeksi (Goodness of fit index – GFI), normleştirilmiş uyum endeksi (Normed fit index – NFI), karşılaştırmalı uyum endeksi (Comparative fit index – CFI), artmalı uyum endeksi (Incremental fit index – IFI) anlamlı sonuç sınır değeri olan 0,90 değerinin üzerinde hesaplanmıştır. Öte yandan artıkların ortalamalarının karekökü (Root mean squared residual – RMR) 0,066 ve hata kareleri ortalamalarının karekökü yaklaşımı (Root mean squared error of approximation - RMSEA) 0,05 olarak elde edilmiştir. Bu değerlerin 0,08'in altında olmaları iyi bir uyum değerine işaret etmektedir. Özetle ki-kare ve diğer uyum indeksi değerleri kabul edilebilir ve iyi bir model sonucuna tekabül etmektedirler.

**Tablo 3:** Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları

Ki Kare ( $\chi^2$ ) Değeri	174.20
Serbestlik Derecesi (df)	114
Ki Kare ( $\chi^2$ ) / df	1.53
p değeri	0.00024
İyilik uyum endeksi (Goodness of fit index - GFI)	0.91
Artıkların ortalamalarının karekökü (Root mean squared residual - RMR)	0.066
Normleştirilmiş uyum endeksi (Normed fit index - NFI)	0.90
Artmalı uyum endeksi (Incremental fit index - IFI)	0.96
Karşılaştırmalı uyum endeksi (Comparative fit index - CFI)	0.96
Hata kareleri ortalamalarının karekökü yaklaşımı (Root mean squared error of approximation - RMSEA)	0.050

Doğrulamalı Faktör Analizi yapıldıktan sonra, Lisrel paket programı kullanılarak modeldeki ilişkiler test edilmiş ve hipotezlerin doğru olup olmadığı araştırılmıştır. Tablo 4'te ilgili hipotezlerin standartlaştırılmış parametre değerleri ile t değerleri verilmiştir. Buna göre tüm hipotezler doğrulanmıştır.

**Tablo 4:** Parametre Tahminleri ve Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Standartlaştırılmış Parametre		Sonuç
	Değerleri	t değerleri	
H1	0.56 **	5.79	Doğrulandı
H2	0.29 **	2.82	Doğrulandı
H3	0.22 **	2.33	Doğrulandı

\*\* p &lt; 0.001

## 5. SONUÇ

Türkiye'de rekabetin en şiddetli şekilde hissedildiği sektörlerin başında gelen bankacılık sektöründe, bankaların faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için müşterilerine en kaliteli ürün ve hizmetleri sunmaları adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu bağlamda banka şubelerinin müşteri kazanmak ve müşterileri ile verimli bir iş ilişkisi sürdürebilmek için hem ürün ve hizmetlerinde hem de iş süreçlerinde iyileştirmeler yapması, yani inovasyondan faydalanmaları kaçınılmazdır. Bir bankanın şubeleri arasındaki mevcut işbirliği, inovatif ürünlerin yaratılması ve uygulamaya alınması bağlamında son derece önemli bir faktördür. Diğer bir ifadeyle geliştirilen yeni ürün ve hizmetler ve elde edilen müşteri kredibilitesine ilişkin bilgilerin diğer şubeler ile

banka sistemleri aracılığıyla paylaşılması, tüm şubelerin hem ürün ve hizmetlerini hem de iş süreçlerini geliştirmeleri için önemli bir fırsat sunmaktadır. Öte yandan aynı bankanın farklı şubelerinin belli bir yerdeki potansiyel müşterileri kazanmak için birbirleri ile rekabet etmesi, şubelerin müşterilerine daha iyi ürün ve hizmet sunmak için çaba sarf etmelerine, süreçlerini, ürün ve hizmetlerini geliştirmelerine ve doğal olarak da finansal performanslarının yükselmesine neden olmaktadır. Bir başka deyişle, bir bankanın şubeleri arasındaki mevcut işbirliğine ek olarak belli seviyede rekabet etmeleri ile gözlenebilen ortaklaşa rekabet, bankanın inovasyon ve finansal performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir. İnovasyonun artması da şüphesiz algılanan finansal performansı olumlu yönde etkilemekte ve banka finansal anlamda daha başarılı hale gelmektedir.

Bu çalışmada, toplanan verilerin yapısal eşitlik modeli kullanılarak analizi ile banka içi ortaklaşa rekabet uygulamalarının inovasyon ile algılanan finansal performans ve inovasyonun algılanan finansal performans üzerindeki etki araştırılmış olup, banka içinde farklı şube ve bölümler arasında aynı anda rekabet ve işbirliğinin olmasının inovasyonu ve algılanan finansal performansı artıracağı, inovasyonun da algılanan finansal performans ile pozitif ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## KAYNAKÇA

- Adnett, N. ve Davies, P. (2003), Schooling Reforms in England: from Quasi – Markets to Co-opetition?, *Journal of Education Policy*, 18 (4), 393 – 406.
- Altuntug, N. (2007), Rekabet Sürecinin Dinamik Boyutu, Bileşenleri ve Dinamizmi Sürdürebilme Yolları, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (5), 15 - 29
- Baretta, A. (2008), The Functioning of Co-opetition in the Health-care Sector: An Explorative Analysis, *Scandinavian Journal of Management*, 24, 209 – 220.
- Bengtsson, M. ve Kock, S. (2000), “Coopetition” in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously, *Industrial Marketing Management*, 29, 411 – 426.
- Blum, A. (2009), Co-opetition in the Automotive Industry : An Investigation into the Underlying Causes, Potential Gains and Losses, Saarbücken, VDM Verlag Publishing
- Bonel, E. ve Rocco, E. (2007), Coopeting to Survive: Surviving Coopetition, *International Studies of Management & Organization*, 37 (2), 70 - 96
- Brandenburger, A. M. ve Nalebuff, B. J. (1998), *Oyun Teorisi ve Ortaklaşa Rekabet*, İstanbul, Scala Yayıncılık
- Brandenburger, A. M. ve Nalebuff, B. J. (2009), *Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*, Boston, Harvard Business Press
- Chan, L., Chin, K. S. ve Lam, P. K. (2007), Coopetition Strategy in the Hong Kong Industry, *IMECS 2007*, 2223 - 2228
- Chien, T. ve Peng, T. (2005), Competition and Cooperation Intensity in a Network – A Case Study in Taiwan Simulator Industry, *The Journal of American Academy of Business*, 7 (2), 150 - 155
- Chin, K., Chan, B. L. ve Lam, P. (2008), Identifying and Prioritizing Critical Success Factors for Coopetition Strategy, *Industrial Management & Data Systems*, 108 (4), 437 – 454
- Croteau, A. M., & Raymond, L. (2004), Performance outcomes of strategic and IT competencies alignment., *Journal of Information Technology*, 19(3), 178–190
- Demirel, Y., Keskin, N. ve Ülgen, H. (2010), Kredi Kartları Pazarında Ortaklaşa Rekabet Stratejisi: Advantage Kredi Kartı Üzerine Bir Araştırma, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 431 - 439
- Dixit, A. K. ve Nalebuff, B. J. (2010), *The Art of Strategy: A Game Theorist’s Guide to Success in Business and Life*, New York, W. W. Norton & Company
- Dognino, G. B. ve Rocco, E. (2009), *Coopetition Strategy: Theory, Experiments and Cases (Routledge Studies in Global Competition)*, New York, Routledge Publishing
- Doğan, K. (2010), Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Dyer, J. H. ve Singh, H. (1998), The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 23 (4), 660 – 679.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams, *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Eriksson, P. E. (2008a), Procurement Effects on Coopetition in Client-Contractor Relationships, *Journal of Construction Engineering and Management*, 134 (2), 103 – 111.
- Eriksson, P. E. (2008b), Achieving Suitable Coopetition in Buyer – Supplier Relationships: The Case of AstraZeneca, *Journal of Business -to - Business Marketin*, 15 (4), 425 – 454.
- Fu, F., Wu, Y. ve Ho, H. (2009), An Investigation of Coopetitive Pedegogic Design for Knowledge Creation in Web-based Learning, *Computers & Education*, 53, 550 – 562.
- Ganguli, S. (2007). Coopetition Models in the Context of Modern Business, *The Icfai Journal of Marketing Management*, 6 (4), 6 – 16
- Garcia, R., Bardhi, F. ve Friedrich, C. (2007), Overcoming Consumer Resistance to Innovation, *MIT Sloan Management Review*, 48 (4), 82 – 90

- Gee, E. P. (2000), Co-opetition: The New Market Milieu, *Journal of Healthcare Management*, 45 (6), 359 – 363.
- Gimeno, J. ve Woo, C. Y. (1999), Multimarket Contact, Economies of Scope, and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, 43 (3), 239 – 259
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001), Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214
- Gynawali, D. R. ve Madhavan, R. (2001), Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective, *Academy of Management Review*, 26 (3), 431 – 445.
- Hamel, G., Doz, Y. L. ve Prahalad, C. K. (1989), Collaborate with Your Competitors and Win, *Harvard Business Review*, January – February 1989, 133 – 139.
- Hearn, G., Roodhouse, S. ve Blakey, J. (2007), From Value Chain to Value Creating Ecology Implications for Creative Industries Development Policy, *International Journal of Cultural Policy*, 13 (4), 419 – 436.
- Karakılıç, N. Y. (2009), Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi: Tariş Opet Stratejik İttifakının Balanced Scorecard Örneği, *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 200 – 214
- Kurtpınar, M., Sezgin, O. ve Mert, İ. S. (2010), Sorumluluk ve Duygusal İstikrar İle Lider – Üye Etkileşiminin, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Rolü: Finans Sektöründe Bir Model Araştırması, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 737 - 746
- Lado, A. A., Boyd, N. G. ve Hanlon, S. C. (1997), Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model, *Academy of Management Review*, 22 (1), 110 – 141
- LeTourneau, B. (2004a), Co-opetition: An Alternative to Competition, *Journal of Healthcare Management*, 49 (2), 81 – 83.
- LeTourneau, B. (2004b), From Co-opetition to Collaboration, *Journal of Healthcare Management*, 49 (3), 147 – 149.
- Levin, M. A. ve McDonald, R. E. (2006), R – A Theory as Post – Chicago Argument for Legal Coopetition, *The Marketing Management Journal*, 16 (2), 1 - 12
- Lin, C., Wang, Y., Tsai, Y. ve Hsu, Y. (2010), Perceived Job Effectiveness in Coopetition: A Survey of Virtual Teams within Business Organizations, *Computer in Human Behaviour*, 26 (2010), 1598 – 1606
- Lin, C. P. (2007a), To share or not to share: Modeling knowledge sharing using exchange ideology as a moderator, *Personnel Review*, 36(3), 457–475
- Lin, C. P. (2007b), To share or not to share: Modeling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents, *Journal of Business Ethics*, 70 (4), 411–428.
- López - Nicolás, C. ve Meroño - Cerdán, A. L. (2011), Strategic Knowledge Management, Innovation and Performance, *International Journal of Information Management*, 31, 502 – 509.
- Luo, X., Slotegraaf, R. ve Pan, X. (2006), Cross – Functional “Coopetition”: The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms, *Journal of Marketing*, 70, 67 – 80.
- Luo, Y. (2004), Coopetition in International Business, Copenhagen, Copenhagen Business School Press
- Luo, Y. (2005), Toward Coopetition within a Multinational Enterprise: A Perspective from Foreign Subsidiaries, *Journal of World Business*, 40, 71 – 90.
- Luo, Y. (2007), A Coopetition Perspective of Global Competition, *Journal of World Business*, 42, 129 – 144.
- Marco, A. P. (2002), Game Theoretic Approaches to Operating Room Management, *The American Surgeon*, 68, 454 – 462.
- Mariani, M. M. (2007), Coopeting as an Emergent Strategy, *International Studies of Management & Organization*, 37 (2), 97 - 126
- M'chirgui, Z. (2005), The Economics of the Smart Card Industry: Towards Coopetitive Strategies, *Economics of Innovation & New Technology*, 14 (6), 455 - 477
- Meade, W. K., Hyman, M. R. ve Blank, L. (2009), Promotions as Coopetition in the Soft Drink Industry, *Academy of Marketing Studies Journal*, 13 (1), 105 - 133
- Mercan, B., Göktaş, D. ve Gömleksiz, M. (2011), AR-GE Faaliyetleri ve Girişimcilerin İnovasyon Üzerindeki Etkileri: Patent Verileri Üzerinde Bir Uygulama, *PARADOKS Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 2011 (7), 27 – 44.
- Mongkhonvanit, J. (2009), Regional Development in Knowledge Economy: Through Coopetition of Industry, University and Government: A Case Study of Thailand's Automotive Cluster, Saarbücken, VDM Verlag Publishing
- Okura M. (2007), Coopetitive Strategies of Japanese Insurance Firms, *International Studies of Management and Organization*, 37 (2), 53 - 69
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Savaş, A. (2011), KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 58 – 73.
- Padula G. ve Dagnino, G. B. (2007), Untangling the Rise of Coopetition, *International Studies of Management and Organization*, 37 (2), 32 - 52
- Peng, T. A. ve Bourne, M. (2009), The Coexistence of Competition and Cooperation between Networks: Implications from Two Taiwanese Healthcare Networks, *British Academy of Management*, 20, 377 – 400.
- Ross, W. T. ve Robertson, D. C. (2007), Compound Relationships Between Firms, *Journal of Marketing*, 71 (July 2007), 108 - 123
- Song, D. (2003), Port Co-opetition in Concept and Practice, *Maritime Policy & Management*, 30 (1), 29 – 44.

- Sun, L. ve Xu, Y. (2004), Coopetition Games and Its Application in Cournot Model, *Journal of System Science and Information*, 2 (2), 245 - 252
- Theisen, H. (2009), European Values and Globalization, *Santalka, Filosofija*, 17 (1), 4 -11
- Tjosvold, D., Hui, C., & Yu, Z. (2003). Conflict management and task reflexivity for team in-role and extra-role performance in china, *International Journal of Conflict Management*, 14(2), 141-163
- Tsai, W. (2002), Social Structure of "Coopetition" Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing, *Organization Science*, 13 (2), 179 – 190.
- Walley, K. (2007), Coopetition An Introduction to the Subject and an Agenda for Research, *International Studies of Management & Organization*, 37 (2), 11 - 31
- Watanabe, C., Lei, S. ve Ouchi, N. (2009), Fusing Indigenous Technology Development and Market Learning for Greater Functionality Development – An Empirical Analysis of the Growth Trajectory of Canon Printers, *Technovation*, 29, 265 – 283.
- Wei, X. ve He, Z. (2009), Coopetition Model: Evidence from Electric Power Market in the Southwest of China, *Journal of Systems Science and Information*, 7 (4), 367 - 377
- Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G. B. ve Roy, F. L. (2010), *Coopetition Winning Strategies for the 21st Century*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing
- Yilmaz, C., & Hunt, S. D. (2001), Salesperson cooperation: The influence of relational, task, organizational, and personal factors, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4), 335-357
- Yücelnur, G. N., Demirel, N. Ç., Ceylan, C. ve Demirel, T. (2011), Hizmet Değerinin Müşterilerin Davranışsal Niyetleri Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Ölçülmesi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 156-168

# KOŞUL BAĞIMLILIK BAKIŞ AÇISIYLA ÖRGÜT YAPISI VE İNOVASYON STRATEJİSİ İLİŞKİSİ: ELEKTRONİK SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME

**Doktora Öğrencisi.Hale ALAN**  
Başkent Üniversitesi  
Yönetim Organizasyon Bölümü  
haletpe@gmail.com

**Doktora Öğrencisi Cemalettin Öcal FİDANBOY**  
Başkent Üniversitesi  
Yönetim Organizasyon Bölümü  
ocalfidanboy@cankaya.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmada örgütlerin inovasyon stratejileri ile örgüt yapıları arasındaki ilişkiler ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Örgütlerin inovasyon stratejileri olarak radikal, artımsal ve yıkıcı inovasyon üzerinde durulmuştur. Her farklı inovasyon stratejisinin farklı örgütsel yapı nitelikleri gerektirmesi bu çalışmada örgütlerin inovasyon stratejilerini hangi örgüt yapısına göre değiştirmeleri gerektiği incelenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre radikal ve artımsal inovasyon stratejileri uygulamada biçimselleşme, merkezileşme, uzmanlaşma, iş bölümü ve karmaşıklık düzeyi düşük olan esnek yapılarıdaki örgütlerin, yıkıcı inovasyon stratejileri uygulamada ise merkezi olmayan örgütlerin başarılı olacağı değerlendirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İnovasyon Stratejileri, Örgütsel Yapı, Radikal, Artımsal, Yıkıcı İnovasyon

## 1. GİRİŞ

Günümüz hızla değişen rekabet şartları altında, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmasında inovasyonun önemi günden güne artmaktadır. Örgütün büyümesine ilişkin izlenecek yolun ortaya konması, inovasyona ilişkin hedeflerin detaylandırılması, bu hedeflere ulaşmak için inovasyon faaliyetlerinin nasıl yönetileceğinin açıklanması gibi konular, uygulanan inovasyon stratejilerine bağlıdır. Örgüt yapısının özellikleri örgütlerin inovasyon stratejilerini etkileyen en önemli unsurlardır (Drucker, 2007). Örgütler strateji ve yapı değişkenlerine bağlı olarak şekillenmektedir. Örgütlerin yapıları ve inovasyon stratejileri arasındaki ilişkinin örgütsel tasarım kuramına öncülük ettiği bilinmektedir (Burns ve Stalker, 1966; Lawrence ve Lorsch, 1967; Mintzberg, 1979). Araştırmalar örgütün yapısal niteliklerinin inovasyon türünü ve stratejilerini değiştirdiğini ortaya koymaktadır (Daft, 1978; Damanpour, 1988). Bir şirketteki inovasyon faaliyetlerinin başarısının, inovasyon stratejilerinin örgüt yapıları ile bütünleşmiş olmasına bağlı olduğuna dair yazında önemli kanıtlar mevcuttur (Gopalakrishnan ve Damanpour, 1992; Kimberly ve Evanisko, 1981). Örgütlerin hayatta kalmak ve rekabet edebilmek için, örgüt yapılarını stratejileri ile uyumlandırmaları gerekmektedir (Chandler, 1962). Porter (1980) ortaya koyduğu farklılaştırma stratejileriyle, örgütün yeni fikir ve niteliklere sahip ürün geliştirmesinin örgüt yapısını inovasyon stratejilerine uyumlandırılmasıyla başarılabileceğini savunmaktadır (Porter, 1980). İnovasyon ve örgüt kuramı yazınında inovasyon stratejileri ile örgütün yapısal tasarımını (*merkezileşme, biçimselleşme, uzmanlaşma- işbölümü-karmaşıklık*) farklı boyutlarda ele alan birçok araştırma bulunmaktadır (Zaltman ve Duncan, 1977; Ettlie, 1984; Nord ve Tucker, 1987; Damanpour, 1988:1991). Yazında inovasyonun birçok farklı örgüt yapısının oluşumu sonucunda ortaya çıktığından (Gopalakrishnan ve Damanpour, 1992; Utterback, 1994) ve örgütlerin yapılarını inovasyon safhalarına bağlı olarak değiştirdiğinden bahsedilmektedir (Koufteros ve Vonderembse, 2010; Phonkaew, 2011). Bu anlatılanlara rağmen inovasyon araştırmacıları hangi örgüt yapı özelliklerinin hangi inovasyon stratejileri için daha uygun olduğu konusunda fikir birliği sağlayamamışlardır (Damanpour, 1988; Panne, Beers ve Kleinknecht, 2003).

Bu çalışmada örgütsel yapı karakteristiklerinden biçimselleşme, merkezileşme, uzmanlaşma, iş bölümü ve karmaşıklık boyutları ve bu boyutların radikal, artımsal ve yıkıcı inovasyon stratejileriyle (Utterback, 1994; Durgut vd., 2003) ilişkisi ortaya konulmaktadır. Örgüt yapılarındaki farklılıkların örgütlerin inovasyon

stratejileri üzerindeki etkileri, hangi örgüt yapısının inovasyon stratejileri için daha uygun olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. İnovasyon ve İnovasyon Stratejileri

Örgütler, rekabet avantajı sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek için, yeni ve iyileştirilmiş ürün, süreç, teknik ya da uygulamalar üzerinde odaklanmaktadır. Bir işletme rekabetçi ortamda ayakta kalabilmek için sürekli olarak kendini yenilemek zorundadır. Schumpeter (1950), inovasyonu yeni ürünler, üretim teknikleri, organizasyon yapıları ve hizmetler olarak tanımlamaktadır. Örgütün büyümesine ilişkin izlenecek yolun ortaya konması, inovasyona ilişkin hedeflerin detaylandırılması, bu hedeflere ulaşmak için inovasyon faaliyetlerinin nasıl yönetileceğinin açıklanması inovasyon stratejilerine bağlıdır. En önemli inovasyon stratejileri radikal, artımsal ve yıkıcı inovasyondur (Utterback, 1994; Durgut vd., 2003). Radikal inovasyonlarda üniversiteler ile etkileşimde bulunulur (Pittaway vd, 2004). Artımsal inovasyonlar, inovasyon ortakları olarak müşteri ilişkilerinde güvene odaklanırlar. Artımsal inovasyonlar geniş, karmaşık ve merkezi olmayan örgütlerce benimsenmektedir (Ettlie, 1984). Ettlie ve arkadaşları (1984) çalışmalarında artımsal inovasyonun ürün ve süreç değişimlerinin her ikisini de kapsadığına değinirken Scuilli (1998) çalışmasında artımsal inovasyonun sadece süreç değişimine neden olduğunu belirtmiştir. İnovasyonların çoğu örgütler için önemli bir konuma sahip olan artımsal strateji ile yapılmaktadır. Artımsal inovasyonlar kaynak erişimine, değerlendirmeye ve kaynak yaratılması bakımından dinamik bir süreçte gerçekleşmektedir (Olsen, 2006). Artımsal inovasyonların radikal inovasyonlara göre örgüte ticari getirisi daha fazla olmaktadır (Olsen, 2006). Artımsal inovasyon var olan teknoloji ile geliştirilmektedir, kısa dönemli geçerliliğe ve performans artışına sahiptir (Connor, 1999). Var olan ürünlerin değiştirilmesi, yeniden tasarlanarak maliyeti düşürmesi veya ürünü yeniden konumlandırma artımsal inovasyon stratejileridir (Kleinschmidt ve Cooper, 1991). Yapılan çalışmalar artımsal inovasyonların örgüt performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Levitt, 1966:33). İnovasyonun yıkıcı etkisi de olabilir (Canright vd, 2004). Çok iyi yönetilen teknoloji firmaları inovasyonun yıkıcı etkisine engel olamamaktadır. Yıkıcı inovasyon pazarda daha önce var olmayan ve olması beklenmeyen bir iyileştirme veya geliştirmenin yapılmasıdır. Bir başka deyişle; yıkıcı inovasyon, pazarda daha önce var olan kabulleri, ön yarguları, genel benimsenmeleri değiştirecek yeni bir durum yaratır (Christensen, 2003). İnovasyonun yıkıcı etkisinden ilk kez söz eden Clayton Christensen'a göre (1997, 2003) işletmeler, örgütler ve hükümet kurumlarının tümü hızlı teknolojik değişim ve gelişmelerden ve bu değişimlerin beklenmeyen sonuçlarından etkilenmektedir. Bu etki zarar verici olabilir (Canright vd, 2004). Christensen'a göre inovasyonun yıkıcı etkisinden korunmak inovasyonun yayılım sürecindeki etkileşimlerini gözlemleyerek erken önlem almak gerekmektedir. Bir inovasyonun yayılım sürecinde tüketici yoğunluğunun yeni bir ürünü tercih etmesi bu inovasyonun yıkıcı bir inovasyon olduğunu göstermektedir (Canright vd, 2004). Yıkıcı inovasyonlar, derecesine göre, sektördeki diğer firmaları ticari anlamda ve rekabetçilik açısından kısa, orta veya uzun vadede yıkar. Süreç inovasyonunun çalışanların memnuniyetsizliği, iş stresi veya iş kayıplarına neden olması, inovasyonun maliyetinin artması, örgütün temel yetkinliğinin dışında bir inovasyon olması yıkıcı bir inovasyon olduğunun ispatıdır (Laforet, 2011).

### 2.2. Örgütsel Yapı ve Boyutları

Örgüt yapısı örgütün fonksiyonlarını/faaliyetlerini gerçekleştirdiği bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Dalton vd.,1980). Örgüt yapısının verimlilik, etkinlik açısından örgütsel performansı etkilediğini belirtilmektedir (Van de Van, 1976). Örgütsel yapıya ilişkin yazında "yönetici sayısı, otonomi, merkezileşme, karmaşıklık, yetki devri, farklılaşma, biçimselleşme, bütünlüşme, kontrol alanı, uzmanlaşma, profesyonelleşme, standartizasyon, dikey kademe sayısı" gibi bir çok unsur tanımlanmaktadır (Robbins, 1990:82-83). Örgüt yapısı kavramı farklı açılardan incelense de, araştırmalarda en çok merkezileşme, biçimselleşme, karmaşıklık, iş bölümü ve uzmanlaşma boyutları üzerinde durulmaktadır (Blackburn,1982). Biçimselleşme kuralların, politikaların, süreçlerin, emirlerin ve iletişimlerin yazılı olarak ifade edilme derecesi şeklinde tanımlanmaktadır (Pugh vd., 1968:75). Biçimselleşme aynı zamanda, bir örgütteki işlerin standartlaşma derecesi olarak da ifade edilmektedir. İşlerin biçimselleşme derecesi arttığında işi yerine getirmekle sorumlu kişiler, ne yapılacağı ne zaman ve kim tarafından yapılması gerektiğine karar vermede minimum zaman harcamaktadır (Altuntaş, 2007). Yüksek boyutta biçimsellik ile karakterize edilen mekanik yapıların kişisel inisiyatif alma ve yaratıcı çözümlerin ortaya konmasında çalışanların cesaretini kırmaya söz konusudur. Merkezileşme, karar verme yetkisinin ve örgütteki sosyal pozisyonlar arasındaki dağılımın daha görünür hale gelmesi şeklinde tanımlan-

maktadır (Schminde vd. 2002'den aktaran Altıntaş, 2007). Örgütte düşük düzeyde kararlara katılım varsa, yetki kademesinin yüksek olduğu örgütler, merkezileşme derecesinin yüksek olduğu örgütler olarak nitelendirilmektedir (Aryee vd., 2004). Lai ve Guynes (1997) göre merkezileşme güç ve kontrolün birkaç bireyin elinde olma derecesidir. Uzmanlaşma genel olarak bir örgütteki işlerin belirli bir yetenek veya bilgiyi ne kadar gerektirdiğinin ölçüsü olarak tanımlanabilir. Thompson (1967), modern örgütlerdeki önemli problemlerin, örgüt bünyesinde yer alan uzmanlar arasındaki çatışmalardan kaynaklandığını, ancak bu problemlerin uzlaştırılabilir nitelikte olduğunu vurgulamaktadır. Uzmanlaşma örgütün içindeki iş bölümü yani çeşitli görevlerin örgütteki çeşitli pozisyonlara dağılması olarak tanımlanmaktadır (Robbins, 1990). Örgütte alt sistemlerin ve faaliyetlerin fazlalığı karmaşıklık boyutuyla ilgilidir. Uzmanlaşmanın getirdiği tekdüzelik, verimliliğin azalmasına neden olmaktadır. Bir örgütte uzmanlık gerektiren bilgi ve yeteneğe bağlı işler arttıkça karmaşıklik da artacaktır (Robbins, 1990). Bünyesinde uzmanlaşmış çalışanlardan yeterince yararlanan işletmelerde bilgi ve tecrübe artışı sağlamaktadır. Hage ve Aiken (1967:73-89) bir örgütün biçimselleşme derecesi ve karmaşıklik derecesi arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaya çalışmışlar, biçimselleşme bürokratik kırtasiyeciliği temsil ederken, karmaşıklik ise mesleki yetenek ve eğitimin kullanımı ve bir örgütün profesyonel uyumlaştırmasını temsil etmektedir.

### 2.3. İnovasyon Stratejileri ve Örgütsel Yapı Boyutları İlişkisi

Araştırmacılar örgütsel yapı, örgütsel nitelikler, meşruiyet beklentileri ve örgüt iklimi gibi birçok konuyla inovasyon stratejilerini ilişkilendirmiştir (Gopalakrishnan ve Damanpour, 1992). Bunların arasında örgütsel yapı ve inovasyon ilişkisi çok önemli bir konuma sahiptir (Kimberly ve Evanisko, 1981). Buna rağmen inovasyon araştırmacıları hangi örgüt yapılarının hangi inovasyon stratejileri için daha uygun olduğu konusunda fikir birliği sağlayamamışlardır (Damanpour, 1988). Porter (1980) farklılaştırma stratejileri olarak örgütün yeni fikir ve niteliklere sahip ürün geliştirmesinin örgüt yapısını inovasyon stratejilerine uyumlandırmasıyla gerçekleştirileceğini savunmaktadır. Örgüt yapısının özellikleri örgütlerin inovasyon stratejilerini etkileyen önemli unsurlardır (Drucker, 2007). İnovasyon sürecinin deneme yanılma niteliğiyle örgütün biçimselleşme düzeyi ve kontrol çatışma halindedir. (Johne ve Snelson, 1988; Calantone, 1993). Mitchell'e göre (2009) sürekli yapılan inovasyonlar örgütleri ürün veya hizmet geliştirmeye sevk etmekte, sürekliliği olmayan inovasyonlar ise örgüt yapısına zarar vermektedir (Mitchell, 2009). Esnek ve uyumlu yapı olan organik yapılar inovasyona yüksek başarı oranı sağladığı için çok fazla tercih edilmektedir. Organik yapılar inovasyon başarısını artırmaktadır (Howell ve Higgins, 1990). İnovasyon sürecinin doğasında organik yapı söz konusudur. Gevşek, açık, yaratıcı ve uyumlu özellikteki organik yapılar başarılı inovasyon yapmaktadır (Johne ve Snelson, 1988; Rothwell, 1992; Bart, 1993). Naqshbandi ve arkadaşları (2011) çalışmalarında resmi ve gayri resmi örgüt yapıları ile inovasyon ilişkisini araştırmıştır. Biçimsellik bürokratik örgütlerdeki yapılanmadır, resmi yapıdaki örgütler bürokratik olma eğilimindedir, kurumsal kurallar, politikalar ve bölümler arası bütünleşme zorluğu, esnek olmaması nedeniyle inovasyonun başarısız olmasına neden olmaktadır (Shepard, 1967). Gayri resmi örgüt yapıları inovasyon sürecine daha uygundur (Shepard, 1967). Sivadas ve Dwyer (2000) az biçimselleşmiş örgütlerdeki çalışanların daha özgür olarak görevlerini yapmalarından bu durumun inovasyona kolaylık sağladığından söz etmişlerdir (Sivadas ve Dwyer, 2000). Ademi merkezîyetçilik ve profesyonelleşme örgütsel yapılara esneklik ve gevşeklik getirmektedir (Scott, 2008:278). İnovasyoncu örgütler fikir çeşitlenmesine imkân veren, proje yapıları, esnek, yarı-kalıcı örgüt yapılarına sahiptir (Misra vd., 2011). Özellikle inovasyona teşvik için çok karmaşık, az biçimselleşmiş ve merkezileşmesi az olan yapılar bilgi birikimini kolaylaştırmaktadır (Phonkaew, 2001). Bidault ve Cummings'e göre (1994) örgütün yapısının esnek olması örgütün inovasyonu ve yeni bilgiyi benimsemesi için en önemli unsurlardan biridir (Bidault ve Cummings, 1994). Belirsizlik ve karmaşıklığın yüksek olduğu, çevresel faktörlerin durağan olmadığı, bilgi yaratma ve yayılımının önemli olduğu ortamlarda inovasyon stratejileri etken örgüt yapısı olarak hiyerarşik bir yapıda değil, yetkinlik seviyelerine göre stratejik önceliklerin belirlendiği ağ yapı benzeri bir yapıda yürütülmektedir (Naqshbandi vd, 2011). Örgüt yapısı gereği merkezi bir yönetime sahip, çalışanları arasında sıkı bağlar olan örgütlerde bu durum inovasyona engel olmaktadır (Mitchell, 2009). İnovasyoncu örgütler fikir çeşitlenmesine imkân veren, hafif proje yapıları, esnek, yarı kalıcı örgüt yapılarına sahiptir (Misra vd, 2011).

Bütün inovasyonlar benzer özellikte değildir, örgütsel özellikler farklı inovasyon stratejileri üzerine farklı şekilde etkilidir (Subramanian ve Nilakanta, 1996). Yüksek düzeydeki biçimsellik yönetsel inovasyonları kolaylaştırmaktadır, düşük biçimselleşme teknik inovasyonun uyumunu kolaylaştırmaktadır (Daft, 1978; Damanpour, 1987). Burn ve Stalker'a göre (1961) farklı türdeki örgüt yapıları farklı durumlarda etkili olmaktadır. Phonkaew (2011)'e göre farklı örgüt yapılarının inovasyon sürecinin farklı safhalarında değişmektedir. İnovasyonun uyumu ve uygulanması safhalarında yüksek düzeyde biçimselleşme ve merkezi-

leşme, düşük düzeyde karmaşıklık ve belirsizlik gerekmektedir. Örgüt yapı özelliklerini inovasyon sürecine göre değiştirmelidir (Phonkaew, 2011).

Örgütlerin radikal, artımsal ve yıkıcı inovasyon stratejileri ile örgüt yapısı ilişkisi değerlendirildiğinde, örgüt yapısındaki merkezileşme, biçimselleşme ve uzmanlaşma düzeylerinin radikal inovasyonun uygulanmasıyla ilişkili olduğu düşünülmektedir. Büyük örgütler radikal inovasyonlar için gerekli kaynağa sahip olsalar bile fazla biçimselleşme eğilimindedirler ve bu durum genellikle radikal inovasyona direnç göstermelerine neden olmaktadır. İnovasyon ve örgüt kuramı yazınında radikal inovasyonun örgütün yapısal tasarımını (merkezileşme, biçimselleşme ve karmaşıklık) kolaylaştırdığı birçok araştırmada kanıtlanmıştır (Zaltman ve Duncan, 1977; Ettlle, 1984; Nord ve Tucker, 1987; Damanpour, 1988:1991). Ettlle (1984) radikal inovasyonun en fazla merkezi yapıya sahip örgütlerde meydana geldiğini belirtmektedir. Merkezi karar verme özelliği radikal inovasyon için önemlidir ve merkezilik radikal inovasyonlar için yardımcıdır (Ettlle, 1984). Dewar ve Dutton (1986) merkezi yapının radikal inovasyona neden olduğunu belirtmektedir. Ettlle (1984) radikal inovasyonun gayri resmi yapısal düzenlemelerde meydana geldiğini savunmuştur. Az biçimselleşme radikal inovasyon denemelerine imkân sağlamakta ve inovasyona teşvik etmektedir. Yüksel düzeyde biçimselleşme ile kural ve prosedürlerin olması risk alma ve denemelere sınır getirmektedir (Koufteros ve Vonderembse, 2010). Örgütte çok uzmanlaşmış bireyler radikal inovasyona imkân sağlamaktadır. Çünkü geniş bilgi donanımı sayesinde uzmanlaşma gerektiren işleri yapan bireylerin radikal inovasyonların sistemi etkilediğine inançları vardır (Koufteros ve Vonderembse, 2010). Radikal inovasyon stratejilerinin karmaşıklık, belirsizlik ve bilinmezlik düzeyi yüksektir (Orlikowski, 1981). Artımsal inovasyon stratejileri, inovasyon yeteneklerini artırması, kuruluşun rekabetçi konumunu güçlenmesi, ürün veya üretim sürecinde küçük geliştirmelere neden olmaktadır (Durgut vd, 2003). Örgütün adım adım yaptığı, bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren çalışmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu stratejiyi uygulayan örgütlerin sosyal ilişkileri, kuralları, prosedürleri, normları aynı kalmaktadır. Radikal inovasyonda ise yeni bir örgüt yapısına geçilmesi gerektiğinden değişim mecburidir (Orlikowski, 1981). Araştırmalarda küçük örgütlerin daha fazla inovasyon yaptığı göze çarpmaktadır. Bu da birçok örgütün, yaratıcı insanların bir araya getirmeye önem vererek, biçimsel olmayan özel bir örgüt tasarımı oluşturmaya sevk etmektedir. Özellikle radikal inovasyonlar merkezileşme düzeyi düşük, hiyerarşinin az olduğu örgütlerde ortaya çıkmaktadır (Tushman ve Anderson, 1997:14). Yıkıcı inovasyon stratejileri sanayileri değiştirebilmekte, toplumsal değişikliklere neden olmakta, yeni ve başka inovasyonlara yol açabilmektedir. Canright ve arkadaşları (2004)'na göre yıkıcı inovasyon stratejileri ağ etkisi ve ağ içinde yayılım kuramının etkisiyle ortaya çıkmıştır. Tüm bu anlatılanlar sonucunda çalışmada cevap aranmaya çalışılan araştırma sorusu ve çalışmanın hipotezi;

“Örgütsel yapı nitelikleri ile örgütün inovasyon stratejileri arasında nasıl bir ilişki vardır?” “H<sub>1</sub>: Örgütsel yapı boyutları (biçimselleşme, merkezileşme, uzmanlaşma-iş bölümü-karmaşıklık) ile inovasyon stratejileri (radikal, artımsal ve yıkıcı) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” olarak belirlenmiştir.

### 3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı inovasyon stratejileri ile örgütsel yapı arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Bu çalışmada örgütlerin inovasyon stratejileri olarak radikal, artımsal ve yıkıcı inovasyon stratejileri ve örgütsel yapı boyutları olarak biçimselleşme, merkezileşme, uzmanlaşma, iş bölümü ve karmaşıklık üzerinde durulmuştur. Farklı türdeki inovasyonlar farklı örgütsel yapılanmalar gerektirmektedir. Bu araştırma örgütlerin devamlılık kazanmaları ve varlıklarını sürdürmelerine faydalı olan inovasyon stratejileri için hangi örgüt yapısı özelliğinin daha uygun olduğunu belirlemeye çalışmaktadır.

### 4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada Ankara ili sınırları içinde Elektronik sanayi sektöründe faaliyet gösteren 175 işletmeye anket ve soru kağıdı ulaştırılmıştır. Araştırmada hem niteliksel hem de niceliksel tekniklerinin birlikte kullanımına özen gösterilerek anket aracılığıyla toplanan veriler gözlemlerle desteklenmeye çalışılmıştır. Araştırmada örgütsel yapıyı ölçmek için Bishop ve George (1973) tarafından geliştirilen yapısal özellikler anketi (Structural Properties Questionnaire) kullanılmıştır. Katılımcılara örgütsel yapı boyutlarıyla ilgili beşli Likert ölçeğiyle hazırlanan (1- hiç katılmıyorum, 5- tamamen katılıyorum) toplamda 35 soru yöneltilmiştir. Bununla birlikte, firmaların inovasyon stratejilerini belirlemek amacıyla soru kağıdı ve anket kullanılarak veriler toplanmıştır. Türkçe ve İngilizce alan yazın taranmış ve bu alanda daha önce yapılan çalışmalar incelenmiştir. Soru kağıdında işletmeye, işletmenin inovasyon stratejilerine ilişkin soruların ve her stratejiye ait 4 sorunun yer aldığı toplam 12 adet beşli Likert ölçeğiyle hazırlanan inovasyon stratejisi belirleme anketi kullanılmıştır.



Bu anket ve soru kâğıdında firmaları tanıttı, örgütsel yapı özelliklerini belirleyici ve inovasyon ve inovasyon stratejilerini sınıflandırıcı sorular ile araştırma sorusuna cevap aranmıştır.

## 5. BULGULAR

Çalışmanın evrenini oluşturan 175 işletmeye soru kağıdı ve anket ulaştırılmış bunlardan sadece 37 işletme geri dönüşte bulunmuştur. Nitel verilerin analizi sonucunda araştırmaya katılan işletmelerin 27'sinin alt faaliyet dalı elektronik kart ve devre tasarımı, elektrik elektronik sayaç ve sayaç okuma sistemleri, elektronik yedek parça üretimi, 10'u iklimlendirme cihazları üretimi, haberleşme ve yayın cihazlarının yedek parça üretimidir. İşletmelerin kuruluş yılı 1968-2005 aralığında, çalışan sayısı 10-202 arasında değişmektedir. İşletmelerin hepsinin AR-GE'si örgüt şeması ve benimsedikleri inovasyon stratejisi bulunmaktadır. Tüm işletmelerin inovasyon stratejisi olmasına rağmen sadece 15 işletmenin üniversite ve diğer kurum/kuruluşlarla işbirliği çalışması vardır. İşletmelerin Üniversitelerle işbirliği yaptığı alanlar; ortak projeler ( TÜBİTAK ve KOSGEB ), ile üniversitelerin kendi projelerinde veri toplanması için yapılan çalışmalarda yer almak, santez, doktora tezleri ve akademik yayınlar, gerekli laboratuvar alt yapısı, teknik danışmanlık, hesaplamalı akışkanlar dinamiği analizleri, CFD analizleri, teorik bilgi edinmek ve AR-GE danışmanlığı almaktır. Sadece 4 işletmenin patentli bir ürünü bulunmaktadır. 7 işletmenin ürettiği ürün pazara ilk sunulmuştur. 6 işletmenin kendi icat ettiği bir ürünü bulunmaktadır. Sadece 1 işletme piyasaya yepyeni bir ürün sürmüştür.

Nitel verilerin analiz sonucuna göre; veriler nonparametrik dağılım özelliği göstermektedir. Yapısal özellikler anketi faktör analizi sonucunda faktör yükleri düşük olan sorular analizlere dâhil edilmemiş ve biçimselleşme 5, merkezileşme 5, uzmanlaşma, iş bölümü ve karmaşıklık 5 soruya indirgenmiştir. Sorulara verilen yanıtlar tutarlı bulunmuştur. Yapılan güvenilirlik testi değerleri (cronbach alpha) şu şekildedir;

**Tablo 1.** Ölçeklerin Güvenilirlik Göstergeleri

Değişkenler	Cronbach Alfa Katsayıları ( $\alpha$ )
Biçimsellik	,869
Merkezileşme	,753
Uzmanlaşma-İş Bölümü-Karmaşıklık	,754
Radikal İnovasyon Stratejisi	,694
Artımsal İnovasyon Stratejisi	,754
Yıkıcı İnovasyon Stratejisi	,640

İnovasyon Stratejileri ile örgütsel yapı unsurları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik korelasyon analizi sonucunda; Radikal inovasyon stratejileri ile biçimselleşme, merkezileşme ve iş bölümü-uzmanlaşma-karmaşıklık boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunmuştur ( $p=0,279$ ,  $p=0,003$ ,  $p=0,188$ ). Artımsal inovasyon stratejileri ile biçimselleşme, merkezileşme ve iş bölümü-uzmanlaşma-karmaşıklık boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde zayıf bir ilişki söz konusudur ( $p=0,139$ ,  $p=0,245$ ,  $p=0,098$ ). Yıkıcı inovasyon stratejileri ile biçimselleşme ve iş bölümü-uzmanlaşma-karmaşıklık arasında anlamlı ve pozitif yönde zayıf bir ilişki varken ( $p=0,101$ ,  $p=0,206$ ), merkezileşme ile negatif yönde zayıf bir ilişki vardır ( $p=-,115$ ).

## 6. SONUÇ

Örgütlerin inovasyon stratejilerinin geliştirilmesinde örgütsel yapı büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin inovasyon faaliyetlerini başarı ile yürütebilmeleri için inovasyon stratejilerini örgüt yapılarıyla uyumlu bir hale getirmeleri gerekmektedir. Örgütün kendisini daha inovatif hale getirebilmesi için örgütsel yapıda bir takım düzenlemelere gitmesi gerekmektedir. Günümüz dünyasında örgütler inovasyon, yeni ürün ve hizmet ortaya çıkarmaları konusunda sürekli bir baskıyla karşılaşmaktadır (Misra vd, 2011). Aşırı rekabetin yaşandığı günümüzde içinde bulunduğu ortamı da hesaba katarak örgüt kendisi için en ideal olabilecek örgütsel yapıyı belirleyip bu rekabetten başarıyla çıkma çabasında olacaktır. Ancak hızla değişen çevre koşulları karşısında uzun bir süre aynı yönetim yaklaşımında ısrar etmesi yapı ile çevre arasında uyumsuzluk meydana

getirecektir. Nitekim inovasyon de sonu gelen bir çalışma olmayıp, sürekli devam eden bir süreç olduğundan dolayı örgütün kendisi için en iyi olabilecek yapı ve süreçleri sürekli araştırması ve geliştirmesi gerekmektedir. Bu çalışmada örgütlerin inovasyon stratejileri olarak radikal, artırımsal ve yıkıcı inovasyon stratejileri ile örgütsel yapı boyutları olan biçimselleşme, merkezileşme, uzmanlaşma-iş bölümü- karmaşıklık ilişkisi araştırılmıştır. İnovasyon yönelimli örgütler; yalın, esnek ve hızlı olmak zorundadırlar. Örgüt yapısında hiyerarşi ne kadar az ise, çalışanlar karar mekanizmasına ne kadar fazla katılıyorlarsa ve örgütsel sınırlar ne kadar ortadan kalkmış ise örgüte inovasyon düşüncesi o kadar yerleşmiş demektir. Bu bakımdan yapısal engeller bir anlamda inovasyonu yavaşlatmaktadır. İnovasyon yönelimli örgütlerde organizasyon yapısı, iş belirlemeden güçlendirilmiş role, biçimsel kontrol sisteminden paylaşılan bilgiye, rekabetten işbirliğine ve katılıktan uyum sağlayıcılığa dönüşmelidir. Bu çalışmada, küçük ölçekli işletmelerin yeni bir ürünü veya yeni bir üretim sürecini rakip firmalardan daha önce geliştirip pazara sunarak teknik alanda ve pazarda önderliği ele geçirme amacını taşıyan ve yüksek risk ihtimali olan yıkıcı inovasyon stratejilerini tercih etmediği sonucu ortaya çıkmıştır. Radikal ve artırımsal inovasyon stratejileri için biçimselleşme, merkezileşme, uzmanlaşma, iş bölümü ve karmaşıklık düzeyi düşük olmalıdır. Yıkıcı inovasyon stratejileri için merkezi yapıda olmayan örgüt yapılarının olması gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Altıntaş, F. Ç. (2007). Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi, *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, 2007.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (1).
- Aryee, S., Chen, X. Z. ve Budhwar, P. S. (2004). Exchange Fairness And Employee Performance: an Examination of The Relationship Between Organizational Politics and Procedural Justice, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94, 1-14.
- Bart, C.K. (1993). Controlling new product R&D projects. *R&D Management*, 23(3), 187-197
- Bidault, Francis and Cummings, T. (1994). Innovating through Alliances: Expectations and Limitations, *R&D Management*, 24 (1), 33-45.
- Bishop, L. K. ve George, J. (1973). Organizational Structure: A Factor Analysis of Structural Characteristics of Public Elementary and Secondary Schools, *Educational Administration Quarterly*, Vol. 9 No.3, ss.66-80.
- Blackburn, R. S. (1982). Dimensions of Structure: A Review and Reappraisal, *Academy of Management Review*, January, 59-66.
- Burns T. and Stalker G. M. (1966). *The Management of Innovation*, Tavistock Publications.
- Calantone, R.J., Benedetto, C.A. and Divine, R. (1993). Organizational, technical and marketing antecedents for successful new product development. *R&D Management*, 23(4), 337-349
- Canright, G., Monsen, K., E., and Weltzien, Å., Pourbayat, F. (2004). Diffusion in Social Networks and Disruptive Innovations. *IADIS International Conference e-Commerce*.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. New York: Doubleday.
- Christensen, J. F. (2003). Corporate Strategy and The Management of Innovation and Technology, *Industrial and Corporate Change*, Volume 11, Number 2, pp. 263-288
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Connor, T. (1999). Customer-Led and Market-Oriented: A Matter of Balance, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 12, pp. 1157- 1163.
- Cooper, J. R. (1998). A Multidimensional Approach to the Adoption Of Innovation, *Management Decision* Volume 36 Number 8 1998 pp. 493-502
- Daft, R.L. (1978) A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *Academy of Management Review*, 21, 193-210.
- Dalton, D. R., Todor, W.D., Spendolini, M.J., Fielding, G.J., Porter, L.W. (1980). Organization Structure and Performance: A Critical Review, *Academy of Management Review*, Vol. 5, No.1, 49-64.
- Damanpour, F. (1988). Innovation type, radicalness and the adoption process. *Commun. Res.* 15:545-67
- Dillard, J.F, Rigshy, J.T, Goodman, C. (2004). The making and remarking of organization context: duality and the institutionalization process. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol.17, No.4, pp506-542
- Dougherty D.,and Heler, T. (1994). The Illegitimacy of Successful Product Innovation in Established Firms, *Organization Science*, Vol. 5, No. 2, pp. 200-218
- Dowling, J., and Pfeffer, J. 1975. Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *Pacific Sociological Review*, 18: 122-136.
- Drucker, P. F. (2007). *The Essential Drucker*, Elsevier Ltd., Oxford.
- Duncan, Z. H. (1973). *Innovations and Organisations*, Wiley Interscience.
- Durgut, M., Cemil, A., Akyos M., ve Göker, A. (2003). Ulusal İnovasyon Sistemi Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri, İstanbul, Tüsiad-T/2003/10/362, *Lebib Yalın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş.*
- Ettlie, J., E., Bridges W.P., and O'Keefe, R., D., (1984). Organization Strategy and Structural Differences for Radical versus Incremental Innovation, *Management Science*, Vol. 30, No. 6, pp. 682-695
- Gopalakrishnan, S., and Damanpour, F. (1992). Innovation research in economics, sociology, and technology management: a review and synthesis, *Proceedings of the Academy of Management*, 52, 488.
- Hage J. and Aiken M. (1970). *Social change in Complex Organisations*: New York: Random House.
- Howell, J.M. and Higgins, C. (1990). Champions of technological innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, 317-341
- Johne, A.F. and Nelson, P.A. (1988). Success Factors In Product Innovation: A Selective Review Of The Literature, *Product Innovation Management*, 5, 114-128
- Kimberly, J. R. and Evanisko, M. J. (1981). Organizational Innovation: The Influence Of Individual, Organizational, And Contextual Factors On Hospital Adoption Of Technological And Administrative Innovations, *Academy of Management Journal*, 24: 689-713.
- Kleinschmidt, E.J. and Cooper, R.G. (1991). The impact of product innovativeness on performance, *Journal of Product Innovation Management*, 8, 240-251
- Koufteros X.A. and Vonderembse M.A. (2010). The impact of organizational structure on the level of JIT attainment: Towards theory development, *International Journal of Production Research*
- Laforet, S. (2011). A framework of organisational innovation and outcomes in SMEs, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 17 Iss: 4 pp. 380 - 408
- Lai, V. S. and Guynes, J. L. (1997). An Assessment of the Influence of Organizational Characteristics on IT Adoption Decision: A Discriminative Approach, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 44(2), 146-157.

- Lam, A. (2010). Innovative organizations: structure, learning and adaptation, *Innovation Perspectives for the 21st Century*, Madrid: BBVA, Spain, pp.163-175.
- Lawrence P.R. and Lorsch J.W. (1967). *Organisation and Environment*. Division of Research H.B.S.: Boston.
- Larson, E.W. and Gobeli, D.H. (1988). Organizing for product development projects. *Journal of Product Innovation Management*, 5, 180–190
- Levitt, T. (1966). The Management of Reverse R&D or How to imitate your competitor's products before it's too late, *Harvard Business Review*, September-October
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Misra, R.B., Sharma, R. R. K. and Kakkar, H. (2011). A Case Based Study of The Relationship Between innovation and Organizational Structure and Architecture, *Journal of Academy of Business and Economics*, Volume 11, Number 4.
- Mitchell, W. (2009). Organization and Innovation: Organizational Strategies for Leading Discontinuous Change, Duke University, *The Fuqua School of Business*
- Mone, M. A., McKinley W., and Barker, V. L. (1998). Organizational Decline and Innovation: A Contingency Framework, *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 1, pp. 115-132
- Naqshbani, M. M. and Kaur, S. (2011). A Study Of Organizational Citizenship Behaviours, Organizational Structures And Open Innovation, *International Journal Of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 6; April 2011
- Nord, W.R., and Tucker, S. (1987). *Implementing Routine and Radical Innovations*. San Francisco: New Lexington Press.
- Oerlemans, H. and Grisogono, B. (2001). Glacier Winds And Parameterisation of The Related Surface Heat Fluxes. *Tellus*, 54(5), 440–452.
- Olsen, N., V. (2006). *Incremental Product Development Four Essays On Activities, Resources, and Actors*, BI Norwegian School of Management, Department of Marketing Series of Dissertations 1.
- Orlikowski, W. J. (1991). Radical and Incremental Innovations in Systems Development: An Empirical Investigation of Case Tools, Center for Information Systems Research
- Panne, G., Beers C., Ve Kleinknecht A. (2003), Success And Failure of Innovation: A Literature Review, *International Journal of Innovation Management* Vol. 7, No. 3, pp. 309–338
- Phonkaew, S. (2011). Propensity for Innovation Adoption: Integration of Structural Contingency and Resource Dependence Perspectives, *ABAC Journal*, Vol. 21. No. 1
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D., ve Nelly, A. (2004). Networking and Innovation; a Systematic Review of The Evidence, *International Journal of Management Reviews*.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. Free Press, New York.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinnigs, C.R. ve Turner, C. (1968). Dimension of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, (13): 65-105.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, Third Edition, Englewood Clifs, N.J.: Prentice-Hall.
- Rothwell, R. (1992). Successful Industrial Innovation: Critical Success Factors For The 1990s, *R&D Management*, 3, 221–239
- Scuilli, L.M. (1998). How organizational structure influences success in various types of innovation, *Journal of Retail Banking Services*, 20, 13-18.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*.
- Schumpeter, J. (1950). The process of creative destruction, in J. Schumpeter (ed.), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Third Edition, London: Allen and Unwin.
- Shepard, H. (1967). Innovation-resisting and innovation-producing organizations, *The journal of Business*, 40(4), 470-477.
- Sivadas, Eugene and Dwyer, F. R. (2000). An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes, *Journal of Marketing*, 64 (January): 31-49.
- Subramanian, A., and Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational performance, types of innovations, and measures of organizational performance. *Omega*, 24(6), 631-647.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. New York: Mc Graw Hill.
- Tushman, M.L. and Anderson, P. C. (1997). *Managing Strategic Innovation and Change: a Collection of Reading*, Oxford University Press., New York. Tushman M.L., C.A. O'reilly. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change, *California Management Review*, 38(4):8-30.
- Utterback, J. (1994). *Mastering the Dynamics of Innovation*. Harvard Business School Press: Boston.
- Zimmerman, M. A. and Zeitz, G. J. (2002). Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy, *The Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 3, pp. 414-431
- Zaltman, G. and Duncan, R. (1977). *Strategies for Planned Change*. John Wiley & Sons, New York, NY.

# İNOVASYON STRATEJİSİNİN, ÖĞRENME EĞİLİMİ-İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNDEKİ ARACILIK ROLÜ

**Yrd.Doç.Dr. Özlem YAŞAR UĞURLU**  
Gaziantep Üniversitesi İİBF  
İşletme Bölümü  
yasar@gantep.edu.tr

**Yrd.Doç.Dr. Mehmet TEKİNKUŞ**  
Gaziantep Üniversitesi İİBF  
İşletme Bölümü  
tekinkus@gantep.edu.tr

**Araş.Gör. Sibel AYAS**  
Gaziantep Üniversitesi İİBF  
İşletme Bölümü  
sibelayas@gantep.edu.tr

## ÖZET

Bu araştırma, inovasyon stratejisinin, öğrenme eğilimi ve işletme performansı arasındaki ilişkide aracı etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmaktadır. Araştırmanın örneklemini Gaziantep'te faaliyet gösteren ve Gaziantep Sanayi Odası'ndan 2012 yılı verilerine göre AR-GE ve inovasyon dalında ödül alan 30 işletmenin üst, orta ve alt kademe yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma anketinden elde edilen sonuçlar, inovasyon stratejisinin öğrenme eğiliminin tüm boyutları ile işletme performansı arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Öğrenme eğilimi, inovasyon stratejisi, işletme performansı

## 1.GİRİŞ

Son yıllarda inovasyon, örgütlerin yeni pazarlara girerek pazar payını artırmayı, işletmeye rekabet avantajı kazandırmayı amaçlayan stratejilerinin temel araçlarından birisi olmuştur. Örgütlerin inovasyonu başarılı bir şekilde yönetebilmeleri birtakım unsurlara bağlıdır. Örgütsel öğrenmeyi sağlayan yapı ve yönetim anlayışı, inovasyon sürecini etkileyen en önemli faktörler arasında sayılmaktadır (Calantone, Çavuşgil ve Zhao, 2002; Huang ve Yang, 2011). Argyris ve Schön (1996), bir örgütün hataları ortaya çıkarma ve düzeltme yeteneğini örgütsel öğrenme olarak tanımlamıştır. Örgütsel öğrenme, örgütlerin kaynaklarını etkin kullanmasını, temel yetkinliklerini ve becerilerini geliştirmelerini sağlayarak yenilik kapasitesini artırmaktadır (Alegre ve Chiva, 2008; Calantone vd., 2002). Literatürde öğrenme eğilimi stratejik yenilenmeyi sağlamanın en temel araçlarından biri olarak değerlendirilmektedir (Crossan ve Berdrow, 2003). Bu bağlamda örgütsel öğrenme eğilimi ile etkili inovasyon stratejileri geliştirmek arasında doğrusal bir ilişki olduğu ileri sürülebilir. Etkili bir inovasyon stratejisine sahip olan işletmelerin rekabet avantajı elde ederek işletme performansını arttırdığı literatürde ampirik araştırmalarla da ortaya konmuştur (Terziovski, 2010; Li ve Atuahene-Gima, 2001).

Bu çerçevede bu araştırmanın amacı, inovasyon stratejisinin, öğrenme eğilimi ve işletme performansı arasındaki ilişkide aracı etkisini ölçmektir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmaktadır. Araştırma anketi, örgütsel öğrenme eğilimi ölçeği (Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente, ve Vale-Cabrera, 2005; Calantone vd. 2002), inovasyon stratejisi ölçeği, işletme performansı ölçeği (Terziovski, 2010) ve demografik sorulardan oluşmaktadır. Araştırmanın evrenini Gaziantep'te faaliyet gösteren ve Gaziantep Sanayi Odası'ndan 2012 yılı verilerine göre AR-GE ve inovasyon dalında ödül alan işletmeler oluşturmaktadır.

Bu araştırma literatürde ele alınan inovasyon-performans ilişkisine farklı bir açıdan yaklaşmakta, inovasyon stratejisini aracı değişken olarak ele alarak işletmelerin örgütsel öğrenme eğilimi ve performansı arasındaki ilişkiyi irdelemektedir. Bu çerçevede literatürde bu alanda yapılan çalışmaların oldukça az olması ve ortaya çıkacak sonuçların araştırmacıları yeni araştırma alanlarına yönlendirmesi bakımından katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma evreninin Gaziantep gibi girişimci özellikleri ve işletme performansları yüksek olan bir üretim merkezi olmasının sonuçlar açısından dikkat çekici olduğu varsayılmaktadır.

## 2. ÖĞRENME EĞİLİMİ

Örgütsel öğrenme, çok boyutlu kompleks bir kavramdır ve örgütsel öğrenme yeteneğinin farklı biçimlerini tanımlayan bir takım özellikler vardır (Dibella, Nevis ve Goulde, 1996:41). Öğrenmeyi kolaylaştıran bağlamsal değişkenleri analiz eden, normatif literatür içinde yer alan bazı çalışmalar, öğrenme yeteneği terimini kullanarak öğrenme yeteneği oluşturma ve yayma sürecine atıfta bulunmaktadır (Jerez-Gomez vd., 2005:280). Normatif literatüre göre belli koşullar veya özellikler yerine getirildiğinde öğrenme teşvik edilir ve öğrenmeye yön verilir. Bu özellikler öğrenme kapasitesini belirler. Literatür incelendiğinde birçok araştırmacının örgütsel öğrenme kapasitesini arttırmak için birtakım koşullar ileri sürdüğü dikkati çekmektedir (McGill ve Slocum, 1992; Ulrich, Jick ve VonGlinow, 1993; Garvin, 1993; Goh ve Richards, 1997; Jerez-Gomez vd, 2005). Bu çalışmada örgütlerin öğrenme eğilimini ölçmek üzere dört boyut kullanılmaktadır: öğrenmeye bağlılık, sistem görüşü, yeni fikirlere açıklık ve deneme, bilgi transferi. Öğrenme eğilimi boyutlarının ilki olan öğrenmeye bağlılık, öğrenme kapasitesini geliştirmek ve uzun dönemli amaçlara ulaşmak için yönetimin ve çalışanların öğrenmeyi merkezi bir unsur olarak görmesine vurgu yapmaktadır (Garvin, 1993: 82; Ulrich vd., 1993:61). Öğrenme eğilimi boyutlarının ikincisi olan sistem görüşü, örgüt üyelerinin ortak bir kimlik etrafında toplanmasına ve örgütteki her bir bireyin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine nasıl katkıda bulunduğunu anlamasına yardımcı olmaktadır (Goh ve Richards, 1997:578). Üçüncü boyut olan yeni fikirlere açıklık ve deneme, örgütün birçok yeni fikir yaratma ve farklı görüş açılarının açığa çıkmasına imkân verme yeteneğidir (Singh, 2006:37). Örgütün yeni fikirlere açık olması beraberinde problemlere, farklı yöntem ve prosedürlere dayalı yeni çözümler araştırmayı ve geliştirmeyi getirmektedir. Örgütte deneme ya da tecrübe etme davranışının yerleşmesi, risk almayı ve yaratıcılığı destekleyen bir örgüt kültürüne ihtiyaç duymaktadır (Alegre ve Chiva, 2008:317). Son olarak bilgi transferi boyutu, değişik biçimlerle elde edilen bilginin, değişim ve paylaşımının örgüt içinde gerçekleşmesini ifade etmektedir. Bilgi transferi, öğrenme sürecinin kapsamlılığı üzerinde önemli bir role sahiptir (Huber, 1991:91). Bu nedenle örgütün bilginin bireyden, takım ya da gruplara, takımdan ve gruplardan da tüm örgüte yayılmasını sağlayacak sistem ve süreçleri uygulaması gerekmektedir (Jerez-Gomez vd., 2005:283).

## 3. İNOVASYON STRATEJİSİ

İnovasyon kavramı yeni bir ürünün ya da sürecin pazarlama aşamasında yer alan teknik, tasarım, üretim, yönetim ve ticari etkinlikler olarak tanımlanmaktadır (Freeman, 1982:23). İnovasyon stratejisi ise bir firmanın performansını arttırmak ve işletme stratejilerini uygulamak için inovasyonu ne kadar ve ne şekilde kullanmaya yöneldiği ile ilgilidir (Gilbert, 1994:17). İnovasyon stratejisi, kurumun stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için şirket kaynaklarının farklı inovasyon çeşitlerine aktarılmasını sağlayan, daha önceden belirlenmiş fonksiyonel planlar olarak tanımlanmaktadır (Katz, Preez, ve Schutte, 2010). Strecker'e göre (2009:), firmanın inovasyonları ile ilgili firmanın aldığı stratejik kararların bütünüdür. İnovasyon stratejisi, firmanın inovasyon hedeflerini gerçekleştirmede kaynaklarını nasıl kullanması gerektiği ile ilgili firmalara yol gösterir ve böylece değer yaratarak rekabet avantajı sağlar (Dodgson, Gann ve Salter, 2008:44).

## 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KAPSAMI

### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, inovasyon stratejisinin, öğrenme eğilimi ve işletme performansı arasındaki ilişkide aracı etkisini ölçmektir. Bu çerçevede inovasyon stratejisinin, aracılık etkisini ölçmeye yönelik bir saha araştırması yapılmıştır. Araştırmanın evrenini Gaziantep'te faaliyet gösteren ve Gaziantep Sanayi Odası'ndan 2012 yılı verilerine göre AR-GE ve inovasyon dalında ödül alan işletmelerin alt, orta ve üst kademe yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçekler literatürde yaygın olarak kullanılan, güvenilirliği ve geçerliliği test edilen ölçeklerdir. Anket formunun oluşturulmasında örgütsel öğrenme eğilimi ölçeği (Jerez-Gomez vd.,2005; Calantone vd. 2002), inovasyon stratejisi ölçeği ve işletme performansı ölçeği (Terziovski, 2010) kullanılmıştır. Anket soruları 8 adet çoktan seçmeli, 33 adet 5'li likert ölçekli olmak üzere toplam 41 tanedir. Likert ölçekli sorular inovasyon stratejisi, öğrenmeye bağlılık, sistem görüşü, yeni fikirlere açıklık ve deneme, bilgi transferi ve işletme performansı boyutlarından oluşmaktadır. Araştırma evrenine ulaşmak için Gaziantep Sanayi Odası'ndan randevu alınarak 2012 yılı AR-GE ve inovasyon dalında ödül alan işletmelerin listesi ve iletişim bilgileri alınmıştır. Listelenen 42 firma ile telefon ya da mail yolu ile randevu alınmış, ancak 30 firma randevu talebine olumlu yanıt vermiştir. Anket, 30 firmanın üst, orta ve alt kademe yöneticilerine randevu alınarak ya yüz yüze ya da anket formu bırakılıp tekrar alınmak suretiyle uygulanmıştır. Ayrıca iş yoğunluğu nedeniyle anket online hazırlanarak yöneticilerin cevaplama oranı artırılmaya çalışılmıştır.

İşletmelerin alt, orta ve üst kademe yöneticilerinden elde edilen toplam anket sayısı 127'dir. Anketten elde edilen veriler SPSS17.0 programı ile istatistiksel açıdan değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Öğrenme eğilimi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ,90; inovasyon stratejisi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ,82; işletme performansı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise ,88'dir. Bryman ve Bell'e (2007) göre, 0.70 ve üzerinde olan  $\alpha$  değerleri güvenilir olarak kabul edilebilir. Aynı zamanda ölçekteki faktörlere ait değişkenler arasında istatistiksel olarak orta düzeyde ve anlamlı korelasyonlar olması ölçeğin yakınsak geçerliliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

#### 4.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Kavramsal Modeli

Yeni bilgi edinme ve edinilen bilgiyi mevcut bilgi ile farklı yöntemleri kullanarak bütünleştirebilme yeteneğine sahip olan bir örgüt, ürün yeniliği ve üretim süreci açısından iyi bir performans gösterecektir. Bir başka deyişle, örgütte örgütsel öğrenme yeteneği geliştikçe yenilik yapabilme yeteneği de artmaktadır (Hsu ve Fang, 2008:5; Ussahawanitchakit, 2008:3). Değişime karşı hızlı cevap verebilen ve yeniliğe uyum stratejisine sahip olan örgütler kendi iş alanları ile ilgili yeni fikirleri ve fırsatları fark etmede daha iyi bir konumda olacaktır. Bu örgütler sürekli olarak piyasayı yeni ürünler, hizmetler ve teknolojiler açısından araştırarak yeni fırsatlar ve ürün geliştirmeye odaklanacaktır (Spacapan ve Bastic, 2007:536-537). Örgütlerin belirsizlikleri etkin ve etkili yönetebilmeleri ve performanslarını arttırabilmeleri, uygun stratejiler geliştirmelerine bağlıdır (Donaldson, 2001;Oke, Walumbwa ve Myers, 2012). Dolayısıyla inovasyon stratejisi, öğrenme eğilimi ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi etkileyen önemli bir değişkendir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1: İnovasyon stratejisinin, öğrenmeye bağlılık ve işletme performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

Hipotez 2: İnovasyon stratejisinin, sistem görüşü ve işletme performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

Hipotez 3: İnovasyon stratejisinin, yeni fikirlere açıklık ve deneme değişkeni ile işletme performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

Hipotez 4: İnovasyon stratejisinin, bilgi transferi ve işletme performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli



### 5. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

Araştırma verilerinin analiz edilmesi sonucunda katılımcıların yaş ortalamasının 39,2 olduğu ve 25 ile 61 arasında değiştiği saptanmıştır. Katılımcıların % 82,8' i (106) erkek ve % 16,4'ü (21) kadınlardan oluşmaktadır. % 1,6'sı ilköğretim, %22'si lise, %60,6'sı lisans, %15,7' si lisansüstü eğitim görmüştür. Çalışanların %28'i üst düzey yönetici, %61.5' i orta düzey yönetici ve %10,5'i alt düzey yöneticilerdir. Araştırmaya katılan işletmelerin hepsi aile işletmesi niteliğindedir ve ortalama faaliyet yılı 18'dir. Araştırma sonuçlarına göre işletmeler tekstil (%32), plastik (%51), makine (%7) ve gıda (%10) olmak üzere dört temel sektörde toplanmışlardır.

Tablo 1. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Değerleri (n=127)

Değişkenler	Mean	s.d.	1	2	3	4	5	6
1.Performans	3,93	0.66	(,88)					
2.İnovasyon Stratejisi	4,00	0.57	.34**	(,82)				
3.Öğrenmeye Bağlılık	3,83	0.66	.42**	.36**	(,79)			
4.Sistem Görüşü	3,65	0.87	.29**	.41**	.50**	(,85)		
5.Açıklık ve deneme	3,85	0.62	.41**	.51**	.63**	.61**	(,71)	
6.Bilgi Transferi	3,97	0.67	.47**	.39**	.57**	.62**	.73**	(,77)

\*\*p<0.01, Güvenirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir.

Tablo 1'de araştırma kapsamındaki işletmelerin öğrenme eğilimi boyutları, inovasyon stratejisi ve performanslarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Tablodaki verilere göre inovasyon stratejisi ve

işletme performansı algısı oldukça iyi düzeydedir. Öğrenme eğilimi boyutları bakımından en yüksek ortalamanın bilgi transferi değişkenine ait olduğu görülmektedir.

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini ortaya koyduktan sonra geliştirilen hipotezleri test etmek, aracı değişkenin (inovasyon stratejisi) bağımlı değişken (işletme performansı) ve bağımsız değişken (öğrenme eğilimi boyutları) ilişkisi üzerindeki etkisini ölçmek için Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği prosedür uygulanarak hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu prosedüre göre, 3 şartın yerine getirilmesi gerekmektedir. İlki, bağımsız değişkenin aracı değişkeni anlamlı olarak etkilemesi; ikincisi, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki olması gereğidir. Yerine getirilmesi gereken üçüncü şart ise, aracı değişkeni regresyon denkleminde kontrol ederken bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı ilişki olmasıdır. Eğer bu üç şartta yerine getirilirse burada aracı değişken etkisinden söz edilebilir. Buna ek olarak, aracı değişken aracılığıyla, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı ve endirekt bir ilişki olup olmadığı SOBEL testiyle ölçülecektir (Sobel, 1982).

**Tablo 2.** Aracılık Testi için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (Bağımsız Değişken: Öğrenmeye Bağlılık)

	Beta	Standart Hata	t	p
Adım 1: İnovasyon Stratejisi				
Öğrenmeye Bağlılık	0.36	0.07	4.35	.00
Adım 2: İşletme performansı				
Öğrenmeye Bağlılık	0.42	0.08	5.17	.00
Adım 3: İşletme performansı				
Öğrenmeye Bağlılık	0.33	0.08	3.98	.00
İnovasyon Stratejisi	0.22	0.10	2.61	.01

Tablo 2'deki sonuçlara göre inovasyon stratejisinin öğrenmeye bağlılık ve işletme performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğunu öne süren araştırma hipotezi 1 desteklenmiştir ( $\beta$ : 0,22;  $p < 0,01$ ). Aynı zamanda Sobel testi de aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir ( $z=3.39$ ,  $p=0.000$ ).

**Tablo 3.** Aracılık Tesit için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (Bağımsız Değişken: Sistem Görüşü)

	Beta	Standart Hata	t	p
Adım 1: İnovasyon Stratejisi				
Sistem Görüşü	0.41	0.05	5.07	.00
Adım 2: İşletme performansı				
Sistem Görüşü	0.29	0.06	3.50	.00
Adım 3: İşletme performansı				
Sistem Yaklaşımı	0.18	0.07	2.07	.04
İnovasyon Görüşü	0.26	0.10	2.94	.00

Tablo 3'deki sonuçlara göre inovasyon stratejisinin sistem yaklaşımı ve işletme performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğunu öne süren araştırma hipotezi 2 desteklenmiştir ( $\beta$ : 0,26;  $p < 0,01$ ). Aynı zamanda Sobel testi de aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir ( $z=3.43$ ,  $p=0.000$ ).

**Tablo 4.** Aracılık Tesit için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (Bağımsız Değişken: Yeni Fikirlerle Açıklık ve Deneme)

	Beta	Standart Hata	t	p
Adım 1: İnovasyon Stratejisi				
Açıklık ve Deneme	0.51	0.07	6.71	.00
Adım 2: İşletme performansı				
Açıklık ve Deneme	0.41	0.08	5.03	.00
Adım 3: İşletme performansı				
Açıklık ve Deneme	0.31	0.10	3.35	.00
İnovasyon Stratejisi	0.18	0.11	1.94	.04

Tablo 4'deki sonuçlara göre inovasyon stratejisinin yeni fikirlere açıklık ve deneme ile işletme performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğunu öne süren araştırma hipotezi 3 desteklenmiştir ( $\beta$ : 0,18;  $p < 0,05$ ). Aynı zamanda Sobel testi de aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir ( $z=3.70$ ,  $p=0.000$ ).

**Tablo 5.** Aracılık Tesit için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (Bağımsız Değişken: Bilgi Transferi)

	Beta	Standart Hata	t	p
Adım 1: İnovasyon Stratejisi				
Bilgi Transferi	0.39	0.06	4.86	.00
Adım 2: İşletme performansı				
Bilgi Transferi	0.47	0.07	6.01	.00
Adım 3: İşletme performansı				
Bilgi Transferi	0.39	0.08	4.71	.00
İnovasyon Stratejisi	0.18	0.09	2.20	.02

Tablo 5'deki sonuçlara göre inovasyon stratejisinin bilgi transferi ile işletme performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğunu öne süren araştırma hipotezi 4 desteklenmiştir ( $\beta: 0,18; p<0,05$ ). Aynı zamanda Sobel testi de aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir ( $z=3.45, p=0.000$ ).

## 6. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Araştırma verilerin analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulgular araştırma hipotezlerinin desteklenmediğini göstermektedir. Bu bağlamda inovasyon stratejisinin, öğrenme eğilimi ve işletme performansı arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğunu söylenebilir. Bu çerçevede araştırmadan elde edilen sonuçlar literatür ile paraleldir (Guan, vd, 2009; Terziovski, 2010). Literatürde, işletmenin sürdürülebilir başarı elde etmesinde inovasyon stratejisinin oldukça büyük rol oynadığına yönelik bir görüş birliğinin varlığından söz edilebilir (O'Regan, Ghobadian, ve Gallear, 2005; Cooper ve Edgett, 2010; Richard, vd., 2003). Örgütlerin uyguladığı inovasyon stratejisi gibi stratejiler iç ve dış çevre koşullarına hakim olan belirsizliklerle mücadele etmeyi sağlayarak, çevreye uyumlaştırmayı kolaylaştırmakta (Oke vd., 2012) ve rakiplerine karşı örgütün performans artış düzeyini korumasına etki etmektedir (Li ve Atuahene-Gima, 2001). Araştırma sonuçlarının da desteklediği gibi bir örgütte öğrenme eğiliminin var olması etkili inovasyon stratejilerinin geliştirilmesine ve geliştirilen stratejilerden pozitif çıktılar elde edilmesini sağlamaktadır. Örgütlerin, örgütsel öğrenmeyi temel bir strateji olarak benimsemesi, örgüt içinde öğrenmeyi kolaylaştıran yapı ve süreçler geliştirmesi (Garvin, 1993), bunun yanında örgüt üyelerinin ortak bir kimlik etrafında toplanmasına, fonksiyonlar arası işbirliğinin geliştirilmesine (Goh ve Richards, 1997) olanak sağlar. Aynı zamanda örgüt içinde tüm paydaşlardan gelen fikirlerin değerlendirilmesi, çözüm odaklı, risk almayı ve yaratıcılığı destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulması (Singh, 2006), örgüt içinde bilginin dolaşımının sistem ve süreçlerle desteklenmesi, örgütsel öğrenme yeteneğinin gelişmesini sağlayacaktır (Jerez-Gomez, 2005). Sonuç olarak, günümüzün sürekli değişen çevre, pazar ve rekabet koşullarına uyum sağlayabilecek ve performans artışını sürekli kılacak başarılı inovasyon stratejileri geliştirebilmek için örgütsel öğrenme kritik bir öneme sahiptir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, işletmeler için inovasyon stratejilerinin ve öğrenme eğiliminin performansı arttırmada ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı zamanda bu araştırmanın, gelecek araştırmacılara farklı bir bakış açısı kazandıracığı ileri sürülebilir.

## KAYNAKÇA

- Alegre, J. ve Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28, 315–326.
- Argyris, C. ve Schön D. A.. (1996). *Organizational Learning II; Theory, Methodand Practice*. U.S.A.: Addison-Wesley Publishing Company.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). Themoderator-mediatorvariable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, andstatistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.51, pp. 1173–1182.
- Bryman, A. ve Bell, E. (2007). *Business Research Methods* (2nd ed.). New York: Oxford University Press.
- Calantone, R.J. Çavuşgil, T. S., ve Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515–524.
- Crossan, M.M. ve Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24 (11), 1087–1105.
- DiBella, A., Nevis, E. C. ve Gould, J. M. (1996). Organizational learning style as a core capability. B. Moingeonand A. Edmondson(Ed.) *Organizational Learning and Competitive Advantage* (38–55). London: Sage Publications.
- Dodgson, M., Gann, D. ve Salter, A. (2008). *The management of technological innovation: Strategy and practice*, 2nd Edition, Oxford University Press.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Freeman, C. (1982). *The Economics of Industrial Innovation*. FrancesPinter, London.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, July-August, 78–91.



- Gilbert, J.T. (1994). Choosing an innovation strategy: Theory and practice. *Business Horizons*, 33(6), 16–21.
- Goh, S. ve Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capacity of organizations. *European Management Journal*, 15, 575–583.
- Hsu, Y.H. ve Fang, W. (2008). Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting and Social Change*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2008.03.012>, 1–14.
- Huang, S.K. ve Wang, Y. (2011). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and innovation in small and medium enterprises. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 563–570.
- Huber, G.P. (1991). Organizational learning: The contributing process and the literature. *Organization Science*, 2 (1), 88–115.
- Li, H. ve Atuahene-Gima, K. (2001). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44,6, 1123–1134.
- Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente J. ve Vale-Cabrera R. (2005). Organizational learning and compensation strategies: evidence from the spanish chemical industry. *Human Resource Management*, 44 (3), 279–299.
- Katz, B. R., Preez, N. D. ve Schutte, C. S. L. (2010). Definition and role of an innovation strategy. (2011-01-02). Available on Internet: <http://www.saiie.co.za/ocs/index.php/saiie/SAIIE10/paper/view/119/72>.
- McGill, M.E. ve Slocum, J.W. (1993). Unlearning the organization. *Organizational Dynamics*, Autumn, 67–79.
- Oke, A., Walumbwa, F. O. ve Myers, A. (2012). Innovation strategy, human resource policy, and firms' revenue growth: The roles of environmental uncertainty and innovation performance. *Decision Sciences*, 43: 273–302.
- Singh, K. (2006). Assessing organizational learning in Indian business organizations: An integrated approach to learning organizations. Second International Conference on Business, Management and Economics, 15–18 June, İzmir, 3, 33–48.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology* (pp. 290–312). San Francisco: Jossey-Bass.
- Spacapan, G.L. ve Bastic, M. (2007). Differences in organizations' innovation capability in transition economy: Internal aspect of the organizations' strategic orientation. *Technovation*, 27, 533–546.
- Strecker, N. (2009). *Innovation Strategy And Firm Performance: An Empirical Study of Publicly Listed Firms*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Terziowski, M. (2010). Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 1: 892–902.
- Ulrich, D. Jick, T. ve VonGlinow, M. A. (1993). High-impact learning: building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, 22, 52–66.
- Ussahawanitchakit, P. (2008). Organizational learning capability, organizational commitment, and organizational effectiveness: an empirical study of Thai accounting firms. *International Journal of Business Strategy*, 8 (3), 1–12.

## **DOKUZUNCU OTURUM: PROF.DR. MEHMET OLUÇ SALONU PSİKO- LOJİK SÖZLEŞME VE İŞKOLİKLİK**

- ✓ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN BİR ÖNCÜLÜ OLARAK PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ALGISI: KOBİ'LERDE BİR ARAŞTIRMA  
*Mustafa Kemal TOPCU*  
*Doç.Dr. H. Nejat BASIM*
- ✓ POZİTİF ORGANİZASYONEL BİLİM ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: İŞE CEZBOLMANIN ORGANİZASYONEL ÇIKTILARA ETKİLERİ  
*Araş.Gör. Büşra MÜCELDİLİ*  
*Prof.Dr. Oya ERDİL*
- ✓ AKADEMİK PERSONELDE İŞKOLİKLİK: CUMHURİYET ÜNİVERSİTE-  
SİNDE BİR ARAŞTIRMA  
*Doç.Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL*  
*Yrd.Doç.Dr. Hasan TAĞRAF*  
*Araş.Gör. Ahmet Murat ÖZKAN*

# ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN BİR ÖNCÜLÜ OLARAK PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ALGISI: KOBİ'LERDE BİR ARAŞTIRMA

**Mustafa Kemal TOPCU**

Kara Harp Okulu  
Savunma Bilimleri Enstitüsü  
tkmustafa@yahoo.com

**Doç.Dr. H. Nejat BASIM**

Başkent Üniversitesi İİBF  
nbasim@baskent.edu.tr

## ÖZET

Hızlı teknolojik gelişmelerin yaşandığı küresel ekonomide ve yoğun rekabetin yaşandığı bir çevrede klasik yönetim anlayışı ile işgücü verimliliği arzu edilen seviye ve şekilde kullanılamamaktadır. Hızla yaşanan değişim işveren-işgören ilişkisine de yansımıştır. Bu kapsamda, yazılı olmayan kurallara dayanan ve karşılıklı taahhütler çerçevesinde gerçekleşen beklentileri açıklamaya yönelik öznel bir kavram olan psikolojik sözleşme ön plana çıkmaya başlamış ve beşeri ilişkilerde geleneksel yaklaşımdan uzaklaşmıştır. Bu bağlamda işgörenin verimliliğini artırmak için yazılı taahhütlerden daha çok işveren tarafından verilen sözler ve algılanan beklentiler yer edinmeye başlamıştır. Bu maksatla çalışma ile psikolojik sözleşme algısının işgücü verimliliğini artıran bir örgütsel tutum olan örgütsel özdeşleşmeyi yordama derecesinin araştırılması amaçlanmıştır. İmalat sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerde çalışan 421 kişiden anket yöntemiyle toplanan veriler sonucunda, ilişkisel psikolojik sözleşmenin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yordadığı saptanırken, geleneksel psikolojik sözleşme ile bir ilişkisine rastlanmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Özdeşleşme, KOBİ, İşgücü Verimliliği

## 1. GİRİŞ

Hızlı teknolojik gelişmelerin yaşandığı küresel ekonomide ve yoğun rekabetin yaşandığı bir çevrede klasik yönetim anlayışı ile işgücü verimliliği arzu edilen seviye ve şekilde kullanılamamaktadır. Hızla yaşanan değişim işveren-işgören ilişkisine de yansımıştır. Bu kapsamda, yazılı olmayan kurallara dayanan ve karşılıklı taahhütler çerçevesinde gerçekleşen beklentileri açıklamaya yönelik öznel bir kavram olan psikolojik sözleşme (Rousseau, 2000) ön plana çıkmaya başlamış ve beşeri ilişkilerde geleneksel yaklaşımdan uzaklaşmıştır. Son dönemde psikolojik sözleşme ile örgütsel tutum ve davranışlar arasındaki ilişkiler bazı araştırmacılarca ortaya konmuştur (ör.Raja vd., 2004; Jong vd., 2009; Ul Haq vd., 2011; Jam vd., 2012). Nitekim işveren-işgören ilişkisinin psikolojik sözleşme bağlamında ele alınması araştırılmaya muhtaç bir konu olarak görülmektedir (Guest, 2004). Buna karşın, psikolojik sözleşme konusunda Türkiye'deki çalışmalar son zamanlarda dikkat çekmekle birlikte, oldukça sınırlı kalmıştır. Bu kapsamda, psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın ilişkisi (Mimaroglu, 2008; Özgen ve Özgen, 2010), örgütsel bağlılığın ilişkisi (Karcıoğlu ve Türker, 2010), iş tatmininin ilişkisi (Bayraktaroğlu ve Mesci, 2010), psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü (Katrinli vd., 2011) araştırılmıştır. Ancak işgücü verimliliğini artırıcı örgütsel bir tutum olan örgütsel özdeşleşmeyi konu edinen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu kapsamda çalışmanın amacı örgütsel özdeşleşmede, onun bir öncülü olarak psikolojik sözleşme algısının rolünü ortaya koymaktır. Çalışmada kuramdan yola çıkılarak oluşturulan yapısal eşitlik modeli test edilmektedir. İmalat sanayide ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerde çalışan 421 katılımcıdan elde edilen veriler SPSS ve AMOS programları vasıtasıyla analiz edilmiştir. Sonuçlar KOBİ'ler ve işveren-işgören ilişkisi açısından yorumlanmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

### 2.1. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel verimliliğin sağlanmasında çalışanların örgütün en önemli kaynaklarından biri olduğunun anlaşılması, çalışanların bireysel duyu, tutum ve davranışlarının çalışılmasına neden olmuştur. Bu çalışmada ise bu unsurlar arasından örgütsel özdeşleşme çalışma konusu yapılmıştır. “Özdeşleşme”, çalışanların örgütün amaçları ve değerlerindeki benzerlik alanlarını algılamalarını sağlamakta, örgütsel amaçları ve faaliyetleri şekillendirme fırsatı oluşturmakta, örgütsel hedefleri ve değerleri kabul ederek belirsizliği azaltmaya yardımcı olmaktadır (Pratt, 1998). Bireylerin verimliliğe katkıda bulunma durumlarında olumlu etkiler meydana gelebilmektedir. Scott ve Lane (2000) ise örgütle özdeşleşmeyi, “psikolojik olarak örgütü kendinin bir parçası olarak hissetmek” olarak betimlemiştir. Duygusal bağlılık ile benzer anlamlarda kullanılmasına rağmen aralarında belirgin bir fark bulunmaktadır. Duygusal bağlılıkta çalışan kimliğini korurken, özdeşleşmede örgütle kimlik bütünleşmesi yaşanmaktadır.

### 2.2. Psikolojik Sözleşme Algısı

Literatürde pek çok psikolojik sözleşme tanımı bulunmakla birlikte; ortak noktada algılar, beklentiler, inançlar, vaatler ve yükümlülükler gibi terimlere yoğunlaşıldığı görülmektedir. Örneğin, Schein (1978) psikolojik sözleşmeyi iş gören ve organizasyon arasındaki yazılı olmayan karşılıklı beklentiler seti şeklinde tanımlamaktadır. Benzer şekilde, Rousseau (1989) bir kişinin işle ilgili ilişkilerinde karşılıklı yükümlülükler konusundaki algı ve beklentiler şeklinde tanımlamaktadır. Herriot ve Pemberton (1995) de işgören-işveren arasındaki iş ilişkisinin, birey ve örgüt ilişkisindeki yükümlülüklerin algılanmasından ibaret olduğunu belirtmekte ve psikolojik sözleşmenin bu algılayışların sonucunda varılmak istenen süreç olduğu belirtilmektedir. Psikolojik sözleşme; Cihangiroğlu ve Şahin (2010:3) tarafından da belirtildiği gibi, konuşulmayan sözler, işverenin ve işgörenin karşılıklı ne alıp vereceğine dair iş sözleşmelerinde yazılı olarak ifade edilmeyen konuların bir bütünüdür. Sonuç olarak; algılar, beklentiler, inançlar, yükümlülükler ve sözlerin psikolojik sözleşmenin temel unsurlarını teşkil etmektedir. Vurgulanabilecek diğer önemli bir konu da bireysel algılarda farklılık olacağından sübjektifliğin esas olmasıdır. Bireysel farklılıklar, karakter ve tecrübe psikolojik sözleşmeyi etkilemektedir (Guest ve Conway, 2004). Kısacası psikolojik sözleşmenin kişiye özel bir doğası bulunmaktadır (De vos vd., 2001; Sels vd., 2004; Anderson ve Schalk, 1998). Çalışanların tutum ve davranışları da bu kapsamda şekillenmektedir. Psikolojik sözleşmenin tanımı gibi, kendisini oluşturan faktörler üzerinde de farklı çalışmalar yapılmıştır. Örneğin, Thomas ve Anderson (1998) bireyin taraf olduğu psikolojik sözleşmenin türleri geleneksel (işlemsel) ve ilişkiyel olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Öte yandan Patrick (2008) sözleşmeleri dört grupta tasnif etmektedir. Rousseau (2000) de bu dörtlü tasnifi uygun bulmakla birlikte araştırmalarında iki boyutta çalışmaktadır. Geleneksel sözleşmeler; sınırlı bir süreyi kapsamakta ve performans kriterlerini belirgin bir şekilde ortaya koymaktadır. İlişkiyel sözleşmeler ise güçlendirilmiş çalışanlar için kesin tanımlı olmayan performans kriterlerine yer vermektedir. Dengeli sözleşmeler de açık uçludur. İlişkiye dayanan istihdam söz konusu olup, zamanla değişen performans kriterlerini barındırmaktadır.

Çalışma ortamında çalışanların sergilediği örgütsel tutum ve davranışlarının önemli belirleyicilerinden birisi de psikolojik sözleşme algısıdır (Schein, 1980). Literatür ağırlıklı ilişkiyel psikolojik sözleşme algısı geliştiren çalışanların geleneksel psikolojik sözleşme algısı geliştirenlere nazaran daha pozitif kişisel ve örgütsel tutum ve davranış sergileyeceklerine işaret etmektedir (Raja vd., 2004: 353). Öte yandan geleneksel psikolojik sözleşme algısı geliştiren çalışanların ise pozitif örgütsel tutum ve davranışlar ile negatif bir ilişki sergilediği görülmektedir (Raja vd., 2004: 353). Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1: Geleneksel psikolojik sözleşme algıları örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve olumsuz yordamaktadır.

Hipotez 2: İlişkiyel psikolojik sözleşme algıları örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve olumlu yordamaktadır.

## 3. YÖNTEM:

### 3.1. Katılımcılar

Örnekleme 421 çalışan ankete iştirak etmiştir. Katılımcıların 226'sı (%53,7) Sivas'ta konuşlu KO-Bİ'lerde çalışırken, 195'i (%46,3) İstanbul'da yerleşik firmalarda çalışmaktadır. Ankete katılan çalışanların yaşlarının ortalaması 31,7 (ss=7,72; min=17, max=56) ve mevcut işletmede çalışma sürelerinin ortalaması 5

yıl (ss=5,41; min=1, max=28)dır. Diğer demografik değişkenler Tablo 1’de yer almaktadır. Çalışanlar ağırlıklı olarak erkek, lise ve üzeri eğitim seviyesine sahip bir profil sergilemektedir.

**Tablo 1.** Betimleyici İstatistik

Faktör		Frekans	Yüzde	Faktör		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	328	77,9	Eğitim Durumu	İlköğretim	125	29,7
	Kadın	93	22,1		Lise	193	45,8
İl	Sivas	226	53,7		Önlisans	38	9,0
	İstanbul	195	22,3		Lisans ve üstü	65	15,5

### 3.2. Ölçüm Araçları

Psikolojik Sözleşme Ölçeği: 28 madde içeren ölçek Rousseau (2000) tarafından sözleşme türlerini belirlemeye yönelik geliştirilmiştir. Ölçekte ilişkisel sözleşmenin sadakat ve süreklilik boyutları 8 soru ile geleneksel sözleşmenin kısıtlılık ve kısa vade boyutları 8 soru ile ve dengeli sözleşmenin dışsal istihdam olanakları, içsel kariyer fırsatları ve dinamik performans boyutları 12 soru ile belirlenmektedir. Rousseau (2000) ölçeğin güvenirlik katsayısının 0,70’den fazla olduğunu rapor etmiştir. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Bu süreçte Brislin ve arkadaşları (1973) tarafından önerilen ölçek uyarlama adımları uygulanmıştır. Yedi sorudan oluşan örgütsel özdeşleşme ölçeği Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Tak ve Aydemir (2004) tarafından yapılmıştır. Polat ve Meydan (2010) tarafından kullanılan ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik değeri .91 bulunmuştur.

### 3.3. Ölçeklerin Geçerliliği

Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Psikolojik Sözleşme Ölçeği (PSÖ) yedi alt faktör ve geleneksel, ilişkisel ve dengeli psikolojik sözleşme algıları olarak üç boyut altında toplanmıştır. Bu çerçevede PSÖ’nün boyutları ve ÖÖÖ’nün birincil düzey yapıları test edilmiştir. Tablo 2’de sunulan doğrulayıcı faktör analizi bulgularından anlaşılacağı üzere, ölçeklerin test edilen yapıları doğrulanmıştır.

**Tablo 2.** Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek/Model	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2/df$	RMR	GFI	RMSEA	CFI
Geleneksel Psikolojik Sözleşme	31,954	13	2,458	,060	,980	,059	,927
İlişkisel Psikolojik Sözleşme	16,948	12	1,412	,040	,989	,031	,995
Örgütsel Özdeşleşme	27,715	11	2,520	,041	,982	,060	,981

Not: RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; GFI= Goodness of Fit Index, CFI= Comparative Fit Index; RMR= Root Mean Square Residual. ( $p < .001$ ).

## 4. BULGULAR

Ölçeklerin ortalama değerleri, standart sapmaları ve değişkenler arası korelasyonlara Tablo 3’te yer verilmiştir.

**Tablo 3.** Değişkenlere Ait Güvenirlik Değerleri ve Korelasyonlar

Faktör	Ort	SS	C.A.	1	2	3
1. Geleneksel Psikolojik Sözleşme Algısı	3,05	.036	.661	1		
2. İlişkisel Psikolojik Sözleşme Algısı	3,58	.036	.762	-.069	1	
3. Örgütsel Özdeşleşme	3,60	.039	.857	-.175*	.498*	1

Ort.= Ortalama, SS= Standart Sapma, C.A.= Cronbach alfa güvenirlik katsayısı. \*  $p < .01$  (Tek yönlü).

Elde edilen bulgular örgütsel özdeşleşmenin ilişkisel psikolojik sözleşme algısı ile anlamlı ve pozitif yönde orta seviyede ilişkili olduğunu ( $r=0.498$ ,  $p<.01$ ) göstermektedir. Diğer yandan örgütsel özdeşleşme ile geleneksel psikolojik sözleşme algısı arasında ise anlamlı ve ters yönlü bir ilişkiye rastlanmaktadır ( $r=-0.175$ ,  $p<.01$ ).

Değişkenler arasındaki etkileşimi belirlemek amacıyla yol analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla, doğrudan ve dolaylı etkileri aynı anda görmek üzere yapısal eşitlik modelleri kurgulanmış ve AMOS 16.0 paket programı yardımıyla test edilmiştir.

**Tablo 4.** Yapısal Eşitlik Modelleri

	Ölçme Modeli	$\Delta\chi^2/df$	RMR	RMSEA	GFI
1	Örgütsel Özdeşleşme->Geleneksel Psikolojik Sözleşme	3,868	,147	,083	,916
2	Örgütsel Özdeşleşme->İlişkisel Psikolojik Sözleşme	3,167	,056	,072	,933

Örgütsel özdeşleşme ile geleneksel psikolojik sözleşme arasındaki etkileşimin araştırılması amacıyla oluşturulan ölçme modelinin iyi uyum sergilemediği bulgulanmıştır ( $\Delta\chi^2/df=3,868$  ve  $RMR=0,147$ ). İlişkisel psikolojik sözleşmenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini ölçmek için kurgulanan model iyi uyum sergilemiştir ( $\Delta\chi^2/df=3,167$  ve  $RMSEA=0,072$ ). Ölçme modellerinin uyum indeks değerleri Tablo 4'te yer almaktadır. Bu yapısal modeller kullanılarak yol analizi yapılmış ve sonucunda ilişkisel psikolojik sözleşmenin örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı bir şekilde yordadığı ( $\beta=0,562$ , s.h.=,119,  $p<0,01$ ) görülmüştür. Yol analiz katsayıları Tablo 5'te gösterildiği şekilde bulgulanmıştır.

**Tablo 5** Yol Analizi Katsayıları

	Yapısal Model	$\beta$	S.E.	p
1	Örgütsel Özdeşleşme->İlişkisel Psikolojik Sözleşme	0,562	0,119	0,000

$\beta$ = Yol Katsayısı, S.E.=Standart Hata.

## 5. SONUÇ

Bu çalışmada günümüzde özellikle KOBİ'lerde daha da önem kazanmaya başlayan ve yönetim alanındaki değişimler sonucu daha ön plana çıkan insan kaynakları yönetimi açısından işgücü verimliliğini artırarak örgütsel performansa katkı sağlayacak bir unsur olan psikolojik sözleşmelerin örgütsel özdeşleşme ile ne derecede etkileşim içerisinde olduğu ölçülmeye çalışılmıştır. Alanyazında yer alan çalışmalarda psikolojik sözleşme algısına yeterli derecede odaklanılmaması ve araştırmalarda bireysel değişkenler ile arasındaki ilişkilerin incelenmemesi bu alanda yapılacak çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır.

Çakmak ve arkadaşlarının (2012) da ifade ettiği gibi, psikolojik sözleşme günümüz insan kaynakları yöneticisinin karşı karşıya olduğu psiko sosyal riskler arasında yer almaktadır. Çünkü psikolojik sözleşme algısının pozitif ve istenen yönde gelişmesi durumunda üretkenliği artırıcı davranış sergileyen çalışanlar, tam tersi durumda üretkenlik karşıtı davranış sergileyebilmektedir. Psikolojik sözleşme ile oluşan pozitif duygular ile çalışanın örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesi (Guest, 2004) ile örgütsel hedeflere ve performansa ulaşılmasına katkı sağlanmaktadır. Bu çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiş ve ilişkisel psikolojik sözleşme algısı örgütsel özdeşleşmenin bir öncülü olarak belirlenirken, gelenekse ve dengeli psikolojik sözleşme algılarının bir etkisine rastlanılmamıştır.

Genel olarak işgören-işveren ilişkisinde, işvereni temsilen yönetici-ast ilişkisinde verilen sözlerin yerine getirilmesi çalışanın geliştireceği psikolojik sözleşmeyi olumlu etkileyerek işgücünden kaynaklanan örgütsel maliyetlerin azalmasına neden olabilecektir. Bu açıdan iş tanımlarının muğlak olmaması, işgörenden neler beklendiğinin açık bir dil ile ifade edilmesi ve performans kriterlerinin anlaşılır olması önem taşımaktadır. Özellikle ilk işe alım esnasında işvereni temsilen işgörenele görüşen insan kaynakları yetkililerinin kendileri ve örgütlerini bağlayıcı vaatler vermemeleri, karşı tarafa kurum kültürünü, yönetsel ve örgütsel pozisyonu olduğu gibi nakletmeleri gerekmektedir.

İlerleyen süreçte işveren-işgören ilişkisinin müteakiliyet esasına dayalı, beklentilerin karşılıklı karşılandığı bir çerçevede cereyan etmesi örgütsel etkinliği, etkililiği ve verimliliği doğrudan etkileyecektir. Örgütsel özdeşleşme sonucunda işgören örgüte daha fazla katkı sağlayacaktır.

Ancak araştırmanın bulguları yorumlanırken bazı kısıtları göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Öncelikle, araştırmada kullanılan veri toplama araçları kişisel değerlendirmeleri ölçtüğü için sosyal beğenirlik etkisine açık bulunmaktadır. Bu durumun başlıca nedeni ise bireysel algıları ölçmeye yarayan ölçüm araçlarının katılımcıların gerçek performanslarını yansıtmayabilmesidir (Spector, 1994). İkinci olarak da örneklem her ne kadar farklı iş kollarında faaliyet gösteren KOBİ'lerin farklı seviyedeki çalışanlarını kapsamakta ise de Sivas ile gibi daha yerel veya bölgesel faaliyetlerde bulunan KOBİ'ler örnekleme yer almaktadır. Bundan dolayı, genelleme yapılırken bu hususu göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

Bunlarla birlikte çalışmanın literatüre yaptığı katkı, örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşmelerin rolü örgütsel kültür bağlamında araştırılarak daha net ortaya konabilir. Ayrıca sektörel ve çalışanların pozisyonlarından doğan farklılıklar ortaya konarak öznel olan psikolojik sözleşmelerden belirli gruplar için çıkarımlarda bulunulabilir.

## KAYNAKÇA

- Bayraktaroğlu, S. ve Mesci, M. 2010. Örgütlerde Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği, 9.Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildirileri Kitabı, 447-452.
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. 2010. Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 11, 1-16.
- Çakmak, A.F., Ofluoğlu, G. ve Büyükyılmaz, O. 2012. İnsan Kaynakları Yöneticisinin Karşı Karşıya Olduğu Yeni Psikososyal Riskler: Psikolojik Sözleşmenin İhlali, Yaslanan İşgücü, İş-Özel Yaşam Dengesizliği ve Mobbing (Psikolojik Taciz), Kamu-İş; C:12, S:3, 53-78.
- Guest, D.E. 2004. The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract, *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), 541-555.
- İyigün, N.Ö. ve Çetin, C. 2012. Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma, *Öneri Dergisi*, 10:37, 15-29.
- Jam, F.A., Ul Haq, I. ve Fatima, T. 2012. Psychological Contract and Job Outcomes: Mediating Role of Affective Commitment, *Journal of Educational and Social Research*, Vol.2 (4), 79-90.
- Jong, J., Schalk, R. ve Cuyper, N. 2009. Balanced versus Unbalanced Psychological Contracts in Temporary and Permanent Employment: Associations with Employee Attitudes, Management and Organization Review, 5:3 329-351.
- Karcıoğlu, F. ve Türker, E. 2010. Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 2, 121-140.
- Katrınlı, A., Atabay, G., Gunay, G. ve Cangarlı, B.G. 2011. The Moderating Role of Leader-Member Exchange in the Relationship between Psychological Contract Violation and Organizational Citizenship Behavior, *African Journal of Business Management*, Vol.5 (1), 1-6.
- Mael, F. ve Ashforth, B.E. 1992. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification, *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Mimaroğlu, H. 2008. Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, Basılmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgen, H. ve Özgen, H. 2010. Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 19, Sayı 1, 1-19.
- Polat, M. ve Meydan, C.H. 2010. Örgütsel Özdeşleşmenin Sizim ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1):145-172.
- Pratt, M.G. 1998. "To be or not to be": Central Question in Organizational Identification. *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversation*, 171-208.
- Raja, U., Johns, G. ve Ntalianis, F. 2004. The Impact of Personality on Psychological Contracts, *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 3, 350-367.
- Rousseau, D.M. 2000. Psychological Contract Inventory Technical Report, Version:3. Kişisel İletişim, 25.07.2010.
- Rousseau, D. M. 2001. Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.
- Schein, E. H. 1980. *Organizational Psychology*, 3rd Edition, New Jersey: Prentice-Hall.
- Scott, S.G. ve Lane, V.R. 2000. A Stakeholder Approach To Organizational Identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 66-82.
- Tak, B. ve Aydemir, B.A., 2004. Örgütsel Özdeşleşme üzerine İki Görgül Çalışma, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Ul Haq, I., Jam, F.A., Azeem M.U., Ali, M.A. ve Fatima, T. 2011. Psychological Contract and Job Outcomes: Mediating Role of Affective Commitment, *African Journal of Business Management* Vol. 5(19), 7972-7979.

# POZİTİF ORGANİZASYONEL BİLİM ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: İŞE CEZBOLMANIN ORGANİZASYONEL ÇIKTILARA ETKİLERİ

**Arş. Gör. Büşra MÜCELDİLİ**  
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü  
İşletme Fakültesi  
bmuceldili@gyte.edu.tr

**Prof. Dr. Oya ERDİL**  
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü  
İşletme Fakültesi  
erdil@gyte.edu.tr

## ÖZET

İş ortamında enerji negatif durumları engellemesinin yanında pozitif durumları arttırdığı için son yıllarda yönetim biliminde popüler bir konu durumuna gelmiştir. İşyerinde çalışanların enerjilerinin artması ile pozitif organizasyonel çıktılar elde edilmesi organizasyonların yaşamlarını sürdürmeleri açısından önemli bir konu haline gelmiştir. Bu çalışmada çalışanların işe cezbolma yolu ile fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerinin yardımsever davranış ve organizasyonel performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Önerilen kavramsal model 145 beyaz yakalı çalışan üzerinde test edilmiştir. Regresyon analizleri sonucunda, çalışanların işlerine cezbolmaları durumlarının yardımseverlik davranışı ve organizasyonel performans ile aralarında pozitif ilişki gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca yardımseverlik davranışı ve organizasyonel performans arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Pozitif organizasyonel bilim, işe cezbolma, çalışan enerjisi, örgütsel vatandaşlık davranışı, yardımseverlik davranışı,

## 1. GİRİŞ

Seligman'ın 1998 yılında dikkat çektiği pozitif psikoloji kavramı son yıllarda hızla artan bir önem kazanmış eğitim, sağlık yönetimi, ekonomi, politika bilimi, nörobilim, liderlik, yönetim ve organizasyonel bilim (Donaldson ve Ko, 2010) gibi farklı disiplinler tarafından da çalışılmaya başlanmıştır. Son yıllarda yönetim biliminde çalışma yapan araştırmacılar iş hayatının anlamını kavramsallaştırmak (Wrzesniewski, 2003; Pratt ve Ashforth, 2003) verimliliği ve performansı arttırmak (Cameron K. vd., 2004) için araştırmalarını pozitif olgulara doğru kaydırmaya başlamışlar ve temelleri pozitif psikolojiye dayanan pozitif organizasyonel davranış ve pozitif organizasyonel bilim (Cameron ve Caza, 2004) kavramlarını ortaya koymuşlardır. Pozitif organizasyonel davranış (Luthans, 2002) bireysel düzeye vurgu yaparken pozitif organizasyonel bilim organizasyonel seviye üzerinde durmaktadır (Luthans ve Avolio, 2009). Pozitif organizasyonel bilim birçok pozitif duyguya ve davranışa içinde yer veren bir şemsiye olarak düşünülebilir. Bu şemsiyenin altında bulunan pozitif kavramlardan biri de işe cezbolma (işe adanmışlık, job engagement) kavramıdır. İşe cezbolma, verimlilik, yaratıcılık, performans, örgütsel vatandaşlık, müşteri memnuniyeti gibi birçok pozitif çıktıya neden olduğu için pozitif organizasyonel bilim açısından anahtar bir role sahiptir (Rothbard ve Patil, 2012). Günümüzün dinamik ve yüksek baskının hakim olduğu iş ortamında işe cezbolma sağladığı avantajlardan dolayı önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. Özellikle çalışanların geçen yıllara kıyasla çok daha fazla hareketli, özerk ve iş yerlerine daha az bağlı olmaları (Grant vd., 2008) da işe cezbolma kavramının gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu gereklilik akademisyenleri işe cezbolmanın öncüllerini, çıktılarını ve ilişki içinde bulunduğu diğer kavramları araştırmaya itmiştir. İşe cezbolmanın sağladığı katkılar başta Amerika olmak üzere birçok ülkede araştırılmıştır (Bakker vd., 2008). Bu çalışmanın amacı ise işe cezbolma kavramını Türkiye'de faaliyet gösteren organizasyonlarda çalışanlar açısından değerlendirmek, organizasyona sağladığı faydaları ampirik olarak test etmek ve gelecek çalışmalara yönelik tavsiyeler vermektir. Bu araştırma ile işe cezbolmanın örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından olan yardımseverlik davranışı ve firma performansı arasındaki ilişkisi ortaya konacaktır. Bu ilişki ortaya konarken yardımseverlik davranışının işe



cezbolma ve performans arasındaki ilişkide oynadığı aracı rolde incelenecektir. Araştırmada standardize anketler kullanılacak ve regresyon analizi yardımıyla değerlendirmeler yapılacaktır.

## 2.KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. İşe Cezbolma

Günümüzün dinamik ve yüksek baskılı iş ortamında akıllı telefonlar ve diğer teknolojik gelişmeler çalışanların işlerine odaklanmalarında bir tehdit unsuru olmaktadır. Çalışanların işlerine ve iş yerinde üstlendikleri rollere odaklanma dereceleri organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı kazanması açısından önemlidir. Bakker vd. (2008) çalışmalarında işe cezbolmanın çalışan için avantaj olmaktan öte organizasyon için rekabet avantajı sağlayabilecek psikolojik bir durum olduğunu belirtmişlerdir. Son yıllarda bu önem akademisyenlerin de dikkatini çekmiş ve işe cezbolma konusunu kavramsal ve ampirik olarak incelemeye başlamışlardır. İşe cezbolma, işe katılım, iş tatmini, işe bağlılık veya pozitif psikolojik davranış ve durumları içine alan bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Ludwig ve Frazier, 2012). İşe cezbolma Kahn tarafından (1990) eşsiz ve önemli bir motivasyon aracı olarak görülmekte ve çalışanın fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjisini performansını arttıracak şekilde harekete geçirmesi olarak tanımlanmaktadır. İşe cezbolma kısaca, çalışanın "ellerini, zihnini ve kalbini" koordineli bir şekilde kullanması (Ashforth ve Humphery, 1995) ile ortaya çıkan psikolojik bir motivasyon aracıdır. İşe cezbolma durumunu meydana getiren üç ana yaklaşım bulunmaktadır (Bakker ve Schufeli, 2008). Bu yaklaşımlardan ilkinde göre işe cezbolma iş arkadaşlarından ve üstünden destek görüldüğü, eğitim ve geliştirme fırsatlarının sağlandığı motivasyon kaynaklı durumlarda meydana gelmektedir ve motivasyon kaynaklı işe cezbolma performans, verimlilik, işten ayrılma oranı gibi objektif performans çıktıları ile anlamlı ilişkiye sahiptir. İkinci olarak, işe cezbolma çalışanların organizasyonlarına olan bağlılığından meydana gelmektedir, yani çalışan organizasyonun bir parçası olduğu için kişisel bir tatmine sahiptir. Bu yaklaşıma göre işe cezbolma bağlılık, ekstra rol davranışları gibi subjektif göstergeler ile pozitif ilişkiye sahiptir. Son olarak, işe cezbolma işe iyi olma halinin kaynağıdır, işte iyi olma hali, dinçlik, adanma ve yoğunlaşma kavramları ile tanımlanır (Schaufeli vd., 2006) ve işte tükenmişliğin karşısı olarak kabul edilebilir. Bu üç yaklaşım esas alınarak işe cezbolma birden fazla boyut ile tanımlanmıştır. Bu çalışma da güdüsel bir kavram olan işe cezbolma Rich vd. (2012) esas alınarak fiziksel, bilişsel ve duygusal olmak üzere üç boyut kullanılarak incelenmiştir. Üç boyut bütünsel, birbirleriyle tutarlı ve birbirlerine bağlı olarak işe cezbolma durumunu meydana getirirler. İşe cezbolma kavramının fiziksel boyutu, çalışanın iş yerinde organizasyonel hedeflere ulaşırken harcadığı fiziksel enerjiyi temsil eder. Bilişsel boyutu, organizasyonel hedeflere ulaşılarken çalışanın işine odaklanmasını ve işinde dikkatli olmasını temsil eder. Duygusal boyutu ise yüksek performansın elde edilebilmesi için çalışanın duygusal enerjisini işine vermesi gerekliliğini gösterir. Çalışan iş arkadaşları ile anlamlı ilişkiler kurdukça duygusal enerjisi yükselecek ve bu durum organizasyonel performansa pozitif yönde etki edecektir. İşe cezbolma yalnızca işe verilen bilişsel dikkati, ya da bir görevi yerine getirirken pozitif duyguları göstermeyi ve hissetmeyi kapsamaz. Bir çalışanın gerçekten işe cezbolması için bilişsel, duygusal ve fiziksel enerjilerinin eş zamanlı olarak ortaya çıkması gerekmektedir, ancak böyle bir durumda iş yerinde başarı elde edilebilecektir.

### 2.2. İşe Cezbolma ve Yardımseverlik Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı uzun süredir yönetim literatüründe popüler bir konu olarak çalışılmaktadır. ÖVD, literatürde ekstra rol davranışı, bağlamsal performans, olumlu örgütsel davranış gibi farklı isimlerle adlandırılmıştır. Ancak, LePine vd. (2002) çalışmalarında da vurguladığı gibi ÖVD'nin boyutları üzerinde tutarlı bir sonuç elde edilememiştir. Organ(1988) ÖVD'ni yardımseverlik, iç tutarlılık, centilmenlik, nezaket ve yurttaşlık olmak üzere beş boyutta incelemiştir. Podsakoff and MacKenzie (1990) çalışmalarında Organ'nın (1988) boyutlandırmasını kullanmış ve ampirik olarak Organ'nın boyutlamasını birçok çalışmalarında doğrulamıştır. Daha sonraki çalışmalarda ise Podsakoff ve MacKenzie (1994), Kabasakal vd. (2012) ÖVD'ni yardımseverlik, centilmenlik ve yurttaşlıktan olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Morrison (1994) ve Van Scotter ve Motowidlo (1996) çalışmalarında Organ'nın (1988) boyutlarını birleştirip yeni boyutlar oluşturmuşlardır. Genel olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde yardımseverlik davranışının bütün ÖVD sınıflandırmalarının içinde yer aldığı görülmektedir. William ve Anderson (1991) çalışmalarında ÖVD'nin bireye ve takım veya organizasyona karşı olmak üzere iki çeşidi olduğunu önermişlerdir. William ve Anderson (1991) 'e göre bireye karşı ÖVD kişiler arası yardımseverlik boyutunu kapsar ve organizasyona dolaylı yoldan katkı yapar; organizasyona karşı ÖVD ise organizasyon doğrudan katkı yapar. Bu çalışmada William ve Anderson'ın (1991) çalışmasını esas alarak ÖVD'nin kişiler arası yardımseverlik davranışı boyutu üzerinde durulmuştur. Geçmiş çalışmalar, işe cezbolma durumunun çalışanlar arasında ÖVD'ne pozitif yönde etki ettiğini ortaya koymaktadır (Rich vd, 2010; Ariani, 2013). Çalışanlar kendilerine verilen görev-

leri yaparken fiziksel, duygusal ve bilişsel bir enerjiye sahip olduklarında, bu çalışanların organizasyon içinde yardımsever davranışlarda bulunmalarına yol açacaktır. Söz konusu enerji bir bütün olarak var olduğunda, çalışanlar daha yardımsever olacaklardır.

H1: Çalışanların işe cezbolma durumları, yardımseverlik davranışı ile pozitif bir ilişki gösterecektir.

### 2.3. Yardımseverlik Davranışı ve Organizasyonel Performans

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını bireyin organizasyonel etkinliği arttırmak için gösterdiği özerk davranışlar olarak tanımlamaktadır. Bu özerk davranışlardan biri de yardımseverlik davranışdır. Yardımseverlik davranışının temeli yönetim biliminin başlangıçlarına kadar uzanmaktadır, Barnard (1938) çalışmalarında işbirlikçi çalışmanın önemini vurgulamıştır (Spitzmuller ve Dyne,2013). İş yerinde kişilerarası kurulan pozitif ve işbirlikçi ilişkiler organizasyonel etkinliğin artmasına neden olmaktadır (Spitzmuller ve Dyne,2013). Söz konusu işbirlikçi pozitif çalışma ortamı sağlandığında, çalışanlar daha etkin çalışacak ve bu durum organizasyonel performansın artmasıyla sonuçlanacaktır.

H2: Çalışanların işyerinde yardımsever davranışlarda bulunmaları organizasyonel performans ile aralarında pozitif bir ilişki gösterecektir.

### 2.4. İşe Cezbolma ve Organizasyonel Performans

Çalışanların organizasyonel hedeflere ulaşma konusunda doğrudan veya dolaylı şekilde sağladıkları katkıların toplamı organizasyonel performansı oluşturmaktadır. Kahn (1990) çalışmasında işe cezbolma ve iş performansı arasında bir ilişki bulmasına rağmen Rich vd. (2010) ikisi arasında bir ilişki olabileceğini güçlü teorik nedenlerle açıklamışlardır. Rich vd (2010)' e göre iş cezbolmanın karakteristiğini oluşturan her üç enerji boyutu da iş performansı ile anlamlı ilişkiye sahiptir. Fiziksel enerjiye sahip bir çalışan belirli bir zaman diliminde yüksek derecede çaba gösterdiği için, duygusal enerjiye sahip bir çalışan iş arkadaşları ile arasında kurmuş olduğu güçlü bağlar sayesinde konulan hedeflere daha hızlı ulaşmayı sağladığı için, bilişsel enerjiye sahip bir çalışanın ise işine odaklanması sonucu yaptığı işte hata yapma oranı düşeceğinden performansın artmasına neden olacaktır. Buradan hareketle, işe cezbolan bir çalışanın gösterdiği çabadan dolayı organizasyonel performansın artacağı beklenebilir.

H3: Çalışanların işe cezbolma durumları, organizasyonel performans ile pozitif bir ilişki gösterecektir.

### 2.5. Yardımseverlik Davranışının Aracı Rolü

Çalışanın fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerini kullanarak işe cezbolması iş ortamında yardımsever davranışlar göstermesine neden olacaktır, iş arkadaşlarına karşı yardımsever davranışlarda bulunması da organizasyonel performansı etkileyecektir. Geçmiş çalışmalar, (Rich vd. (2010); Christion vd. (2011)) işe cezbolmanın performansı doğrudan etkilediğini ampirik olarak kanıtlamışlardır, bu çalışmada işe cezbolmanın yardımseverlik davranışının oynayacağı aracı rol sonucu dolaylı olarak etkilenmesinin söz konusu olabileceği üzerinde durulmuştur.

H4: Yardımseverlik davranışı, işe cezbolma ve organizasyonel performans arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamaktadır.

## 3.YÖNTEM

### 3.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini orta ve büyük ölçekli firmalarda çalışan 145 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Katılımcıların %68'i erkek % 32'si kadındır. Katılımcıların yaş ortalaması 33'dür. Çalışanların %82'si üniversite % 18'si yüksek lisans derecesine sahiptir.

### 3.2. Veri Toplama Araçları

*İşe cezbolma:* İşe cezbolma 18 maddelik ölçek (Rich, 2010) ile ölçülmüştür. SPSS programı kullanılarak yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarında, işe cezbolma alt ölçeğine ait düşük faktör yüküne sahip bir madde ölçekten çıkartılmıştır. Elde edilen üç boyutlu çözüm kabul edilebilir güvenilirliğe sahiptir.

*Yardımseverlik davranışı:* Yardımseverlik davranışı Padsckoff'un (2002) 6 maddelik ölçeği ile ölçülmüştür. Açıklayıcı faktör analizi sonucu, yardımseverlik tek bir boyuttan oluştuğu görülmektedir.

*Organizasyonel performans:* Organizasyonel performansı ölçmek için Cheng (2010) tarafından geliştirilen 10 maddelik ölçek kullanılmıştır. Faktör analizinde iki madde ilgisiz faktörlere düştüğü için ölçekten çıkarılmıştır.

#### 4. BULGULAR

Kavramsal modelin test edilmesinde SPSS 18.00 adlı istatistik programı kullanılmıştır. Araştırma modelinde yer alan değişkenler arası ilişkinin analizinde faktör analizi, korelasyon, güvenilirlik testi, değişkenlerin ortalamaları ve regresyon analizi kullanılmıştır.

Değişkenlerin faktör yapıları keşifsel faktör analizi ile varimax rotasyon tekniği kullanılarak değerlendirilmiştir. Her bir ölçeğin güvenilirliğini değerlendirmek için "Cronbach Alpha" kullanılmış ve yapılan analiz sonucunda her bir ölçeğin güvenilirliğin .70'in üzerinde olduğu görülmüştür. Tablo 1'de değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve güvenilirlik katsayıları bulunmaktadır.

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

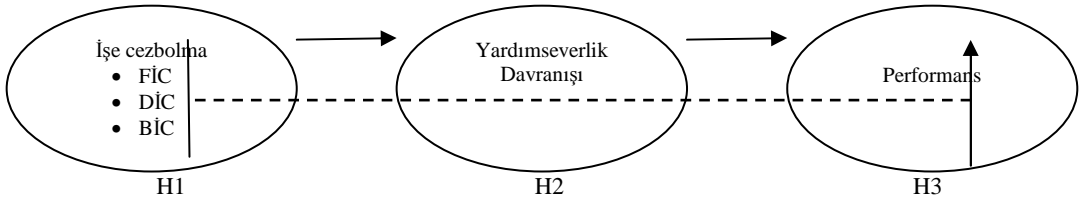
	S.S	ORTALAMA	1	2	3	4	5	6
1.FİC	,67251	4,0322	(,878)					
2.DİC	,74426	4,0092	,374 (**)	(,904)				
3.BİC	,75799	3,8057	,572(**)	,568(**)	(,904)			
4.YRD	,59643	4,0250	,294(**)	,476(**)	,281 (**)	(,830)		
5.PERF	,78624	3,6237	,151	,390(**)	,331(**)	,422(**)	(,914)	

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

FİC: Fiziksel işe cezbolma DİC:Duygusal işe cezbolma BİC: Bilişsel işe cezbolma YRD: Yardımseverlik davranışı PERF: Organizasyonel performans

Araştırmanın hipotezlerinin testi için regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre;

- İşe cezbolmanın yardımseverlik davranışı üzerine olan etkisinin araştırıldığı H1 hipotezi kısmen desteklenmiştir. İşe cezbolmanın üç boyutundan işe duygusal ve fiziksel cezbolma boyutu ile yardımseverlik davranışı arasında pozitif anlamlı bir ilişki mevcuttur (beta:;473; sig:000; beta:;176;sig:;050).
- Yardımseverlik davranışının organizasyonel performans üzerine olan etkisinin araştırıldığı H2 hipotezi desteklenmiştir. Yardımseverlik davranışı ve organizasyonel performans arasında pozitif anlamlı bir ilişki mevcuttur (beta:;330;sig:000).
- İşe cezbolmanın organizasyonel performans üzerine olan etkisinin araştırıldığı H3 hipotezi kısmen desteklenmemiştir. İşe cezbolmanın üç boyutundan işe bilişsel cezbolma boyutu ile organizasyonel performans arasında (beta.208; sig:;049) pozitif anlamlı bir ilişki mevcuttur.
- Yardımseverlik davranışının işe cezbolma ve organizasyonel performans arasında aracı rolü etkisinin araştırıldığı H4 hipotezi desteklenmiştir.



**Şekil 1:** Araştırma Modeli

#### 5. TARTIŞMA

Bu çalışmanın amacı işe cezbolmanın, yardımseverlik davranışı ve organizasyonel performans arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bulgular, işe cezbolmanın yardımseverlik davranışı ve organizasyonel performansı pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Yardımseverlik davranışının işe cezbolma ve organizasyonel performans arasındaki ilişkide oynadığı aracı rolün etkisi Baron ve Kenny (1986) esas alınarak araştırılmıştır ve aracı rolü oynadığı ortaya konmuştur.

Çalışmanın ilk önemli bulgusu işe cezbolmanın, duygusal boyutunun yardımseverlik davranışı üzerinde oynadığı pozitif roldür. Çalışanların sahip olduğu duygusal enerji iş arkadaşları arasında güçlü bir bağ sağlar

(Rich vd., 2010). İşlerinden zevk alan, gurur duyan ve işlerini yaparken enerjik olan çalışanlar dışarıdan herhangi bir zorlama olmadan iş arkadaşlarına yardım etme, yeni gelen çalışanlara işi öğretme eğilimi içindedirler.

Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu da, Spitzmuller vd.(2013) ve Podsakoff vd. (1997) belirttiği gibi örgütsel vatandaşlık davranışının aydınlık boyutlarından biri olan yardımseverlik davranışının organizasyonel performans üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunun tespit edilmesidir.

## KAYNAKÇA

- Ashforth, B.E. ve Humphery R.H. 1995. Emotion in the workpkace: A reappraisal" *Human Relations*, 48: 97:125.
- Ariani, D.W. 2013 The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Business Administration* 4-2
- Bakker A. B. ve Schaufeli W. B. 2008. Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations" *Journal of Organizational Behavior* 29, 147-154
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Cameron K. S., Bright D., Caza A. 2004. Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist* 47:766
- Cameron K. S., Caza A. 2004. Introduction: Contributions to the discipline of positive organizational scholarship *American Behavioral Scientist* 47:731
- Cheng C.F., KuanLai M., YihWu W. 2010. Exploring the impact of innovation strategy on R&D employees' job satisfaction:A mathematical model and empirical research *Technovation* 30 459-470
- Christian M. S., Garza A. S., Slaughter J. E. 2011. Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology* 64, 89-136
- Donaldson S.I. ve Ko I. 2010. Positive organizational psychology, behavior and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base *The Journal of Positive Psychology* Vol.5 No. 3, 177-191
- Grant A. M., Dutton J. E., Rosso B.D. 2008 Giving commitment: employee support programs and the prosocial sensemaking process *Academy of Management Journal* 51-5; 898-918
- Kabasakal H., Dastmalchian A., Imer P. 2012 Organizational citizenship behaviour: a study of young executives in Canada, Iran, and Turkey. *The International Journal of Human Resource Management* 22:13, 2703-2729
- LePine J., Erez A., Johnson D.E. 2002. The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 87-1-52-65
- Ludwig T.D.,Frazier C.B. 2012 Employee Engagement and Organizational Behavior *Management Journal of Organizational Behavior* 32-75,82
- Luthans F. 2002. Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive* 16, 57-72
- Luthans F., Avolio B. 2009 The point of positive organizational behavior *Journal of Organizational Behavior* 291-307
- Morrison, E. W. 1994. Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.
- Organ D.W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- 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. ve MacKenzie, S.B. 1994. Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- Podsakoff, P.M., Ahaerne M MacKenzie, S.B.1997 Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology* 82-2 262-270
- Rich B. L., Lepine J.A. ve Crawford E.R. 2010. Job engagement: Antecedents and effects on job performance, *Academy of Management Journal* 53,3,617-635
- Rothbard N. P. , Patil S. V. 2012. Being There Work Engagement and Positive Organizational Scholarship" (der) Cameron K, Spreitzer G. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. 2006. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Spitzmuller M. Ve. Dyne L. V. 2013 Proactive and reactive helping: Contrasting the positive consequences of different forms of helping. *Journal of Organizational Behavior* 34, 560-580
- 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 3, 601-617.
- Wrzesniewski A 2003 Finding Positive Meaning in Work (der) Cameron K, Dutton J.,Quinn R. *Positive Organizational Scholarship Foundations of a new discipline*
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. 1996. Evidence for two factors of contextual performance: Job dedication and interpersonal facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.

# AKADEMİK PERSONELDE İŞKOLİKLİK: CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİNDE BİR ARAŞTIRMA

**Doç.Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL**  
Cumhuriyet Üniversitesi İİBF  
İşletme Bölümü  
soncul@gmail.com

**Yrd. Doç.Dr. Hasan TAĞRAF**  
Cumhuriyet Üniversitesi İİBF  
İşletme Bölümü  
htagraf@cumhuriyet.edu.tr

**Araş.Gör. Ahmet Murat ÖZKAN**  
Cumhuriyet Üniversitesi Sos. Bil. Enstitüsü  
amozkan@cumhuriyet.edu.tr

## ÖZET

Üzerinde ortak bir tanıma varılamayan işkoliklik olgusu, bireyler tarafından genelde övünülerek anlatılmakta ve toplum tarafından diğer bağımlılıklardan farklı olarak olumlu tepkiler almaktadır. Buna rağmen, işkolikliğin modern örgütlerin ve 21.yüzyıl insanının önemli bir sorunu olduğu hususunda yaygın bir görüş bulunmaktadır. İşkolikler, çalışmaya büyük bağlılık duyan, zihnini iş ile ilgili düşüncelerden arındırmakta zorlanan, aile içinde ve sosyal yaşamda sıkıntılar yaşaması muhtemel bireylerdir. Çalışmanın amacı, akademik personelin işkoliklik davranışlarına ilişkin çeşitli betimlemeler yapmaktır. Bu kapsamda, Spence ve Robbins (1992) tarafından geliştirilen ölçek Türkçeleştirilmiş, Cumhuriyet Üniversitesi akademik personelinin seçilen bir örneklem grubuna uygulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Tutum, İşkoliklik, İçsel Çalışma Güdüsü.

## 1. GİRİŞ

Modern toplum, işsiz kalma korkusu, işyerinde kendini kanıtama (Bayraktaroğlu vd., 2009; Sharma ve Sharma, 2011), kendini yetersiz hissetmekten kurtulma, iş yükünü kaldıracılabılme, gelişen ve değişen iş gereklilerine yanıt verebilme ve/veya dış dünyadan kendini izole etme gibi güdüler ile kendini daha da fazla işine veren insanları bünyesinde barındırmaktadır. Bu gelişmelere çalışma saatlerinde ve temposunda yaşanan artışların (McMillan vd., 2002) ve işkolikliğin profesyonel anlamda ödüllendirilmesinin (Machlowitz, 1978) de eklenmesiyle birlikte gündeme gelen işkoliklik kavramı, son yıllarda iş dünyası ve akademik çevreler tarafından üzerinde önemle durulan bir konu haline gelmiştir (Spence ve Robbins, 1992; Ersoy-Kart, 2005:609; Fassel, 1990). Teknolojideki gelişmeler ile birlikte işyeri ve mesai saatleri dışında çalışmanın artması da, iş ve özel yaşam dengesinin kurulmasını güçleştirmekte ve işkolikliği beslemektedir (Porter, 2001). Çalışmamız, akademik personelin işkoliklik davranışlarını Work-BAT ölçeği ile değerlendirerek, modern toplumlarda önemli bir sorun haline gelen işkolikliği akademik personel düzeyinde incelemeyi, Spence ve Robbins'in bulguları ile Work-BAT ölçeğini kullanan diğer çalışmaların sonuçlarını kendi bulguları ile kıyaslamayı amaçlamaktadır.

## 2. İŞKOLİKLİK

Kavram ortaya atıldığı günden itibaren giderek daha fazla ilgi çekmesine rağmen üzerinde fikir birliğine varılan bir tanım olduğunu söylemek zordur (Spence ve Robbins, 1992; Seybold ve Salomone, 1994). Gerek işkolikliğin tanımı, gerekse normları hakkında uzlaşa olmadığı gibi algılamalardaki farklılıklar da konunun anlaşılmasını zorlaştırmaktadır (Akdağ ve Yüksel, 2010:48). İşkoliklik (workaholism) kelimesi ilk kez Birleşik Amerikalı ilahiyat profesörü Wayne Oates tarafından alkolizmden esinlenerek kullanılmıştır (Dosaliyeva ve Bayraktaroğlu, 2010:215; Günbeyi ve Gündoğdu, 2010:56-63). Oates'e (1968) göre işkoliklik, kalıcı olarak sağlığa, ilişkilere ve huzura zarar veren kontrol edilemez çalışma ihtiyacıdır. Porter'a (1996:75) göre işkoliklik, iş ve işle alakalı hususların günlük yaşamın önüne geçmesi, işyeri dışına taşması ve çalışma ortamının terk edilememesidir. Mosier (1983) haftada 50 saatten fazla çalışanları işkolik olarak sınıflandırmış, Machlowitz (1977'den aktaran Spence ve Robbins, 1992) ise işkoliklikte önemli olanın çalışma saatleri değil kişinin işe yönelik tutumu olduğunu belirtmiştir. Spence

ve Robbins (1992) işkolikliğin üç farklı boyutu olduğunu belirtmişlerdir; çalışmaktan hoşlanma, güdülenme ve çalışmaya bağlılık. Çalışmaya bağlılık işkolikliğin temelinde yer almaktadır ve bir tutum olarak değerlendirilmektedir. Güdülenme, içsel baskıların etkisiyle bireyin kendini çalışmaya yönlendirmesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışmaktan hoşlanma, bireylerin yaptıkları işten zevk almasını ve iş yaparken iyi vakit geçirmesini ifade etmektedir. Spence ve Robbins (1992), bu üç boyutun birbirinden bağımsız olduğunu ifade etmektedirler. Kendi ölçekleri ile yaptıkları çalışmada, işkolikler işe bağlılık ve işe güdülenme de yüksek skorlar elde etmiş fakat işten zevk alma boyutunda düşük puanlar almışlardır (Ersoy-Kart, 2005:615).

### 3. AKADEMİK PERSONELDE İŞKOLİKLİK ARAŞTIRMASI

Ülkemizdeki üniversite ve akademik personel sayısının son dönemdeki hızlı artışı ile beraber, bu kesimden toplumsal beklentilerin de arttığı söylenebilir. Öğrenciler ve aileleri, akademisyenlerin aileleri, yöneticiler, sanayi kesimi ve yükseköğretim üst yönetiminin öğretim elemanlarından çeşitli beklentileri mevcuttur. Dolayısıyla akademik personelin üniversite içindeki ve dışındaki davranış ve eğilimleri üzerine yapılan çalışmaların artık daha geniş bir kesimin ilgisini çekeceği ve mevcut sorunların çözümünün geniş bir çıkar grubunu ilgilendirdiği söylenebilir.

Ülkemizde ve yurtdışında, hedef kitlesi akademik personel olan çeşitli işkoliklik çalışmaları mevcuttur (Naktiyok ve Karabey, 2005; Burke vd., 2008; Sharma ve Sharma, 2011).

#### 3.1. Yöntem ve Metodoloji

Cumhuriyet Üniversitesi akademik personelinin işkoliklik davranışlarının betimleyici bir anlayış ile ele alındığı bu çalışmada yüz yüze anket yöntemi tercih edilmiştir. Alan araştırması verileri, Cumhuriyet Üniversitesi'nde bulunan fakülte ve MYO'lardan elde edilmiştir. Bir istisna olarak şehir dışında yer alan meslek yüksekokullarında anket uygulaması posta yoluyla gerçekleştirilmiştir.

1591 akademik personeli bulunan Cumhuriyet Üniversitesinde gerçekleştirilen bu çalışmada, anakütlenin %10'u örnekleme için yeterli bulunmuş, örneklemin oluşturulmasında tabakalı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Fakülte ve yüksekokullar, akademik personel sayılarının tüm akademik personele oranı ölçüsünde örnekleme temsil edilmektedir. Yapılan alan araştırması sonucunda 211 geçerli anket formu toplanmıştır. Çalışmanın sadece Cumhuriyet Üniversitesi akademik personeli üzerinde gerçekleştirilmiş olması, bulguların genelebilirliğini güçleştirmektedir.

Çalışmada kullanılan anket, Spence ve Robbins (1992) tarafından geliştirilen ve 25 maddeden oluşan Working-Battery (Work-BAT) ölçeğindeki ifadelerin Türkçeleştirilmesinden ibarettir. Work-BAT, 5'li Likert tipi değerlendirme ölçeğini kullanmaktadır. Çalışmamızda da 5'li Likert tipi değerlendirme ölçeği kullanılmıştır.

Verilerin değerlendirilmesinde açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş ve faktör yükleri sorunlu olan maddelere ek olarak, güvenilirlik düzeyini düşüren sorular ölçekten çıkartılarak faktör analizi yenilenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda işkoliklik ölçeğinin 18 değişken ve 5 faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Bu 5 faktörden 3'ü Spence ve Robbins'in (1992) orijinal çalışması esas alınarak isimlendirilmiştir. Diğer iki faktörün isimlendirilmesi çalışmanın yazarlarının öznel değerlendirmelerini içermektedir. KMO testi sonuçlarına göre faktör analizi için veri setinde yer alan örneklemin yeterli olduğu, Bartlett testine göre analiz sonuçlarının anlamlı olduğu görülmektedir. Ölçeğin güvenilirlik düzeyleri George ve Mallery' nin (2003) değerlendirmesine göre incelendiğinde, ölçeğin bütün olarak iyi düzeyde olduğu görülmektedir

**Tablo 1:**KMO ve Bartlett Testleri

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,805
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	885,979
	df	153
	Sig.	,000

Yapılan güvenilirlik analizi neticesinde, 18 değişkenli nihai ölçek formunun Cronbach's Alpha değeri 0,770 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 2:** Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Cronbach's Alpha	Standart maddelerde Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,770	,777	17

#### 3.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan 211 kişiden 40'ı kadın ve 171'i ise erkektir. Yaş grubu itibarıyla %27,5'u 22-29 yaş arası, %37,9'u 30-39 yaş arası, %28'i 40-54 yaş arası, %5,7'si 55-64 yaş arası ve %0,9'u 65 yaş üzeri aralıktadır. Medeni durum açısından değerlendirildiğinde, %29,4'ü hiç evlenmemiş, %66,8'i evli, %2,8'i

boşanmış veya ayrı yaşayan ve %0,9'unun eşi vefat etmiştir. Katılımcıların %43,1'nin hiç çocuğu yoktur. %19,4'ünün 1 çocuğu, %28,4'ünün 2 çocuğu, %8,1'inin 3 çocuğu ve %0,9'unun ise 4 ve üzeri çocuğu bulunmaktadır. Araştırmaya katılanlardan %5,2'si lisans düzeyinde, %28'i yüksek lisans düzeyinde, %66,8' i doktora düzeyinde eğitime sahiptir. Akademik unvan olarak %22,7'si okutman veya öğretim görevlisi, %35,1'i Doç.Dr. veya Yrd.Doç.Dr. , %8,5' i profesör ve %33,6'sı ise araştırma görevlisi vd. olarak görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan akademik personelin birimlere göre dağılımı ise şöyledir. %14,2 İİBF, %5,2 Fen Fakültesi, %4,7 Edebiyat Fakültesi, %3,3 Güzel Sanatlar Fakültesi, %5,2 İlahiyat Fakültesi, %11,8 Mühendislik Fakültesi, %8,5 Teknoloji Fakültesi, %13,7 Tıp Fakültesi, %5,7 Veterinerlik Fakültesi, %10 Sivas MYO, %2,4 Sağlık MYO, % 0,9 Divriği MYO, %6,6 Şarkışla MYO.

### 3.3. Araştırma Bulguları

Araştırma sonucunda, Spence ve Robbins'in (1992) üç faktörlü işkoliklik modelinden farklı olarak, beş faktörlü bir faktör model ortaya çıkmıştır. Bu beş faktörlü modelin unsurları ve aralarındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi Tablo 3'te görülebilir.

**Tablo 3:**Araştırma Faktörlerine Ait Korelasyon Değerleri

	Zaman odaklı tutum	İçsel çalışma güdüsü	İşten zevk alma	İşe karşı ilgi	Eğlence odaklı tutum
Zaman odaklı Tutum***	1				
İçsel Çalışma Güdüsü (D)	,465**	1			
İşten zevk alma (WE)	,190**	,272**	1		
İşe bağlılık (WI)	,500**	,396**	,241**	1	
Eğlence odaklı tutum***	,081	-,163*	,015	-,033	1

\* 0,05 düzeyinde anlamlıdır

\*\* 0,01 düzeyinde anlamlıdır

\*\*\* Spence ve Robbins'in modelinden farklı olarak ortaya çıkan faktörler

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, işkoliklik faktör boyutları arasında anlamlı ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir. Zaman odaklı olma boyutu ile içsel çalışma güdüsü, işten zevk alma ve işe karşı ilgi boyutları arasında %99 güvenle pozitif yönlü ve orta dereceli anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. İçsel çalışma güdüsü boyutu ile işten zevk alma ve işe karşı ilgi boyutu arasında %99 güvenle pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ancak İçsel çalışma güdüsü boyutu ile eğlence odaklı tutum boyutu arasında %95 güvenle negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bununla birlikte işten zevk alma boyutu ile işe karşı ilgi boyutu arasında pozitif yönlü ve 0.01 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4:** Ünvana göre ANOVA analizi sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Zaman odaklı Tutum	Gruplar arasında	5,545	3	1,848	2,665	,049
	Gruplar içinde	142,868	206	,694		
	Toplam	148,413	209			
İçsel Çalışma Güdüsü	Gruplar arasında	2,657	3	,886	1,606	,189
	Gruplar içinde	113,600	206	,551		
	Toplam	116,257	209			
İşten zevk alma	Gruplar arasında	1,256	3	,419	,646	,587
	Gruplar içinde	134,190	207	,648		
	Toplam	135,445	210			
İşe karşı ilgi	Gruplar arasında	,819	3	,273	,513	,674
	Gruplar içinde	109,670	206	,532		
	Toplam	110,489	209			
Eğlence odaklı tutum	Gruplar arasında	1,244	3	,415	,608	,610
	Gruplar içinde	141,142	207	,682		
	Toplam	142,386	210			
İşkoliklik	Gruplar arasında	1,141	3	,380	1,482	,220
	Gruplar içinde	52,861	206	,257		
	Toplam	54,002	209			

Varyans analizi sonucunda, işkolikliğin sadece zaman odaklı tutum boyutunda akademik ünvana göre farklılaştığı, farklılığın kaynağının LSD testi sonucunda Doç.Dr. / Yrd.Doç.Dr (ort:2,5378 std. sapma:0,80405) ile arş.gör (ort:2,8771 std. sapma:0,909) ve profesörler (ort:2,9111 std. sapma:1,03406) ile arş.gör. (ort:2,8771 std. sapma:0,909) arasında olduğu tespit edilmiştir. Testte Doç.Dr. / Yrd.Doç.Dr'lar ile araştırma görevlileri ve benzeri işler gören personel, zaman odaklı işkoliklik boyutu açısından 0,05 anlamlılık seviyesinde farklılık gösterdiği; bununla birlikte yine profesörler ile arş.gör. vb. personel boyutu açısından 0,05 anlamlılık seviyesinde farklılaşmaları tespit edilmiştir.

**Tablo 5:** Ünvana göre LSD testi / Zaman Odaklı Boyut analiz sonuçları

	N	Ortalama	Std. Sapma
Okutman / Öğr.Gör.	48	2,5875	,65934
Doç.Dr. / Yrd.Doç.Dr	74	2,5378	,80405
Profesör	18	2,9111	1,03406
Arş.Gör. ve diğer	70	2,8771	,90940
Total	210	2,6943	,84268

**Tablo 6:** Görev Yapılan Birime Göre ANOVA analizi sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Zaman odaklı tutum	Gruplar arasında	39,254	13	3,020	5,422	,000
	Gruplar içinde	109,159	196	,557		
	Toplam	148,413	209			
İçsel Çalışma Gütüsü	Gruplar arasında	10,404	13	,800	1,482	,127
	Gruplar içinde	105,853	196	,540		
	Toplam	116,257	209			
İşten zevk alma	Gruplar arasında	15,833	13	1,218	2,006	,022
	Gruplar içinde	119,612	197	,607		
	Toplam	135,445	210			
İşe karşı ilgi	Gruplar arasında	17,805	13	1,370	2,896	,001
	Gruplar içinde	92,684	196	,473		
	Toplam	110,489	209			
Eğlence odaklı tutum	Gruplar arasında	12,042	13	,926	1,400	,162
	Gruplar içinde	130,345	197	,662		
	Toplam	142,386	210			
İşkoliklik	Gruplar arasında	9,578	13	,737	3,251	,000
	Gruplar içinde	44,424	196	,227		
	Toplam	54,002	209			

LSD testi sonuçları dikkate alındığında, zaman odaklı tutum boyutunda, gruplar arasında, işe karşı ilgi boyutunda gruplar arasında ve işkoliklik genelinde gruplar arasında 0,05 anlamlılık seviyesinde farklılıklar tespit edilmiştir.

#### 4. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Cumhuriyet Üniversitesi akademik personeli üzerinde gerçekleştirdiğimiz bu işkoliklik araştırmasında, Spence ve Robbins'in (1992) literatürde yaygın olarak kullanılan ölçeğindeki üç faktörlü modelden farklı olarak, beş faktörlü bir model ortaya çıkmıştır. Bu beş faktörlü model, Work-BAT ölçeğini kullanan diğer çalışmalarda ortaya çıkan (Ersoy-Kart, 2005; McMillan vd., 2002) ve Spence ve Robbins'e yöneltilen eleştirilerin önemli bir bölümünü oluşturan iki faktörlü sonuçlardan farklıdır. Bu çalışmalardan farklı olarak, bizim araştırmamızda İşe Bağlılık (WI) faktörü yeterli yüke sahip ve anlamlı bir şekilde ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, ölçekteki bazı maddeler Spence ve Robbins'in üç faktörünün dışında yük ve değerler elde etmiştir. Bu iki faktör eğlence odaklı tutum ve zaman odaklı tutum olarak adlandırılmıştır. Work-BAT ölçeğinin farklı



üniversitelerde uygulanması ile daha sağlıklı sonuçlar elde edilebileceği ve bu beş faktörlü modelin derinleşmesine incelenebileceği düşünülmektedir.

İstatistiksel olarak yapılan çalışmalarda yaş, medeni hal, çocuk sayısı, öğrenim durumu ve cinsiyete göre, işkoliklik ve işkoliklik boyutlarının farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bununla beraber, akademik personelin çalıştığı birim işkoliklik ve işkolikliği oluşturan boyutlar üzerinde etkilidir. Özellikle ilahiyat ve tıp fakültelerinin zaman odaklı işkoliklik tutumlarının anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre içsel çalışma güdüsüne sahip, işten zevk alan ve işe bağlılığı yüksek çalışanların zaman odaklı oldukları tespit edilmiştir. Spence ve Robbins'in sınıflandırmasına uygun olarak, bu bireyleri hevesli işkolikler (enthusiastic workaholics) olarak sınıflandırabiliriz. İşten zevk alan ve işe bağlılığı yüksek olan personelin içsel çalışma güdülerinin yüksek olduğu buna karşın eğlence odaklı olanların içsel çalışma güdülerinin düşük olduğu bulgulanmıştır. Eğlence odaklı ve çalışma güdüsü düşük olan akademik personeli, yine Spence ve Robbins'in tanımlamaları doğrultusunda çalışma heveslileri (work enthusiasts) olarak sınıflandırabiliriz.

Son olarak ise işe karşı bağlılığı yüksek olan personelin işten zevk aldıkları tespit edilmiştir. İşe duyulan bağlılık, Spence ve Robbins'e göre işkolikliğin temel özelliğidir ve yine yazarlara göre işkolikler işten zevk almamaktadırlar. Bu bulgunun da Spence ve Robbins'in söylemleri ile çeliştiği söylenebilir.

## KAYNAKÇA

- Akdağ, F. ve Yüksel, M. 2010. İnsan kaynakları yönetimi açısından işkoliklik ve algılanan stres ilişkisinde kontrol odağının rolü, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1): 47–55.
- Bayraktaroğlu, S. ve Dosaliyeva, D. 2010. İşkoliklik. Özler, D.E. (Der.), *Örgütsel davranışta güncel konular*: 213–246, Bursa: Ekin Basım Yayıncılık.
- Burke, R. J. 1999. Workaholism among women managers : Work and life satisfactions and psychological well-being, *Equal Opportunities International*, 18 (7): 25–35.
- Burke, R. J. 2001. Workaholism components, job satisfaction and career progress, *Journal of Applied Social Psychology*, 31: 2339–2356.
- Burke, R.J. ve Koksal, H. 2002. Workaholism among a sample of Turkish managers and professionals: An exploratory study, *Psychological Reports*, 91: 60–68
- Burke, R., Koyuncu, M. ve Fiksenbaum, L. 2008. Workaholism, work and extra satisfactions and psychological well being among professors in Turkey, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(4), 353–366.
- Ersoy-Kart, M. 2005. Reliability and validity of the workaholism battery(work-bat):Turkish form, *Social Behavior and Personality*, 33(6):609–618.
- Günbeyi, M. ve Gündoğdu, H. 2010. Polis teşkilatının “işkolik” çalışanları, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(1): 56–63.
- Oates, W.E. 1968. On being a workaholic (a serious jest). *Pastoral Psychology*, 19:16–20.
- Machlowitz, M. M. 1978. Determining the effects of workaholism, Unpublished doctoral dissertation: Yale University, New Haven, CT.
- McMillan, L. H. W. and O'Driscoll, M. P. ve Marsh, N. V. 2002. A multifaceted validation study of Spence and Robbins (1992). Workaholism Battery. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75 (3): 357–368.
- Naktiyok, A. ve Karabey, C.N. 2005. İşkoliklik ve tükenmişlik sendromu, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19(2), 179–198.
- Porter, G. 1996. Organizational impact of workaholism: Suggestions for researching the negative outcomes of excessive work, *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (1):70–84.
- Seybold, K. C. ve Salomone, P. R. 1994. Understanding workaholism: a review of causes and counseling approaches, *Journal of Counseling and Development*, 73 (1):4–9.
- Sharma, J. ve Sharma, P. 2011. Workaholism and its Correlates, *International Journal of Bus. Res.*, 1(3):151–160.
- Spence, J. T. ve Robbins, A. S. 1992. Workaholism definition, measurement and preliminary results, *Journal of Personality Assessment*, 58 (1):160–178.

**ONUNCU OTURUM:PROF.DR. SUAT KESKİNOĞLU SALONU  
YERELLEŞME VE ULUSLARARASILAŞMA**

- ✓ **KÜÇÜK İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMA FAALİYETİNİ PLANLI DAVRANIŞ KURAMIYLA AÇIKLAYAN BİR MODEL ÖNERİSİ**

*Araş.Gör. Aytuğ SÖZÜER*

*Yrd.Doç.Dr. Gültekin ALTUNTAŞ*

*Prof.Dr. Fatih SEMERCİÖZ*

- ✓ **EV SAHİBİ ÜLKENİN KURUMSAL YÖNETİŞİM MODELİNİN YABANCI FİRMANIN YEREL ORTAK SEÇİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ YABANCI FİRMANIN YEREL ORTAK SEÇİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANGLO-SAKSON VE KITA AVRUPASI SİSTEMİNDEN TÜRKİYE'YE GELEN ORTAK GİRİŞİMLER**

*Doç.Dr. KADER TAN ŞAHİN*

*Öğr.Gör. ERTUĞRUL KAROĞLU*

- ✓ **RİSK YÖNETİMİ KAVRAMSALLAŞTIRMALARI VE YERELLEŞME**

*Dr. Çağrı TOPAL*

# KÜÇÜK İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASINI PLANLI DAVRANIŞ KURAMIYLA AÇIKLAYAN BİR MODEL ÖNERİSİ

**Araş.Gör. Aytuğ SÖZÜER**

Yalova Üniversitesi  
Uluslararası Ticaret ve Finansman  
aytug.sozuer@yalova.edu.tr

**Yrd.Doç.Dr. Gültekin ALTUNTAŞ**

İstanbul Üniversitesi  
Ulaştırma ve Lojistik Yönetimi  
altuntas@istanbul.edu.tr

**Prof.Dr.Fatih SEMERCİÖZ**

İstanbul Üniversitesi  
İşletme Yönetimi ve Organizasyon  
fsemerci@istanbul.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, küçük işletmelerin uluslararasılaşma faaliyetini açıklamak için “Planlı Davranış Kuramı”ndan uyarlanmış kavramsal bir model önermektir. Bu amaç doğrultusunda araştırma “Planlı davranış kuramının modelindeki unsurlar, küçük işletmelerin uluslararasılaşmasını açıklamak üzere ölçülebilir değişkenler haline nasıl getirebilir?” sorusuna cevap aramaktadır. Kavramsal modelin uyarlanışında ağırlıklı olarak kurumsallaşma, sosyal öğrenme ve girişimcilik yazınından yararlanılmıştır. Model önerisinin bugüne kadar sıkça ekonomik açıdan incelenen uluslararasılaşma faaliyetini, bilişsel bir modelden yola çıkarak açıklamaya çalışması bakımından, konu hakkındaki akademik tartışmalara perspektif katacağı ve bunu takip edecek görgül araştırmalara kavramsal bir zemin hazırlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Uluslararasılaşma, planlı davranış kuramı, küçük işletmeler

## 1. GİRİŞ

İşletmelerin uluslararasılaşması, temel anlamda, şirketlerin yurtdışındaki pazarlarla ilişki kurup, iş faaliyetlerini geliştirmelerini ifade etmektedir. Dış ticaret faaliyeti dünya tarihinde çok eskilere gitse de, işletmelerin uluslararasılaşma davranışının kavramsal olarak incelenmesi 1970’lerden itibaren ilgi çekmeye başlamıştır. Uluslararasılaşma modeli (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975), uluslararasılaşma teorisi (Buckley ve Casson, 1976), eklektik paradigma (Dunning, 1979), uluslararası şebekeler (Johanson ve Mattsson, 1988), uluslararası yeni girişimler (Oviatt ve McDougall, 1994) gibi yaklaşımlar, işletmelerin uluslararasılaşmasının açıklanmasına dönük önemli perspektifler kazandırmışlardır. Öte yandan, ilk çalışmalar çokuluslu şirketlere odaklanmaktayken, dünya ekonomilerinde önemli yer tutan küçük ve orta ölçekli işletmelerin (bundan sonra küçük işletmeler olarak anılacaktır) uluslararasılaşma sürecinin büyük işletmelerden farklı olduğu zaman içinde tespit edilmiştir (Etemad ve Wright, 2003). Bununla beraber, uluslararasılaşma davranışında bilişsel unsurların etkilerini araştırma gerekliliği de son yıllarda vurgulanmaya başlanmıştır (ör. Butler vd., 2010; Kiss vd., 2012; Zahra vd., 2005). Dolayısıyla, yazında küçük işletmelerin uluslararasılaşmasındaki bilişsel faktörleri inceleyen araştırmalara ihtiyaç olduğu dikkat çekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, küçük işletmelerin uluslararasılaşma faaliyetini açıklamak için Ajzen’in (1985, 1991) planlı davranış kuramından uyarlanmış kavramsal bir model önermektir. Bu amaç doğrultusunda araştırma “Planlı davranış kuramının modelindeki unsurlar, küçük işletmelerin uluslararasılaşma faaliyetini açıklamak üzere ölçülebilir değişkenler haline nasıl getirebilir?” sorusuna cevap aramaktadır. Çalışma, kapsamlı bir yazın incelemesi ve ilgili araştırmalarda kurulmuş bağlantılar ışığında, Kuramdaki unsurları yargısal olarak ve özgün şekilde işletmelerin uluslararasılaşma davranışını açıklayabilecek bir model oluşturma süre-

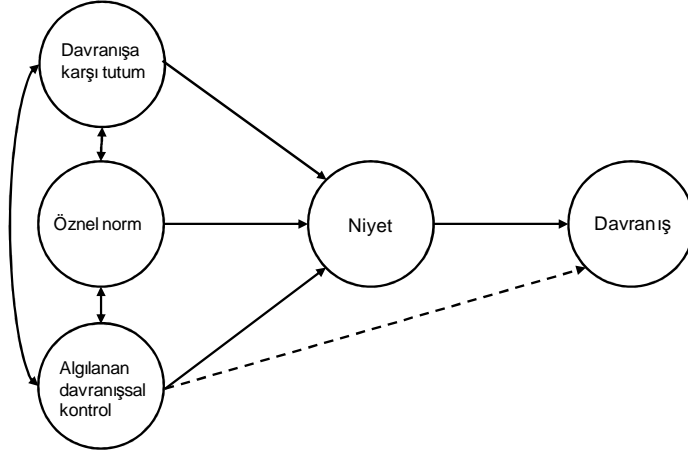
cini içermektedir. Önerilecek modelin konu hakkındaki akademik tartışmalara ve görgül araştırmalara bakış açısı katması beklenmektedir.

Metnin ilerleyen kısımlarında çalışmaya zemin hazırlayan kuramsal yaklaşım, literatürde konuyla ilgili yapılmış araştırmalar ve önerilen planlı uluslararası davranış modeli öz şekilde tartışılacaktır.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Planlı davranış kuramına göre davranışın öncelleri; niyet ve bunun belirleyicileri olan davranışa karşı tutum, öznel norm ve algılanan davranışsal kontroldür. Şekil 1'de temel modeli gösterilen Kuramın merkezi unsuru, bireyin davranışı gerçekleştirme niyetidir. Niyetin, davranışı etkileyen motivasyon faktörlerinin, insanların davranışı gerçekleştirmeyi ne kadar istediklerinin ve bunun için ne kadar çaba göstereceklerinin işaretleri olduğu kabul edilmektedir. Genel kural olarak, niyet ne kadar fazlaysa, davranışın gerçekleştirilme olasılığının da o kadar yüksek olduğu ifade edilmektedir. Kuram, niyeti belirleyen unsurlar olarak üç bağımsız değişkeni öne sürmektedir. Bunlardan ilki, insanın belli bir davranış hakkındaki olumlu veya olumsuz değerlendirmesini ifade eden davranışa karşı tutum faktörüdür. İkincisi, davranışın gerçekleştirilmesi veya gerçekleştirilmemesi üzerinde algılanan sosyal baskıları ifade eden öznel norm unsurudur. Üçüncüsü ise, davranışı gerçekleştirmek için algılanan kolaylık veya zorluk derecesini yansıtan algılanan davranışsal kontrol faktörüdür. Bu değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkilerin ve göreceli önemlerinin niyeti belirleme üzerindeki etkisinin, incelenen davranış ve duruma göre değişeceği de kabul edilmektedir (Ajzen, 1991).

Şekil 1. Planlı Davranış Kuramı



Kaynak: Ajzen (1991)

Planlı davranış kuramı dikkate alındığında, küçük işletmelerin uluslararasılaşma davranışını açıklamak için bu tip işletmelerin faaliyetlerinde belirleyici olan girişimci/yöneticilerin niyeti ve bunun arka planındaki unsurların önemi ortaya çıkmaktadır.

## 3. KÜÇÜK İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASI

İşletmelerin uluslararasılaşması kavramı şirketlerin ülke sınırlarının ötesindeki pazarlarda iş faaliyetlerini geliştirmelerini ifade etmektedir. Kavram 1970'lerden itibaren *uluslararasılaşma modeli*, *uluslararasılaşma teorisi*, *eklektik paradigma*, *uluslararası şebekeler*, *uluslararası yeni girişimler* gibi yaklaşımlarla açıklanmaya çalışılmakta, daha yakın dönem incelemelerde ise uluslararasılaşmanın *kaynak temelli yaklaşım* üzerine oturtulmaya çalışıldığı görülmektedir (Ruzzier vd., 2006). Küçük işletmelerin uluslararasılaşması hakkında yapılan araştırmalar da bu öncü model ve kuramları temel alırken, yeni bir araştırma sahası olan ve uluslararası işletmecilik ile girişimcilik alanlarının kesişimi olarak kabul edilen *uluslararası girişimcilik* (McDougall ve Oviatt, 2000) kavramı da öne çıkmaya başlamıştır (Ruzzier vd., 2006). Küçük işletme davranışının kaçınılmaz bir belirleyicisi olan girişimci ve girişimcilik unsurlarına ağırlık vermesi bakımından, uluslararası girişimcilik üzerine çalışmalar da artmaktadır. Öte yandan, küçük işletmelerin uluslararasılaşmasına dair çalışmalarda, firma düzeyindeki ekonomik analizlerden bireysel düzeyde ve bilişsel analizlere geçiş son yıllarda göze çarpmaktadır (Wright vd., 2007). Gerek literatürdeki bu boşluğun

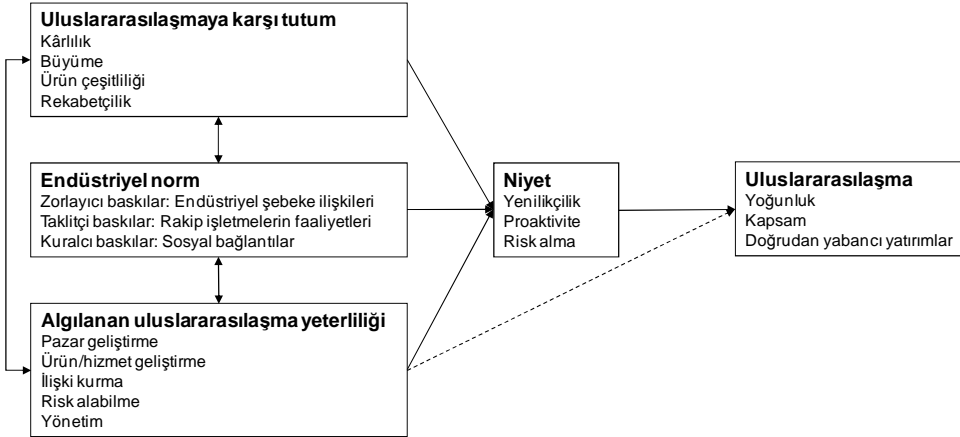
vurgulanması (ör. Butler vd., 2010; Kiss vd., 2012; Zahra vd., 2005), gerekse konu hakkında yeni perspektif arayışları (ör. Kyvik, 2011; Lamb vd., 2011; Michailova ve Wilson, 2008; Schweizer, 2012) bu gelişmeyi doğal kılmaktadır. Keza, bu çalışma da küçük işletmelerin uluslararasılaşma davranışının bilişsel bir kuramdan yola çıkarak açıklanabileceğini önermektedir.

Çalışmanın teorik altyapısını oluşturan planlı davranış kuramının, işletmelerin uluslararasılaşma sürecini inceleyen araştırmalarda ele alınması ilk değildir. Gonzalez (2005), Pauwels vd. (2009), Sommer (2010), Sommer ve Haug (2011) buna örnek gösterilebilir. Ancak, önceki araştırmalarda boyutlar arası anlamlı ilişkiler bulunsa da, bu çalışmada değişkenlerin farklı tanımlanarak, kuramın olguyu açıklayıcı kuvvetinin artırılacağı düşünülmektedir.

#### 4. PLANLI ULUSLARARASILAŞMA DAVRANIŞI

Bu çalışmanın önerisi, küçük işletmelerin uluslararasılaşma faaliyetinin Şekil 2’de gösterilen modelle açıklanabileceğidir.

Şekil 2. Planlı Uluslararasılaşma Davranışı



Birinci faktör olan davranışa karşı tutum, bireyin belli bir davranış hakkındaki olumlu veya olumsuz değerlendirmesini ifade etmektedir. Bir işletme açısından herhangi bir faaliyetin olumlu veya olumsuz değerlendirilmesi de bu faaliyetin işletmenin kârlılığı, büyümesi, ürün çeşitliliği ve pazardaki rekabetçiliği (Mlinaric ve Mlinaric, 2010) gibi ana konular üzerindeki etkisine olan inançla belireceği kabul edilebilir. Dolayısıyla işletmenin uluslararasılaşmaya karşı tutumu, bu faaliyetin işletmenin çıkarlarına sağladığı katkıya dair oluşmuş algıya göre ortaya çıkacaktır.

İkinci unsur öznell norm, bireyin davranışın gerçekleştirilmesi veya gerçekleştirilmemesiyle ilgili olarak algıladığı sosyal baskıları ifade etmektedir. Öznell normları belirleyen sosyal baskılar, örgüt teorisi açısından kurumsal kuramdaki zorlayıcı, taklitçi ve kuralcı güçlere benzemektedir. Bir işletmenin “sosyal ortamı” veya yakın çevresinin, onun endüstrisi olmasından hareketle, bu faktör modelde endüstriyel norm olarak isimlendirilmiştir. Endüstri içi güçleri yansıtan kurumsal baskılar da işletmeyi uluslararasılaşmaya zorlayabilecek değişkenler olarak kabul edilmiştir. Keza, küçük işletmelerin uluslararasılaşmasıyla ilgili bazı araştırmalarda aynı yaklaşım benimsenmiştir (ör. Cheng ve Yu, 2008; Gonzalez, 2005).

Zorlayıcı baskılar, işletmenin bir şekilde bağlı olduğu diğer kurumlardan gelen resmi veya gayri resmi baskılar sonucu ortaya çıkmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983). Örneğin, işletmenin mevcut müşterilerinin yurtdışı faaliyetleri o işletmenin bir tedarikçi olarak uluslararasılaşması yönünde baskı yaratabilir. Bu tip uluslararası şebeke ilişkilerinin, işletmelerin yurtdışı faaliyete başlamaları üzerindeki etkisi bilinmektedir (Cheng ve Yu, 2008). Dolayısıyla endüstri içi şebekeler ve bundan doğan yükümlülükler, küçük işletmelerin uluslararası faaliyete itebilecek bir baskı unsuru olarak ortaya çıkmaktadır.

Taklitçi baskıların izomorfizmin görünen en belirgin nedeni olduğu kabul edilmektedir (Lu, 2002). Endüstriyel çevreler benzer koşullar altındaki rakip işletmelerin birbirlerini gözledikleri alanlardır ve özellikle yüksek belirsizlik durumlarında, işletmelerin birbirlerinin davranışlarını taklit etmeleri anlamsız bir seçenek değildir (Huff, 1982). İşletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinde de bu taklitçiliğin etkisi ortaya çıkarılmıştır (Meyer, 2001). Aynı şekilde, rakip işletmelerin uluslararası faaliyetleri küçük işletmelerin de benzer girişimlerde bulunmaları yönünde baskı yaratacaktır.

Kuralcı baskılar meslekte eğitim ve tecrübeyle yetişmiş uzmanların, yaptıkları işin tanımını ve koşullarını belirleme gayretlerini yansıtmaktadır. Profesyonelleşmeden kaynaklanan bu normlar genellikle örgütün dışından içine iletilir (Zucker, 1987). Örgüt yönetiminin iş çevresindeki sosyal ilişkileri ve bağlantıları bu etkileşime aracılık eder (Cheng ve Yu, 2008). Küçük işletmeler dikkate alındığında, karar vericinin gerek sektör örgütleriyle, gerekse diğer iş çevresiyle bağlantıları işletmeyi meslekteki gelişmelere uyuma zorlayacaktır. Sosyal bağlantılar yoluyla örgüte aktarılan bu baskılar, küreselleşen çevrede uluslararasılaşma gibi yeni bir faaliyete başlamanın da önünü açabilecektir.

Algılanan davranışsal kontrol faktörü, mevcut yeteneklerin, kaynakların, zorlukların ve deneyimin bir davranışı gerçekleştirirken kolay ya da zor olarak algılanmasındaki rolünü göstermektedir. Öte yandan, yetenekler, kaynaklar, zorluklar ve deneyim gibi unsurlar davranış üzerindeki gerçek kontrolü yansıtmakta; algılanan davranışsal kontrol ise, bu faktörlerin arka planı oluşturduğu ve davranışın yapılabilirliğine dönük bir inancı ifade etmektedir (Ajzen, 1991). Bununla birlikte Ajzen (1991), algılanan davranışsal kontrolün, Bandura'nın (1977, 1982) sosyal öğrenme kuramındaki öz yeterlilik kavramıyla uyushuğunu vurgulamaktadır. Bireyin kendi hakkında gelecekte karşısına çıkacak koşullarda gereken doğru davranışları ne kadar gösterebileceğine dair yargılarıyla ilgilenen öz yeterliliğin (Bandura, 1982) işletmecilik yazınına geçişlerinden biri girişimcilik öz yeterliliği kavramıyla olmuştur (ör. Boyd ve Vozikis, 1994; Chen vd., 1998; De Noble vd., 1999). Girişimcilik öz yeterliliği kişinin girişimcilğe özgü rol ve işleri başarıyla yapabileceğine dair inancını yansıtmaktadır (Chen vd., 1998). Uluslararası faaliyetler bir girişimcilik örneği olarak ele alındığında, bu davranışın kolay ya da zor olduğu hakkındaki inancın da, algılanan davranışsal kontrolü yansıtacağı öne sürülebilir. Bu noktadan hareketle örgüt düzeyine çıkıldığında, girişimcilik öz yeterliliğinin boyutları olan pazar ve ürün/hizmet geliştirme, ilişki kurma, risk alabilme ve yönetim yeterliliklerinin (Chen vd., 1998; De Noble vd., 1999; Barbosa vd., 2007), işletme açısından, algılanan uluslararasılaşma yeterliliği olacağı varsayılmaktadır.

Bu noktaya kadar yapılan açıklamalardan hareketle aşağıdaki yaklaşım ortaya çıkmaktadır:

Önerme 1. Küçük işletmelerde uluslararası faaliyetlerin işletmeye olan algılanan etkisini yansıtan *uluslararasılaşmaya karşı tutum*; çevresel baskıları yansıtan *endüstriyel norm*; ve uluslararası iş yapılabilirliğe dair inancı yansıtan *algılanan uluslararasılaşma yeterliliği*; işletmenin uluslararasılaşma niyetini belirler.

Modelin merkezindeki niyet unsuru, Kuramda vurgulandığı üzere, bir davranışın gerçekleştirilmesi adına gösterilen istek ve planlanan çabayı ifade etmektedir (Ajzen, 1991). Önceki çalışmalarda, uluslararasılaşma niyetinin veya eğiliminin, işletme içindeki yetkili kişilerin uluslararası faaliyete dair "ilgi", "istek", "niyet", "olasılık" gibi öznel kestirimleriyle ortaya çıkarılacağı varsayılmıştır (ör. Boeche, 2009; Casillas vd., 2009; Pauwels vd., 2009; Sommer, 2010; Sommer ve Haug, 2011). Bu çalışmada, niyetin, sarf edilen gayretin daha elle tutulur yönleriyle açıklanması gereği kabul edilerek, girişimcilik yönelimi kavramı ele alınmıştır. Girişimcilik yönelimi, yazında işletmenin piyasada yenilikçilik, proaktivite ve risk alma davranışlarını benimsemiş olması şeklinde ifade edilmektedir (Covin ve Wales, 2012). Önerilen modelde, işletmelerin yurtdışı pazarlara dönük girişimcilik yönelimi unsurlarına dair istek ve planlarının, uluslararasılaşma niyetini açığa çıkararak bir değişken olduğu düşünülmektedir.

Modelin bağımlı değişkeni olan uluslararasılaşma davranışı literatürde çeşitli şekillerde ölçülmeye çalışılan bir kavramdır. Sıkça kullanılan ölçütün uluslararasılaşma yoğunluğu, diğer bir ifadeyle işletmenin yurtdışı satış gelirinin toplam hâsılatına oranı olduğu görülmektedir. Küçük işletmelerin uluslararasılaşması üzerine yapılan çalışmalarda, belirtilen oranın %25 olması, işletmenin uluslararasılaşmağına dair gösterge kabul edilmektedir (Javalgi ve Todd, 2011). Sommer (2009)'in konu hakkındaki incelemesinde, işletmelerin uluslararası faaliyetlerinin coğrafi çeşitliliğinin de önemli bir ölçüt olarak ele alındığı görülmektedir. Bunların yanında, küçük bir işletmenin yabancı bir pazara giriş şekli olarak doğrudan yatırımı seçmiş olması da başlı başına bir uluslararasılaşma davranışı olarak varsayılabilir. Böylece, modelin bağımlı değişkenindeki boyutlar uluslararasılaşma yoğunluğu (yurtdışı satışların toplan satışlara oranı), uluslararasılaşma kapsamı (yurtdışındaki faaliyetlerin coğrafi çeşitliliği) ve uluslararası pazara giriş şekli olarak doğrudan yabancı yatırımlar şeklinde ortaya konmuştur. Böylece, bu çalışmanın ikinci temel ifadesi aşağıdaki şekilde oluşmaktadır:

Önerme 2. Küçük işletmelerin uluslararası pazarlarda yenilikçilik, proaktivite ve risk alma niyetinde olması, işletmelerin yoğunluk, kapsam ve doğrudan yabancı yatırım boyutlarında uluslararasılaşma davranışını belirler.

## 5. SONUÇ

Yakın dönemde, küçük işletmelerin uluslararasılaşma davranışının büyüklerden farklı olduğu tespitiyle bu alanda yeni araştırma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Son yıllarda, küçük işletmelerin uluslararasılaşmasını açıklamak için sürdürülen çalışmalarda yeni bakış açıları gündeme gelmektedir. Planlı davranış kuramının,

işletmelerin uluslararasılaşma faaliyetine bilişsel bir perspektif getirdiği için konunun gelişmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada, Kuramdaki unsurların kavramsal olarak uluslararasılaşma davranışını açıklayabilecek değişkenler haline getirilmesi amaçlanmıştır. Bunu takip edecek görgül araştırmalar modelinin güçlenmesine yardımcı olacağı gibi uluslararasılaşma yazınına da zenginleştirecektir.

## KAYNAKÇA

- Ajzen, I. 1985. From intentions to actions: A theory of planned behavior. J. Kuhl ve J. Beckmann (Der.), *Action-control: From cognition to behavior*: 11-39. Heidelberg: Springer.
- Ajzen, I. 1991. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50: 179-211.
- Bandura, A. 1977. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84: 191-215.
- Bandura, A. 1982. Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37: 122-147.
- Barbosa, S.D., Gerhardt, M.W. ve Kickul, J.R. 2007. The role of cognitive style and risk preference on entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial intentions. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4): 86-104.
- Boehe, D.M. 2009. Brazilian software SME's export propensity: Bridging "born global" and stage approaches. *Latin American Business Review*, 10: 187-216.
- Boyd, N.G. ve Vozikis, G.S. 1994. The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship Theory and Practise*, Summer: 63-77.
- Butler, J.E., Doktor, R. ve Lins, F.A. 2010. Linking international entrepreneurship to uncertainty, opportunity, discovery, and cognition. *Journal of International Entrepreneurship*, 8: 121-134.
- Buckley, P.J. ve Casson, M. 1976. *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan.
- Casillas, J.C., Acedo, F.J. ve Barbero, J.L. 2010. Learning, unlearning and internationalisation: Evidence from the pre-export phase. *International Journal of Information Management*, 30: 162-173.
- Chen, C.C., Greene, P.G. ve Crick, A. 1998. Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?. *Journal of Business Venturing*, 13: 295-316.
- Cheng, H.L. ve Yu, C.M.J. 2008. Institutional pressures and initiation of internationalization: Evidence from Taiwanese small- and medium-sized enterprises. *International Business Review*, 17: 331-348.
- Covin, J.G. ve Wales, W.J. 2012. The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practise*, July 2012: 677-702.
- De Noble, A.F., Jung, D. ve Ehrlich, S.B. 1999. Entrepreneurial self-efficacy: The development of a measure and its relationship to entrepreneurial action. *Frontiers of Entrepreneurship 1999: Proceedings of the 19th Annual Entrepreneurship Research Conference*. [http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/papers99/1/I\\_C/IC.html](http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/papers99/1/I_C/IC.html), (Erişim: 03.01.2013).
- DiMaggio, P.J. ve Powell, W.W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2): 147-160.
- Dunning, J. 1979. Explaining changing patterns of international production. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4): 269-295.
- Etemad, H. ve Wright, R.W. 2003. Internationalization of SMEs: Toward a new paradigm. *Small Business Economics*, 20: 1-4.
- Gonzales, F.J.A. 2005. Thesis review: The subjective and institutional factors in the internationalization process of firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 3: 111-113.
- Huff, A.S. 1982. Industry influences on strategy reformulation. *Strategic Management Journal*, 9(4): 361-374.
- Javalgi, R.G. ve Todd, P.R. 2011. Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India.
- Johanson, J. ve Mattsson, L.G. 1988. *Internationalisation in industrial systems*. M. Hood ve J.E. Vahlne (Der.), *Strategies in global competition*: 287-314. New York: Croom Helm.
- Johanson, J. ve Wiedersheim-Paul, F. 1975. The internationalization of the firm – Four Swedish cases. *The Journal of Management Studies*, October: 305-322.
- Kiss, A.N., Danis, W.M. ve Cavusgil, S.T. 2012. International entrepreneurship research in emerging economies: A critical review and research agenda. *Journal of Business Venturing*, 27: 266-290.
- Kyvik, O. 2011. Internationalisation of small firms: the importance of a global mindset. *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation*, 10(3-4): 314-331.
- Lamb, P., Sandberg, J. ve Liesch, P.W. 2011. Small firm internationalisation unveiled through phenomenography. *Journal of International Business Studies*, 42: 672-693.
- Lu, J.W. 2002. Intra- and inter-organizational imitative behavior: Institutional influences on Japanese firms' entry mode choices. *Journal of International Business Studies*, 33(1): 19-37.
- McDougall, P.P. ve Oviatt, B.M. 2000. International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 53(5): 902-906.
- Meyer, K.E. 2001. Institutions, transaction costs, and entry mode choice in Eastern Europe. *Journal of International Business Studies*, 32(2): 357-367.
- Michailova, S. ve Wilson H.I.M. 2008. Small firm internationalization through experiential learning: The moderating role of socialization tactics. *Journal of World Business*, 43: 243-254.

- Mlinaric, M.C. ve Mlinaric, F. 2010. Small firms in a small country: Managerial factors, internationalization and performance of Slovenian SMEs. *Managing Global Transitions*, 8(3): 239-259.
- Oviatt, B.M. ve McDougall, P.P. 1994. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1): 45-64.
- Pauwels, P., Patterson, P.G., de Ruyter, K. ve Wetzels, M. 2009. The propensity to continue internationalization: A study of entrepreneurial decision-making in Australian service firms. *Advances in International Marketing*, 20: 11-36.
- Ruzzier, M., Hisrich, R.D. ve Antoncic, B. 2006. SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4): 476-497.
- Schweizer, R. 2012. The internationalization process of SMEs: A muddling-through process. *Journal of Business Research*, 65: 745-751.
- Sommer, L. 2009. Degree of internationalization – a multidimensional challenge. *The Journal of Applied Business Research*, 25(3): 93-110.
- Sommer, L. 2010. Internationalization process of small and medium-sized enterprises – a matter of attitude?. *Journal of International Entrepreneurship*, 8: 288-317.
- Sommer, L. ve Haug, M. 2011. Intention as a cognitive antecedent to international entrepreneurship-understanding the moderating roles of knowledge and experience. *International Entrepreneurship Management Journal*, 7: 111-142.
- Wright, M., Westhead, P. ve Ucbasaran, D. 2007. Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: a critique and policy implications. *Regional Studies*, 41(7): 1013-1029.
- Zahra, S.A., Korri, J.S. ve Yu, J. 2005. Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, 14: 129-146.
- Zucker, L.G. 1987. Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13: 443-464.



# EV SAHİBİ ÜLKENİN KURUMSAL YÖNETİŞİM MODELİNİN YABANCI FİRMANIN YEREL ORTAK SEÇİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANGLO-SAKSON VE KITA AVRUPASI SİSTEMİNDEN TÜRKİYE'YE GELEN ORTAK GİRİŞİMLER

**Doç.Dr. Kader TAN ŞAHİN**  
Karadeniz Teknik Üniversitesi İİBF  
İşletme Bölümü  
kadertan@gmail.com

**Öğr.Gör. Ertuğrul KAROĞLU**  
Karadeniz Teknik Üniversitesi  
Beşikdüzü MYO  
ekaroglu@ktu.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, gelişmekte olan bir ülke ve ev sahibi olarak Türkiye'de oluşan kurumsal yönetim mekanizmasının yabancı firmanın yerel ortak seçimini ne ölçüde etkileyeceğini araştırmaktır. Araştırmada farklı ulusal kurumsal yönetim modellerini temsil etmesi nedeniyle Anglo-Sakson (ABD, İngiltere gibi) pay sahipleri yaklaşımı, Kıta Avrupası (Almanya, Fransa, Hollanda gibi) paydaş yaklaşımını temsilen seçilmiştir. Bu ülkelerden Türkiye'deki işletme grupları ile ortaklık düzeyinde kurulan doğrudan yabancı yatırımlar örneklem olarak seçilmiştir. Bu çalışmanın en önemli katkısı uluslararası işletmecilik literatürüne ev sahibi ve misafir ülkenin yarattığı baskının farklı ulusal kurumsal yönetim mekanizmalarıyla açıklamaya çalışmasıdır. Sonuç olarak farklı kurumsal yönetim modellerinden gelen yabancı firmalarla yapılan ortak girişimlerde, Türkiye'deki kurumsal yönetim mekanizmasının etkisi olduğu kadar geldikleri ortamdaki kurumsal yönetim mekanizmasının özelliklerini de yansıttıkları söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal yönetim, ortak girişim, işletme grupları, Türkiye

## 1. GİRİŞ

Son yıllarda globalleşmenin artması ile birlikte farklı ulusal kurumsal yönetim modellerinin varlığı ve bu modeller arasındaki benzeşmenin ve ayrışmanın önemi sıklıkla vurgulanmaya başlanmıştır (Aguilera ve Jackson, 2003). En önemli farklılık pay sahipleri yaklaşımı (Amerika ve İngiltere) olarak bilinen ve daha çok gelişmiş ekonomilerde gözlemlenen modelle, paydaş yaklaşımı olarak bilinen (Almanya ve Japonya gibi) modeller arasındadır. Pay sahipleri yaklaşımı dağınık ortaklık yapısı, sahiplik ve kontrolün birbirinden ayrılması ve piyasaya dayalı finansal sisteminin özelliklerini taşıırken, diğer yaklaşım ise yoğunlaşmış ortaklık yapısı, iç kontrol sistemi ve koordineli çalışan firmalar ve finansal kurumları temsil etmektedir. Özellikle gelişmekte olan ekonomilerin son yıllarda artan önemi ve piyasaların globalleşmesi bu ekonomilerdeki işletme gruplarını ve özellikle aile sahipliğini ön plana çıkartmıştır. Tabii ki aile sahipliğindeki işletme grupları gelişmekte olan ekonomilerdeki kurumsal yönetim mekanizmasının oluşmasında ve ulusal kurumsal yönetim modelinin oluşmasında önemli bir role sahip olacaktır. Son zamanlarda Türkiye'de Türk Ticaret Kanunu'nda yapılan değişiklikler ve aile sahipliğindeki işletme gruplarından bu yeni kurallara ilişkin eleştiriler veya öneriler de bilinmektedir (Ararat ve Yurtoğlu, 2012). Sonuç olarak, yabancı yatırımcının bu koşullar altında ulusal kurumsal yönetim modelinden etkilenip etkilenmeyeceği ve ne ölçüde etkileneneğinin ampirik olarak incelenmesi gerekmektedir. Bu araştırma, vekalet teorisi, lokal adaptasyon yaklaşımı, ve neo-kurumsal yaklaşımın kurumsal mantık mekanizması ile açıklanmaya çalışılacaktır. Vekalet kuramı ve yeni kurumsal kuram bireylerin veya örgütlerin nasıl davrandıkları noktasında farklı varsayımlara sahiptirler. Vekalet kuramı stratejik karar vermenin lokomotifleri olarak vekalet maliyetlerini vurgulamaktadır (Jensen ve Meckling, 1976) Vekalet teorisine göre FDI'ların (doğrudan yabancı yatırım) aile sahipliğindeki işletme grupları ile yaptıkları ortaklıklarda aile sahipliği ve kontrolü yönetimi zorlaştırır, yönetim kurulu başkanının yerel ortağın aile firmasının kurucu üyelerinden olması ve yönetim kurulunda aile üyelerinin olması izleme ve kontrol

maliyetlerini artıracaktır. Lokal adaptasyon teorisine göre, FDI'ların gittikleri yerel ortama uyum sağlamaları gerekir ve aile sahipliği bu adaptasyonu kolaylaştırır. Yeni kurumsal kuram da ise amaçlar, toplumda baskın olan kurumsal mantık tarafından şekillendirilir (Meyer ve Rowan, 1977 ; Di Maggio ve Powell, 1983). Yeni kurumsalcılara göre, farklı ulusal kurumsal yönetim modelleri olmasına rağmen, FDI'lar kendi ülkelerindeki kurumsal yönetim mantığından hareket ederler. Kendi ülkelerindeki sisteme göre yerel ortağı değerlendirirler. Diğer yandan, gelişmekte olan ülkelerde yapılan ortak girişim operasyonları daha çok belirsizlik ve risk içerdiğinden kendi sistemlerine benzeyen ülkeleri ve yerel ortağı seçme eğilimi gösterirler. Aile firmaları bu ortamda hem kurumsal yönetim modelinin uygulanmasında sorunlar çıkardığı hem de daha düşük prestije sahip oldukları için yabancı yatırımcılar yerel ülkenin uyguladığı sistemden kaçınabilir, kendi sistemlerini getirmeye çalışabilirler ya da kendilerine benzeyen mekanizmalardaki ülkelere yerel ortak seçebilirler. Bu çalışmanın amacı, gelişmekte olan bir ülke ve ev sahibi olarak Türkiye'de oluşan kurumsal yönetim mekanizmasının yabancı firmanın yerel ortak seçimini ne ölçüde etkileyeceğini araştırmaktır.

## 2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada farklı ulusal kurumsal yönetim modellerini temsil etmesi nedeniyle Anglo-Sakson (ABD, İngiltere gibi) pay sahipleri yaklaşımı, Kıta Avrupası (Almanya, Fransa, Hollanda gibi) paydaş yaklaşımını temsilen seçilmiştir. Bu ülkelerden Türkiye'deki işletme grupları ile ortaklık düzeyinde kurulan doğrudan yabancı yatırımlar örneklem olarak seçilmiştir. Yöntem olarak niceliksel yöntemlerden hiyerarşik regresyon analizi tercih edilmiştir.

## 3.ARAŞTIRMANIN KATKISI VE KAPSAMI

Bu çalışmanın en önemli katkısı uluslararası işletmecilik literatürüne ev sahibi ve misafir ülkenin yarattığı baskının farklı ulusal kurumsal yönetim mekanizmalarıyla açıklamaya çalışmasıdır. Ayrıca son zamanlarda gittikçe önemli bir şekilde literatürde yer almaya başlayan gelişmekte olan ekonomilerdeki aile sahipliğindeki işletme gruplarını kurumsal yönetim mekanizması ve uluslararası işletmecilik bakış açısı değerlendirmesidir. Teorik katkısı ise gelişmekte olan ekonomiler bağlamında vekalet, lokal adaptasyon ve kurumsal mantıkların açıklayıcı gücünü test etmektir.

JV'lere yapılan yatırımların toplam FDI içerisinde önemli bir yer tuttuğu görülmektedir (Pan, 2003). Türkiye'de Anglo-Sakson ve Kıta Avrupası sisteminden gelen FDI'larla işletme grupları ile yapılan ortak girişimler (joint venture) örneklem olarak seçilmiştir.

Bağımlı değişken ortak girişimin ortaklık oranlarıdır: bunlar: azınlık paya dayalı ortak girişim, çoğunluk paya dayalı ortak girişim ve eşit paya dayalı ortak girişimdir. İngiltere ve Almaya için iki bağımlı değişken oluşturulacaktır.

Bağımsız değişken olarak yönetim kurullarındaki yerel ortağın kurucu aileden gelen üye sayısıdır. Yönetim kurulu başkanının yerel ortağın kurucu ailesinden gelmesi ise bu ilişkide etkileşim etkisi yaratacağınan moderator model olarak tanımlanmıştır.

Yönetim kurulları ve oluşumu incelenirken ülkelerin sahip oldukları tekil veya ikili yönetim kurulu yapıları da dikkate alınacaktır. Mesela İngiltere tekil yönetim kurulu yapısına sahip iken Almanya ikili yönetim kurulu yapısına sahiptir.

Ayrıca yeni kanunla birlikte bazı şirketlerde uygulanma zorunluluğu getirilen bağımsız yönetici oranı da tanımlanmaya çalışılmıştır. Bağımsız yöneticinin (independent) aile işletmeleriyle kurulan bu ortaklıklarda bağımsızlık derecesi de dikkate alınmaya çalışılacaktır. Ayrıca Türkiye'deki aile işletmeleri açısından bağımsız yöneticilerin bağımlı oldukları yönündeki çalışmalar dikkate alındığında (Üsdiken ve Öktem, 2011) bağımlı yönetici tanımlanmaya çalışılacaktır. Kontrol değişkenleri olarak grup seviyesinde endüstriyel çeşitlenme, işleme grubu düzeyinde ilk ortağın ve ikinci ortağın ortaklık oranları tanımlanmıştır.

Firma seviyesinde ise, firmanın yaşı, finansal performansı ve faaliyette bulunduğu sektör tanımlanmıştır.

## 4.BULGULAR

İşletme grupları ile Anglo-Sakson kurumsal yönetim modelinden gelen yabancı ortaklarla yapılan FDI'larda, aile sahipliği arttıkça yönetim kurullarında aile üyesi oranı artarken, yabancı yönetici oranı azalmakta ve genel olarak bağımsız yabancı yönetici oranı artmaktadır. Anglo-Sakson sisteminden gelen FDI'larda yönetim kurullarındaki bağımsız yönetici uygulaması kendi kurumsal yönetim mekanizmalarının bir izdüşümü olduğundan kurumsal mantıklara, izleme ve kontrol maliyetlerini azaltmaya çalıştığından vekalet teorisine destek vermektedir. Diğer yandan bütün bu sistemdeki en belirleyici olan faktörün tarafların

FDI'daki ortaklık oranları olduğu görülmektedir. Aile sahipliği arttıkça yönetim kurullarında aile üyesinin artması da lokal adaptasyon teorisine destek sağlamaktadır.

Anglo-Sakson sisteminden gelenlerle yapılan ortaklıklarda yabancı bağımsız yönetici oranının arttığı gözlemlenirken, Kıta Avrupa'sı sisteminden gelenlerle yapılan ortaklıklarda tam aksi bir durum gözlenmektedir. Anglo-Sakson sisteminden gelenlerin izleme ve kontrol maliyetleri açısından vekalet yaklaşımına ve kendi ülkelerindeki kurumsal yönetim modelinden hareket ederek kurumsal mantıklar tezine destek sağladığı görülmektedir. Diğer yandan Kıta Avrupası kurumsal yönetim modelinden gelenler ile yapılan ortak girişimlerde yabancı bağımsız yönetici oranının düştüğü gözlenmektedir.

Sonuç olarak farklı kurumsal yönetim modelinden gelen yabancı firmalarla yapılan ortak girişimlerde, Türkiye'deki kurumsal yönetim mekanizmasının etkisi olduğu kadar geldikleri ortamdaki kurumsal yönetim mekanizmasının özelliklerini de yansıttıkları söylenebilir.

## KAYNAKÇA

- Aguilera, R.V. ve Jackson, G. (2003), The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants, *Academy of Management Review*, Volume, 28, Issue 3, pp.447-465.
- DiMaggio, P.J. ve Powell, W.W. (1991), Introduction. In W. W. Powell ve P.J. DiMaggio (eds), *The New institutionalism in organizational Analysis*: pp. 1-38. Chicago: University of Chicago Press.
- Khanna, T. ve Palepu, K. (2000), Emerging market business Groups, Foreign intermediaries, and corporate governance. In R. Morck (Ed.), *Concentrated corporate ownership*: pp, 265-293. Chicago: University of Chicago Press.
- Luo, X., Chung, C. Ve Sobczak, M. (2009), How do corporate governance model differences affect foreign direct investment in emerging economies, *Journal of International Business Studies*, Volume, 40, pp. 444-467.

# RİSK YÖNETİM KAVRAMSALLAŞTIRMALARI VE YERELLEŞME

**Dr. Çağrı TOPAL**  
Orta Doğu Teknik Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
ctopal@metu.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı organizasyonların yarattığı risklerin yönetiminde kullanılan araç ve tekniklerin değişik gruplarca nasıl anlamlandırıldığını incelemektir. Araştırmanın kuramsal çerçevesini işletme riski, risk yönetimi, ve örgütsel kaza/felaket literatürlerinin bir eleştirisi oluşturmaktadır. Araştırma, risk yönetiminin risk uzmanlarınca geliştirilmiş teknik-bilimsel rasyonaliteyi temel alan yaklaşımlara indirgenemeyeceğini vurgulayarak literatüre eleştirel bir katkı sunmaktadır. Bu eleştiriyle birlikte değişik paydaşların özellikle riskten doğrudan etkilenen grupların yerel görüşlerinin risk yönetim tekniklerini oluşturmada temel bir kaynak olması gereğini vurgulayarak şirketlerin toplum ve bireyler için risk oluşturan etkinliklerinin nasıl yönetileceğine dair yol göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Risk yönetimi, yerel bilgi, teknik-yasal bilgi

## 1.GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı organizasyonların yarattığı risklerin yönetiminde kullanılan araç ve tekniklerin değişik gruplarca nasıl anlamlandırıldığını incelemektir. Bu amaçla işletme veya şirket yöneticileri, devlet veya hükümet (kamu) kurumları, ve vatandaş ve vatandaş grupları olarak ayrıştırılmış üç grubun görüşleri tasvir edilecektir. Genel araştırma sorusu, bu grupların risk yönetimini kavramsallaştırırken göz önünde bulundurduğu boyutlar nelerdir ve bu boyutlar bağlamında gruplar arasında neler benzeşmekte ve farklılaşmaktadır şeklinde detaylandırılacaktır.

Bu çalışma bağlamında risk diğer insanların fiziksel, sosyal-kültürel, ekonomik değerlerine zarar verme olasılığını barındıran her türlü insan etkinliği olarak tanımlanmaktadır (Lupton, 1999). Bağlantılı olarak örgütsel risk toplumsal aktörler için zararlı olabilecek örgütsel etkinlik ve çalışmalardır. Son olarak risk yönetimi örgütsel riskleri en aza indirmek veya yok etmek veya denetim altında tutmak için bir örgüt tarafından geliştirilen veya benimsenen ve uygulamaya konulan plan ve stratejileri ifade eder.

Risk yönetim literatürü riski nesnel olarak saptanabilir ve yönetilebilir bir olgu olarak görmektedir. Bu şekilde herhangi bir örgütsel risk evrensel olarak tek bir anlama sahipmiş gibi görünmekte ve bu anlam da risk uzmanlarınca tespit edilebilmektedir. Bu çalışma bu eleştirel saptama üzerinden giderek, örgütsel riskin değişik toplumsal gruplarca farklı şekillerde anlamlandırılabilceğini iddia etmektedir. Örgütsel riskler etkiledikleri toplumsal grupların anlamlandırma süreçlerinde açığa çıkan yerel bir karaktere sahiptirler. Bu yerellik risk yönetiminin etkililiği açısından merkezi önemdedir; fakat anlamlandırma yalnızca uzmanların katıldığı bir süreç olunca yerellik görünmez kılınmaktadır. Bu çalışma örgütsel riskin yerel anlamını ve yerelliğin risk yönetimindeki rolünü vurgulamaktadır.

## 2.LİTERATÜR

Risk yönetim literatürünün üç önemli kolu olan işletme riski, risk, ve örgütsel kaza/felaket çalışmaları örgütsel riski pozitif bir olgu olarak kavramsallaştırmaktadırlar. Bağlı olarak, sosyal-kültürel bir süreç şeklinde tezahür eden risk anlamlandırma araştırma konusu değildir.

İşletme riski bir firmanın varlığına veya başarısına yönelik olası bir tehdit olarak kavramsallaştırılabilir (Shrivastava, 1995). Bu risk nesnel ve endüstri verileriyle ölçülebilir olduğu düşünülen pazar riskini içerir (Goodrick ve Salancik, 1996). Aynı zamanda toplumsal aktörlerin anlamlandırmasından bağımsızdır. Dolayısıyla, riski anlamlandırma süreci işletme riski çalışmalarının bir konusu değildir. Bu literatür, riski birincil olarak örgütsel başarısızlık olasılığı şeklinde düşünmektedir; buna dair tipik çalışmalar nüfus ekolojisi okuluyla görülmektedir (Barnett ve Freeman, 2001). İkincil olarak ise örgütsel aktörlerin risk alma veya riskten

kaçınma davranışları ve bu davranışların yine örgütsel başarısızlık üzerine etkileri incelenmektedir (Desai, 2008).

Risk yönetimi literatürü örgütsel aktörlerin ve özellikle yöneticilerin örgütsel riskler, krizleri, ve felaketleri nasıl akılcı bir şekilde yönetebilecekleri sorusuna odaklanır (Bowman ve Kunreuther, 1988). Fakat risk, kriz, ve felaketlerin yöneticilerce nasıl anlamlandırıldığı genrel olarak bir araştırma konusu değildir. Risk yönetimi literatürü, daha ziyade, yöneticiler için akılcı risk yönetim tekniklerini saptamaya çalışır (Roberts ve Bea, 2001).

Felaket literatürü ise örgütsel felaketlerin nedenleri üzerine yoğunlaşır. Bu nedenler nesnel bir riskin bağımsız varlığını temel varsayımla bulunmaya çalışılır. Bu risk örgütsel aktörler tarafından belirlenemediği için felaket gerçekleşmiştir (Turner, 1976). Dolayısıyla araştırmacı riskin varlığını geriye dönük şekilde yeniden oluşturur (Gephart, 1984). Genel olarak, bu literatür felaketlere yol açan sosyal-kültürel ve örgütsel nedenlere bakar. İlk olarak, felaketlerin pek çok küçük olayın ve kazanın bir bileşkesi sonucu zamanla ortaya çıktıkları saptamasını yapar (Rudolph ve Repenning, 2002). İkinci bulgu örgüt kültürünün olası bir felaket kaynağı olduğu üzerinedir (Feldman, 2004). Üçüncüsü, örgütsel yapı felaketlere yol açabilir (Neal ve Younis, 2006). Dördüncüsü, felaketler makro düzeyde sosyal-politik yapının yan etkileri olarak ortaya çıkarlar (Vaughan, 1999). Son olarak, takım içi etkileşimler felaketle sonuçlanabilir (Kayes, 2004).

Özete her üç literatür de riskin değişik yerel gruplarca nasıl anlamlandırıldığına ve bu anlamların risk yönetimi üzerine etkilerine ilişkin çok dar bir çerçevede sunmaktadır. Bu akılcı/rasyonel bir çerçevedir ve örgütsel riski toplumsal anlamlandırma süreçlerinden bağımsız bir gerçeklik olarak görmektedir. Risk profesyonel araştırmacılar ve yöneticilerce bilimsel bir şekilde saptanabilecek nesnel bir olgudur. Yerel mantık ve bakış açıları bu nesnel saptamayla uyuştukları ölçüde doğrudurlar; aksi halde hatalı ve önyargılı bir sürecin ifadesi olarak görülebilirler.

### 3.METODOLOJİ

Çalışmada anlamlandırma süreçleri incelendiği için nitel yöntemler kullanılmıştır. Araştırma sorusunu yanıtlamak üzere, Kanada, Alberta eyaleti, Edmonton şehri sınırları içindeki bir yerleşim yerinde özel bir şirketçe açılıp işletilmek istenen ve insan ve diğer canlılar için oldukça zararlı zehirli bir gaz olan hidrojen sülfat içeren bir petrol kuyusunun yarattığı risklerin tartışıldığı bir kamu inceleme oturumu araştırma ortamı olarak seçilmiştir.

Bu oturuma kamu adına oturumu yöneten ve karar verici konumunda bulunan Alberta Enerji Düzenleme Kurulu adına üç kişilik bir heyet, heyete eşlik eden bir avukat ve diğer yardımcıları, Edmonton Belediyesi-sini temsilen konuyla ilgili iki çalışan, şirket adına yöneticileri, avukatları, ve danışmanları, ve o yerleşim yerinde yaşayan vatandaşları temsilen iki grup, orada yaşamayan fakat toprak sahibi olan bir vatandaş, ve avukatları katılmıştır.

Bir buçuk gün süren bu oturumun 565 sayfa tutan dakika dakika kayıtları satın alınmış (AEUB, 2005a), yaklaşık iki ay sonra yayımlanan 21 sayfalık karar kurulun internet sayfasından indirilmiş (AEUB, 2005b), ve bu iki yazılı kaynak kısa mülakatlar ve diğer yardımcı yazılı kaynaklarla birlikte çözümlenmiştir. Çözümlemede nitel yaklaşım benimsenmiş ve bu yaklaşımda genel olarak bütüncülük ve tutarlılık sağlayan aynı zamanda yorumlamaya da dayanan yerleşik kuram ("grounded theory") (Glaser ve Strauss, 1967) ve metinsel yaklaşım ("textual approach") (Gephart and Pitter, 1995) birlikte kullanılmıştır. Çözümleme petrol şirketi tarafından yaratılan riskin nasıl yönetileceği sorusuna tarafların yanıtları üzerinden yapılmıştır.

Çözümlemenin birinci aşamasında oturum kayıtları ve oturum kararındaki bütün veri kodlanarak konular saptanmıştır (Glaser, 1978). İkinci aşamada saptanan kodlar (veya konular) arasındaki benzerlikler incelenmiş ve 35 ana başlıkta kodlar birleştirilmiştir (Glaser, 1978; Glaser and Strauss, 1967). Üçüncü aşamada 35 ana başlığın alt-başlıkları incelenerek katılımcıların 6 temel mesele üzerinde durdukları gözlemlenmiştir (Gephart, 1993). Bu 6 temel meseleden biri petrol kuyusu projesinin yarattığı risklerin nasıl giderileceğine dair önerilen planlar, adımlar, ve stratejilerdir. Başka bir deyişle üçüncü aşamada risk yönetiminin temel bir mesele olduğu görülmüştür. Dördüncü aşamada, "plan" kelimesinin kullanıldığı bütün paragraflar bir dosyada toplanarak çözümlenmiştir. Buradaki amaç katılımcı grupların "plan" kelimesine atfettiler anlamı yorumlamak ve böylece risk yönetimi nasıl anlamlandırdıklarını anlamaktır (Gephart and Pitter, 1995). Dolayısıyla risk yönetimi "plan" kelimesi aracılığıyla veri kümesinden işlevsel hale getirilmiş ve anlamlandırma süreci incelenmiştir. Son olarak değişik grupların "plan" veya risk yönetimi kavramsallaştırmaları karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma sonucu risk yönetiminin 8 değişik boyutu olduğu ortaya çıkmıştır (Gephart and Pitter, 1995).

#### 4.BULGULAR

Çözümleme sonucunda katılımcıların risk yönetimini sekiz boyutta yorumlayıp anlamlandırdığı görülmüştür. Öncelikle katılımcılar projenin yarattığı ve plan ve önlemlerin yönetmesini veya yok etmesini bekle-dikleri riskleri vurgulamaktadırlar. Acil durumlar bu risklerin başında gelmektedir. Buna ek olarak şirket operasyonel acil durumlar, olası bir gaz sızıntısı, sağlık problemleri, varolan ve yapılacak petrol kuyularının denetlenmesi, yöre sakinlerinin güvenliği ve korunması, ve sakinlerin projeye ilişkin diğer kaygılarının risk yönetim planlarının çözebileceği sorunların arasında saymaktadır. Böylece şirket nerdeyse her sorunun hali-hazırda planlarda çözümü olduğunu ifade etmektedir. Fakat şirket uzun dönemli sorunlara ilişkin herhangi bir yorum yapmamaktadır. Düzenleme kurulu gaz sızıntısı üzerinde odaklanmıştır. Etkin şekilde oturumda yer alan birinci yöre sakinleri grubu ve yerleşik olmayıp toprak sahibi olan bir katılımcı özgül sorunlarına dikkat çekmektedirler. Bunlar bir kaza veya felaket anında yöreden kaçmayı sağlayacak acil durum çıkışı ve işletim süresi sonunda şirketin yöreyi mümkün olduğunca eski halinde bırakmasını sağlayacak etkili bir plandır.

İkinci olarak katılımcılar plan tiplerini tartışmaktadırlar. Planlar önleyici ve düzeltici olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Ayrıca şirket, kurul, ve şehir temsilcileri ayrı ayrı şirket ve şehir planlarının varlığına işaret etmektedirler. Birinci yöre sakinleri grubu, toprak sahibi katılımcı, ve yine kurul genel planların yanında ve belki daha çok özel sorunlara ilişkin planlara da değinmektedirler. Şirket ise özel sorunları bir kenara iterek var olan planların projenin bütün boyutlarını kapsadığını vurgulamakta ve dolayısıyla projeden kaynaklanan her sorunun bir çözümü olduğunu belirtmektedir.

Üçüncü olarak katılımcılar plan parametrelerini ya da değişkenlerini konu etmektedirler. Tanımlanmış bir acil durum alanı her katılımcının değindiği bir değişkendir. Şirket, toprak sahibi katılımcı, ve kurul 500 metrelik resmi alanı vurgulamaktadırlar. Şirket ve kurul ayrıca gaz sızıntı oranının acil durumu alanının hesaplanmasında önemli olduğunu söylemektedirler. Ayrıca birinci sakinler grubu ve kurul yörenin kent içinde olmasından kaynaklanan özgül durumu bir değişken olarak görmektedirler. Birinci sakinler grubu ayrıca acil durum çıkışı etkileyen unsurları da tartışmaktadır. Karşıt şekilde şirket, kentsel-kırsal ayrımı yapmamakta ve planların yönetmeliklerde belirtilen doğrudan olumsuz etki kavramı üzerinden yapıldığını söylemektedir. Bu çok genel değişkene karşı, sakinler grubu bireysel sağlık sorunları gibi özgül durumlara dikkat çekmektedir. Benzer şekilde, toprak sahibi katılımcı da yörenin eski haline getirilmesini sağlayacak kaynakların şirkette gelecekte de bulunup bulunmayacağını sorgulamakta ve kuyuları işletim süresini de bir değişken olarak yorumlamaktadır. Dolayısıyla yöre sakinleri ve toprak sahibi kendi özel sorunlarına ilişkin değişkenler belirlerken, şirket, şehir temsilcileri, ve kurul daha çok genel değişkenler üzerinden önlem alınmasını savunmaktadırlar.

Dördüncü boyut risk plan ve önlemlerinin organizasyonunu ve görev dağılımının açık olması gereğini vurgulamaktadır. Bu boyutta şirket ve şehir temsilcileri organizasyon-ıç, yöre sakinleri ve kurul ise şehir ve şirket organizasyonları arası görev dağılımını gündeme getirmektedirler. Şirket risk plan ve önlemlerinin kendi örgütsel yapısına ve çalışanlarına dayandığını belirtmektedir. Yine şirket, ve şehir ve kurul merkezi bir denetim yapısının gerekliliğine işaret etmektedirler. Şirket ve kurul belirli usullerin, süreçlerin, ve hareket tarzlarının uygulanmasını doğru bulmaktadırlar. Farklı olarak, yöre sakinleri bütün olarak çalışabilir bir organizasyon beklentisi içindedirler.

Beşinci boyut risk yönetim plan ve önlemlerinin geliştirilme süreciyle ilgilidir. Bütün katılımcılar sürecin müzakereler yoluyla ilerlemesi konusunda hemfikirdirler. Şirket ve şehir temsilcileri kurul üyeleriyle birlikte müzakerelerin yöre sakinleri, toprak sahipleri, ve kamu kurumlarıyla sürdürülmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Yöre sakinleri ve toprak sahibi katılımcı kendileriyle olan müzakerelerin çok daha önemli olduğunu düşünmektedirler. Hatta yöre sakinleri müzakereleri tatmin edici bulmadığı sürece risk yönetiminin varlığından söz edilemeyeceğini ileri sürmektedir. Bunun dışında, birinci yöre sakinleri grup hariç tüm katılımcılar bir tatbikat yapılması gerektiğini söylemektedirler. Şirket, şehir, ve kurul temsilcileri tatbikat sonucu planlarda değişiklikler olabileceğini düşünmektedirler; planlama süreci devam etmektedir. Şirket ayrıca önceki projelerden ve kazalardan risk yönetimi konusunda yararlanılabileceğini belirtmektedir.

Altıncı boyut olarak, katılımcıların risk yönetimine yaklaşımları tartışılmaktadır. Şirket yaklaşımını ileriye dönük, detaylı, ve dikkatli bir yaklaşımı olduğunu iddia etmektedir. Şehir temsilcileri de şirketin yaklaşımını özenli ve genel olarak olumlu bulmaktadırlar.

Yedinci boyut olarak hangi grupların risk yönetiminin planlarının asıl uygulayıcısı olduğu sorusu üzerinde durulmaktadır. Bütün katılımcılar şirket ve şehir yetkililerini risk yönetiminin asıl sorumluları olarak görmektedir. Bağlı olarak, şirket, kurul, ve şehir temsilcileri, şehrin risk plan ve yeteneklerinin şirketin plan ve yeteneklerine eklenmesi gerektiğini belirtmektedirler. Şehir sağlık kurumu gibi bazı diğer kamu kurumları ve danışman firmalar da, şirket ve kurul tarafından uygulamanın bir parçası olarak görülmektedirler. Şirket ayrıca kurulun bölgesel merkezinin ve diğer özel şirketlerin risk yönetimine katkısı olacağını düşün-

mektedir. Diğer katılımcıların aksine, yöre sakinleri şehrin risk yönetim yeteneklerinden, yöreyi bilmemesinden dolayı, şüphe duymaktadır.

Son olarak, katılımcılar risk yönetim plan ve önlemlerini geliştirmek ve yorumlamak için kullandıkları referanslara veya anlamlandırma rehberlerine değinmektedirler. Kurulun resmi yönetmelikleri şirket, yöre sakinleri, ve kurulun kendisi tarafından vurgulanmıştır. Sakinler ayrıca kurulun resmi olmayan son dönem önerilerini de aynı önemde görmektedirler. Ek olarak, şirket yıllara dayanan kendi ve içinde bulunduğu endüstrinin deneyimlerini, yöre sakinleri ise yine yıllara dayanan yöreye ilişkin deneyimlerini kaynak olarak belirtmektedirler. Sakinler aynı zamanda şirketin yöre konusundaki görece bilgisizliğine de atıf yapmaktadır. Mesleki bilgi de diğer bir kaynaktır. Şirket danışmanlarının şehir ise çalışanlarının mesleki bilgisini temel referanslardan biri olarak görmektedir.

## 5.TARTIŞMA

Şirket temsilcileri ve oturumu yöneten kurul ve şehir temsilcilerinden oluşan kamu yetkililerine göre örgütsel riskler genel planlarla yönetilebilir olarak anlamlandırılmaktadır. Olası hemen her risk için önleyici veya düzeltici, şirket veya şehirce geliştirilen, bir plan veya önlem bulunmaktadır. Şirketin ve şehrin kaynakları risk yönetiminin etkin şekilde uygulanabilmesi için yeterli ve hazırdır. Yöre sakinleri ve toprak sahiplerinin özgül risk olarak gördüğü şeyler zaten risk yönetim planlarının genel çerçevesi içerisinde dikkate alınmaktadır. Ayrıca planlama süreci devam ettiği için şu an çözümlenmemiş gibi duran risklerin süreç ilerledikçe yönetilebilir oldukları görülecektir.

Yöre sakinleri ise acil durum çıkışı ve işletim sonrası yörenin yeniden düzenlenmesi gibi özgül riskler üzerinde durmakta ve bu riskler için özgül planlar istemektedirler. Ayrıca şehir yetkililerinin yöreyi bilmedikleri iddia edilmekte ve bu riskleri yönetemeyecekleri düşünülmektedir. Dolayısıyla yöre sakinlerine göre risk yönetimi ancak yöreye özgü riskleri giderebildiği ölçüde başarılıdır. Bu anlamda vatandaş ve vatandaş gruplarının, özel şirket ve kamu kurumlarının aksine, yerel bir risk ve risk yönetimi anlayışı geliştirdikleri ileri sürülebilir.

Şirket ve kurul yöneticileri risk yönetim plan ve önlemlerini geliştirirken iki temel referansa dayanmaktadır. Birincisi teknik hesaplamaların (acil durum alanı ve gaz sızıntısı oranı) ve uzmanların ve danışmanların kullanılmasının gösterdiği üzere teknik bilgidir. İkincisi ise kurulun resmi yönetmeliklerine verilen pek çok referanstan anlaşıldığı üzere yasal bilgidir. Her ikisi de kurumsal ve evrensel boyutları ağır basan kaynaklardır.

Buna karşın yöre sakinleri, resmi ve kurumsal kaynakları önemsemekle birlikte, kendi özgül kimi zaman sağlık sorunları gibi bireysel sorunlarını ve yöreye ilişkin yıllara dayanan bilgi ve gözlemlerini referans almaktadırlar. Ne kadar katı olursa olsun teknik ve yasal meşruiyet yöre sakinlerinin kaygılarını gideremeyebilir ve bilgileriyle uyusmayabilir. Bu anlamda resmi ve bağlayıcı olmayan kurul önerileri sorunlara daha iyi çözüm ürettiği ölçüde resmi yönetmelik gibi kullanılabilir. Başka bir deyişle, yöre sakinleri risk yönetim plan ve önlemlerini değerlendirirken özgül yerel bilgi ve sorunlarını asıl kaynak olarak kullanılmaktadırlar.

Özetle, özel şirket ve kamu kurumları teknik ve yasal bilgiye dayanan risk yönetiminin kapsayıcı bir plan ve önlemler bütünü oluşturabileceğini ve genel uygulamaların özgül risklere çözüm üretebileceğini düşünmektedirler. Vatandaş ve vatandaş grupları ise risk yönetiminin ancak yerel bilgi ve sorunlara dayanarak başarılı olabileceğini ve özgül riskleri bu şekilde çözebileceğini iddia etmektedirler. Birinci konum baskın olduğu ölçüde risk yönetimi vatandaşların için etkili olamamaktadır.

Risk yönetim literatürünün dar çerçevesi riskin ve yönetimin değişik yerel gruplarca nasıl anlamlandırıldığı anlamımıza yarayacak kurumsal çerçeveleri sağlamamaktadır. Bu literatürün teknik ve yasal referanslarda temsil edilen akılcı/rasyonel çerçeveye olan vurgusu, risk yönetimini toplumsal anlamlandırma süreçlerinden bağımsız bir gerçeklik olarak görmeye yol açmaktadır. Halbuki risk yönetimi profesyonel olduğu kadar yerel bir olgudur. Yerel bilginin dışlandığı durumlarda risk yönetiminin başarı şansı oldukça azalmaktadır.

## 6.SONUÇ

Bu araştırma, risk yönetiminin risk uzmanlarınca geliştirilmiş teknik-bilimsel rasyonaliteyi temel alan yaklaşımlara indirgenemeyeceğini vurgulayarak literatüre eleştirel bir katkı sunmaktadır. Bu eleştiriyle birlikte değişik paydaşların özellikle riskten doğrudan etkilenen grupların yerel görüşlerinin etkin risk yönetim tekniklerini oluşturmada temel bir kaynak olması gerektiğini vurgulayarak şirketlerin toplum ve bireyler için risk oluşturan etkinliklerinin nasıl yönetileceğine dair yol göstermektedir.

Buna göre risk yönetimi bir uzmanlık alanı şeklinde tezahür etmektedir. Şirket yöneticileri, kamu düzenleme kurumlarındaki uzmanlar, ve diğer bağlı veya bağımsız uzmanların dahil olduğu grup risk yönetimini tekelleştirmekte, olası farklı mantık ve bakış açılarının yarar ve gerekliliğini dikkate değer ölçüde yadsımadırlar. Genellikle risklerden doğrudan etkilenen vatandaş gruplarının tecrübeleriyle şekillenmekte olan bu farklı bakış açıları risk yönetim araçlarının geliştirilmesinde son derece tali bir konuma itilmektedir. Bu nedenle risk, riskten etkilenenleri tatmin edecek şekilde yönetilememekte, risk yönetiminin kendisi risk kaynağı olmaktadır.

## KAYNAKÇA

- AEUB (Alberta Energy and Utilities Board). 2005a. Hearing proceedings for a well licence, Petrofund Corp., Armisic Field, application no 1365474. Calgary, Alberta.
- AEUB (Alberta Energy and Utilities Board). 2005b. Decision for a well licence, Petrofund Corp., Armisic Field, application no 1365474. Calgary, Alberta.
- Barnett, W. P. ve Freeman, J. 2001. Too much of a good thing? Product proliferation and organizational failure. *Organization Science*, 12 (5): 539-558.
- Bowman, E. ve Kunreuther, H. 1988. Post-Bhopal behavior at a chemical company. *Journal of Management Studies*, 25 (4): 387-402.
- Desai, V. M. 2008. Constrained growth: How experience, legitimacy, and age influence risk taking in organizations. *Organization Science*, 19 (4): 594-608.
- Feldman, S. P. 2004. The culture of objectivity: Quantification, uncertainty, and the evaluation of risk at NASA. *Human Relations*, 57 (6): 691-718.
- Gephart, R. P. 1984. Making sense of organizationally based environmental disasters. *Journal of Management*, 10 (2): 205-225.
- Gephart, R. P. 1993. The textual approach: Risk and blame in disaster sensemaking. *Academy of Management Journal*, 38 (6): 1465-1514.
- Gephart, R. P ve Pitter, R. 1995. Textual analysis in technology research: An investigation of the management of technology risk. *Technology Studies*, 2 (2): 325-356.
- Glaser, B. G. 1978. *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. G. ve Strauss, A. L. 1967. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Goodrick, E. ve Salancik, G. R. 1996. Organizational discretion in responding to institutional practices: Hospitals and cesarean births. *Administrative Science Quarterly*, 41 (1): 1-28.
- Kayes, D. C. 2004. The 1996 Mount Everest climbing disaster: The breakdown of learning in teams. *Human Relations*, 57 (10): 1263-1284.
- Lupton, D. 1999. *Risk*. New York: Routledge.
- Neal, M ve Younis, T. 2006. Fueling the fire: Professional values and departmental boundaries in the management of the BSE crisis in the UK. *Disaster Prevention and Management*, 15 (2): 299-312.
- Roberts, K. H. ve Bea, R. 2001. Must accidents happen? Lessons from high-reliability organizations. *Academy of Management Executive*, 15 (3): 70-79.
- Rudolph, J. W. ve Repenning, N. P. 2002. Disaster dynamics: Understanding the role of quantity in organizational collapse. *Administrative Science Quarterly*, 47: 1-30.
- Shrivastava, P. 1995. Ecocentric management for a risk society. *Academy of Management Review*, 20 (1): 118-137.
- Turner, B. A. 1976. The organizational and interorganizational development of disasters. *Administrative Science Quarterly*, 21: 378-397.
- Vaughan, D. 1999. The dark side of organizations: Mistake, misconduct, and disaster. *Annual Review of Sociology*, 25: 271-305.



**ONBİRİNCİ OTURUM:PROF.DR. VAHDET AYDIN SALONU  
LİDER - ÜYE ETKİLEŞİMİ 1**

✓ **İŞ-ÖZEL YAŞAM DENGESİNİN SAĞLANMASINDA LİDER-ÜYE  
ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ**

*Araş.Gör. Mustafa ARAS*

✓ **ÖRGÜTSEL DESTEK, LİDER VE SOSYAL DESTEĞİN İŞ PER-  
FORMANSINA ETKİSİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ**

**Yrd.Doç.Dr. İrfan AKKOÇ**

*Öğr.Gör. Abdullah ÇALIŞKAN*

*Okutman Pınar UÇAK*

*Öğr.Gör. Duygu ÖZALP*

✓ **LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN PROAKTİF DAVRANIŞLAR ÜZE-  
RİNDEKİ ETKİSİ**

*Doç.Dr. Kürşat ÖZDAŞLI*

*Yrd. Doç.Dr. Pelin KANTEN*

*Araş.Gör. Ali Murat ALPARSLAN*

# İŞ ÖZEL YAŞAM DENGESİNİN SAĞLANMASINDA LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ

Araş.Gör. Mustafa ARAS  
Sakarya Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
maras@sakarya.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmada iş özel yaşam dengesinin sağlanmasında Lider Üye Etkileşiminin etkisi araştırılmıştır. Bu bağlamda Türkiye’de faaliyet gösteren büyük ölçekli 6 şirketin beyaz yakalı çalışanları ve bunların yöneticilerinden 312 anket toplanmış ve değişkenler arasındaki ilişki tespit etmek amacıyla korelasyon, etki düzeyini tespit etmek amacıyla ise çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre Lider-Üye Etkileşimi ile iş özel yaşam dengesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Anahtar Kelimeler:** İş özel yaşam dengesi, Lider Üye Etkileşimi, İş ve özel yaşam

## 1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında teknolojik gelişmeler ve artan rekabet daha çok ve daha verimli çalışmayı gerektirmektedir. Hızın öneminin giderek artması ve işlerin mümkün olan en kısa sürede yapılması isteği çalışanların işte daha çok zaman geçirmelerine neden olmaktadır. Özel yaşama ayrılan zamanın süresinin ve kalitesinin azalmasıyla iş ve özel yaşam arasında dengenin kurulması hem örgütler hem de çalışanlar için önemli bir gündem maddesi haline gelmiştir.

İş özel yaşam dengesi; çalışan bireyin iş ve ailesi ile ilgili sorumluluklarının uyumunu ifade etmektedir (Kapız, 2002). İş ve özel yaşam uyumunun olmadığı durumda ise çatışma ortaya çıkmaktadır. İş-özel yaşam dengesi ile ilgili yapılan araştırmalarda, iş yaşam dengesinin, çalışma yaşamının kalitesi (Küçükusta, 2007) iş tatmini (Carlson, 2000; Lambert ve diğ., 2006; Özdevecioğlu ve Doruk, 2009), performans (Frone vd., 1997) ve örgütsel bağlılığın (Carlson, 2000; Powell ve Greenhaus, 2006) sağlanmasındaki önemi ortaya konulmuştur.

Geleneksel liderlik yaklaşımları, liderin tüm çalışanlara benzer şekilde davrandığını; bir lidere bağlı tüm astların algı, yorum ve diğer değişkenler açısından homojen bir özellik taşıdığını ve astların liderin davranışlarına benzer tepkiler gösterdiğini varsaymaktadır (Baş ve diğ., 2010). Lider üye etkileşimi ise; “liderin farklı astlarıyla farklı şekillerde ilişki kurması ve astların her birine farklı davranması” (Liden ve Maslyn, 1998) olarak tanımlanabilir. Lider-üye etkileşimi teorisine göre lider, zihninde grup içi ve grup dışı olarak sınıflandırdığı asları ile farklı düzeyde ilişki kurmaktadır (Culbertson ve diğ., 2010).

Lider ve astların arasındaki iş ilişkilerine ek olarak sosyal ilişkilere de açıklık getirmesi açısından Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçek diğer ölçeklerden daha güçlüdür. Liden ve Maslyn (1998) lider-üye etkileşimini etki, katkı, vefakârlık ve profesyonel saygı olmak üzere dört boyutta incelemektedir.

Etki; etkileşimin tarafları arasında, iş ya da profesyonel değerlerden daha çok kişiler arası çekiciliğe dayanan karşılıklı ilişki olarak tanımlanmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986). Liden ve Maslyn’a (1998) göre kişiler arası çekiciliğe dayanan ilişkilerin ön plana çıktığı durumlarda etki boyutu etkileşimin kalitesini yalnız başına belirleyecek kadar güçlü olabilir.

Katkı; Dienesch ve Liden, (1986) katkı boyutunu, ilişkinin taraflarının ortak amaçlar için ortaya koydukları işle ilgili faaliyetlerin algılanan miktar ve kalitesi şeklinde tanımlamıştır. Lider astların performansını vermiş olduğu görevleri yerine getirip getirmediğine göre değerlendirmektedir. Görevleri liderin istediği şekilde yerine getiren astlar, aynı başarıyı göstermeyenlere oranla lider ile daha kaliteli etkileşim kurarlar. Etkileşimin kalitesi arttıkça liderin asta verdiği görev ve imkânların kalitesi de artmaktadır. Böylece önemli işler yapan astlar etkileşimi daha da geliştirme imkânı yakalayacaklardır (Liden ve Maslyn, 1998).

Vefakârlık; Lider ve üyelerin birbirlerine karşı vefalı olma derecesidir (Dienesch ve Liden, 1986). Buna göre lider astlarını zor duruma düşüklerinde koruyup kollamakta astlar ise lidere her durum ve zamanda destek olmaktadır (Baş ve diğ., 2010). Vefakârlık boyutunda liderler ortak amaçlar için ekstra çaba gösteren astlarını diğerlerine göre daha fazla korumakta, astlar ise bu davranışa daha fazla çaba ile karşılık vermektedirler (Liden ve Maslyn, 1998).

Profesyonel saygı; Liden ve Maslyn (1998) profesyonel saygı boyutunu, ilişkinin taraflarından her birinin organizasyon içinde veya dışında sahip olduğu saygınlık derecesine yönelik algı olarak tanımlamışlardır.

Bu saygınlık algısı, kişinin işle ilgili tecrübesine, kişi hakkında örgüt içinde veya dışında yapılan yorumlara ve aldığı ödüllere dayanabilir /Baş ve diğ., 2010).

Konu ile ilgili yapılan araştırmalar, yüksek kaliteli lider üye etkileşiminin; grup verimliliğini (Boies ve Howell, 2006), iş tatminini (Schyns ve Croon, 2006) ve performansı arttırdığını (Elicker, Levy, ve Hall, 2006) personel devir oranını düşürdüğünü (Graen, Liden, ve Hoel, 1982) ortaya koymaktadır. Bununla birlikte söz konusu araştırmaların hemen hemen tümünde lider üye etkileşiminin işle ilgili sonuçlarının incelendiği, “iş-özel yaşam dengesi” gibi iş dışı sonuçların ise ihmal edildiği görülmüştür. Ayrıca konunun artan öneme rağmen, Türkçe yazında, liderlerin tutum ve davranışlarının, iş-özel yaşam dengesi üzerindeki etkisini inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

## 2. ARAŞTIRMA

### 2.1. Çalışmanın Amacı

Organizasyonlardaki liderlerin çalışanların iş yaşam dengelerinin sağlanmasındaki rollerinin aydınlatmaktır. Bu bağlamda araştırmada iş-özel yaşam dengesinin kurulmasında lider üye etkileşiminin etkili olup olmadığı, eğer bir etki varsa çoklu regresyon analizi ile bu etkinin iş özel yaşam dengesini hangi oranda açıkladığı ortaya konulacaktır.

### 2.2. Örneklem

Araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren büyük ölçekli 6 şirketin beyaz yakalı çalışanları ve bunların yöneticilerini kapsamaktadır. Araştırma kapsamında 312 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir.

### 2.3. Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamında “İş Özel Yaşam Dengesi” bağımlı değişken, “Lider Üye Etkileşimi” bağımsız değişken olarak alınmıştır. İş Özel Yaşam Dengesinin ölçülmesinde Fisher- McAuley ve diğ. (2003) tarafından geliştirilen ve Türkçe güvenilirlik ve geçerliği Küçükusta (2007) tarafından yapılan “İş Yaşam Dengesi Ölçeği” kullanılmıştır. Lider Üye Etkileşiminin ölçülmesinde Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ve Türkçe güvenilirlik ve geçerliği Baş ve diğ. (2010) tarafından yapılan “Lider Üye Etkileşimi” ölçeğinden yararlanılmıştır. Lider Üye Etkileşimi ölçeği her biri üç madde içeren dört boyuttan oluşmaktadır.

## 3. BULGULAR

**Tablo 1.** Araştırma değişkenlerine ait betimleyici istatistikler ve değişkenler arası korelasyon değerleri

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	Etki	Vefakârlık	Katkı	Pro_Saygı	İş özel yaşam dengesi
Etki	3,7212	1,029	1				
Vefakârlık	3,0876	1,096	,608**	1			
Katkı	4,3814	0,646	,446**	,384**	1		
Profesyonel Saygı	3,9359	1,027	,658**	,428**	,432**	1	
İş özel yaşam dengesi	3,6063	0,891	,749**	,512**	,465**	,742**	1

\*\*Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır, n=312

Lider Üye Etkileşiminin alt boyutlarıyla iş özel yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Tablodaki bulgulara göre iş özel yaşam dengesi ile Lider Üye Etkileşiminin alt boyutlarından olan etki arasında ( $r = 0,749$ ) ve profesyonel saygı arasında ( $r = 0,742$ ) pozitif yönde yüksek bir ilişki vardır. Ayrıca iş özel yaşam dengesi ile vefakârlık ( $r = 0,512$ ), katkı ( $r = 0,465$ ) boyutları arasında da pozitif yönde ilişki bulunmuştur.

**Tablo 2.** Lider Üye Etkileşiminin İş Özel Yaşam Dengesine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	$\beta^a$
	İş- Özel Yaşam Dengesi
Etki	,404**
Vefakârlık	,056
Katkı	,083*
Profesyonel Saygı	,415**
$R^2$	,678
F	161,775**

\*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$

<sup>a</sup> standardize edilmiş beta katsayıları

Bağımsız değişken olarak tanımlanan Lider Üye Etkileşimi (LÜE) boyutlarının iş özel yaşam dengesi üzerindeki etkisini belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Tablodaki F değerinden LÜE ile iş özel yaşam dengesi arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca  $R^2$  değerine bağlı olarak LÜE'nin iş özel yaşam dengesi ile olan ilişkisinin güçlü olduğu söylenebilir. Regresyon analizi sonucunda vefakârlık boyutu dışındaki etki, katkı ve profesyonel saygı boyutlarının iş özel yaşam dengesinin sağlanmasında etkili olduğu bulunmuştur.

#### 4. SONUÇ

İş özel yaşam dengesinin kurulmasında Lider Üye Etkileşiminin etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmada Lider Üye Etkileşimi ile iş özel yaşam dengesi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olacağı varsayılmıştır. Bu varsayımı test etmek amacıyla tasarlanan araştırmada Lider Üye Etkileşimi ile iş özel yaşam dengesi arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Etki, katkı ve profesyonel saygı boyutlarının iş özel yaşam dengesinin kurulmasında önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Lider ve üye arasındaki etkileşimin kaliteli olması, katkı boyutu açısından verilen görevi liderin istediği zaman ve şekilde yapmak ve profesyonel saygı boyutu açısından lider ve üyenin saygınlık algılaması etkileşimi çekici hale getirmekte bu da iş özel yaşama olumlu yansımaktadır.

#### KAYNAKÇA

- Baş T., Keskin N., Mert İ.S. (2010). "Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçede Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi", Ege Akademik Bakış, 10, 3.
- Boies, K., ve Howell, J. M. (2006). "Leader-member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes", *Leadership Quarterly*, 17, 246-247.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Williams, L.J. (2000), "Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work Family Conflict", *Journal of Vocational Behavior*, 56, s.249-276.
- Culbertson, S. S., Huffman, A., ve Anderson, A.R. (2010), "Leader- Member Exchange and Work Family Interactions: The Mediating Role of Self Reported Challenge –and Hindrance- Related Stress", *The Journal of Psychology*, 144(1), 15-36.
- Dienesch, R. And Liden, R. (1986). "Leader-Member Exchange Model Of Leadership: A Critique And Further Development", *Academy Of Management Review*, 11(3): 618-634.
- Elicker, J. D., Levy, P. E., ve Hall, R. J. (2006). "The role of leader-member exchange in the performance appraisal process", *Journal of Management*, 32(4), 531-551.
- Fisher-McAuley, G., Stanton, J., Jolton, J., ve Gavin, J. (2003). "Modelling the relationship between work life balance and organisational outcomes". Paper presented at the *Annual Conference of the Society for Industrial-Organisational Psychology*. Orlando, April 12, 1-26.
- Frone, M.R. (1997), "Developing and Testing an Integrative Model of the Work Family Interface", *Journal of Vocational Behavior*, 50, s.145-167
- Graen, G. B., Liden, R. C., ve Hoel, W. (1982)." Role of leadership in the employee withdrawal process", *Journal of Applied Psychology*, 67, 868-872.
- Kapız, Ö. S. (2002)." İş- Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, cilt 4 sayı:3, 139-153.
- Küçükusta D. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Lambert, E., Tolar, T., ve Baker, D. (2006). "The impact of work family conflict on social work and human service worker job satisfaction and organizational commitment", *Administration in Social Work*, Vol. 30(3), 55-74.
- Liden, R. ve Maslyn, J. (1998). "Multidimensionality of Leader Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", *Journal of Management*, 24(1): 43-72.
- Özdevecioğlu, M. ve Doruk Ç.N. (2009). "Organizasyonlarda İş- Aile ve Aile- İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi", *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, sayı 33, s.69-99.
- Powell, G.N. ve Greenhaus, J.H. (2006). "Managing Incident of Work Family Conflict: A Decision A Making Perspective", *Human Relations*, 59(9), s.1179-1212.
- Schyns, B., ve Croon, M. A. (2006). "A model of task demands, social structure, and leader-member exchange and their relationship to job satisfaction", *International Journal of Human Resource Management*, 17, 602-615.

# ÖRGÜTSEL DESTEK, LİDER VE SOSYAL DESTEĞİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ

**Yrd.Doç.Dr.İrfan AKKOÇ**  
Türk Hava Kurumu Üniversitesi  
iakkoc@gmail.com

**Öğr.Grv. Abdullah ÇALIŞKAN**  
Kara Harp Okulu  
acaliskan@hotmail.com

**Okt.Pınar UÇAK**  
Türk Hava Kurumu Üniversitesi  
pucak@thk.edu.tr

**Öğr.Gör. Duygu Özalp**  
Türk Hava Kurumu Üniversitesi  
dozalp@thk.edu.tr

## ÖZET

Gelişen iletişim teknolojileri ve sosyo-kültürel yapı insanın birçok alanda yalnızlaşmasına neden olmuştur. Bu yalnızlaşma doğal olarak iş yaşamını da etkisi altına almıştır. İş yaşamında çalışanın başarılı olmasına sağlayan değişkenler arasında onu birçok yönden destekleyecek faktörler günden güne önemini artırmaktadır. Bu çalışmada, çalışanlar açısından önemli bir çıktı değişkeni olan iş performansının üzerinde örgütsel destek, lider desteği ve sosyal desteğinin etkilerinin ortaya konması ve lider-üye etkileşimini aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda savunma sektöründe yapılan bir araştırma ile çalışanların tutumları ölçülerek en iyi model belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda her üç bağımsız değişkenin de, iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği, lider-üye etkileşiminin ise aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Destek, Lider Desteği, Sosyal Destek, İş Performans, Lider-üye Etkileşimi.

## 1. SORUNSALI

Günümüz çalışma koşullarında işletmelerin varlıklarını ve rekabet edebilme yeteneklerini devam ettirebilmelerinde çalışan performansının önemi büyüktür. Savunma sanayii gibi rekabetin çok yoğun yaşandığı sektörlerde iş performansının artırılması çalışan ile işletme arasındaki pek çok faktörün optimize edilmesini gerekli kılmaktadır. Çalışan performansının artırılması doğrultusunda insan faktörünün tüm yetenek ve güçlerinin örgütsel amaçlara yönlendirilmesi önemli bir kritik başarı faktörüdür. Bu faktörün etkin kullanımı ve çalışan performanslarının artırılarak örgütsel performansın en üst seviyeye çıkarılması yöneticilerin önemli problem sahalarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Nitekim işletmelerin hızla değişen çevre koşullarına ve artan rekabet ortamına uyum sağlamaları ve rakiplerine karşı stratejik üstünlük kurabilmeleri için önemli faktör olan iş performansının geliştirilmesi işletmeler için önemli bir başarı kriteri haline gelmiştir. Bu kapsamda örgütsel destek, lider desteği ve sosyal desteğin işletme işleyiş ve yapısında yer alması ile çalışanlarda yüksek düzeyde iş performansının oluşturulması örgüt başarısı kapsamında önemli bir üstünlük olarak nitelenebilir. Kıyasıya rekabetin yaşandığı, belirsiz ve karmaşık çevrede, ancak çalışanların birçok açıdan destekleyen işletmelerin çalışanlarının başarılı performans sergiledikleri bilinmektedir.

Bu kapsamda; savunma sanayiinde çalışanların performansının artırılmasında örgütsel destek, lider desteği ve sosyal desteğin etkisini belirlemek ve bu ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü belirlemek çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır.

## 2. YÖNTEMİ

Savunma sanayii çalışanlarından elde edilen veriler, kuramdan yola çıkılarak oluşturulan hipotezler kapsamında yapılandırılan araştırmada AMOS 6 ve SPSS 15 paket programları kullanılmıştır. Araştırma kapsamında öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından örneklem elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle her bir değişkenin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ardından değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiştir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi ile hipotezler ve aracılık etkileri test edilmiştir. Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’ de sunulmuştur.

Hipotez 1: Örgütsel destek iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 2: Örgütsel destek lider- üye etkileşimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 3: Lider desteği lider- üye etkileşimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 4: Sosyal destek lider- üye etkileşimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

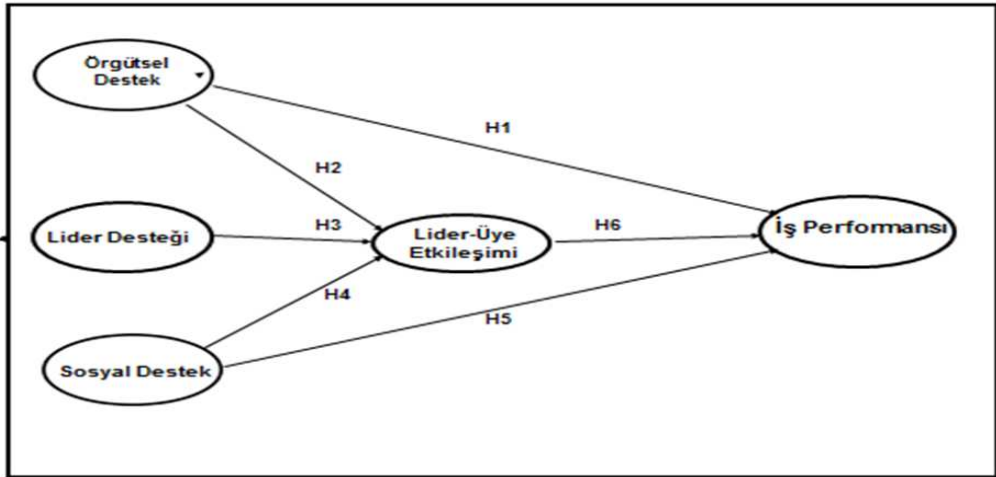
Hipotez 5: Sosyal destek iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 6: lider- üye etkileşimi iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 7: Örgütsel desteğinin iş performansına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 8: Lider desteğinin iş performansına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 9: Sosyal desteğinin iş performansına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi vardır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

## 3. KATKISI

Araştırmada, günümüzde pek çok değişkenin optimize edilerek ulaşılmaya çalışılan örgütsel başarımlar sürecinde önemli olduğu düşünülen iş performansı bağımlı değişkenini etkileyen değişkenler modellenmeye çalışılmıştır. Savunma sektörü gibi yoğun olarak nitelikli işgücü istihdam eden bir sektörde örgütsel performans artırabilmek için nelerin yapılması gerektiğini modellemeye çalışan bu araştırmada üç önemli değişken ve bir aracı değişken analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda yapılan analizlerde elde edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılarak yönetici ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

## 4. KAPSAMI

Yapılan çalışmaya, örgütlerde çalışanları destekleyen değişkenlerin etkin bir şekilde yer verilmesinin, bireylerin performans artışında önemli rol oynadığı düşüncesi temel teşkil etmiştir. Örgütsel destek, lider desteği ve sosyal destek değişkenlerin, çalışanların performansının artırılmasında etkisi olduğu bilinmesine rağmen, başka değişkenler aracılığıyla etkili olabileceği düşüncesinden yola çıkılarak lider-üye etkileşimi gibi önemli bir değişkene de araştırma modelinde yer verilmiştir. Kuramdan yola çıkılarak oluşturulan modelde çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyini belirlemek üzere Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen ve Stassen ve Ursel (2009) tarafından kısaltılarak kullanılan 10 maddeli şekliyle, çalışanların algıladıkları lider desteğini ölçmek üzere Netemeyer arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen 5 soruluk ölçek,

çalışanların algıladıkları sosyal desteğin ölçmek üzere Totterdell ve Holman (1998) tarafından geliştirilen 5 soruluk ölçek, performansı düzeyi, önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan iş performansı ölçeği ile işletmelerde lider üye etkileşimini Graen, Liden and Hoel (1982) tarafından geliştirilen 5 maddeli ölçekle belirlenmeye çalışılmıştır.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, örgütsel destek, lider desteği ve sosyal desteğin iş performansına etkisi ve bu lider-üye etkileşiminin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu amaçla Ankara'da faaliyet gösteren savunma sanayinde çalışanları üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma ile analize dâhil edilen değişkenlerin iş performansı üzerindeki etkileri hiyerarşik regresyon analizi yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma ile savunma sanayine ilişkin örgütsel destek, lider desteği ve sosyal desteği ve lider-üye etkileşimi ilişkisine yönelik açıklayıcı bulgular elde edilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde her üç bağımsız değişkenin de, iş performansı ile ilişkili olduğu ve iş performansını pozitif ve anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Bu bulgu kuram ile ve benzer araştırmalar ile uyumludur. Günümüzde, çalışanların tutum ve davranışlarının sonuçları açısından organizasyonları en fazla etkileyen hususlardan birisi iş performansı kavramıdır. Bu kapsamda örgütsel destek, lider desteği ve sosyal desteğin uygulamalarını benimseyen ve uygulama gayreti içerisinde olan işletmelerin çalışanlarının performanslarının yüksek olması öngörülmüştür. Nitekim araştırma sonuçları da, bu beklentileri doğrular tarzda örgütsel destek, lider desteği ve sosyal desteğin, çalışanların performansını artırdığını göstermektedir. Örgütsel destek, lider desteği ve sosyal desteğin çalışanlar tarafından algılanması, örgütlerin başarılı olmasında önemli rol oynadıkları görülmektedir. Böylece örgütsel destek, lider desteği ve sosyal destek algıları çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri sağlamakta, yetenek ve becerilerini rahatlıkla sergileyebilecekleri tutum ve davranış geliştirmektedirler. Bu durum çalışanların performansına olumlu yönde yansımaktadır (Niehoff ve Moorman, 1993; De Cremer vd., 2004).

Örgütsel destek, lider desteği ve sosyal desteğin iş performansına etkisinin olduğu, bu etkinin bazı değişkenler aracılığı ile de çıktı değişkenlere yansıtıldığı düşünülmüştür. Bu noktadan hareketle örgütsel destek, lider desteği ve sosyal desteğin iş performansına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu kapsamda elde edilen bulgulardan her üç bağımsız değişken için de, çalışanların performansına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın savunma sanayinde yapılmış olması diğer sektörlerle yer verilmesi araştırmanın önemli bir kısıtıdır. Bu nedenle araştırmaya diğer sektörlerin dâhil edilmesi durumunda bu çalışmada elde edilen sonuçların daha anlamlı hale geleceği değerlendirilmektedir. Araştırmanın boylamsal olamaması diğer bir önemli kısıtıdır. Belirli aralıklarla elde edilecek veriler ışığında yapılacak araştırmalardan elde edilen sonuçların daha açıklayıcı olabileceği değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. 1986. The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51 1173-1182.
- Çöl, G. 2008 Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Vol. 9(1), 35-46.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison S. and Sowa, D. 1986. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 7 500-507.
- Graen, G. B., Liden, R. C., ve Hoel, W. 1982. Role of Leadership in The Employee Withdrawal Process", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67(6) 868-872.
- Khandwalla, P. N. 1976. The design of organizations. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kirkman, B. L. Rosen, B. 1999. Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment, *Academy of Management Journal*, Vol. 42(1) 58-74.
- Netemeyer, R. G, Boles J. S, Mckee D. O. Ve Mcurrian, R. 1997. An Investigation into The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in A Personal Selling Context, *Journal of Marketing*, Vol. 61 85-98.
- Sekaran, U. 1992. Research Methods For Business, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. 2000. Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment, *Journal of Quality Management*, Vol. 5, 27-52.
- Stassen, M. and Ursel N. D. 2009. Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, and The Retention of Older Worker, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 82 201-220.
- Totterdell, P., Wall, T., Holman, D., Diamond, H., ve Epitropaki, O. 2004. Affect networks: A structural analysis of the relationship between work ties and job-related affect. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 854-867.
- Waldman D. A. ,Ramirez G. G., House F. R. ve Puranam P. 2001. Does leadership matter? ceo leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty, *Academy of Management journal*, Vol. 44(1) 14-143.
- Zampetakis, Beldekos ve Moustakis (2009). Academic Sight, *International Refereed Online Journal of Social Sciences*, (167).

# LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN PROAKTİF DAVRANIŞLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

**Doç.Dr. Kürşat ÖZDAŞLI**

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İİBF  
kozdasli@mehmetakif.edu.tr

**Yrd.Doç.Dr. Pelin KANTEN**

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi  
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.  
pelinkanten@mehmetakif.edu.tr

**Dr. Ali Murat ALPARSLAN**

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi  
Zeliha Tolunay Uygulamalı Teknoloji ve İşl.Y.O  
alimurat@mehmetakif.edu.tr

## ÖZET

Bu araştırmada, lider-üye etkileşiminin proaktif davranışlar üzerindeki etkisi incelenmektedir. Uluslararası yazındaki çalışmalarda lider-üye etkileşiminin proaktif davranışların sergilenmesine zemin hazırlayan örgütsel faktörlerden birisi olduğu ileri sürülmektedir. Bu doğrultuda, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde görev yapan 165 akademik personel üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda anlamlı bulgular elde edilmiştir. Bulgulara göre, lider-üye etkileşimi proaktif davranışların örgüte yönelik proaktif davranışlar boyutunu doğrudan, çalışma arkadaşlarına ve bireysel proaktif davranışları ise dolaylı olarak etkilemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Lider-üye etkileşimi, proaktif davranışlar, örgütsel davranış

## 1. GİRİŞ

21. yüzyılın sürekli değişen ve yüksek rekabet içeren çevre koşulları, örgütlerde çalışanlar arasında iletişim sürecinin daha güçlü olmasını ve çalışanların farklı davranışsal niteliklere sahip olmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda örgütler, lider ile astları arasında gelişen olumlu ilişkilerin ve çalışanların biçimsel rol gerekleri kapsamında veya ötesinde proaktif davranışlar sergilemelerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne katkı sağlamasını beklemektedir. Örgütlerde, işgörenlerin proaktif davranışlar sergilemeleri bireysel ve örgütsel faktörlerle ilişkilidir. Örgütsel faktörlerin, proaktif davranışların oluşumunda belirleyici bir rolü olduğu kabul edilmektedir (Fritz ve Sonnentag, 2009: 97-98; Lantz ve Andersson, 2009). Bu araştırmada, örgütsel faktörlerden birisi olarak nitelendirilen lider üye etkileşiminin işgörenlerin proaktif davranışlar sergilemeleri üzerindeki rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Literatürdeki çalışmalarda, işgörenlerin proaktif davranış sergilemelerine yol açan ve proaktif davranış sergileme düzeylerini arttıran örgütsel faktörler açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmalar içerisinde, liderlik yaklaşımları ile lider üye etkileşiminin proaktif davranışlar üzerindeki etkisini araştıran sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Bu doğrultuda araştırmada; lider üye etkileşiminin, proaktif davranışlar üzerindeki etkisinin belirlenmesi ile ulusal yazına katkı sağlanması düşünülmektedir.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Lider-üye etkileşimi, örgütlerde lider ile astları arasında karşılıklı olarak gelişen iş ilişkisinin kalitesi olarak tanımlanmaktadır (Cheung ve Wu, 2013: 2). Lider-üye etkileşimi teorisine göre, her ast lideri ile özgün bir şekilde, çift yönlü kişilerarası ilişki geliştirmektedir. Bu ilişkinin kalitesi yüksek düzey ile düşük düzey arasında değişmektedir (Zhang vd., 2013: 5). Lider-üye etkileşimi teorisi, liderin tüm astlarına aynı şekilde davranmadığını, liderin her astıyla farklı düzeyde ilişki kurduğunu varsaymaktadır (Baş vd., 2010: 1014). Diğer bir ifade ile lider-üye etkileşimi teorisi; liderlerin izleyicileri arasından bir grup ile daha fazla ilişki kurduğunu iddia etmektedir. Bu teoriye göre lider, örgüt içerisinde seçtiği bazı kişileri iç grup olarak nite-



lendirmekte, bu gruptaki kişilere daha fazla güvenmekte ve onlarla informal bir iletişim kurmaktadır (Robbins ve Judge, 2011: 386). Böylece lider ile iç grubu arasında oluşan yüksek düzeyde ilişki sonucunda, liderin iç gruptaki bireylere daha fazla bilgi vermesi, ilgi, güven ve hoşgörü gibi ayrıcalıklı davranışlar sergilemesi beklenmektedir (Gomez ve Rosen, 2001: 57). Bununla birlikte lider ile üyeleri arasındaki yüksek düzeyde ilişkinin olumlu örgütsel çıktılar elde edilmesine katkı sağlayacağı belirtilmektedir. Literatürde var olan araştırmalarda; lider-üye etkileşiminin iç gruptaki üyeler için iş tatminini, örgütsel bağlılığı ve iş performansını arttıracığı, kariyer tatminini oluşturabileceği, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesine yol açabileceği, rol çatışmasını, rol belirsizliğini, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, tükenmişliği ve işten ayrılma niyetini azaltacağı ileri sürülmektedir (Özutku, 2007: 79; Özutku vd., 2008: 193; Mardanov vd., 2008: 161; Aslan ve Özata, 2011: 97; Dulebohn vd., 2011: 2; Bolat, 2011: 65; Sherman vd., 2012: 4; Avcı ve Turunç, 2012: 47-48; Zhang vd., 2013: 6).

Günümüz çalışma koşullarında örgütlerin; rekabet avantajı sağlamasında, dinamik çevrede ayakta kalabilmesinde ve örgütsel amaçları başarabilmesinde işgücünün kritik bir önem taşıdığı görülmektedir. İşgücünün artan kritik önemi sebebiyle, örgütler çalışanlarından yeni davranışsal nitelikler taşımalarını beklemektedir. Diğer bir ifade ile yeni davranışlar ve nitelikler, çalışanların rol gerekleri kapsamında veya rol gereklerinin ötesinde proaktif davranışlar sergilemeleri olarak tanımlanabilmektedir (Belschak vd., 2010: 267). Proaktif davranış, örgütlerde mevcut duruma uyum sağlamak yerine, değişiklik ve yenilik yapmayı kapsamaktadır (Belschak ve Den Hartog, 2010: 476). Çalışanların kendilerini veya örgütsel süreçleri etkileyebilecek olaylar meydana gelmeden, durumları kontrol altına alabilmek için önlem olarak, önce davranmalarını ifade etmektedir (Grant ve Ashforth, 2008: 8-9). Proaktif davranışlar, biçimsel iş gerekleri kapsamında yerine getirilen rol tanımlı davranışlar veya biçimsel iş gereklerinin dışında sergilenen rol ötesi davranışlar olarak görülmektedir (Crant, 2000: 436). Uluslararası yazında proaktif davranışlar üzerine yapılan araştırmaların bir çoğunda; çalışanların inisiyatif almaları, performansları ile ilgili yöneticilerinden geri bildirim istemeleri, çalışma arkadaşlarına karşı yardımsever olmaları, yöneticilerine bilgilendirme ve yönlendirme yapmaları, fazladan sorumluluk üstlenmeleri, yaratıcı ve yenilikçi davranmaları, sosyal ilişkiler geliştirmeleri, kariyer odaklı girişimlerde bulunmaları, sorunları bildirmeleri ve düşüncelerini açıkça ifade etmeleri olumlu örgütsel çıktılar sağlayan proaktif davranışlar olarak ele alınmaktadır (Grant ve Ashford, 2008: 4-5; Grant vd., 2009: 33; Yi, 2009: 11; Bolino vd., 2010: 326; De Stobbeleir vd., 2010: 347; Bjorkelo vd., 2010: 372-373; Saks vd., 2011: 2).

Örgütler, işgörenleri proaktif davranış sergilemeye teşvik edecek ve bu davranışın ilerletilmesini sağlayacak gerekli koşulları sağlama çabası içerisindeyler. Örgütsel koşullar çalışanların proaktif davranış sergilemeleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Lider-üye etkileşimi de çalışanların proaktif davranış sergileme düzeylerini olumlu veya olumsuz etkileyecek olan örgütsel faktörlerden birisi olarak değerlendirilmektedir. Uluslararası yazında proaktif davranışlar üzerine yapılan bazı çalışmalarda lider ile astları arasında oluşturulan güçlü ilişkinin çalışanların proaktif davranış sergileme düzeylerini olumlu yönde etkileyeceği ileri sürülmektedir (Janssen ve Van Yperen, 2004, 368; Botero ve Dyne, 2009: 85; Parker vd., 2010: 845). Çünkü lider ile astı arasında gelişen olumlu ilişkinin çalışanların tutum ve davranışlarına da olumlu düzeyde yansımaları beklenmektedir. Başka bir ifade ile lider ile astı arasındaki güçlü etkileşimin, çalışanların örgüte, çalışma arkadaşlarına ve kendilerine yönelik proaktif davranış sergilemelerini olumlu yönde etkileyebileceği ifade edilebilir. Bu doğrultuda araştırma hipotezleri geliştirilmiştir.

H1: Lider-üye etkileşimi ile örgüte yönelik proaktif davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Lider-üye etkileşimi ile çalışma arkadaşlarına yönelik proaktif davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

H3: Lider-üye etkileşimi ile bireysel proaktif davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

### 3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı, lider üye etkileşiminin proaktif davranışlar üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda, üniversite personelinin proaktif davranış sergilemelerine ilişkin tutumlarını ve lider üye etkileşimine yönelik algılarını ölçmek amacıyla iki ayrı ölçek kullanılmıştır. Proaktif davranış ölçeği (Kanten, 2012) çalışmasından alınmıştır. Lider üye etkileşimine ait ölçek ise (Graen ve Uhl-Bien, 1995) çalışmasından elde edilerek, Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtları için beş aralıklı Likert tipi metrik ifadeye yer verilmiştir. İlgili örnek-

lemden elde edilen verilerin modele uyumluluğu yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. İlk olarak; iki ayrı ölçek, ölçüm modeli kapsamında analiz edilmiş, daha sonra değişkenler arası yapısal modelin, ileri sürülen hipotezler kapsamında oluşup oluşmadığı test edilmiştir.

### 3.2.Araştırmanın Kapsamı ve Örneklem

Araştırma konu açısından, lider-üye etkileşimi ve proaktif davranışların boyutları arasındaki ilişkinin açıklanmasıyla sınırlandırılmıştır. Araştırmada proaktif davranışlar; bireysel, örgütsel ve çalışma arkadaşlarına yönelik proaktif davranışlar olmak üzere üç boyutta, lider-üye etkileşimi ise tek boyutta ele alınmıştır. Araştırmanın uygulama açısından kapsamını, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde görev yapan 165 akademik personel oluşturmaktadır.

### 3.3.Araştırma Bulguları

Analize geçilmeden önce araştırmanın veri setindeki uç değerlere sahip veriler farklı yöntemler ile tespit edilerek analizin dışında bırakılmıştır. Böylece eldeki 165 veri 133 veriye indirilmiştir. Bu verilerin demografik özelliklerine bakıldığında 99 (%75) kişinin bay, 33 (%25) kişinin bayan olduğu, 25-32 yaş arasında olanların %57, 33-40 yaş arasında olanların %28, 41-48 yaş aralığında olanların %10, 49 yaş ve üzeri olanların ise %5 olduğu görülmüştür. Araştırmaya 11 (%9) araştırma görevlisi, 92 (%70) öğretim görevlisi, 30 (%21) öğretim üyesi katılmıştır.

Araştırmanın değişkenlerine ilişkin lider-üye etkileşimi ölçeğinin ve proaktif davranışlar ölçeğinin boyutlarının içsel tutarlılık katsayıları hesaplanmış, veri setinin normal dağılıma uygunluğu test edilmiştir. İlk aşamada, Lisrel 8.80 programı kullanılarak ölçme modelinin testi yapılmış, ilgili 4 örtük değişkenin (lider-üye etkileşimi, örgüte yönelik proaktif davranış, arkadaşlara yönelik proaktif davranış, bireysel proaktif davranış) gözlenen değişkenleri belirlenmiştir. Ölçüm modelinin uyum istatistikleri  $p<0.001$  anlamlılık düzeyinde; ki-kare/sd=1.49, RMSEA=0.061, NFI=0.90, NNFI=0.95, CFI=0.95, GFI=0.83, AGFI=0.80,'dir. Bu istatistikler ölçüm modelinin büyük oranda yapısal olarak geçerli olduğunu ifade etmektedir. Belirlenen bu değişkenler, ortalama skorları, değişkenlerin güvenilirlikleri, normal dağılıma uygunluk testi ve birbirleri ile ilişkileri aşağıda tablo 1'de ifade edilmiştir.

**Tablo 1.** Değişkenlerin Ortalama Değerleri, Güvenilirlikleri, Korelasyon Değerleri

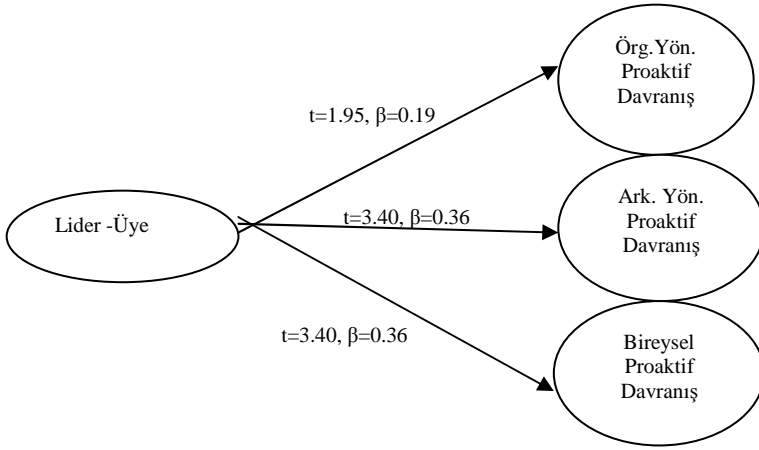
Değişkenler	Ort.	Madde Sayısı	C. Alpha	K-S Anl.	Lider-Üye Etkileşimi	Örgüte Yönelik Proaktif Davranış	Arkadaşa Yönelik Proaktif Davranış	Bireysel Proaktif Davranış
Lider-Üye Etkileşimi	3.79	6	0.91	0.271	1			
Örgüte Yönelik Proaktif Davranış	3.67	6	0.84		0.19*	1		
Arkadaşa Yönelik Proaktif Davranış	4.05	6	0.80	0.336	0.29**	0.54**	1	
Bireysel Proaktif Davranış	4.11	6	0.75		0.19*	0.31**	0.62**	1

(\*0.05<p,)(\*\*0.01<p), (K-S Anl. Kolmogrow- Smirnov Anlamlılık Değeri)

Kabul edilebilir uyumluluk değerleri; Ki-kare/sd< .2, RMSEA<.08, NNFI, NFI, GFI, AGFI>.90)

(Joreskog ve Sorbom, 1993; Kline, 1998).

Analizin diğer aşamasında ise araştırmanın varsayılan modeli, yani lider üye etkileşim düzeyinin ayrı ayrı çalışanların örgüte yönelik, çalışma arkadaşlarına yönelik ve kendilerine yönelik proaktif davranışlarına etkisi sınanmıştır. Ancak, özellikle belirtmek gerekir ki; bu çalışmada, teorik kapsamdan ayrılmadan bu değişkenler arasındaki ilişkileri en iyi açıklayan modelin ortaya konması amaçlanmıştır. Varsayılan model ve test sonucundaki bulgular aşağıdaki şekil 1'de ifade edilmiştir.



Uyumluluk İstatistikleri

Ki-kare/sd=1.89

RMSEA= 0.082

NNFI= 0.85

NNFI=0.91

CFI=0.91

GFI=0.78

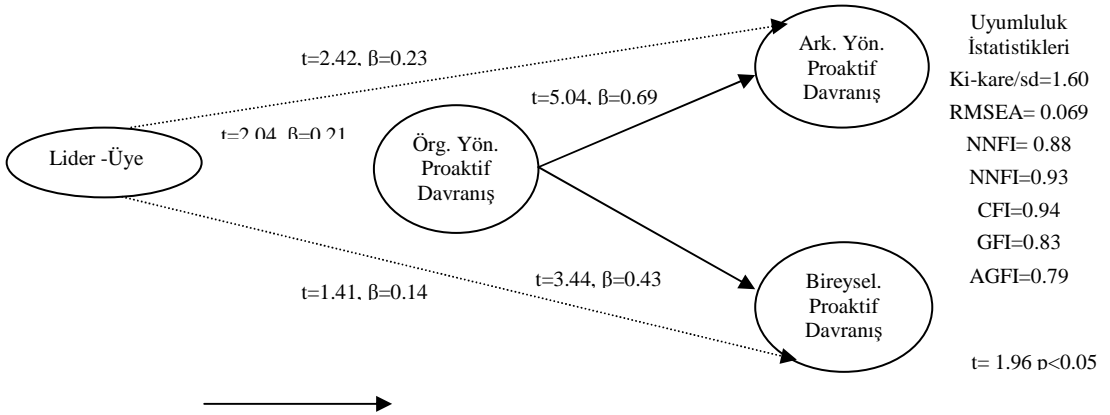
AGFI=0.73

t= 1.96 p&lt;0.05

Şekil 1 Varsayılan Model Bulgular

Şekil 1’de görüldüğü üzere lider üye etkileşimi değişkeninin örgüte yönelik proaktif davranışlar değişkenine olan etkisi istatistiksel olarak anlamlı düzeyde değildir. Diğer ilişkiler anlamlı olsa dahi modelde bir yolun çalışmaması (anlamlı olmaması) bir bütün olarak modelin doğru olmadığı anlamına gelmektedir (Şimşek, 2007: 122). Ayrıca görüldüğü üzere ilgili uyumluluk değerlerinin çoğu da modelin gerektirdiği düzeyde bulunmamaktadır. Bu yüzden, modeldeki tüm yolların doğru bir şekilde çalışacağı, istatistikî uyumluluk değerleri daha iyi olan ve aynı zamanda da teorik olarak uygun bir model tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışma sonucunda aşağıda şekil 2’de görülen model elde edilmiştir.

Şekil 2’de görüldüğü üzere modelin bu şekilde revize edilmesi ile modeldeki tüm yollar anlamlı hale gelmiş ve uyumluluk değerlerinin hepsi anlamlı düzeyde iyileşme göstermiştir. Buna göre lider-üye etkileşimi örgüte yönelik proaktif davranışları istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir ( $\beta=0.21$ ;  $p=0.000$ ). Çalışma arkadaşlarına yönelik proaktif davranışlar ( $\beta=0.69$ ;  $p=0.000$ ) ve bireysel proaktif davranışlar da ( $\beta=0.43$ ;  $p=0.000$ ) örgüte yönelik proaktif davranışlardan istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilenmektedir. Modelin revize edilmesi ile örgüte yönelik proaktif davranışların, lider üye etkileşimi ile çalışma arkadaşlarına yönelik proaktif davranışlar ve bireysel proaktif davranışlar arasında aracılık rolünün araştırılması gündeme gelmiştir. Lider-üye etkileşimi ile çalışma arkadaşlarına yönelik proaktif davranışlar ve bireysel proaktif davranışlara yollar (kesikli çizgi ile gösterilen) eklenerek tekrar test edilen modelde uyumluluk değerleri kötüleşme göstermiştir. Aynı zamanda lider üye etkileşimi ile bireysel proaktif davranış arasındaki yolda t değeri 1.96’nın altında kalarak anlamsız hale gelmiştir. Ancak çalışma arkadaşlarına yönelik proaktif davranışlara eklenen yolda değer anlamlı düzeydedir. Böylece bu modelde, örgüte yönelik proaktif davranışların; lider-üye etkileşimi ile çalışma arkadaşlarına yönelik proaktif davranışlar arasında kısmi aracılık, bireysel proaktif davranışlar üzerinde ise tam aracılık etkisi yaptığı gözlenmiştir.



Uyumluluk İstatistikleri

Ki-kare/sd=1.60

RMSEA= 0.069

NNFI= 0.88

NNFI=0.93

CFI=0.94

GFI=0.83

AGFI=0.79

t= 1.96 p&lt;0.05

Şekil 2 Revize Edilen Model Bulguları

#### 4.SONUÇ

Lider-üye etkileşiminin proaktif davranışlar üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmada, lider-üye etkileşiminin çalışanların örgütlerine yönelik proaktif davranış sergilemelerini olumlu yönde etkilediği belirlenmiş fakat lider-üye etkileşimi ile çalışma arkadaşlarına yönelik ve bireysel proaktif davranışlar arasında doğrudan bir ilişki bulunamamıştır. Bu nedenle teorik ve istatistiksel açıdan anlamlı bir model oluşturma çabasına girilmiştir. Yeni oluşturulan modelde; çalışanların liderleri ile iletişim kalitesi, ilk olarak örgütlerine yönelik proaktif davranışlar sergilemelerine yol açmaktadır. Örgütlerine yönelik proaktif davranışlar sergileyen çalışanlar, arkadaşlarına yönelik ve kendilerine yönelik de proaktif davranışlar sergilemektedirler. Bu modelde değişkenler arasındaki tüm ilişkiler istatistiksel açıdan anlamlıdır ve testin uyum istatistikleri değerleri kabul edilebilir durumdadır. Belirtilmesi gereken bir başka durum da örgüte yönelik proaktif davranış sergileyen işgörenlerin çalışma arkadaşlarına yönelik proaktif davranışları bireysel proaktif davranışlardan daha fazla sergilemesidir. Revize edilmiş yeni modelde örgüte yönelik proaktif davranışların, lider-üye etkileşimi ile bireysel proaktif davranışlar arasında aracılık etkisi yaptığı görülmektedir. Bu bağlamda lider-üye etkileşiminin çalışanların örgütlerine yönelik proaktif davranış sergilemelerini etkilediği, örgütlerine yönelik proaktif davranış sergileyen çalışanlarında aynı zamanda çalışma arkadaşlarına yönelik ve bireysel proaktif davranış sergilediği ifade edilebilir. Diğer bir ifade ile lider-üye etkileşimi, çalışanların bireysel proaktif davranış sergilemelerini ve çalışma arkadaşlarına yönelik proaktif davranış sergilemelerini dolaylı olarak etkilemektedir. Bu doğrultuda araştırma sonucunun teoriye uygun olduğu görülmektedir. Çünkü çalışanların insiyatif alması, fazladan sorumluluk üstlenmesi, performansla yönelik geri bildirim elde etmesi, yöneticilerine gerektiğinde bilgilendirme ve yönlendirme yapması gibi örgüte yönelik proaktif davranışlar sergilemesinin, daha fazla sosyal ilişki kurma ve yardımsever davranma gibi çalışma arkadaşlarına yönelik proaktif davranış sergilemelerini kolaylaştırabilecektir. Ayrıca çalışanların örgüte yönelik proaktif davranış sergilemeleri yenilikçi, yaratıcı ve kariyer odaklı olma gibi bireysel proaktif davranışlar sergilenmesini de etkileyebilecektir. Uluslararası yazında proaktif davranışlarla ilgili sınırlı sayıda çalışmanın varlığı, ulusal yazında ise bu konuda bir boşluk olması sebebiyle bu çalışmanın ilgili yazına katkı sağlaması beklenmektedir. İlerideki çalışmalarda ise, uluslararası yazında proaktif davranışlar üzerinde etkili olduğu kabul edilen dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile proaktif davranışlar arasındaki ilişki incelenebilir. Bununla birlikte, algılanan örgütsel destek ve örgüt iklimi gibi değişkenlerin farklı örneklemelerde proaktif davranışlar üzerindeki etkisinin araştırılmasının da ulusal yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Aslan, Ş. ve Özata, M., 2009. Lider-Üye Etkileşiminin (Lmx) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, N. 11(17), s.95-116.
- Avcı T. ve Turunç, Ö. 2012. Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, C:4, S:2, s.45-55.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ.S. 2010. Lider Üye Etkileşimi (Lüe) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi, Ege Akademik Bakış, 10 (3), 1013-1039.
- Belschak, F.D.,Den Hartog, D.N. ve Fay, D. 2010. Exploring Positive, Negative and Context-Dependent Aspects of Proactive Behaviours at Work, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83, 267-273.
- Belschak, F.D. ve Den Hartog, D.N.D. 2010. Pro-Self, Prosocial, and Pro-Organizational Foci Of Proactive Behaviour: Differential Antecedents and Consequences, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83, 475-498.
- Bjorkelo, B., Einarsen, S. ve Matthiesen, S.B. 2010. Predicting Proactive Behaviour At Work: Exploring The Role of Personality as an Antecedent of Whistleblowing Behaviour", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83, 371-394.
- Bolat, İ. O., Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi, 2011. "İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Nisan, Cilt/Vol: 13, Sayı: 2, s. 63-80.
- Bolino, M., Valcea, S. ve Harvey, J. 2010, Employee, Manage Thyself: The Potentially Negative Implications of Expecting Employees to Behave Proactively, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83, 325-345.
- Botero, I.C. ve Van Dyne, L. 2009, Employee Voice Behavior Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia, Management Communication Quarterly, 23 (1), 84-104.
- Cheung, M.F. ve Wu, W. 2013. Leader-member exchange and industrial relations climate: mediating of participatory management in China, Asia Pacific Journal of Human Resources, 1-21.
- Crant, J.M. 2000. Proactive Behavior in Organizations, Journal of Management, Vol. 26 (3), 435-462.
- De Stobbeleir, K.E.M., Ashford, S.J. ve Luque, M.F.S. 2010. Proactivity with Image in Mind: How Employee and Manager Characteristics Affect Evaluations of Proactive Behaviours, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83, 347-369.

- Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L. ve Ferris, G.R. 2011. A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past with an Eye toward the Future, *Journal of Management*, Vol. XX No. X, 1-46.
- Fritz, C. ve Sonnentag, S. 2009. Antecedents of Day-Level Proactive Behavior: A Look at Job Stressors and Positive Affect During the Work day, *Journal of Management*, Vol. 35 (1), 94-111.
- Graen, George B. ve Uhl-Bien, M. 1995, Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective, Management Department Faculty Publications, Paper 57.
- Grant, A.M. ve Ashford, S.J., 2008. The Dynamics Of Proactivity At Work, *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Grant, A.M., Parker, S. ve Collins, C. 2009. Getting Credit For Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend on What You Value and How You Feel, *Personnel Psychology*, 62, 31-55.
- Gomez, C. ve Rosen, B. 2001. The Leader-Member Exchange as a Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment, *Group&Organization Management*, Vol.26 (1), 53-69.
- Janssen, O. ve Van Yperen, N.W. 2004. Employees' Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction, *Academy of Management Journal*, 47 (3), 368-384.
- Kanten, P. 2012, İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven ile Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta
- Lantz, A. ve Andersson, K. 2009. Personal Initiative at Work and When Facing Unemployment, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 21 (2), 88-108.
- Mardanov, I.T., Heischmidt, K. ve Henson, A. 2008. Leader-Member Exchange and Job Satisfaction Bond and Predicted Employee Turnover, *Journal of Leadership&Organizational Studies*, Vol. 15 (2), 159-175.
- Özutku, H., 2007. Yönetici-Ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki, *Amme İdaresi Dergisi*, 40 (2), 79-98.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Çevrioglu, E. 2008. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2): 193-210.
- Parker, S.K., Bindl, U.K. ve Strauss, K. 2010, Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation”, *Journal of Management*, 36 (4), 827-856.
- Robbins S. P. ve Judge T. A., 2011. *Organizational Behavior*, Pearson, 14th Editon, Çeviri Editorü: İnci Erdem, Nobel Akademik Yayıncılık, 2012.
- Saks, A.M., Gruman, J.A. ve Chooper-Thomas, H. 2011, The Neglected Role of Proactive Behavior and Outcomes in Newcomer Socialization, *Journal of Vocational Behavior*, YJVBE-02496, 1-11.
- Sherman K. E., Kennedy, D. M. , Woodard, M. S. ve McComb, S. A., 2012. Examining the “Exchange” in Leader-Member Exchange, *Journal of Leadership & Organizational Studies* November 2012 vol. 19 no. 4 407-423.
- Şimşek, Ö.F. 2007, Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları, Ekinoks Yayınları, İstanbul.
- Yi, Z. 2009. The Relationship Between Organizational Authority-Control and Employee's Proactive Behavior: The Moderating Role of Individual Proactive Personality, Yüksek Lisans Tezi, City University Of Hong Kong.
- Zhang, R., Tsingan, L. ve Zhang, L. 2013. Role Stressors and Job Attitudes: A Mediated Model of Leader-Member Exchange, *The Journal of Social Psychology*, 1-42

**ONİKİNCİ OTURUM:PROF.DR. CUMHUR FERMAN SALONU  
İŞ DOYUMU**

- ✓ **MOBBİNG VE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ: MERSİN İLİ  
TARSUS İLÇESİNDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLER ÜZE-  
RİNE BİR ARAŞTIRMA**  
*Yrd. Doç.Dr. Köksal HAZIR*  
*Hafize ÖĞRETMEN*
- ✓ **ALGILANAN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN İŞ DOYUMU VE İŞTEN  
AYRILMA NİYETİ İLE İLİŞKİSİ**  
*Şenay KARAKUŞ*  
*Öğr.Gör. Mecbure YARDIM*  
*Yrd. Doç.Dr. Faruk ŞAHİN*
- ✓ **İŞ YAŞAMINDA AN MI? ANLAM MI? ÇALIŞAN MUTLULUĞU  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA,**  
*Doç.Dr. Ahmet ERKUŞ*  
*Öğr.Gör. Dr. Mine AFACAN FINDIKLI*

# MOBBİNG VE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ: MERSİN İLİ TARSUS İLÇESİNDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yrd. Doç.Dr. Köksal HAZIR  
Çağ Üniversitesi İİBF  
khazir@cağ.edu.tr

Yük. Lis. Öğr. Hafize ÖĞRETMEN  
Çağ Üniversitesi  
ogretmen\_hafize@hotmail.com

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin iş doyum seviyeleri ve bunun alt boyutlarını incelemek, mobbinge maruz kalma derecelerini belirginleştirmektir. Ayrıca mobbinge iş doyum arasındaki ilişki ve etkileşimi görmektir. Araştırma kapsamında 380 anket dağıtılmış 342 geri dönüş olmuş ve bunlardan 328 tanesi değerlendirilmeye alınmıştır. Öğretmenlerin “iş doyum” yirmi soruyla ölçülmüş ve “içsel iş doyum” ve “dışsal iş doyum” olarak iki farklı alt boyutta ele alınmıştır. Mobbing kavramı ise otuz soruyla ölçülmüş dört alt boyut üzerinden değerlendirilmiştir. Demografik değişkenler açısından iş doyum ve mobbinge maruz kalma dereceleri ile bunların alt boyutlarının aldığı ortalamalar ve gruplar arasındaki farklılıklar belirlenmiştir. Ayrıca mobbing ve iş doyum arasında ve bunların alt boyutlarının aralarındaki ilişki ve yordama dereceleri araştırılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, İş Doyumu, İçsel İş Doyumu, Dışsal İş Doyumu.

## 1.GİRİŞ, ÇALIŞMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Psikolojik taciz ve sistemli yıldırma olarak ifade edebileceğimiz mobbingin, maruz kalan birey ve olaya tanık olanlar üzerinde ciddi olumsuz etkileriyle birlikte iş yerinde ki huzur ve güven ortamı erozyonuna götüren güçlü bir yönü vardır. Birçok kurumda mobbinge bağlı sağlık sorunları oldukça yoğun yaşanmasına rağmen bu konuyla yeteri kadar ilgilenilmemektedir. Mobbinge maruz kalan kişiler bir çok fiziksel ve ruhsal rahatsızlık yaşamaktadırlar. Bu kişilerde uykusuzluk, iştahsızlık, uyuyamama, depresyon, sıkıntı, endişe, hareketsizlik, ağlama krizleri, unutkanlık, alınganlık, aniden öfkelenme, suskunluk, yaşama arzusunun kaybı, daha önce keyifle yaptığı şeylerden zevk alamama gibi bir takım düşünce ve davranış değişiklikleri gözlenmektedir. Daha sonrasında mide şikayetleri, yüksek tansiyon, depresyon gibi rahatsızlıklar ortaya çıkar. Artık birey işe gitmek istememektedir, işe geç kalma gözlenmektedir. Bir sonraki evrede bireyin depresyon şiddeti artar, panik atak ve endişe durumu ortaya çıkar. Mobbingin son aşamasında ise istenmeyen iş kazaları ve intihara yönelme dahi söz konusu olabilir(Gül H. , 2009 :517).

Bu konunun eğitim gibi çok önemli görevi üstlenmiş öğretmenler üzerinde araştırılması, özelden Tarsus bölgesinde görev yapan öğretmenlerin mobbinge ilişkin algılamalarının ve iş tatmini düzeylerinin ölçülmesi ve konuya ilişkin problemlerinin netleştirilmesi açısından önemlidir. Ayrıca elde edilen bulgular tüm eğitim camiası içinde katkı sağlayabilir.

## 2. MOBBİNG VE İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ KURAMSAL ÇERÇEVE

Mobbingin günümüzde kullanılan tanımı ile İş Yerinde Psikolojik Taciz, aslında varlığı çok eskiye dayanan, böyle bir saldırıya maruz kalanların uzunca bir süre varlığını kabullenmekten kaçındığı, ancak gelişen bilinç, farkındalık ve insan hakları gibi olgularla birlikte, özellikle son zamanlarda sıkça gündeme gelen ve tartışılan bir olgudur(Leymann, 1990: 119-120).

Mobbing iş yerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan sistematik bir biçimde saldırılar şeklinde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden bir çeşit psikolojik terördür(Tınaz, 2008:8). Mobbing; saldırgan, mütecaviz ya da hakaret edici davranışla, gücü kötüye kullanarak kurbanın kendisini tehdit altında hissetmesine, aşağılanmasına neden olmaktadır. Mobbinge

kurbanın özgüveni zayıflatılır ve onun kronik bir endişe ve yoğun stres altında kalması amaçlanır(Tutar, 2004:9-10). Mobbing içinde birçok alt kavramı barındıran bir terimdir. Kötü muamele, duygusal istismar, zorbalık, psikolojik taciz, iş yeri terörü, psikolojik terör kavramları tek bir şemsiye altında toplanmış ve bir üst kavram olan mobbing yani psikolojik şiddet kavramı oluşmuştur(Yaman, 2009:21).

Leymann 1993 yılında mobbing mağdurları ile yaptığı görüşmeler sonucunda işyerinde mobbinge neden olan dört önemli faktör belirlemiştir. Bunlar; iş tasarımı yetersizlik, liderlik davranışında yetersizlik, mağdurun maruz kaldığı durum, işyerinde etik standartların düşüklüğüdür (Özkul vd., 2010: 489).

Yapılan araştırmalar, mobbing uygulayıcılarının kişilik özelliklerinin mobbing oluşumunda etkili olduğu hususunda hem fiktirdir(Avcı, 2010: 59). Ayrıca örgüt kültüründe mobbing davranışlarına etki etmektedir. Örneğin, temsil yeteneği yüksek bir örgüt kültürü, psikolojik şiddetin ortaya çıkmasını ve yaşamasını zorlaştırırken; temsil yeteneği zayıf olan bir örgüt kültürü ise, örgütsel psikolojik şiddete zemin hazırlamaktadır(Tutar, 2004: 102).

Mobbingin etkileri bireysel, örgütsel ve toplumsal etkiler olarak üç başlık altında ele alınabilir(Ekiz, 2010: 53). Örgütsel etki olarak; işçi kayıpları, çalışanlar arasında gerginlikler ve çatışmalar nedeniyle verimde azalma, hatta zaman içinde zarar etme durumları görülebilir. Mobbing bireye ise ekonomik, sosyal ve sağlık boyutlarında zararlar vermektedir(Tetik, 2010:86). Toplumsal yansımaları ise mutsuzluk ve verimlilik kayıplarının etkileridir.

Mobbing farklı kavramlarla ilişkilendirilmiş ve araştırma konusu olmuştur. Mobbing ile iş doyumunda negatif yönlü, anlamlı bir ilişki vardır(Doğan, 2009). Mobbing ile motivasyon arasında da yine aynı şekilde anlamlı bir ilişkiden söz edilmektedir(Kocaoğlu, 2007). Mobbing ile duygusal sinizm arasında anlamlı bir ilişki olup, bilişsel ve davranışsal örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır(Gül, Ağıröz, 2011: 27). Özel sektörde çalışanlar ile kamu da çalışanlar arasında bir kıyaslama yapılırsa, özel sektör çalışanları mobbinge daha fazla maruz kalmaktadırlar. Mobbing mağduru olmak ile yaş, cinsiyet değişkenleri arasında ilişki olduğunu söyleyen yazılar olduğu gibi(Koç, Bulut, 2009: 65-67), mobbing mağduru olmada yaşın ve cinsiyetin ayırt edici bir özelliğinin bulunmadığını belirten tezler de vardır(Kocaoğlu, 2007).

İş yerinde psikolojik taciz, yani mobbing bu günkü anlamıyla, 1984’de Heinz Leymann tarafından İsveç’te “İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık ” konulu bir raporda konu, edinilmiştir(Çelik, 2009: 9). Leymann mobbingin bir veya birkaç kişi tarafından, diğer kişi veya kişilere sistematik biçimde, düşmanca ve ahlak dışı uygulamalarla ortaya çıkan “Psikolojik Şiddet” veya “Psiko-Terör” davranışları olduğunu öne sürmüştür. Leymann’ın uyarıları ile Norveç ve Finlandiya başta olmak üzere İngiltere, İrlanda, İsviçre, Avusturya, Macaristan, İtalya, Fransa, Avusturya, Yeni Zellanda, Japonya ve Güney Afrika da birçok araştırma yapılmıştır(Çobanoğlu, 2005: 27). Bu araştırmalar gelişmiş bir çok ülkede 1980’lerde başlamış olmasına rağmen Türkiye’de bu konuyla ilgili ilk uygulamalı çalışma 2004 yılında Bilgel ve Aytac ve Bayram tarafından gerçekleştirilmiştir (2011: 80).

**Tablo 1.** Batı Avrupa ve Kuzey Amerika Ülkelerinde Mobbing Mağduru Yüzdeleri

Bölge/Ülke	Erkek Mağdurlar	Kadın Mağdurlar
Batı Avrupa	3,6	3,6
Avusturya	0,0	0,8
İngiltere	3,2	6,3
Kuzey İrlanda	2,3	3,7
İskoçya	3,1	2,6
Finlandiya	3,1	4,3
Fransa	11,2	8,9
Hollanda	3,6	3,8
İsveç	1,7	1,7
İsviçre	4,3	1,6
Kuzey Amerika	1,0	4,2
Kanada	1,9	3,6
ABD	6,1	11,8

Kaynak: Tınaz, 2006/3: 15

Yukarıdaki tablo 1’de görüldüğü üzere mobbing, farklı ülkelerde farklı yüzdelerde karşımıza çıkmaktadır. ABD ve Fransa’da diğer ülkelere kıyasla çok daha yoğun olduğu anlaşılmaktadır. Ancak iki ülke arasındaki önemli fark ABD’de kadınların daha fazla, Fransa’da ise erkek çalışanların mobbinge daha fazla maruz kalmasıdır. Bunun yanında ABD’de mobbinge karşı özel bir kanun olmamakla birlikte, Fransa’da İş Kanunu



aracılığıyla düzenlenmiş ve mobbing mağdurlarını koruyan bir yasa bulunmaktadır(Özgün, 2011). Bu da demek oluyor ki sadece yasalar tarafından yapılan düzenlemeler mobbingi önlemede yeterli kadar fark yaratmayabilir.

Leymann 1990 yılında İsveç dilinde yayınlanan Psikolojik Terör Envanteri (The Leymann Inveniry of Psychological Terrorization , LIPT) ile mobbingin nasıl ölçülebileceğini de göstermiştir. İş yerinde yaşanan psikolojik şiddet ile ilgili çalışmaları sonucunda, Leymann 45 farklı psikolojik şiddet davranışı belirlemiş ve bu davranışlarda en az birinin altı ay boyunca ve haftada en az bir kez görülmesini psikolojik şiddet olarak belirlemiştir(Doğan, 2009: 13).

İş doyumunu veya iş tatmini ise basit olarak, çalışanların işlerinden hoşlanma, iş doyumсуzluğu da işten hoşlanmama derecesi olarak nitelendirilebilir. Locke iş tatminini; “Kişinin işini değerlendirmesi sonucu hissettiği pozitif duygular” olarak tanımlamıştır(Özcan, 2011:108). Balay(2000) ise; “Çalışanın sahip olduğu iş rolüne dönük duygusal yönelimi veya çalışanın işine karşı gösterdiği duygusal tepki” olarak tanımlamıştır.

Demir, iş doyumunun önemi ile ilgili olarak; sadece çalışana değil tüm organizasyonu etkilemesinden kaynaklandığını belirtmiştir(Bakan, 2011: 241).Genel beklenti iş tatminin artırılması ile bireyin performans ve veriminin artacağı yönündedir(Özcan, 2011: 107).

Çalışanların iş doyumlarını kendisinden çok örgüt çevresi etkilemektedir(Yelboğa A. , 2012 :172). İş doyumunu, yönetim, işletme ve örgüt psikolojisi alanlarında oldukça yoğun bir şekilde çalışılan bir konudur. İş doyumunu etkileyen birçok çevresel faktörler bulunmaktadır. Mobbing, örgütsel adalet, stres, örgüt kültürü, iş yükü düzeyi gibi faktörler iş doyumunu etkilemektedirler(Keser A. ,2006: 100).

Blegen tarafından yapılan 48 araştırmada 15.408 denek kullanılmış, iş doyumunu ile ilişkili değişkenler ve bunların iş doyumuna etki dereceleri incelenmiştir. İş doyumunu etkileyen çeşitli faktörler, iş doyumunu ile aralarındaki ilişki derecelerine göre sınıflandırılmıştır. Buna göre; stres ve işletmeye bağlılık çok güçlü; üstler ile iletişim, özerklik, takdir edilme, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, ödül dağılımında adalet ve denetim orta düzeyde; yaş, eğitim düzeyi, aynı işte kalma çabası ve profesyonellik ise zayıf düzeyde ilişkili bulunmuştur (Arısoy,2007: 99).

Araştırma kapsamında mobbing ve iş doyumunu alt boyutlarında ve demografik değişkenlere ilişkin farklılaşmaları ortaya çıkarabilmek için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiş ve varyans analizleri ile test edilmiştir.

*H1: Cinsiyet değişkenine göre mobbinge uğrama düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.*

*H2: Branş değişkenine göre mobbinge uğrama düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.*

*H3: Çalışma süresi değişkenine göre mobbinge uğrama düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.*

*H4: Görev değişkenine göre mobbinge uğrama düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.*

*H5: Meslek lisesi, Anadolu lisesi, düz lise de çalışıyor olmalarına göre mobbinge uğrama düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.*

*H6: Cinsiyet değişkenine göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.*

*H7: Çalışma süresi değişkenine göre iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.*

*H8: Okul birimleri değişkenine göre iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.*

*H9: Meslek lisesi, Anadolu lisesi, düz lise de çalışıyor olmalarına göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.*

*H10: Mobbinge maruz kalanlar ile kalmayanlar arasında İş Doyum Ölçeği faktör ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.*

### 3. YÖNTEM

Araştırma Mersin Tarsus İlçesi Merkez okullarında çalışan 328 öğretmen ve idarecinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. İlkokul, ortaokul ve liselerin de dahil olduğu araştırmada katılımcıların cevaplandığı formlar ile elde edilen veriler üzerinden istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada bilgi toplamak amacıyla üç bölümlü soru formu kullanılmıştır. Katılımcılara ilk bölümde 6 sorudan oluşan demografik özellikleri araştıran sorular sorulmuştur. Bu maddeler okul birim, çalışma süresi, görev, cinsiyet, branş frekansını tespit etmeye yöneliktir. İkinci bölümde Pınar Tinaz, Sibel Gök ve Işıl Karatuna’ nın birlikte hazırladığı mobbinge maruz kalma taciz türleri ve tacizle mücadele yöntemleri üzerindeki algılamaları belirlemek amacıyla oluşturdukları ‘‘İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği(İPTÖ)’’ yer almıştır. Üçüncü bölümde Weiss, David, England ve Lofquist tarafından iş doyumunu ölçmek amacıyla geliştirilen ve 20 sorudan oluşan, Baycan tarafından Türkçeye çevrilen ‘‘Minnesota İş Doyum Ölçeği’’ kullanılmıştır. Bu sorularla Okullarda çalışan öğretmenlerin mobbinge uğrama düzeyleri ve iş doyum düzeyleri demografik özelliklere göre tespit edilmeye çalışılmıştır. Veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir.

İPTÖ ölçeği, beşli likert ölçeğine uygun olarak, hiçbir zaman 1, nadiren 2, ayda bir-iki 3, haftada bir 4 ve hemen-hemen her gün 5 şeklinde düzenlenmiştir. 30 maddeden oluşan ölçek 4 faktör altında toplanmıştır.

Birinci faktör “itibar zedeleyici davranışlar” 2. faktör “işe yönelik eleştirel davranışlar” olarak isimlendirilip, 3.“saldırgan davranışlar”. 4. faktör “dışlayan davranışlar”dır. Minnesota İş Doyum Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında hiç memnun değilim 1 puan, Memnun değilim 2 puan, kararsızım 3 puan, memnunum 4 puan, çok memnunum 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır. Ölçek içsel ve dışsal doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 sorudan oluşmaktadır. Ölçekten alınan puan 3’ ten küçük ise iş doyumunu küçük, 3’ ten büyük ise iş doyumunu yüksek olarak değerlendirilmektedir(Sat, 2011: 42).

#### 4.BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmada kullanılan “Minnesota iş doyum ölçeği” güvenilirlik testinde Cronbach Alpha değeri (.922) ve “işyerinde psikolojik taciz ölçeği(İPTÖ)” için ise (.921) gibi yüksek güvenilirlik dereceleri elde edilmiştir. Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeylerini belirlemek için gruplandırılmada; birinci gruba hiçbir soruya mobbinge maruz kalmadığını belirtenler(N=237) % 72.3, ikinci gruba nadiren ve ayda bir maruz kaldığını belirtenler(N=52)%15.9, üçüncü gruba ise haftada bir kez veya hemen hemen hergün maruz kaldığını işaretleyenler(N=39) %11,9 yer almıştır. Faktörlerden bağımsız olarak en çok maruz kalınan mobbing davranışları ise öğretmenler açısından aşağıdaki gibidir.

**Tablo 2.** En Çok Maruz Kalınan Mobbing Davranışları Frekans Analizi

Madde No		HİÇBİR zaman	Nadiren	Ayda bir defa	Haftada bir defa	Hemen hemen her gün
1) Yaptığım her iş gereğinden fazla izleniyor.	%	22	52,4	9,5	5,2	11
2) Mesleki becerilerimin, kapasitemin altında işler veriliyor.	%	54	31,4	5,2	4,9	4,6
9) Sorumluluklarım daraltılıyor veya elimden alınıyor.	%	63,7	26,5	3,4	3,4	3
8) İşle ilgili konularda söz hakkı verilmiyor.	%	54,3	34,1	6,1	2,4	3
10) İşle ilgili her türlü öneri ve görüşlerim reddediliyor.	%	61,9	30,8	3,7	1,8	1,8

“H<sub>1</sub>: Cinsiyet değişkenine göre mobbinge uğrama düzeyleri farklılık gösterir.” Hipotezi doğrultusunda yapılan t-testleri sonucunda ayrı ayrı her dört faktör ile cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

“H<sub>2</sub>: Branş değişkenine göre mobbinge uğrama düzeyleri farklılık gösterir.” Hipotezi doğrultusunda yapılan testler sonucunda sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında iş yerinde psikolojik taciz ölçeği verileri sonucunda anlamlı bir fark bulunmamıştır.

“H<sub>3</sub>: Çalışma süresi değişkenine göre mobbinge uğrama düzeyleri farklılık gösterir.” Hipotezi doğrultusunda yapılan anova testi sonucunda çalışma süresi açısından mobbing faktörlerinin anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmüştür.

“H<sub>4</sub>: Görev değişkenine göre mobbinge uğrama düzeyleri farklılık gösterir.” Hipotezi doğrultusunda yapılan varyans analizi sonucunda, idareci ve öğretmenler arasındaki anlamlı fark bulunmamıştır.

“H<sub>5</sub>: Meslek lisesi, Anadolu lisesi, düz lise de çalışıyor olmalarına göre mobbinge faktörlerinde farklılık gösterir.” Hipotezi doğrultusunda yapılan anova testi sonucunda mobbing faktörlerinde lise grubu öğretmenleri açısından anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür.

“H<sub>6</sub>: Cinsiyet değişkenine göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.” Hipotezi doğrultusunda yapılan varyans analizi sonucunda içsel doyum faktörü ile cinsiyet değişkeni arasında bir maddede farklılaşma olduğu görülmüştür (F(1,326)=8,443, p(.005)<.05). Kadınların ortalaması 2,9740, erkeklerin maddedeki ortalamaları ise 3,2759 olduğu görüldü. Kadınların “işlerinin kendilerini meşgul etmesi açısından” erkeklere göre iş doyumları daha düşüktür.

“H<sub>7</sub>: Çalışma süresi değişkenine göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.” Hipotezi doğrultusunda yapılan varyans analizi sonucunda, anlamlı fark bulunmamıştır.

“H<sub>8</sub>: Okul birimleri değişkenine göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.” Hipotezi doğrultusunda yapılan varyans analizi sonucunda,ilk okul, orta okul ve lise öğretmenleri arasında iş doyumundan anlamlı fark bulunmamıştır.

“H<sub>9</sub>: Meslek lisesi, Anadolu lisesi, düz lise de çalışıyor olmalarına göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.” Hipotezi doğrultusunda yapılan varyans analizi sonucunda, arasında iş doyumundan anlamlı fark bulunmamıştır.

“H10: Mobbinge maruz kalanlar ile kalmayanlar arasında İş Doyum Ölçeği faktör ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.” Hipotezi doğrultusunda yapılan bağımsız t-testinde, mobbinge maruz kalmayanlar ile mobbinge maruz kalanlar açısından dışsal doyuma anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmüştür ( $t(44,862)=3,320$  ve  $p<.05$ ). Mobbinge maruz kalmayanlar ile mobbinge maruz kalanlar açısından içsel doyum ortalamalarında ise anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. ( $t(45,084)=,824$ ,  $p>.05$ ).

Hipotez testleri dışında ayrıca iş doyum ve mobbing alt faktörleri arasındaki ilişkiyi görmek için korelasyon katsayılarına bakılmıştır.

**Tablo 3.** Korelasyon Tablosu İş Doyum ve Mobbing Faktörleri

		İçsel Doyum	Dışsal Doyum	İtibar Zed. Davranışlar	İşe Yönelik El. Dav.	Saldırgan Dav.	Dışlayan Dav.
İçsel Doyum	Pearson Correlation	1	,650**	-,024	-,112*	,046	,069
	Sig. (2-tailed)		,000	,665	,043	,403	,212
Dışsal Doyum	Pearson Correlation	,650**	1	-,089	-,160**	,131*	-,045
	Sig. (2-tailed)	,000		,108	,004	,017	,417
İtibar Zedeleyici Davranışlar	Pearson Correlation	-,024	-,089	1	,627**	,539**	,506**
	Sig. (2-tailed)	,665	,108		,000	,000	,000
İşe Yönelik Eleştiril Davranışlar	Pearson Correlation	-,112*	-,160**	,627**	1	,277**	,309**
	Sig. (2-tailed)	,043	,004	,000		,000	,000
Saldırgan Davranışlar	Pearson Correlation	,046	,131*	,539**	,277**	1	,429**
	Sig. (2-tailed)	,403	,017	,000	,000		,000
Dışlayan Davranışlar	Pearson Correlation	,069	-,045	,506**	,309**	,429**	1
	Sig. (2-tailed)	,212	,417	,000	,000	,000	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 3. korelasyon tablosuna göre içsel ve dışsal doyum arasında pozitif yönlü yüksek korelasyon gözlenmiştir. ( $r(328)=,650^{**}$ ,  $p<.05$ ).

İçsel iş doyumunu ile mobbinge ilişkin işe yönelik eleştiriler grubu ortalamaları arasında düşük ve ters yönde ilişki gözlenmiştir. ( $r(328)=-,112^{*}$ ,  $p<.05$ ).

Dışsal doyum ile işe yönelik eleştiril davranışlar arasında yüksek düzeyde ve ters yönlü bir ilişki fark edilmiştir. ( $r(328)=,627^{**}$ ,  $p<.05$ ).

İtibar zedeleyici davranışlar ile işe yönelik eleştiril davranışlar arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde korelasyon görülmüştür. ( $r(328)=,650^{**}$ ,  $p<.05$ ).

İtibar zedeleyici davranışlar ile saldırgan davranışlar arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde korelasyon görülmüştür. ( $r(328)=,539^{**}$ ,  $p<.05$ ).

İtibar zedeleyici davranışlar ile işe dışlayan davranışlar arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde korelasyon görülmüştür. ( $r(328)=,506^{**}$ ,  $p<.05$ ).

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Ana problemimiz olan mobbingin iş doyumuna etkisi vardır hipotezi doğrulanmış, farklı faktörler altında incelenen mobbing ile iş doyumunu arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

328 katılımcı öğretmen arasından 39 kişinin yani grup içinde % 11,9'unun mobbing mağduru olduğu belirlenmiştir. Bu oran Türkiye genelinde bulunan mobbing yüzdelерinin biraz üzerindedir.

İşyerinde sosyal çevre çok önemlidir. Çünkü insanlar günlerinin büyük çoğunluğunu çalışma ortamında geçirmektedirler. Özel hayatta mutlu olabilmek için iş yerinde rahat olmak bir zorunluluktur. Meslektaşları arası ilişkilerin iyi olması ve iş tatmininin yüksek düzeyde olması, çalışanlara destek ve motivasyon sağlamaktadır.

Okullarda çalışanlar arasında doğru iletişim sağlanmalıdır. Çünkü iletişim sağlıklı olursa sorunlar çözülebilir aynı zamanda daha az sorun oluşur. Mobbing ile ilgili farkındalık yaratılmalıdır. Çalışanlar mobbing ve yasal hakları ile ilgili bilgilendirilmeli, çalışanlara eğitim ve seminerler düzenlenmelidir. Böylece mobbinge maruz kalanlar haklarını savunabilirler. İdareciler adil davranmalı, görev ve sorumlulukları net sınırlar dahilinde çalışanlara bildirmelidir. Önemi giderek artan mobbing ve iş doyumunu arasındaki negatif ilişkinin varlığı, mobbingin önlenmesi ve dolayısıyla iş doyumunun artması örgütlerin varlığı, verimliliği ve etkinliği için önem arz etmektedir. İş doyumunun artırılması için mobbingin önlenmesi bir zorunluluktur.

Mobbing sadece örgütler için bir sorun değil, ülkemizin geleceği için de önemlidir. Sağlıklı ve mutlu bireylerin yaşadığı birer toplum olunması için mobbingin önüne geçilmesi gerekir.

Mobbingin önlenmesi için hukuksal düzenlemelerin yapılması ve artırılması gerekmektedir. Sadece çalışanların mobbing konusunda bilgilendirilmeleri yeterli olmayacak, ayrıca idarecilerinde çalışanların ve kendi haklarını bilmeleri, mobbing ve iş doyumunun önemini kavramaları gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Arısoy B., 2007, Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkileri, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, s.99.
- Avcı U., Kaya U., 2010, Yıldırma(Mobbing) ve Kişilik İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, C.12, S.2, s.53-59.
- Aytaç ,S. ,Bayram ,N., Bilgel ,N., 2011,İşyerinde Yıldırma Davranışı.Serpil Aytaç ve Nuran Bayram(Ed). İşyerinde Şiddet İçinde. İstanbul, Beta Yayınları,75-80.
- Balay R. , Örgütsel Bağlılık, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- Bakan İ. , Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar, Ankara, 2011, Gazi Kitabevi, s.241
- Çelik , C., 2009, İş Yerinde Fiziksel Saldırı (Bullying), Adana , Nobel Kitabevi , s. 9.
- Çobanoğlu, Ş.,2005, Mobbing ve Başa Çıkma Yöntemleri. İstanbul , Timaş Yayıncılık,s 27.
- Doğan M., 2009, İlk öğretim Okullarında Öğretmenlere uygulanan Psikolojik Şiddetin (Mobbing) İş Doyumuna Etkisi : Ankara İli Sincan İlçesi Örneği. Atılım Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü ,Ankara, III-17.
- Ekiz V., 2010, İşletmelerde Yaşanan Psikolojik Şiddet. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, s.53.
- Gül H., 2009, İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk:Mobbing-Psikolojik Yıldırma.TAF Preventive Medicine Bulletin, C.8, S.6, s.516-518.
- Gül H., Ağıröz A., 2011, Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, C.13, S.2, s.27.
- Kocaoğlu M., 2007, Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldırma) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, s.iii-104.
- Koç M. , Bulut H.U.,2009 , International Online Journal of Educational Sciences, Ortaöğretim Öğretmenlerinde Mobbing: Cinsiyet Yaş ve Lise Türü Değişkenleri Açısından İncelenmesi, C.1, S.1, s.65-67.
- Leymann H.,1996, The Content and Development of Mobbing at Work, European Journal of Work and Organizational psychology, Ed.Peter Herriot, Psychology Press, Brighton, s.170.
- Özcan E.D., 2011(1), Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., s.107-108.
- Özkul B., Çarıkcı İ.H., 2010, Mobbing ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.15, S.1, s.484-494.
- Öğretmen Hafize 2013, Mobbingin İş Doyumuna Etkisi: Mersin İli Tarsus İlçesinde Görev Yapan Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma, Çağ Üniversitesi Sos.Bil.Enst. yayınlanmamış Y.Lisans tezi, Mersin.
- Özgün K. A., 2011, Türk Hukuk Sitesi, [http://www.turkhukuk sitesi.com/makale\\_1293.htm](http://www.turkhukuk sitesi.com/makale_1293.htm),03/01/2011.
- Tınaz P., 2008, İş Yerinde Psikolojik Taciz (mobbing).İstanbul , Beta Yatınları , 8-67.
- Tınaz P., Gök P., Karatuna I., 2013, SGK Çalışanlarının İşyerinde Psikolojik Taciz Algıları: Yaygınlık, Türler, Nedenler ve Bireysel Mücadele Yöntemleri, Çalışma İlişkileri Dergisi, C.4, S.1, s.42-45.
- Tutar H., 2004, İş Yerinde Psikolojik Şiddet. Ankara: Platin Yayınları, s.9-102.
- Yaman E., 2009, Yönetim Psikolojisi Açısından İş yerinde Psikoşiddet-Mobbing. Ankara , Nobel Yayınları, s.21.
- Yelboğa A., 2012 , Örgütsel Adalet ve İş Doyumu İlişkisi Ampirik Bir Çalışma, Ege Akademik Bakış, C.12 ,S.2, s.172

# ALGILANAN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN İŞ DOYUMU VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLİŞKİSİ

**Doktora Öğrencisi. Şenay KARAKUŞ**  
Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
senay.karakus.83@gmail.com

**Öğr.Gör. Mecbure YARDIM**  
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Pazarcık MYO  
mejbureyardim@ksu.edu.tr

**Yrd.Doç.Dr. Faruk ŞAHİN**  
Niğde Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü  
faruksahin@nigde.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, algılanan örgütsel değişimin iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, belirsizliğin aracı rolünü tespit etmektir. Veriler, özel dershanelerde çalışan 161 kişiden anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket formu, algılanan örgütsel değişim ölçeği, belirsizlik ölçeği, iş doyumunu ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeği ile demografik soruları kapsamıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler, korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizi yöntemleriyle incelenmiştir. Elde edilen bulgular, algılanan örgütsel değişimin belirsizlik, iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olduğunu göstermiştir. Ayrıca, algılanan örgütsel değişimin iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde belirsizliğin aracılık ettiği bulunmuştur. Bu bulgular, işten ayrılma niyeti ve iş doyumları üzerinde, çalışanların örgütsel değişim ve buna bağlı olarak belirsizlik algılarının önemli olduğunu göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Değişim, Belirsizlik, İş Doyumu, İşten Ayrılma Niyeti.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde sürekli yaşanan gelişmeler ve ortaya çıkan değişimler örgütleri, faaliyetlerini ve çalışanlarını etkilemektedir. Örgütsel değişime ilişkin ilgili yazında birçok görgül çalışmalar olmakla birlikte, bu çalışmaların belirli alanlarda sınırlı kaldığı ve genellikle değişimin örgütsel düzeyde etkileri üzerinde durduğu görülmektedir. Örgütsel değişimin bireysel düzeyde etkilerinin ise değişime direnç konusu üzerine odaklanmadığı ve çalışanların tutum ve davranışları üzerine pek odaklanmadığı belirtilmektedir (Rafferty ve Griffin, 2006). Oysaki, çalışanların örgütsel değişim hakkındaki düşünce, algı ve tutumlarının araştırılması başarılı bir değişimin uygulanması için önem arz etmektedir (Eby vd., 2000). Örgütsel değişimin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bu algının çalışanların tutum ve davranışlarını ne şekilde etkilediği örgütler ve yöneticiler için üzerinde durulması gereken konuların başında gelmektedir.

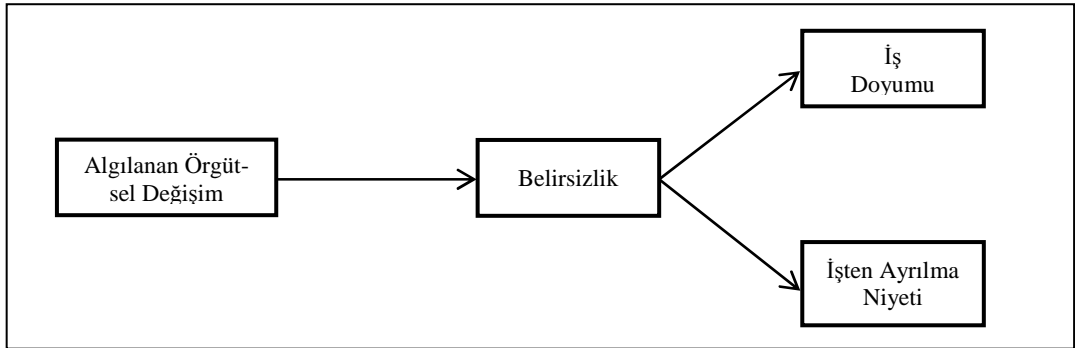
İşe son verme davranışıyla yakından ilişkili olan işten ayrılma niyeti, bir çalışanın yakın bir zamanda işine son verme isteğiyle ilgili düşüncesi olarak tanımlanmaktadır (Mobley,1982). Zamanında örgütler tarafından tespit edilerek önlem alınmazsa, işten ayrılma niyeti örgütlerde önemli maliyetler ve olumsuzluklar yaratabilir. Örneğin, nitelikli bir insan gücünün kaybı, yerine yeni bir çalışanın istihdam edilmesiyle ilgili işe alma, eğitime ve uyum sağlama açısından maliyeti vardır. Ayrıca, bir çalışanın işten ayrılması, örgütteki diğer çalışanlar arasındaki uyumun bozulması gibi olumsuz etkiler yaratabilir (Bannister ve Griffeth, 1986; Cascio, 1991; 27). İşe son verme davranışına dönüşebilen işten ayrılma niyetinin; çeşitli dışsal unsurlardan (işsizlik oranı, alternatif iş olanakları gibi), örgütsel unsurlardan (yönetim tarzı, iş tatmini, ücret, ödüllendirme gibi) ve bireysel unsurlardan (cinsiyet, yaş, aile gibi) etkilendiği belirtilmektedir (Cotton ve Tuttle, 1986). Çalışanların örgütlere olan maliyetleri toplam maliyetler içinde önemli miktarlarda yer tutması (Alexander vd., 1994), onların işten ayrılma niyetlerine etki eden unsurların anlaşılmasını önemli kılmaktadır.

İş doyumunu ise, genel olarak, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetin bir göstergesidir. İş ortamı, hem bireye sağladığı olanaklar hem de bireyin zamanının çoğunu geçirdiği bir ortam olması nedeniyle bireyin yaşamında etkin bir rol oynar. İş doyumunu, duygusal yönü ağır basan bir kavramdır ve genellikle işin

çalışanların beklentilerini ne derecede karşıladığı ile ortaya çıkar (Luthans, 1995). İş doyumuna etki eden unsurları iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlardan birincisi, iş ortamı ile ilgili unsurlardır. Örneğin çalışana nasıl davranıldığı, yaptığı işin özellikleri, çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri ve ödülleri iş ortamı ile ilgili unsurlardan bazılarıdır. İkinci gruptaki unsurlar ise, demografik ve kişilik özellikleri gibi bireysel özelliklerle ilgilidir (Spector, 1997). Çalışanların işlerinden sağlayamadıkları doyum gerek örgütsel düzeyde (işgücü devri, devamsızlık, düşük performans gibi) gerekse bireysel düzeyde (stres ve yabancılaşma gibi) olumsuz etkilere neden olmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004).

Çalışanların iş doyumunu ve işten ayrılma niyetlerinin oluşmasında belirli bir olayı veya durumu zihinsel olarak değerlendirmeleri, başka bir ifadeyle ona anlam yüklemeleri büyük rol oynamaktadır (Lazarus & Folkman, 1984). Örgütsel değişimin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve ne tür olumsuz etkiler yarattığı birçok araştırmada ele alınmıştır. Bununla birlikte, çalışanların algıladıkları değişimin doğasında var olan bir takım özelliklerin dikkate alınması gerektiği ifade edilmektedir. Örneğin, iş yaşamında yaşanan sık değişimler çalışanlar tarafından daha yüksek belirsizlik algısına ve buna bağlı olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Bir başka dikkate alınması gereken özellik ise, değişimin çalışanlar üzerinde ve işlerinde yaratacağı etkiyi ne düzeyde algıladıklarıdır. Son olarak, çalışanların örgütsel değişim öncesi planlama veya hazırlık yapıp yapılmadığı konusundaki algılarıdır (Rafferty ve Griffin, 2006). Çalışanların örgütsel değişimi algılamalarında var olan bu özelliklere bağlı olarak da belirsizlik algıları farklılaşmaktadır (Miller ve Monge, 1985; Nelson vd., 1995). Belirsizlik, birey için olumsuz veya zarar verici etkileri olan bir duruma ait özellik olarak tanımlanabilir (Lazarus ve Folkman, 1984). Bu doğrultuda, belirsizlik çalışanların örgütsel değişim algıları sonucunda yaptıkları önemli bir zihinsel değerlendirmedir. Yapılan birçok çalışma belirsizliğin iş doyumunu azalttığı ve işten ayrılma niyetine neden olduğunu gösterdiği gibi (Ashford vd, 1989; Moyle ve Parkes, 1999), örgütsel değişim algısı ile bu sonuçlar arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini de göstermiştir (Rafferty ve Griffin, 2006).

Alan yazında var olan bulgular ve açıklamalar doğrultusunda, algılanan örgütsel değişimin iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olması beklenmektedir. Bununla birlikte, algılanan örgütsel değişimin iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, belirsizliğin aracılık ettiği düşünülmektedir. Şekil 1, araştırma modelinde yer alan değişkenleri ve aralarındaki ilişkileri göstermektedir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Bu çalışmanın amacı, algılanan örgütsel değişimin iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde belirsizliğin aracılık rolünü test etmektir. Bu çalışmanın, örgütsel değişim ve sonuçları konusunda yapılan çalışmaları genişleterek, hem ilgili yazına katkı sağlayacağı, hem de örgütlerdeki lider ve yöneticilere değişim yönetimi konusunda bazı öneriler getirerek uygulamaya katkıda bulunacağı beklenmektedir.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Örneklem

Çalışmanın ana kütlelerini, özel dersanelerde görev yapan kişiler oluşturmaktadır. Bu ana kütlelerden, kolayda örnekleme yöntemiyle ve gönüllülük esasına göre belirlenen kişilere anket uygulanmıştır. Yapılan araştırmaya toplam 161 kişi katılmıştır (%44 kadın, %56 erkek). Yaş ortalaması 30.29 yıl (S.S.=6.44) olan katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, 139 kişinin (%86.3) lisans ve daha üst düzeyden, 22 kişinin

(%13.7) lisanstan daha aşağı düzeyden mezun olduğu anlaşılmıştır. Çalışanların işletmede çalışma sürelerinin ortalaması 3.83 yıldır (S.S.=3.58).

### 2.1. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı olan anket formunda demografik bilgilerin yanı sıra araştırma modelinde yer alan değişkenlere ait ölçekler yer almıştır.

Algılanan örgütsel değişim ölçeği: Çalışanların örgütsel değişim algılarını ölçmede Rafferty ve Griffin (2006) tarafından geliştirilen 9 maddelik ölçek kullanılmıştır. 5’li Likert tarzında (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) hazırlanan ölçekte değişim sıklığı (örnek madde “Çalışma ortamımda değişiklik sıklıkla görülür”), değişim etkisi (örnek madde “Çalışma ortamım beklenmedik yönde değişiyor”) ve planlı değişim (örnek madde “Değişim, kurumumuz tarafından önceden planlanır ve değişim için önceden hazırlık yapılır”) alanlarında maddeler yer almıştır. Tek faktörlü bir yapı olarak algılanan örgütsel değişim ölçeğinin bu çalışmada güvenilirlik katsayısının ( $\alpha$ ) 0.81 değeri aldığı tespit edilmiştir.

Belirsizlik ölçeği: Çalışanların değişimden kaynaklanan belirsizlik algılarını ölçmede, yine, Rafferty ve Griffin (2006) tarafından geliştirilen 4 maddelik ölçek kullanılmıştır. Katılımcılar ölçekte yer alan maddelere 5’li Likert tarzında (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) yanıt vermişlerdir (örnek madde “Genellikle, değişime nasıl tepki vermem gerektiğini bilmiyorum”). Tek faktörlü bir yapı olan belirsizlik ölçeğinin bu çalışmada güvenilirlik katsayısının ( $\alpha$ ) 0.72 değeri aldığı tespit edilmiştir.

İşten ayrılma niyeti ölçeği: Çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmek için Cammann ve diğerleri (1979) tarafından geliştirilmiş ve 3 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Araştırmaya katılanlar, ankette yer alan sorulara 5’li Likert tarzında (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) katılım derecelerini belirterek cevap vermişlerdir (örnek madde “çoğu zaman işten ayrılmayı düşünürüm”). Bu çalışmada, işten ayrılma niyeti ölçeğinin tek faktörlü bir yapı olarak güvenilirlik katsayısının  $\alpha=.77$  değeri aldığı görülmüştür.

İş doyumu ölçeği: İş doyumunu ölçmek için Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen 5 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan maddeler, 5’li Likert tarzına (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) göre katılımcılar tarafından cevaplandırılmıştır (örnek madde “Mevcut işimden yeterince tatmin olduğumu hissediyorum”). Bu çalışmada, iş doyumu ölçeğinin tek faktörlü bir yapı olarak güvenilirlik katsayısının  $\alpha=.83$  değeri aldığı görülmüştür.

## 3. BULGULAR

Araştırmada öncelikle, algılanan örgütsel değişim, belirsizlik, iş doyumu, işten ayrılma niyeti ve diğer demografik değişkenler arasındaki ilişkiler düzeyinin tespiti yapılmıştır. Tablo 1’de değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 1:** Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Yaş	30,29	6,44	-							
2. Cinsiyet	,55	,49	,24**	-						
3. Eğitim Düzeyi	3,83	,91	,07	-,04	-					
4. Çalışma Süresi	3,83	3,58	,44**	,28**	,11	-				
5. Algılanan Örgütsel Değişim	3,08	,56	-,01	,12	,14	-,01	-			
6. Belirsizlik	2,66	,81	,01	-,12	,09	-,09	,14	-		
7. İş Doyumu	3,44	,97	,06	,05	,17*	,12	-,38**	-,26**	-	
8. İşten Ayrılma Niyeti	2,65	,95	-,01	-,01	-,02	-,07	,23**	,23**	-,37**	-

\*\* p < 0.01; \* p < 0.05

Tablo 1’deki sonuçlara bakıldığında, demografik değişkenlerden eğitim düzeyinin iş doyumu ile pozitif yönlü ilişkili olduğu bulunmuştur ( $r=.17$ ,  $p<.05$ ). Araştırma modelinde bağımsız değişken olan algılanan örgütsel değişim iş doyumu ile negatif yönlü ( $r=-.38$ ,  $p<.01$ ), işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü ( $r=.23$ ,  $p<.01$ ) ilişkili olduğu görülmüştür. Belirsizlik ise iş doyumu ile negatif yönlü ( $r=-.26$ ,  $p<.01$ ), işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü ( $r=.23$ ,  $p<.01$ ) ilişkili olduğu bulunmuştur.

Çalışmanın ana amacı doğrultusunda, algılanan örgütsel değişimin iş doyumu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, belirsizliğin aracılık etkisini görmek için, Baron ve Kenny’nin (1986) dört aşamalı

yaklaşımı çerçevesinde hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizinde, ilk aşamada kontrol değişkenleri olarak katılımcıların yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları ve çalışma süreleri girilmiştir. İkinci aşamada ise bağımsız değişken olan algılanan örgütsel değişim; son aşamada ise aracı değişken olan belirsizlik eklenerek, algılanan örgütsel değişimin iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin azalıp azalmadığı veya tamamen ortadan kalkıp kalkmadığı test edilmiştir. Regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 2'de yer almaktadır.

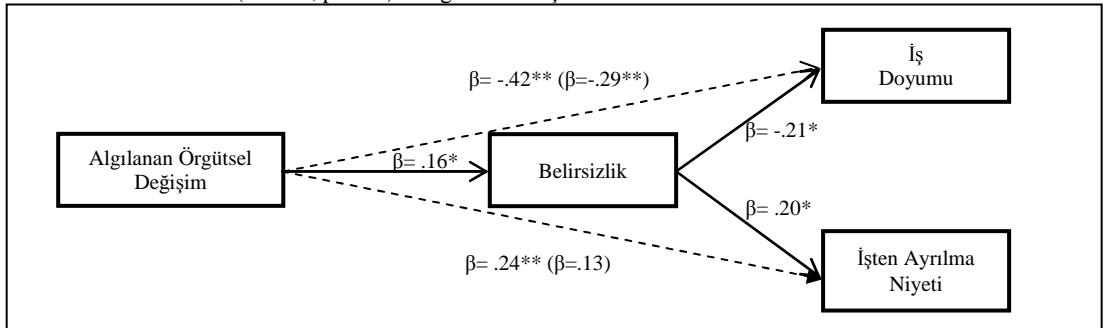
**Tablo 2:** Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	Belirsizlik		İş Doyumu				İşten Ayrılma Niyeti			
	1. Adım	2. Adım	1. Adım		2. Adım		1. Adım		2. Adım	
Kontrol Değişkenleri										
Yaş	.07	.07	.00	.01	.00	.01	.01	.02	.01	.00
Cinsiyet	-.10	-.13	.03	.09	.03	.06	.09	-.03	.09	.00
Eğitim Düzeyi	.09	.07	.16*	.22*	.16*	.24**	-.01	-.05	-.01	-.07
Çalışma Süresi	-.10	-.09	.09	.06	.09	.04	-.08	-.06	-.08	-.04
Bağımsız Değişken										
Algılanan Örgütsel Değişim		.16*		-.42**		-.29**		.24**		.13
Aracı Değişken										
Belirsizlik						-.21*				.20*
$R^2$	.031	.053	.040	.215	.040	.257	.006	.061	.006	.101
$\Delta R^2$	-	.022	-	.175	-	.217	-	.055	-	.095

\*\* p < 0.01; \* p < 0.05

Tablo 2'de yer alan sonuçlara göre, algılanan örgütsel değişimin belirsizlik ( $\beta = .16, p < .05$ ) ve işten ayrılma niyeti ( $\beta = .24, p < .01$ ) üzerinde pozitif, iş doyumunu ( $\beta = -.39, p < .01$ ) üzerinde ise negatif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Bunun yanında, belirsizliğin işten ayrılma niyetini ( $\beta = .20, p < .05$ ) pozitif, iş doyumunu ( $\beta = -.21, p < .01$ ) ise negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Aracı değişken olan belirsizlik modele eklendiğinde, algılanan örgütsel değişimin iş doyumunu üzerindeki etkisinin  $\beta = -.42$ 'den ( $p < .01$ )  $\beta = -.29$  ( $p < .01$ ) değerine düştüğü bulunmuştur. Bu sonuç, belirsizlik değişkeninin, algılanan örgütsel değişimin iş doyumunu üzerindeki etkisine kısmi aracılık ettiğini göstermektedir. Daha sonra, aracı değişken olarak belirsizliğin algılanan örgütsel değişimin etkisini anlamlı bir şekilde iş doyumunu üzerine taşıyıp taşımadığı Sobel (1982) testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda aracılık etkisinin anlamlı ( $z = -2.40, p < .05$ ) olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan, algılanan örgütsel değişimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemek için belirsizlik modele eklendiğinde ise  $\beta = .24$ 'den ( $p < .01$ )  $\beta = .13$  ( $p > .05$ ) değerine düştüğü görülmüştür. Bu sonuç, belirsizlik değişkeninin, algılanan örgütsel değişimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine tamamen aracılık ettiğini göstermektedir. Daha sonra, aracı değişken olarak belirsizliğin algılanan örgütsel değişimin etkisini anlamlı bir şekilde işten ayrılma niyeti üzerine taşıyıp taşımadığı Sobel (1982) testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda aracılık etkisinin anlamlı ( $z = 4.29, p < .001$ ) olduğu bulunmuştur.



**Şekil 2:** Araştırmanın Bulguları



#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, algılanan örgütsel değişimin iş doyumu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde belirsizliğin aracılık rolünü tespit etmektir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, algılanan örgütsel değişim belirsizlik ve işten ayrılma niyetini pozitif, iş doyumunu ise negatif yönde etkilemektedir. Bunun yanında, belirsizliğin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde etkili iken, iş doyumunu üzerinde negatif yönde etkili olduğu bulunmuştur. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre belirsizliğin, algılanan örgütsel değişimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde tamamen aracılık ettiği tespit edilmiştir. Bir anlamda, algılanan örgütsel değişim önce belirsizliğe yol açmakta, işten ayrılma niyeti de belirsizliğe bağlı olarak farklılaşmaktadır. Diğer taraftan, elde edilen bulgular, belirsizliğin algılanan örgütsel değişimin iş doyumunu üzerindeki etkisinde kısmen aracılık ettiğini göstermektedir. Bu da, çalışanların örgütsel değişim algılarının iş doyumunu üzerindeki etkisinin gerek doğrudan gerekse belirsizlik aracılığıyla ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Elde edilen bu bulgular, alan yazındaki sonuçlarla uyumludur (Ashford vd, 1989; Moyle ve Parkes, 1999; Rafferty ve Griffin, 2006).

Araştırma sonuçları, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin, büyük ölçüde, algıladıkları belirsizlikten etkilendiğini söylemek mümkündür. Çalışanların belirsizlik algılarının oluşumunda özellikle örgütsel değişimin özellikleri büyük oranda etkileyebilmektedir (Rafferty ve Griffin, 2006). Örgütsel değişimin sıklığı; değişimin çalışanlar üzerinde ve işlerinde yaratacağı etki; ayrıca değişim öncesi planlama veya hazırlık yapıp yapılmadığı çalışanlar tarafından zihinsel olarak değerlendirilmekte ve bu değerlendirme sonucunda olumsuz bir etkiye sahip bir durum söz konusu olduğunu düşündüklerinde belirsizlik algısı oluşmaktadır. Belirsizlik, bir bakıma, örgütsel değişim algısını takiben oluşturulan bir zihinsel değerlendirmedir. Diğer taraftan, algılanan örgütsel değişimin çalışanların iş doyumunu üzerindeki etkisinde belirsizliğin kısmen aracılık ettiği görülmüştür. Bu sonuç, iş doyumunu üzerinde algılanan örgütsel değişimin etkisinin hem doğrudan hem de belirsizlik aracılığıyla gerçekleştiğini göstermektedir. İş doyumunu etkileyen faktörlerin sayısının çok olması (Spector, 1997), belki de, algılanan örgütsel değişim ile iş doyumunu arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisini açıklayabilir.

Son zamanlarda kapatılacağı ve dönüştürüleceği ifade edilen özel dershanelerde çalışanların katıldığı bu araştırma, uygulamaya yönelik önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. İlk olarak, algılanan örgütsel değişimin ve buna bağlı olarak ortaya çıkan belirsizliğin işten ayrılma niyetini artırması ve iş doyumunu azaltması, söz konusu kurumlar ve yöneticileri için değişimin üzerinde önemle durulması gereken bir kavram olduğunu göstermektedir. Özellikle değişimi karakterize eden unsurlardan planlama veya değişim öncesi hazırlık yapma ile değişim sonuçları konusunun çalışanların belirsizlik algılarını azaltması açısından önemli olduğu görülmektedir. Değişimin ne zaman başlayacağı, nasıl gerçekleşeceği, ne kadar süreceği ve ne tür sonuçların ortaya çıkacağı gibi konuların açıklığa kavuşturulması çalışanların belirsizlik algılarının azalmasında faydalı olacağı ifade edilebilir. İkinci olarak, söz konusu kurumların ve yöneticilerin değişimi yönetirken çalışanlarına karşı açık olmaları ve iletişim kurmaları, belirsizlik algısının azalmasına neden olabilir ve buna bağlı olarak iş doyumları ile işten ayrılma niyetleri değişebilir. Bu nedenle, kurum ve yöneticilerin, örgütsel değişim algısının çalışanlar üzerindeki etkilerini değiştirmek için çeşitli yönetsel beceriler üzerinde durmaları faydalı olabilir.

İlgili alan yazında, algılanan örgütsel değişimin bireyler üzerinde etkisini araştıran az sayıda çalışmanın olması, bu çalışmanın katkısını göstermektedir. Ancak, her çalışmada olduğu gibi, bu çalışmada da bir takım kısıtlar vardır. İlk kısıt olarak, veri toplama yöntemi sayılabilir. Verilerin aynı kaynaktan (bireyin kendisinden) toplanması yanlılığa neden olmaktadır. İleride yapılacak çalışmalarda farklı kaynaklardan veri toplanması bu kısıtı ortadan kaldırabilir. İkinci olarak, araştırmanın kesitsel bir araştırma olması bir diğer önemli kısıt oluşturmaktadır. Kesit araştırması, belirli bir zaman diliminde yapılan bir alan araştırması olduğu için değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerden bir sonuç çıkarmak pek mümkün değildir. Bu nedenle, ileride yapılacak çalışmalarda, belirli bir zaman diliminde verilerin toplanması yerine, boylamsal bir araştırma tasarımı ile bu kısıt engellenebilir ve değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler daha güvenilir hale gelebilir.

Sonuç olarak, algılanan örgütsel değişimin iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde belirsizliğin aracılık etkisinin olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda, bireylerin işyerlerinde gönüllü olarak kalıp işlerinden memnun olmasını sağlamada, örgütsel değişimin ve buna bağlı olarak belirsizliğin nasıl ve ne şiddette algılandığına bağlı olduğu söylenebilir.

#### KAYNAKÇA

Alexander, J.A., Bloom, J.R. ve Nuchols, B.A. 1994. Nursing Turnover and Hospital Efficiency: An Organization-Level Analysis, *Industrial Relations*, 33, 505-520.

- Ashford, S. J., Lee, C. ve Bobko, P. 1989. Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32, 803–829.
- Bannister, B.D. ve Griffeth, R.W. 1986. Applying a Causal Analytic Framework to The Mobley, Horner, and Hollingsworth (1978) Turnover Model: A Useful Reexamination, *Journal of Management*, 12(3), 433–443.
- Brayfield, A.H. ve Rothe, H.F. 1951. An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. 1986. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. ve Klesh, J. 1979. Michigan Organizational Assessment Questionnaire. University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Cascio, W. 1991. *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*, 3rd ed., Boston, PWSKent.
- Cotton, J.L. ve Tuttle, J.M. 1986. Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research, *The Academy of Management Review*, 11(1), 55–70.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A. ve Gaby, S. H. 2000. Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling, *Human Relations*, 53(3), 419–442.
- Lazarus, R. S. ve Folkman, S. 1984. *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Luthans, F. 1995. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, K. I. ve Monge, P. R. 1985. Social information and employee anxiety about organizational change. *Human Communication Research*, 11, 365–386.
- Mobley, W.H. 1982. *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. MA, Addison-Wesley.
- Moyle, P. ve Parkes, K. 1999. The effects of transition stress: A relocation study. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 625–646.
- Nelson, A., Cooper, C. L. ve Jackson, P. R. 1995. Uncertainty amidst change: The impact of privatization on employee job satisfaction and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 57–71.
- Rafferty, A. ve Griffin, M. 2006. Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154–1162.
- Sobel, M. E. 1982. Asymptotic Intervals for Indirect Effects in Structural Equations Models. In S. Leinhardt (Eds.), *Sociological Methodology* (pp. 290-312). San Francisco: Jossey-Bass.
- Spector, P. E. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Telman, N. ve Ünsal, P. 2004. *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

# İŞ YAŞAMINDA ‘AN’ MI? ‘ANLAM’ MI? ÇALIŞAN MUTLULUĞU ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Doç.Dr. Ahmet ERKUŞ**  
Gedik Üniversitesi İİBF  
aerkus@yahoo.com

**Öğr.Gör. Mine AFACAN FINDIKLI**  
Gelişim Üniversitesi İİBF  
m.afacanfindikli@gmail.com

## ÖZET

Yapılan araştırmalar iş yaşamındaki mutluluğun, çalışanların verimliliği ve performanslarıyla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda araştırmada ilk aşamada iş yaşamında mutluluk kavramı incelenirken, hem hazsal (an) hem de anlamsal yaklaşım (anlam) açısından çalışan mutluluğu incelenmiştir. İkinci aşamada hazsal ve anlamsal mutluluk ile algılanan örgütsel destek, iş performansı, örgütsel bağlılık, yenilikçi davranış arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Mutluluk, örgütsel destek, iş performansı, örgütsel bağlılık, yenilikçi davranış

## 1.SORUNSALI

Pozitif psikolojinin en temel alanlarından birisi de insan mutluluğudur. Psikolojide “öznel iyi oluş” kavramıyla açıklanan mutluluk, günümüz insanı açısından sadece özel yaşamda değil iş yaşamında da önemli bir konu olarak gündeme gelmektedir. Bu bağlamda yapılan araştırmalarda çalışan mutluluğunun, çalışanların iş yaşamındaki verimliliği, iş performansı ve iş tatmini ile yakından ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Şimşek vd., 2011; Wright ve Bonett, 2007; Wright ve Cropanzano, 2000, Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2012). Bunun yanında mutluluk düzeyleri yüksek olan çalışanların işte kalma niyetlerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur (Wright ve Cropanzano, 2007).

Mutlulukla ilgili bir çok sınıflandırma bulunsa da temel olarak iki farklı mutluluk kavramının öne çıktığı söylenebilir. Bunlardan ilki olan hazsal (hedonic) yaklaşımda mutluluk duygu olarak tanımlanırken, bireyin bulunduğu anda yaşadığı zevk ve hazların toplam kazanımları olarak ifade edilmektedir. Diğer bir yaklaşım olan anlamsal (eudaimonic) mutluluk ise erdemler ve değerlerle ilişkili olup, erdem ve değerlerin yaşama anlam kazandıracağı ve insanı mutlu edeceği belirtilmektedir. Öte yandan bazı araştırmacılar her iki yaklaşımın mutluluğun birer parçası olduğunu, bireyin yaşadığı anların ve hayatın anlamının bir bütün olarak mutluluğu oluşturduğu vurgulamaktadırlar. (Seligman, 2002; Ben-Shahar, 2007).

Bu kapsamda araştırmada iş yaşamında mutluluk kavramı incelenirken, hem hazsal (an) hem de anlamsal yaklaşım (anlam) açısından çalışan mutluluğu incelenmiştir. İkinci aşamada hazsal ve anlamsal mutluluk ile algılanan örgütsel destek, iş performansı, örgütsel bağlılık, yenilikçi davranış gibi değişkenlerle arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırma soruları aşağıda verilmektedir:

- Çalışanların hazsal ve anlamsal mutluluk düzeyleri nedir?
- Cinsiyet, yaş, iş tecrübesi, yönetici-çalışan gibi demografik değişkenler açısından çalışanların hazsal ve anlamsal mutluluk düzeylerinde anlamlı farklılıklar var mıdır?
- Çalışanların hazsal ve anlamsal mutluluk düzeylerinin yenilikçi davranış, iş performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri nelerdir?
- Çalışanların hazsal ve anlamsal mutluluk düzeyleri yenilikçi davranış, iş performansı ve örgütsel bağlılık düzeylerini etkilerken algılanan örgütsel desteğin bütünleyici bir rolü var mıdır?

## 2. YÖNTEMİ

Araştırma, sağlık sektöründe gün geçtikçe büyüyen bir alan olan Tüp Bebek Merkezleri çalışanları üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul Bölgesindeki Tüp Bebek Merkezi çalışanları oluşturmaktadır. Katılımcıların anlamsal mutluluk düzeylerinin ölçülmesinde Waterman vd. (2010) ve hazsal mutlu-

luk düzeylerinin ölçülmesinde Watson vd. (1988) tarafından geliştirilen ölçekler kullanılmıştır. Algılanan örgütsel destek düzeylerinin belirlenmesinde Eisenberger ve arkadaşları (1986), iş performansının ölçülmesinde Kirkman ve Rosen (1999), yenilikçi davranış düzeylerinin belirlenmesinde Scott ve Bruce (1994) ve örgütsel bağlılık düzeylerinin tespit edilmesinde ise Mowday ve arkadaşları (1979) tarafından geliştirilen ölçeklerden faydalanılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere t-testi ve bütünleyici (moderated) hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. T-testi ile cinsiyet, yaş (X ve Y kuşağı bağlamında), yönetici-çalışan açısından çalışanların hazsal ve anlamsal mutluluk düzeylerinde anlamlı farklılıklar olup olmadığı araştırılmıştır.

Bütünleyici regresyon analizleri ile ilk aşamada modele cinsiyet, yaş, iş tecrübesi kontrol değişkenleri olarak, ikinci aşamada hazsal ve anlamsal mutluluk düzeyleri, üçüncü aşamada algılanan örgütsel destek, dördüncü ve son aşamada ise hazsal ve anlamsal mutluluk düzeyleri ile algılanan örgütsel desteğe ilişkin oluşturulan etkileşim değişkenleri (hazsal-anlamsal mutluluk X algılanan örgütsel destek) modele dahil edilecek yenilikçi davranış, iş performansı, örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir.

### 3. KATKISI

Ülkemizde pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış kapsamında iş yaşamına ve çalışanlara yönelik önemli çalışmalar yapıldığı ve son bir kaç yıldır bu alana yönelik ilginin arttığı söylenebilir. Bununla birlikte pozitif psikolojinin önemli bir alanı olan mutluluk (iyi-oluş) konusunda, ülkemiz iş yaşamına yönelik çok fazla araştırma yapılmadığı dikkat çekmekte ve bu alanda araştırmalara ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir. Nitekim, Gallup (2010) tarafından 148 ülkede yapılan bir araştırmada mutluluk düzeyi açısından Türk insanının 132. sırada olması düşündürücü bir sonuç olup, bu konuda araştırmalara ve yaklaşımlara olan ihtiyacı göz önüne sermektedir.

Bu kapsamda araştırmada çalışanların mutluluk düzeylerinin farklı boyutlarda araştırılması, mutluluk düzeyleri ile algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık, iş performansı ve yenilikçi davranış eğilimleri arasındaki ilişkilerin incelenmesiyle ülkemizdeki çalışan mutluluğuna ilişkin önemli bulgular elde edileceği değerlendirilmektedir.

Çalışmanın diğer katkısı da iki aşamalı olarak tasarılan araştırma modeli ile ilgilidir. Modele dahil edilen değişkenlerin mutlulukla ilişkisi kapsamlı bir şekilde ilk defa bu araştırmada incelenmiştir. Bu çerçevede araştırma modeline göre ilk aşamada çalışanların mutluluk düzeylerinin doğrudan örgütsel bağlılık, iş performansı ve yenilikçi davranış düzeylerine etkileri incelenirken, ikinci aşamada bu ilişkilerde algılanan örgütsel desteğin bütünleyici etkisinin (bütünleyici hiyerarşik regresyon analizi ile) araştırılması hedeflenmiştir.

### 4. KAPSAMI

Mutluluk insan yaşamının en temel amaçlarından olup, üzerinde düşünülmesi gereken en önemli konulardan birisidir. Günümüz iş yaşamında artan rekabet, çalışanların verimliliklerini ve örgütlere olan katkılarını gün geçtikçe daha önemli hale getirmektedir. Geleneksel bakış açısından farklı olarak pozitif psikoloji, verimliliğin ve performansın artışıyla bireysel gelişime ve çalışanların mutluluğuna daha çok önem vermekte, çalışanların iş yaşamında mutlu oldukları takdirde daha başarılı olacaklarını belirtmektedir.

Araştırma, iş yaşamının ve insan kaynaklarının gelişimine yönelik olarak ele alınmış, çalışan mutluluğu ile araştırmadaki değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik elde edilecek bulgular bu kapsamda tartışılmıştır. Ayrıca araştırma bulgularının kurumsal düzeyde mutluluğun geliştirilmesine ilişkin program ve çalışmalara katkılar sağlayacağı söylenebilir.

### 5. SONUÇ

Yazınımızda pozitif psikolojinin temel alanlarından birisi olan mutluluk konusunda, ülkemiz iş yaşamına yönelik araştırmaların kısıtlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu kapsamda araştırmada mutluluk hazsal ve anlamsal olarak iki boyutta ele alınmış ve çalışan mutluluğu ile örgütsel desteğin çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş performansları ve yenilikçilik düzeyleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

İş yaşamında artan rekabetle birlikte hem çalışanlar hem de işletmeler açısından verimlilik, yenilikçilik ve kurumsal bağlılık gün geçtikçe daha önemli hale gelmektedir. İş yaşamında pozitif psikoloji uygulamaları ile birlikte gündeme gelen çalışan mutluluğunun, örgütsel çıktılar üzerinde etkili değişkenler olduğu düşünülmektedir. Yapılan araştırma ile mutluluk ile örgütsel çıktılar arasında katkı sağlayıcı sonuçlar elde edilmiştir.

**KAYNAKÇA**

- Ben-Shahar, T. 2007. *Happier: Learn the Secrets to Daily Joy and Lasting Fulfillment*, McGraw-Hill Professional.
- Erkuş, A., Afacan Fındıklı, M. 2012. İş Yaşamında Mutluluk: Psikolojik Sermaye ve İş Çevresinin Etkileri Üzerine Bir Araştırma, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 24-26, İzmir.
- Henderson, L.W., Knight T. 2012. Integrating The hedonic and Eudaimonic Perspectives to More Comprehensively Understand Wellbeing And Pathways to Wellbeing, *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 196-221.
- Seligman, M. 2002. *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press.
- Steger, M.F., Kashdan, T.B., Oishi, S. 2008. Being Good By Doing Good: Daily Eudaimonic Activity And Well-Being, *Journal of Research in Personality*, 42 , 22–42.
- Şimşek, Ö.F. 2009. Happiness Revisited: Ontological Well-Being as a Theory-Based Construct of Subjective Well-Being, *Journal of Happiness Studies*, 10, 505–522.
- Şimşek, Ö.F., Günlü, E. ve Erkuş, A. 2011. Occupation As a Personal Project System: Application of the Ontological Well-Being Concept to Workplace, *Journal of Happiness Studies* DOI: 10.1007/s10902-011-9258-6.
- Wright, T.A. 2010. More Than a Meets the Eye: The Role of Employee Well-Being in Organizational Research, Linley, P.A., Harrington S., Garcea N. (der.) *Oxford Handbook ve Positive Psychological and Work*, New York: Oxford University Press
- Waterman A.S., Schwartz, S.J., Zamboanga, B.L. , Ravert R.D., Williams, M.K., Agocha, V.B., Kim, S.Y., Donnellan, M.B. 2010. The Questionnaire for Eudaimonic Well-Being: Psychometric Properties, Demographic Comparisons, and Evidence of Validity , *The Journal of Positive Psychology*, Vol. 5, No. 1.
- Watson, D., Clark, L.A., Tellegen, A. 1988. Development and Validation of A Brief Measure of Positive And Negative Affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.

**ONÜÇÜNCÜ OTURUM: PROF.DR. KEMAL TOSUN SALONU  
REKABET STRATEJİLERİ**

- ✓ **REKABETİN ŞİDDETİ VE PAZAR DİNAMİZMİ İLE PROAKTİF İŞLETME DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLER: RİSK ALMA VE BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA EĞİLİMLERİNİN ARACILIK ETKİSİ**

*Araş.Gör. Süleyman AĞRAŞ*

*Öğr.Gör. Yunus Emre TAŞGİT*

*Prof.Dr. Nigar DEMİRCAN ÇAKAR*

- ✓ **ÇOKULUSLU, ULUSAL VE YEREL SÜPERMARKETLER ARASINDAKİ REKABETTE KÖR NOKTALAR VAR MI: BURSA'DA FAALİYET GÖSTEREN SÜPERMARKET ZİNCİRLERİNİN REKABET ALGILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

*Yrd. Doç.Dr. Umut EROĞLU*

*Prof.Dr. Bilçin TAK*

- ✓ **LOJİSTİK YETENEKLERİN İŞLETMELERİN REKABETÇİ DAVRANIŞLARINA ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

*Araş.Gör. Süleyman AĞRAŞ*

*Doç.Dr. İzzet KILINÇ*

# REKABETİN ŞİDDETİ VE PAZAR DİNAMİZMİ İLE PROAKTİF İŞLETME DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLER: RİSK ALMA VE BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA EĞİLİMLERİNİN ARACILIK ETKİSİ

**Araş.Gör. Süleyman AĞRAŞ**

Düzce Üniversitesi  
Akçakoca Turizm İşl.ve Otelcilik Yüksekokulu  
suleymanagras@düzce.edu.tr

**Öğr.Gör. Yunus Emre TAŞGİT**

Düzce Üniversitesi  
Akçakoca Meslek Yüksekoklu M.Y.O.  
yunusemretasgit@düzce.edu.tr

**Prof.Dr. Nigar DEMİRCAN ÇAKAR**

Düzce Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
nigardemircancakar@düzce.edu.tr

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarın dinamizmi ve sektördeki rekabetin şiddetinin firmaların proaktif davranışları üzerindeki etkilerini incelemek ve bu ilişkide işletmelerin risk alma ve belirsizlikten kaçınma eğilimlerinin aracılık etkisini analiz etmektir. Araştırma amacını gerçekleştirilebilmek için nicel bir araştırma kurgulanmıştır. Araştırma kapsamında anket tekniği kullanılarak OSTİM’de faaliyet gösteren 27 üretim işletmesinden 138 beyaz yakalı personelinden veri toplanmıştır. Analiz sonuçlarına göre pazar dinamizmi ile işletmelerin proaktif davranışları arasındaki ilişkide risk alma eğilimimi ara değişkenlik etkisine sahipken belirsizlikten kaçınma eğiliminin aracılık etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca rekabetin şiddeti ile risk alma eğilimimi, belirsizlikten kaçınma eğilimi ve işletmelerin proaktif davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Rekabetin Şiddeti, Pazar Dinamizmi, Proaktiflik, Risk Alma, Belirsizlikten Kaçınma.

## 1. LİTERATÜR İNCELEMESİ

İşletmelerin pazardaki davranış yapıları genel olarak proaktif ve reaktif olmak üzere iki kategoride ele alınmaktadır. Reaktiflik (tepkisellik) ve proaktiflik (atılğanlık) kavramlarının sıklıkla kullanıldıklarını ancak nadir olarak tanımlandıkları görülmektedir. Oluşan “emerged” davranış olarak da adlandırılan reaktif davranış bulunulan çevrede değişimler gerçekleştikten sonra onlara karşı pozisyon almayı ifade etmektedir. Buna karşın proaktif davranış ise çevresel fırsatları ve tehditleri önceden fark etmeyi, ona göre davranmayı ifade etmektedir (Sandberg 2002).

Narver vd. (2004) işletmelerin pazar odaklı davranışlarını tanımlarken reaktif davranışların, müşterilerin açık ve bilinen ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olduklarını proaktif davranışların ise müşterilerin gizli olan (latent) ihtiyaçlara yönelik davranışlar olduklarını belirtmişlerdir. Yazarlar yaptıkları çalışmada işletmelerin reaktif ve proaktif pazar davranışlarının yeni ürün geliştirme sürecini nasıl etkilediğini incelemiştir. Yapılan değerlendirmeler proaktif davranışların yeni ürün geliştirme sürecini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Sandberg (2002) de pazarda proaktif olmanın pazarda yıkıcı yeniliklerin başlangıcı olabileceğini belirtmiştir. İşletmelerin proaktif ve reaktif davranışları bazı yazarlar (Correa ve Sharma, 2003 ve Sharma ve Vredenburg 1998 gibi) tarafından işletme ve çevresi arasındaki ilişkiler açısından da ele alınmaktadır. Örneğin Berry ve Rondinelli (1998:40) ve Buysse ve Verbeke (2003) işletmelerin proaktif çevre yönetimi süreçlerini etkileyen 4 faktör bulunduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; Piyasa düzenleyicilerinin talepleri, Maliyet faktörleri, Rekabetin gereklilikleri ve Paydaşların baskılarıdır.

Yazarlara göre işletmelerin için proaktif çevre davranışlarının ölçüsü, belirtilen faktörlerden gelen bas-kıları öngörebilmesi ve bunlara karşı pozisyon alabilmesi ile ilgilidir. Öte yandan konuyu bilgi teknolojisi üreten işletmeler açısından değerlendiren Brown ve diğ. (2004) proaktif işletmelerin özelliklerini sıralarken proaktif işletmelerin şu yeteneklerine vurgu yapmışlardır: İşbirliği ve üretkenlik kapasitesi, Proaktif altyapı, Bilgi yönetimi, Uyumlu ve bütünlük iş süreçleri

İşletmelerin buldukları pazarlarda hâkim olan davranışlarını belirleyen birçok faktör bulunmaktadır. İçinde bulunulan endüstrinin yapısı ve pazarın koşulları işletmelerin pazarda nasıl konumlanacaklarını ve nasıl davranacakları unsurları bu faktörler üzerinde belirleyicidir. İçinde faaliyet gösterilen pazardaki rekabetin şiddetini işletmenin izleyeceği hareket tarzını etkilemektedir.

Her sektörde genel olarak aynı veya benzer ürünleri aynı müşterilere satmaya çalışan ve bu nedenle bir-birleriyle rekabet içinde olan işletmeler bulunmaktadır. Rekabetin şiddeti, sektörde aynı yetenek ve kapasite-deki işletme sayısı, pazarın büyüme hızı,, sektörden çıkma engelleri ve pazara sunulan ürünlerle bağlantılı olarak artmakta yada azalmaktadır (Yiğit ve Yiğit, 2011). Pek çok yazar tarafından (Barnett, 1997; Ramaswamy, 2001; Cui, ve diğ., 2005 ve Baldauf ve diğ., 2007 gibi ) geniş bir şekilde tartışılan rekabetin şiddeti Auh ve Menguc (2005) tarafından pazardaki rakip sayısına bağlı olarak ortaya çıkan ve büyüme için potansiyel fırsatların az olduğu pazar durumu olarak tanımlanmaktadır. Yazarlara göre rekabet şiddetlendikçe bir işletmenin pazar davranışı, rakiplerin aksiyonları ve durumlarından etkileyeceği için pazarda belirleyici olmaktan çok tahmini olmak durumundadır. Şiddetli rekabet koşullarında öngörülebilirlik ve kesinlik azal-maktadır. Öte yandan rekabetin daha az yoğun olması durumunda işletmeler mevcut sistemleriyle faaliyetle-rini sürdürebilmekte, öngörülebilir pazar koşullarında kendi davranışlarını belirleyebilmektedirler. Rekabet yoğunlaştığında ise işletmeler gelişen koşullara adapte olmak durumundadırlar. İşletmeler, pazardaki fiyat ve tutundurma savaşlarında üstün gelebilmek için öğrenmeye ve araştırma ile bütünlük risk alma ve proaktif davranmaya ihtiyaç duyarlar. Riskli ve proaktif davranışlar içerisinde ürün ve süreçlerde yenilik yapma, yeni pazarlar araştırma, rekabet etmek için yeni yollar bulma bunların kendilerini rakiplerinden nasıl farklılaştırma-cağını inceleme yer almaktadır.

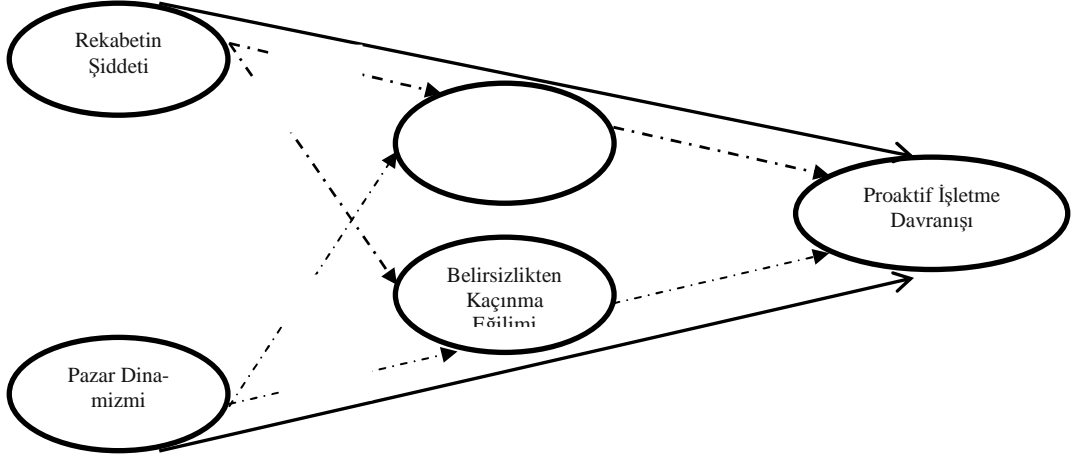
Rekabetin şiddetinden başka işletmelerin pazarda proaktif yada reaktif davranmalarında etkili olan di-ğer bir unsur da pazar dinamizmidir. Ling-Yee ve Ogunmoku'n'a (2003; 13) göre pazar dinamizmi, pazarı etkileyen faktörlerin uzun zaman dilimi içinde sabit kalmaları ya da sürekli değişimleri ile ilgilidir. Yazarlara göre pazar dinamizmini belirleyen bazı faktörler şunlardır; Hızlı değişen teknolojiler, Sıklıkla yaşanan fiyat değişimleri, Ürün bulunabilirliği ve Destek hizmetler.

Pazar dinamizmi, işletmenin faaliyet gösterdiği pazarlardaki algılanan kararsızlık durumunu ve bu paz-arlarda sürekli değişikliklerin olması ifade etmektedir. Li ve Simerly (1998), pazar dinamizminin olduğu endüstrilerdeki yöneticilerin hızlı karar vermek zorunda olduklarını belirtmektedir. Stratejik yönetimde pazar dinamizmi endüstrideki dominant rekabet şeklini ifade etmek için kullanılmaktadır Endüstrideki rekabet, yeni ürün ve teknoloji geliştirme veya müşteri tercihlerindeki değişime cevap verme üzerine kurulu ise bu endüst-rinin yapısı dinamikdir (Eren, 2012). Öte yandan Beverlandi ve Lindgreen (2004:826-851) gibi yazarlar da pazar dinamizminin pazarın rekabet şiddetini belirleyici olduğunu belirtmişlerdir. Pazar dinamizminin yüksek olması işletmeler için geleceği öngörmenin zorlaşması, belirsizlik, öngörülemeyen koşullar demektir. Pazar dinamizmi ve rekabetin şiddetinin paralel gelişen durumlar olmaları ve bu durumların işletmelerin davranışı üzerinde etkili olmaları nedeniyle bu çalışmada bu kavram ve işletme davranışı arasında varsayılan ilişkiler sınanmak istenmektedir. Diğer taraftan işletmelerin risk alma ve belirsizlikten kaçınma eğilimleri işletmelerin davranış yapılarını değiştirmektedir. Bu iki faktör işletmelerin içsel yapıları ile ilgili olup Hoftede'nin (1984) kültür boyutları arasında yer almaktadır. Belirsizlikten kaçınma insanların belirsizliğe karşı toleransı ile ilgili-dir (Wu, 2006). Öte yandan risk, girişimci şirketlerin rekabet avantajı elde etmek için fırsatları değerlendirme arzularının sonucunda kaybedebileceği kaynakların toplamıdır. Risk alma ise farkında olunan riske rağmen girişimden geri durmamak, belli oranda riski tolere edebilmektir. Şirket girişimciliği proaktif olmayı ve ma-kul derecede risk almayı gerektirir (Alpkan ve diğ., 2005;177). Özetle endüstrideki rekabetin şiddeti, yapılan yeniliklerin kolaylıkla taklit edilebilmesi, rakiplerin güçlü olması ve şirket iflaslarının sıklıkla yaşandığı pazar koşullarını ifade etmektedir. Pazarın dinamizmi ise ürün ve hizmetlerin hızlı bir şekilde değişmesi, rakiplerin faaliyet ve stratejilerini farklılaştırma durumları ve teknolojinin değişim hızı ile ilgilidir. Risk alma eğilimi, işletmelerin belirsizlik ve risk içeren yatırımlara yönelmesi ve işletmenin bütünsel olarak risk alma konusun-da teşvik edici davranmasını ifade etmektedir. Buna karşı belirsizlikten kaçınma ise belirsizliğin bir tehlike olarak görülmesi, belirsizlik içeren karar ve uygulamalardan kaçınılması ve iş ve prosedürlerin dışına çıkıl-maması ile ilgilidir.



## 2. METODOLOJİ

Araştırma konusunun kapsam ve içeriği dikkate alınarak nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veriler yüz yüze anket uygulama tekniği ile firma çalışanlarından elde edilmiştir. Bu kapsamda çalışanlardan; rekabetin şiddeti, pazar dinamizmi, risk alma eğilimi, belirsizlikten kaçınma eğilimi ve proaktif davranış konularında firmaları ile ilgili algılarını anket kapsamında belirlemeleri istenmiştir.



Şekil 1: Teorik Araştırma Modeli

Araştırmanın amacını oluşturan; Risk alma eğilimi ve belirsizlikten kaçınma eğiliminin rekabetin şiddeti ve pazar dinamizmi ile işletmenin proaktif davranışı arasında nasıl bir aracılık etkisine sahip olduğunu belirlemek için şekil 1'deki teorik araştırma modeli belirlenmiştir. Bu modeli test etmek için 5 hipotez geliştirilmiştir.

H1. Rekabetin şiddeti, işletmelerin proaktif davranışlarını pozitif olarak etkilemektedir.
H2. Pazar dinamizmi, işletmelerin proaktif davranışlarını pozitif olarak etkilemektedir.
H3 <sub>a</sub> . Firmaların risk alma eğilimi, rekabetin şiddeti ile işletmelerin proaktif davranışları arasında aracılık etkisine sahiptir.
H3 <sub>b</sub> . Firmaların belirsizlikten kaçınma eğilimi, rekabetin şiddeti ile işletmelerin proaktif davranışları arasında aracılık etkisine sahiptir.
H4 <sub>a</sub> . Firmaların belirsizlikten kaçınma eğilimi, pazar dinamizmi ile işletmelerin proaktif davranışları arasında aracılık etkisine sahiptir.
H4 <sub>b</sub> . Firmaların risk alma eğilimi, pazar dinamizmi ile işletmelerin proaktif davranışları arasında aracılık etkisine sahiptir.

Araştırmada hedef grup olarak Ankara OSTİM Organize Sanayi Bölgesinde faaliyetlerini sürdüren 19 üretim firmasında çalışan profesyonel yöneticiler seçildi. Araştırma bu 19 firmada çalışan 138 yöneticiden oluşan bir örneklem üzerinden gerçekleştirildi. Araştırmaya katılanların %19,6'sı orta kademe yöneticilerden, %36,3'ü üst düzey yöneticilerden, %27,5'i alt düzey yöneticilerden ve %12,3'ü işletme sahiplerinden oluştu.

Araştırmaya katılanların anket sorularına verdikleri cevapların güvenilirliğini değerlendirmek için içsel güvenilirlik testi uygulandı. Cronbach's alpha sonuçlarına göre (0.60 ve üzeri) katılımcıların cevapları arasında genel olarak kabul edilebilir bir içsel tutarlılık olduğu saptandı (Tablo 2'ye bakınız).

Anket formunda yer alan önermeler alan yazında yer alan Auh ve Menguc (2005), Yee ve Ogunmokon (2003), Narver ve diğ. (2004), Cabrales ve diğ. (2008) ve Wu (2006) gibi yazarların çalışmalarından adapte edilmiştir.

Verilerin analiz edilmesinde SPSS 18 ve LISREL programları kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi, ölçüm modellerinin oluşturulması ve hipotez testleri için doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis) ve yol analizleri (path analysis) uygulanmıştır (Jöreskog and Sörbom, 1989).

### 3. BULGULAR

Doğrulamalı faktör analizi sonuçlarına göre araştırmadaki tüm ölçüm modelleri literatürde genel olarak kabul edilen model uyum indeksleri kriterleri açısından yeterli değerleri taşıyor. Bu uyum yeterliliği aynı zamanda ölçümlerin yapısal geçerliliğini de test etmiş oluyor. Tablo 1’de ölçüm modelleri ile ilgili uyum iyiliği sonuçları gösteriliyor. Tablo 2’de ise yapılar (değişkenler) ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi sonuçları veriliyor.

**Tablo 1:** Ölçüm Modelleri ile İlgili Uyum İyiliği Sonuçları

Constructs	$\chi^2$	df	p	NNFI	CFI	GFI	AGFI	RMR
Risk alma eğilimi	7.11	5	0.21	0.97	0.99	0.98	0.94	0.052
Belirsizlikten kaçınma eğilimi	13.23	5	0.21	0.92	0.96	0.96	0.89	0.043
Rekabetin şiddeti	9.95	5	0.07	0.95	0.97	0.97	0.92	0.048
Pazar dinamizmi	0.35	2	0.84	1.02	1.00	1.00	0.99	0.007
İşletmenin proaktif davranışı	6.18	2	0.046	0.94	0.98	0.98	0.89	0.031

**Tablo 2:** Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları (N=138).

Constructs	M	SD	1	2	3	4	5
1. Risk alma eğilimi	12,6456	3,43550	(0.73)				
2. Belirsizlikten kaçınma eğilimi	15,6588	2,92556	,163	(0.75)			
3. Rekabetin şiddeti	13,6696	3,13567	,019	,128**	(0.72)		
4. Pazar dinamizmi	10,7299	2,62536	,349**	,071	,071	(0.80)	
5. İşletmenin proaktif davranışı	12,7172	2,43459	,333**	,291**	,010	,320**	(0.79)

Güvenilirlik katsayıları (Cronbach's alpha) parantez içinde sunulmakta.

Korelasyon \*P<0.05 - \*\*P<0.01 düzeyinde anlamlı

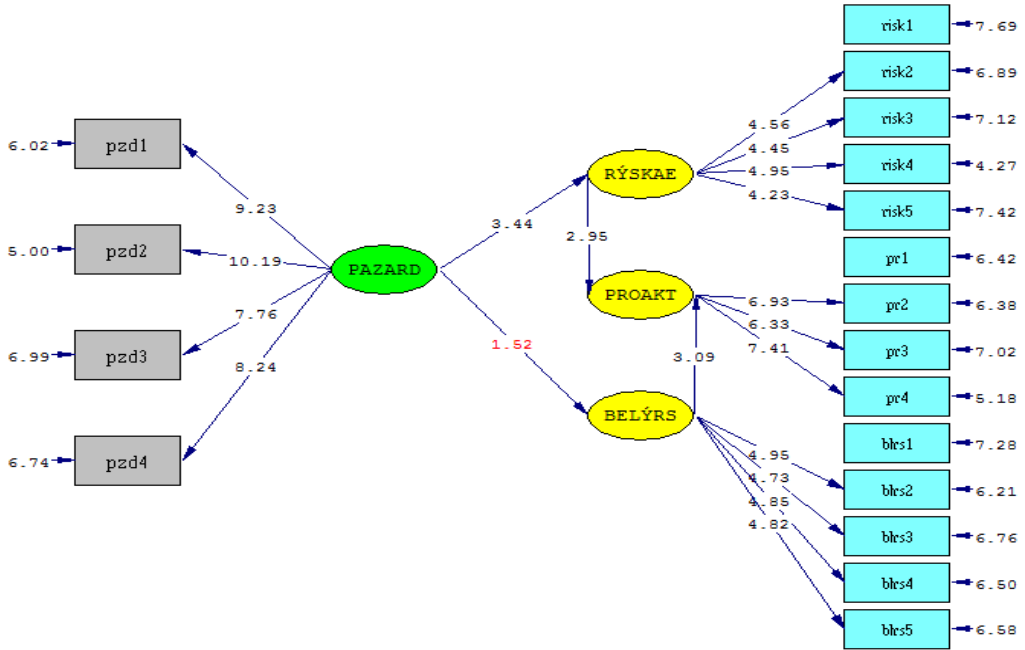
Araştırmanın teorik modeli doğrulamalı modelleme yaklaşımı (strictly confirmatory model approach) ve Baron ve Kenny (1986)'nin aracılık etkisi yaklaşımı ile test edildi. Doğrulamalı modelleme yaklaşımında temel hedef literatür tabanlı belirlenmiş bir teorik modelin data tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını test etmektir. Diğer taraftan Baron ve Kenny (1986) yaklaşımının temel önkoşulu ise modeldeki tüm değişkenler (bağımsız-bağımlı-aracı) arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde korelasyonel bir ilişkinin bulunmasıdır.

Araştırma modelindeki ilişkiler incelendiğinde; rekabetin şiddeti bağımsız değişkeni ile işletmenin proaktif davranışı ve risk alma eğilimi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Bu durum Baron ve Kenny (1986) yaklaşımının temel önkoşulunu sağlamadığı için teorik model yeniden oluşturulmuştur. Yeniden düzenlenen teorik model Pazar dinamizmi, işletmenin proaktif davranışı, belirsizlikten kaçınma eğilimi ve risk alma eğilimi değişkenleri arasındaki ilişkiyi test etmektedir. Yol (path) analizi sonuçlarına göre 2 ayrı model değerlendirmeye alınmıştır. Modeller ile ilgili uyum kriterleri ve skorlar tablo 3’te sunulmaktadır.

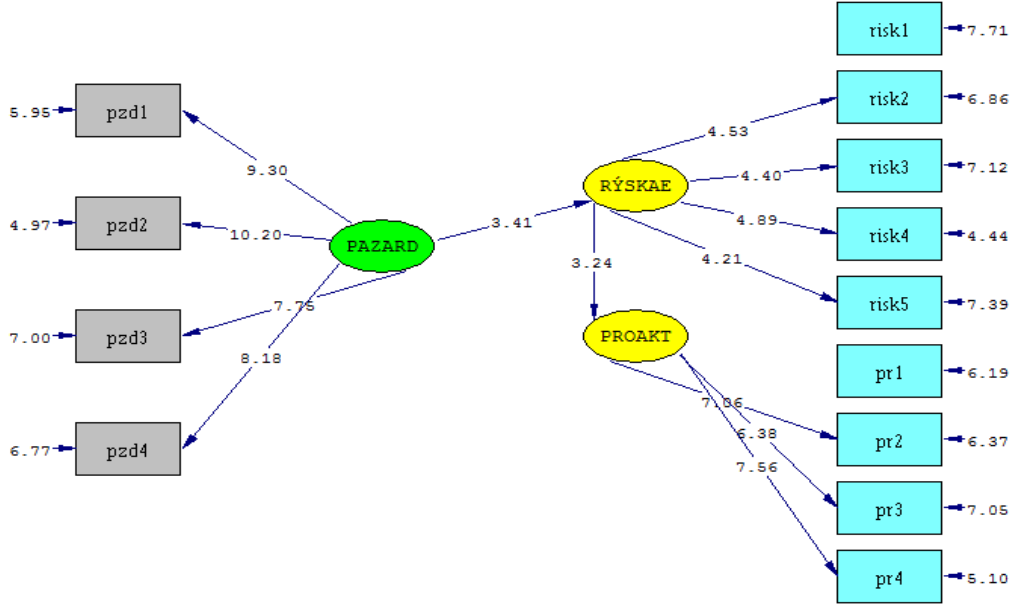
**Tablo 3:** Yapısal Modellerin Uyum İyiliği Skorları

Models	$\chi^2$	df	p	NNFI	CFI	GFI	AGFI	RMR
Model 1	203.08	131	0.000	0.92	0.93	0.86	0.82	0.085
Model 2	87.54	63	0.022	0.97	0.97	0.91	0.87	0.079

Tablo 3’teki skorlarda görüldüğü gibi her iki modelde uyum kriterleri açısından oldukça iyi bir model uyumu göstermektedirler. Şekil 2’de araştırmanın teorik modelinin test sonuçları (t değerleri) görülmektedir. Şekil incelendiğinde sadece bir yol (path) istatistiksel olarak anlamsız görülmektedir.



Şekil 2: Model 1 ile ilgili Analiz Sonuçları (t değerleri)



Chi-Square=87.54, df=63, P-value=0.02216, RMSEA=0.053

Şekil 3: Model 2 ile ilgili Analiz Sonuçları (t değerleri)

Şekil 2-3 incelendiğinde Pazar dinamikliği ile belirsizlikten kaçınma eğilimi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı fakat pazar dinamikliği ile risk alma eğilimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla "H<sub>4a</sub>. Firmaların belirsizlikten kaçınma eğilimi, pazar dinamikliği ile işletmelerin proaktif davranışları arasında aracılık etkisine sahiptir" hipotezi ret edilirken "H<sub>4b</sub>. Firmaların risk alma eğilimi, pazar dinamikliği ile işletmelerin proaktif davranışları arasında aracılık etkisine sahiptir" hipotezi

kabul edilmiştir. Diğer taraftan tablo 2 incelendiğinde ise Baron ve Kenny (1986) yaklaşımının temel önkoşulunu sağlamadığı için “H3<sub>a</sub>, Firmaların risk alma eğilimi, rekabetin şiddeti ile işletmelerin proaktif davranışları arasında aracılık etkisine sahiptir” ve “H3<sub>b</sub>, Firmaların belirsizlikten kaçınma eğilimi, rekabetin şiddeti ile işletmelerin proaktif davranışları arasında aracılık etkisine sahiptir” hipotezleri reddedilmiştir. Aynı şekilde “H1. Rekabetin şiddeti, işletmelerin proaktif davranışlarını pozitif olarak etkilemektedir” hipotezi ret edilirken “H2. Pazar dinamizmi, işletmelerin proaktif davranışlarını pozitif olarak etkilemektedir” hipotezi istatistiksel olarak anlamlı olduğu için kabul edilmiştir.

#### 4. SONUÇ

Araştırma bulgularına göre firmaların faaliyetlerini yürüttükleri pazarların özellikleri firmaların davranışlarını etkilemektedir. Firmalar pazarın dinamizmine göre risk alma eğilimlerini şekillendirmekte ve proaktif davranmaktadırlar. Rekabetin şiddeti firmaların proaktif davranışlarını etkilemezken risk alma ve belirsizlikten kaçınma eğilimlerini de etkilememektedir. Ayrıca pazarın dinamizmi de firmaların belirsizlikten kaçınma eğilimini etkilememektedir. Araştırmanın bu sonuçlarından bazıları literatür ile örtüşürken bazıları literatürle örtüşmemektedir. Bu durum araştırmanın bir kısıtı olan örneklem sayısının az olmasından kaynaklanabilir. Daha fazla sayıda örneklerde burada anlamsız çıkan sonuçlar anlamlı çıkabilir. Bu araştırma bir plot çalışma olduğu için bundan sonraki süreçte kısıtla giderilerek geliştirilmeye çalışılacaktır.

#### KAYNAKÇA

- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005), Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 175-189.
- Auh, S. ve Menguc, B. (2005), Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity, *Journal of Business Research* 58, 1652– 1661.
- Berry, M. A. ve Rondinelli, D. A. (1998), Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution, *Academy of Management Executive*, 12 (2), 38-50.
- Brown, G., Gardos, T., Hopman, J., Li, H., Louchheim, S., Pickering, C., Sedayao, J. ve Vicente, J., (2004). The Proactive Enterprise, *Intel Technology Journal*, 8 (4), 259-267.
- Buyse, K. ve Verbeke, A. (2003), Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective *Strategic Management Journal* 24: 453–470
- Cabrales A.L. , Medina, C.C., Lavado, A.C. ve Cabrera, R. (2008), Managing functional diversity, risk taking and incentives for teams to achieve radical innovations *R&D Management* 38, (1), 35-50.
- Corea, J. A.A. ve Sharma, S. (2003), A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy, *Academy of Management Review* 28(1),71-88.
- Eren, S.S. (2012), Stratejik Esneklik ve Pazar Dinamizminin Girişimsel Pazarlama Odaklılığa Etkisi, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(2). 101-112.
- Narver, J.C., Slater, S.F. ve MacLachlan, D.L. (2004), Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success *Journal Of Product Innovation Management*, 21, 334–347
- Sandberg, B. (2002), Creating The Market for Disruptive Innovation: Market Proactiveness At The Launch Stage, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* 11(2), 184–196.
- Sharma, S. ve Vredenburg, H. (1998), Proactive Corporate Environmental Strategy and The Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities *Strategic Management Journal* 19, 729–753.
- Wu, M.Y. (2006), Hofstede’s Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and the United States, *Intercultural Communication Studies*, 15 (1), 33-42.
- Yee L.L. ve Ogunmokon, G.O. (2003), Effect of marketing control on export venture performance: the moderating role of relationship intensity and market dynamism, *Journal of Global Marketing*, 16 (3), 5-29.
- Yiğit, S. ve Yiğit, A.M. (2011), Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: KOBİ’ler ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 38, 119-136.

# ÇOKULUSLU, ULUSAL VE YEREL SÜPERMARKETLER ARASINDAKİ REKABETTE KÖR NOKTALAR VAR MI?: BURSA'DA FAALİYET GÖSTEREN SÜPERMARKET ZİNCİRLERİNİN REKABET ALGILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Yrd. Doç.Dr. Umut EROĞLU**

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi  
Bıga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü  
erogluumut@hotmail.com

**Prof.Dr. Bilçin TAK**

Uludağ Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü  
btak@uludag.edu.tr

## ÖZET

Son yıllarda ülkemizde hızlı tüketim malları pazarında yoğun bir rekabetin olduğu gözlenmektedir. Rekabetin yapısı ve rakiplerin pazardaki durumları incelendiğinde ise hızlı ve derin bir dönüşüm yaşanılmaktadır. Bu çalışmada, gıda perakendeciliği sektöründe faaliyette bulunan çokuluslu, ulusal ve yerel market zincirlerinin pazardaki rekabetin yapısına, kendi konumlarına ve rakiplerine ilişkin algılarının nasıl şekillendiği ve bu algılama biçiminde kör noktaların mevcut olup-olmadığı incelenmektedir. Araştırma Bursa'da faaliyette bulunan çokuluslu, ulusal ve yerel market zincirleri üzerinde; şirketlerin faaliyetleri ile ilgili dokümanlar, pazarı genel yapısı ve işleyişi ile ilgili yayımlanmış raporların analiz edilmesi ve market zincirlerinin yöneticileri ile yüz yüze görüşme yöntemleri kullanılarak yürütülmüştür. Çalışmanın sonuçları ile ilgili ayrıntılar kongrede paylaşılacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Hızlı Tüketim Pazarı, Market Zincirleri, Rekabet Analizi, Kör Nokta Analizi

## 1.ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

Araştırmada, "gıda perakendeciliği sektöründe faaliyette bulunan çokuluslu, ulusal ve yerel market zincirlerinin pazardaki rekabetin yapısına, kendi konumlarına ve rakiplerine ilişkin algılarının nasıl şekillendiği ve bu algılama biçiminde kör noktaların (Zajac ve Bazerman:1991; Zahra ve Chaples,1993) mevcut olup-olmadığı" incelenmektedir.

## 2. KAPSAMI

Araştırma probleminin formüle edilmesinde bildiri yazarlarının aşağıdaki gözlemleri etkili olmuştur:

**Gözlem 1:** Giderek artan sayıda yerel – sadece bir şehir ve ilçelerinde veya yakın coğrafik konuma sahip bir kaç şehirde faaliyette bulunan – süpermarket zinciri Türk hızlı tüketim malları pazarında yer almaktadır. Kuramsal tabir ile, çok sayıda ve aynı kaynak kümesinden beslendiği güçlü ulusal ve çokuluslu büyük süpermarket zincirlerinin sahip olduğu fenotipe uymayan yeni örgütler doğmaktadır.

**Gözlem 2:** Alana giren yerel marketler, hızla yeni şubeler açarak bir zincir haline gelmekte; birbirlerini taklit ederek ve herhangi bir farklılaşma çabası içine girmeyerek büyümektedirler. Kurumsallaşmamış, tümü aile şirketi kimliğine sahip, sektör tecrübesinden yoksun, yönetsel yetkinliklerin sınırlı olduğu bu örgütlerin hızla pazar paylarını ve cirolarını arttırdıkları izlenmektedir.

**Gözlem 3:** Çokuluslu ve ulusal market zincirleri, sayıları hızla artan ve büyüyen yerel market zincirlerini rakip olarak algılamamakta, kendi ölçeğindeki rakiplerle rekabet etmeye çalışmaktadır. Bu kapsamda yerel zincirlerden gelen rekabet tehditini ve pazar payı kaybını görmemektedirler. Üst sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel konuma sahip müşterilerin yerel zincirleri tercih ettiğine ilişkin saha gözlemleri, büyük zincirlerin yerel market zincirlerinden farklı kesim genişliklerine sahip oldukları, dolayısıyla doğrudan rekabet

etmedikleri iddiasının da doğru olmadığını kanıtlamaktadır. Buna karşılık yerel market zincirleri diğer yerel marketleri rakip olarak görmezden gelerek çokuluslu ve ulusal süpermarket zincirlerini rakip olarak hedeflemektedirler. Hatta aralarında çokuluslu şirket olma vizyonuna sahip olanlar mevcuttur. Yani büyükler büyükleri, yerel zincirler ise aynı kaynak kümesinden beslendiği diğer yerel marketler yerine büyük örgütleri kendilerine rakip olarak görmektedir. Başbakanlığın uluslararası bir kuruluşa hazırlattığı ve Rekabet Kurulu tarafından hazırlanan raporlarda (2010), gelişmiş ülkelerde bu pazarlarda 3-4 süpermarket zincirinin pazarın %70-80'inin kontrol ettiği, ülkemizde ise pazarın %64'ünü 'diğer' kategorisini oluşturan çok sayıda küçük market ve bakkalın hakim olduğu bulgusu yer almaktadır.

**Gözlem 4:** Tüketicilerin hızlı tüketim mallarını satınalma davranışları ve süpermarket tercihleri radikal bir biçimde değişmektedir. Süpermarketlerden alışveriş yapma formu değişime uğramaktadır. Büyük miktarlarda, çok sayıda ürünün satıldığı, tercihen yerleşim alanlarına göreceli olarak uzak bir yapıdan, 'mahalle aralarında, konutlar olarak kullanılan binaların altında, küçük miktarlarda ve günlük ihtiyacı karşılamak üzere alışveriş yapılan bir form ortaya çıkmaktadır. Örneğin Wall- Mart'ın yerel küçük marketler ile bakkalların pazardaki hakimiyetinden endişe duyduğu bu yapı nedeniyle Türkiye pazarına girme konusunda temkinli davrandığı Financial Times da yayınlanan bir raporda(2012 ve 2013) dile getirilmektedir.

### 2.1. Araştırma Probleminin Kuramsal Temelleri

Araştırma problemi, Stratejik Yönetim yazınında ve firmanın rekabet gücünün çevresinden kaynaklandığı tezine dayanmaktadır. Bu teze göre firmaların rekabetçi başarısı çevreyi doğru şekilde anlama, analiz etme ve doğru rekabet stratejileri geliştirmelerine bağlıdır. Dolayısıyla endüstri ve rakip analizinin doğru şekilde yapılması; ana rakiplerin kimler olduğunun tespit edilmesi, onların hedef, strateji, güçlü ve zayıf yönlerinin, pazardaki gelişmelere nasıl karşılık verdiklerinin değerlendirilmesi ve kendisine karşı atak yapılacak veya sakınılacak rakiplerin belirlenmesi önem taşımaktadır (Porter 1980 ve 1981). İlgili yazında yöneticilerin endüstrideki rekabetin yapısını ve rakiplerinin kimler olduğunu doğru şekilde görme, algılama ve anlamlandırmaya ilişkin sorunlar yaşadıkları belirtilmektedir. Sözkonusu durum 'kör noktalar' (Zajac and Bazerman, 1991 ve Zahra and Chaples,1993;) ve ve pazar miyopluğu (Lewitt 1960, Hamel ve Prahalad, 1990, 1993) gibi kavramlarla tartışılmaktadır. Kör noktalar üst yönetimin örgütün rekabetçi konumunu ve rakiplerini anlamakta yetersiz kalması anlamına gelmektedir. Bu anlama yetersizliğinin üst yönetimin kendi örgütüne aşırı güven duymasına; aşırı güvenin ise firmanın 'kendine odaklı' bir rekabet algısına yol açtığı ampirik olarak tespit edilmiştir (Zajac and Bazerman, 1991 ve Zahra and Chaples,1993). Rekabete ilişkin enformasyon doğru bile olsa, yöneticilerin endüstriye ilişkin varsayımları nedeniyle yine de kör noktalar oluşmaktadır. Bu kör noktalar rekabet stratejisi geliştirenlerin önemli olayları görememeleri, geç görmeleri ve doğru şekilde yorumlayamamaları gibi sonuçlara yol açmaktadır. Rekabet analizinde altı önemli kör nokta olduğu belirtilmektedir. Bunlar, endüstrinin sınırlarını doğru şekilde çizememek, büyük ve iyi bilinen rakiplerin dışındakileri görememek, rakibin görünen yetkinliklerini abartmak, nasıl rekabet ederiz yerine, rakipler nerede karşımıza çıkar sorusuna odaklanmak, rakipler hakkında hatalı varsayımlar geliştirmek, aşırı analizler nedeniyle karar verememek, öngörü yeteneğini kaybetmek olarak sıralanmaktadır (Zahra and Chaples,1993).

### 3. ARAŞTIRMADA İZLENEN YÖNTEM

Araştırmada görüşme ve doküman incelemesi olmak üzere iki ayrı yöntem izlenmiştir.

1. Doküman incelemesi kapsamında öncelikle Bursa'da faaliyette bulunan çokuluslu, ulusal ve yerel market zincirleri tespit edilmiştir. Ardından bu kuruluşların web sayfaları ve adları anahtar sözcük olarak girilerek google'da haklarında çıkan haberler incelenmiştir.
2. Yine doküman incelemesi kapsamında olmak üzere gıda perakendeciliği sektörüne ilişkin Rekabet Kurulu, Finacial Times gibi kuruluşlar tarafından Türk Gıda Perakendeciliği sektörüne ilişkin olarak yayınlanmış raporlar incelenmiştir.
3. Son aşamada ise sözkonusu kuruluşların yöneticileri ile yarı-yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla yukarıda sıralanan gözlemler, örgüt kuramı ve stratejik yönetim yazını esas alınarak 31 açık uçlu soru içeren bir görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşme formunda ayrıca firmaların büyüklük, çalışan sayısı, ciro, faaliyet süresi, coğrafik yayılım, büyüme hızı ve yönü açısından profilini ortaya koymaya yönelik 10 soru yer almaktadır. Görüşme formunda sorgulanan alanlar aşağıda açıklanmıştır:
  - a. Faaliyette buldukları pazarı ve rekabetin niteliğini nasıl algıladıkları,
  - b. Nasıl bir rekabet stratejisi izledikleri,
  - c. Kendi konumlarını nasıl algıladıkları ve geleceğe dair projeksiyonlarının ne olduğu,
  - d. Rakip olarak hangi kuruluşları gördükleri, neden böyle gördükleri,

- e. Rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerini, rekabet stratejilerini nasıl algıladıkları,
- f. Rakiplerine göre kendilerinin güçlü ve zayıf yönlerini nasıl algıladıkları.

### 3.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini Bursa'da faaliyette bulunan süpermarket zincirleri oluşturmaktadır. Bursa Perakendeciler Derneği (PERDER) kayıtlarına göre Bursa'da 28 super market zincirine bağlı şube(ler) faaliyette bulunmaktadır. Bunların altısı ulusal (Bim, Migros, Tansaş, Şok, A-101 , Bizim toptan) ; beşi çokuluslu (CarrefourSA, Carrefoursa Express, Diasa, Metro, Kipa) ve 17'si Bursa merkezli yerel market zinciri statüsündedir. Şube sayısı 10'un altında olan yerel market zincirlerinin araştırma kapsamı dışında tutulmasına karar verildiği için araştırmanın örneklemi 17 kuruluştan oluşmaktadır. Sözkonusu kuruluşların genel müdür, genel müdür yardımcısı, saha koordinatörü gibi ünvanlara sahip ve Bursa'da yerleşik / ofisi bulunan yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler sürdürülmektedir. Ocak 2013 sonu itibarıyla iki çokuluslu, 1 ulusal ve altı yerel olmak üzere dokuz kuruluşa ilişkin saha çalışması tamamlanmış ve elde edilen veriler Bursa Hızlı Tüketim Malları Pazarı Rakip Analizi Matrisi'ne işlenmiştir. Örneklemin %50'sinden elde edilen bulgular , araştırmanın tasarım aşamasında açıklanan gözlemleri doğrular niteliktedir.

## 4.ARAŞTIRMANIN ALANA KATKISI

Araştırmanın stratejik yönetim ve örgüt kuramına dayanan kuramsal altyapısı ve izlenen metodoloji açısından Türkçe yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Bergen, M. and Peteraf M. A. 2002. Competitor Identification And Competitor Analysis: A Broad-Based Managerial Approach, *Managerial and Decision Economic*, Vol.23 157–169 (2002).
- Chen M. 1996. Competitor Analysis And Interfirm Rivalry: Toward A Theoretical Integration, *Academy of Management Review* Vol.21(1) 100–134.
- Gary, H. 1996. Strategy as Revolution, *Harvard Business Review*, July–August 70-75.
- Gary, H. and Parahalad, C.K. 1994. Competing for the Future, Harvard Business Press.
- Levitt, T. 1960. Marketing Miyopia, *Harvard Business Review*, July–August, 2004.
- Ng, D. Westgren, R. and Sonka S. 2009. Competitive Blind Spots In An Institutional Field, *Strategic Management Journal*, V. 30 49–369
- Porter M.E. 1980. *Competitive Strategy*, NewYork.
- Porter M.E. 1980, The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management, *The Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 4. (Oct., 1981), pp. 609-620.
- Zahra, S. A. and Chaples, S. S. 1993. Blind Spots in Competitive Analysis, *Academy of Management Executive*, Vol. 7(2),no.2, ss.7-28
- Zajac, E. J. and Bazeran, M. H. 1991. Blind Spots In Industry And Competitor Analysis: Implications Of Interfirm (Mis)Perceptions, *Academy of Management Review*, Vol. 16 (1) 37-56.
- Anousha Sakoui, Bryce Elder and Anne-Sylvaine Chassany, Walmart Eyes Bid For Turkish Retailer, *Financial Times*, 12 December 2012, <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/2c35cbf4-4488-11e2-8fd7-00144feabdc0.html#axzz2JcmLIIFE>
- Daniel Dombey, Turkish success eludes foreign retailers, *Financial Times*, 01 January 2013, <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/a38d0aec-4833-11e2-8aae-00144feab49a.html#axzz2JcmLIIFE>
- Türkiye Hızlı Tüketim Ürünleri Perakendeciliği Sektör İncelemesi: Türkiye Hizli Tüketim ÜrünleriPerakendeciliği Sektör İncelemesi Ön Raporu , Türkiye Rekabet Kurumu. 2011..
- Türkiye Gıda Sektörü Raporu , Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı. 2010,

# LOJİSTİK YETENEKLERİN İŞLETMELERİN REKABETÇİ DAVRANIŞLARINA ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Araş.Gör.Süleyman AĞRAŞ**

Düzce Üniversitesi  
Akçakoca Turizm İşl. ve Otelcilik Y.O.  
suleymanagras@düzce.edu.tr

**Doç.Dr. İzzet KILINÇ**

Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi  
izzetkilinc@hotmail.com

## ÖZET

Lojistik yetenekler işletmelerin; pazar koşullarındaki değişikliklere hızlı şekilde cevap verebilmeleri, satış sonrası hizmetler sunabilmeleri, ihtiyaç duyulan üretim girdilerini etkin şekilde sağlayabilmeleri ve tedarikçileriyle olan ilişkilerini yönetilebilmeleri gibi konuları içermekte ve rekabetçilik hususunda önem arz etmektedirler. Bu araştırmanın amacı belirtilen çerçevede otel işletmelerinde lojistik yetenekler ile rekabetçi davranışlar arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu araştırmanın sonuçları; lojistik yeteneklerin güçlü ya da zayıf olması durumunda otel işletmeleri yöneticilerine işbirlikçi, saldırgan veya savunmacı rekabet davranışlarından hangisi ya da hangilerini seçmesi gerektiği konusunda yol göstermesi açısından önemlidir. Araştırma deseni nicel araştırma yöntemleri kapsamında oluşturulmuştur. Bu kapsamda araştırmanın evrenini 2011 yılı itibarıyla Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı Turizm İşletme Belgesine sahip 1750 tane 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak kota örneklem yöntemi kullanılarak bölge ve yıldız sayısı bağlamında 316 tane otel işletmesi araştırmanın örneklemi olarak belirlenmiştir. Belirlenen örneklemden veri toplayabilmek amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. İlgili literatür taranarak geliştirilen anket formunun pilot uygulaması 15 Temmuz – 15 Ağustos 2012 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. 01 Eylül 2012 – 15 Ocak 2013 tarihleri arasında veriler toplanmıştır. Veriler üzerinde uygulanan temel istatistik teknikleri sonrasında amaca ulaşmak için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Ulaşılan sonuçlar lojistik yetenekleri güçlü çıkan otel işletmelerinin rekabette daha çok savunmacı rekabet davranışı gösterdiklerini ortaya koymuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Lojistik Yetenekler, Rekabetçi Davranışlar, Otel İşletmeleri.

## 1.GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı Türkiye'deki otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarında sahip oldukları lojistik yeteneklerin etkilerini ortaya koymaktır. Çalışmada ilk olarak belirli rekabetçi davranış özellikleri ve lojistik yetenekler ele alınmış ve literatürde rekabet ve lojistik yetenekler ilişkisi tartışılmıştır. Daha sonra yapılan araştırmaya ilişkin metodoloji ve bulgulara yer verilmiş ve son olarak sonuçlar ortaya konulmuştur.

### 1.1.Rekabetçi Davranış

İşletmelerin rekabetçi davranışı ve işletmeler arası rekabet konusu, strateji ile ilgili merkezi bir araştırma alanını oluşturmaktadır. Rekabetçi davranış kavramı, örgütlerin, rekabeti nasıl algıladıkları ve rekabet ederken nasıl bir yaklaşım sergiledikleri ile ilgilidir (Porter, 1980). Rekabetçi davranış, işletmenin sahip olduğu insan sermayesi sayesinde yaptığı rekabetçi aksiyonların pazara kattığı rekabetçi yoğunluk ile ilişkilidir. Rekabetçi yoğunluk, işletmenin rekabetçi eğilimi, rekabetçi eylemlerin karmaşıklığı ve rekabetçi eylemlerin genişliğini ifade etmektedir (Vroom ve McCann, 2010:2-4; Offstain ve Gnywali, 2006:250). Gnyawali vd. (2007) rekabetçi davranış kavramını açıklamada iki kritik kavrama dikkat çekmişlerdir. Bunlardan birincisi olan rekabetçi eylemler (competitive activity) işletmelerin buldukları endüstrideki pozisyonlarını geliştirmek için rakiplerine karşı yürütmüş oldukları amaçlı ve gözlenebilen hareketler olarak tanımlanmaktadır. İkinci kavram olan rekabetçi genişlik (competitive variety) kavramı ise rekabetçi eylemlerin farklılığını ve



kapsamını ifade etmektedir. İşletmelerin rekabetçi eylemlerinin genişliği ya da kapsamı, işletmenin Ar-Ge, pazarlama, üretim ve dağıtım gibi fonksiyonlarında rakiplerinin anlamakta ve karşılık vermede güçlük çekecekleri farklı eylemlerle yükselmektedir. Bu nedenle rekabetçi genişlik rekabetçi davranışlar açısından oldukça önemlidir.

Bu çalışmada literatürde rekabetçi davranış konusunda yapılan çalışmalar (Kuester vd., 1999; Ferrier vd., 2002:302; Gurnani vd., 2007; Gnyawali vd., 2007; Vroom, ve McCann 2010:1-2 ve Xu, 2011) temel alınarak saldırgan, savunmacı ve işbirliğine dayalı rekabetçi davranışlar ele alınmaktadır. Burada bu üç farklı rekabetçi davranışlarla ilgili kısa tanımlamalara yer verilecektir. Porter (1980) rekabet stratejisini, işletmeye üstün getiri sağlamaya yönelik saldırgan ve savunmacı aksiyonlar olarak tanımlamaktadır. Coulter (2005; 206-207)'a göre de rekabet stratejisinin uygulanması çeşitli rekabetçi hareketleri içermektedir. Bunlar da savunmaya ve saldırıya yönelik davranışlardır.

Günümüzün dinamik rekabet ortamında pazarın önde gelen bazı işletmeleri, pazardaki güçlü konumlarını sürdürmek, ortalama üstü kâr elde etmek ve hissedarların varlıklarını korumak için rakip saldırılarına karşılık vermede saldırgan, proaktif ve şiddetli insiyatifler (davranışlar) kullanabilmektedir. Örneğin proaktif ve saldırgan ürün yeniliği işletmenin pazar payını hızlı bir şekilde elde etmek için kullandığı bir araç olabilmektedir. D'aveni (1994) rekabetteki saldırgan davranışların hiper rekabet (hypercompetition) koşullarında arttığını belirtmiştir. Hiper rekabet koşulları çoklu rekabet stratejisi ve taktikleri gerektirmektedir. Gelinen noktada saldırgan rekabetçi davranışların ortaya çıkmasını tetikleyen 3 temel faktör olduğu belirtilmektedir (Ferrier vd., 2002:303):

- Şirket girişimciliği,
- Hiper-rekabet koşulları ve
- Rekabetçi dinamiklerin akışıdır.

Öte yandan Coulter (2005; 206-207) savunmaya yönelik rekabetçi hareketleri, işletmenin sahip olduğu rekabet avantajını korumaya yönelik olarak rakiplerin saldırılarına vermiş olduğu karşılıklar olarak ifade etmiştir. Savunmacı rekabet temelli stratejiler pazara girmeye çalışan mevcut ya da potansiyel rakiplerin sayısını ve aksiyonlarını durdurmak veya azaltmak amacıyla uygulanmaktadır. Savunmacı rekabetçi davranış gösterebilmek için işletmenin savunma mekanizmaları geliştirmesi gerekmektedir. Savunma mekanizmaları içinde yer alan bazı unsurlar şunlardır (Kuester vd., 1999):

- Rekabetçi fiyatlama,
- Maliyetleri minimize etme,
- Farklılaşma ve
- Yoğun reklam faaliyetleridir.

İşletmelerin rekabetçi davranışlarını açıklamada içsel kaynak ve yeteneklere olan vurgu stratejik yönetim literatüründe önemli bir yer tutmaktadır. Bu konuda Kaynak Temelli Görüş (RBV) özellikle ön plana çıkmaktadır. Literatürde işletme yetenekleri, örgütsel yetenekler ve firma kaynak ve yetenekleri başlıkları altında ele alınmaktadır. Bu kapsamda örgütsel yetenekler, bir işletmenin belirli faaliyetleri, rakiplerinden daha iyi yerine getirebilme veya kaynaklarını daha iyi kullanabilme kapasitesini ifade etmektedir (Sevicin, 2006:111). Bu çalışmada organizasyonlar için rekabet açısından kritik önem arz eden lojistik yetenekler ve işletmelerin rekabetçi davranışları ile ilişkileri ele alınmaktadır.

## 1.2. Lojistik Yetenekler

Günümüzdeki, iş yaşamında organizasyonların karşı karşıya kaldığı değişim ve değişimin hızı onların akışkan ve çevik olmalarını; organizasyonların, işlerini, rollerini, yapılarını ürün veya hizmetlerini kısa süre içinde değiştirmelerini gerektirmektedir (Kasımoğlu, 2002:4). Değişimin en çok ortaya çıktığı alanlardan biri de özellikle, müşteri istek ve beklentileridir. Bu istek ve beklentilerin maksimum fayda üretecek şekilde karşılanması temel faktör durumundadır. Bu faktörün gerçekleştirilmesinde rol oynayan ana elemanlardan birisi de lojistikdir. Lojistiğe ilişkin çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Genel anlamda lojistik; müşteri beklentilerinin karşılanması için malların, hizmetlerin ve bilgilerin, çıkış noktalarından tüketim noktalarına doğru fiziksel akışının planlanması, yürütülmesi ve kontrolü faaliyetlerini kapsayan süreçlerden oluşan bir sistemdir. Kısaca doğru ürünün, doğru müşteriye, doğru yer ve zamanda sağlanmasına olanak veren faaliyetlerdir (Bilginer ve Kayabaşı, 2007:630). Lojistik, ikili pazarlama fonksiyonlarından müşteri siparişlerinin işyerinde veya müşterinin kapısında teslimatı anlamına gelen ancak sadece teslimattan ibaret olmayan, içinde her birinin bilimi olan birçok araç barındıran ve çok ciddi entegre bilimsel hazırlıklar ve stratejiler gerektiren bir faaliyettir (Çekerol ve Kurnaz, 2011:49).

Lojistik yeteneklerin kuramsal arka planını Kaynak Temelli Görüş Kuramına dayandırmak mümkündür. Bu kurum, işletmelerin kendilerine özel kaynak ve yeteneklerine yatırım yaparak uygun stratejiler doğrultusunda çevresel fırsatları değerlendirerek rekabet avantajı kazanabileceğini savunmaktadır. İşletmelerin değerli, nadir, taklit ve ikame edilemeyen kaynak ve yetenekleri vasıtasıyla rekabet avantajı yaratabileceğini savunan kaynak tabanlı görüş (KTG) teorisi çerçevesinde işletmelerin seçilen rekabetçi stratejiye uyumlu yetenekler geliştirmeleri çok önemlidir(Acar, 2010;1-7). Lojistik yetenekler bir işletmenin müşteri beklentilerini aşarak nihayetinde işletmenin pazar ve mali performansını artıracak tek yol olarak algılanmaktadır. Lojistik yetenekler tam zamanında ve diğer zaman temelli rekabetçi stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için kritik bir yetenek olarak tanımlanmıştır (Acar, 2010; 6-7). Lojistik yetenekler, bir işletmenin tedarik, üretim ve dağıtım sürecindeki yetkinliği ile ilgilidir. Bu yetenekler, malzeme ve hammaddenin tedarikinden satış ve satış sonrası hizmetleri de kapsayan yeteneklerdir(Bilginer ve Kayabaşı, 2007).

Lojistik yetenekler Daugherty ve Pittman (1995) tarafından rekabetçi stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için kritik yetenekler olarak tanımlanmıştır(Acar ve Zehir, 2009;411). Lojistik yeteneklerin işletmeler ve rekabetçi davranışları açısından belirtilen önemi olması nedeniyle işletmelerin lojistik faaliyetlerinin rekabetçi perspektifle değerlendirilmesi gerekmektedir. Bilginer ve Kayabaşı (2007;630) lojistik faaliyetleri, rekabetçi perspektif ve rekabetçi yetenekler bağlamında ele almış ve bu noktada ön plana çıkan faktörleri belirlemiş ve farklı araştırma sonuçları doğrultusunda lojistik süreçlerinin ve bu süreçlerdeki yeteneklerin rekabet açısından taşıdığı öneme şu açılardan işaret etmişlerdir;

- Müşteri beklentileri doğrultusunda etkin davranışların sergilenmesi,
- Tedarik zincirinin işletmeler arası uyumu ve stratejik tedarikçi ortaklığındaki etkinliğin sağlanması,
- Rekabetçi gücün artırılması
- Pazardaki gereksinimlerin karşılanması ve en uygun davranışların sergilenmesi

**Tablo 1:**Lojistik Faaliyetlerin Başarısında Rol Oynayan Yetenekler

Lojistik Yeteneklerde Etkili Olan Faktörler	Lojistik Faaliyetlerle Olan İlişkisi
Tedarikçi İlişkileri	Tedarikçi ilişkilerinde etkinlik istenilen ve amaca uygun kaynaklara ulaşmayı sağlamakta ve uzun dönemli amaçların gerçekleşmesine katkı sağlamaktadır.
Tedarik Etkinliği	Uygun maliyet, zaman ve kalitede istenilen kaynakların tedarik edilebilmesi müşterileri için üretilen değer ve pazar payının ve yoğun rekabet karşısında ayakta kalabilmek için önemli faktörlerdir.
Çevresel Sorumluluk	Çevre sorunları ve çevreye olan artan ilgi, lojistik faaliyetlerde atıkların çevreye zarar vermeden geri dönüşümünün sağlanması ve çevrenin korunmasını gerektirmektedir.
Esneklik	Lojistik faaliyetlerle ilişkili olarak işletmenin veya üretim sisteminin pazardaki değişikliklere uyum sağlayabilmesi yönünde davranışlar sergilemesi başka bir ifade ile beklenmeyen koşullara adapte olabilme yeteneğini ifade etmektedir.
Değişim Yönetimi	Çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve hissedarlar gibi farklı paydaşları bir araya getiren lojistik zincir etkin bir değişim yönetimi gerektirmektedir.
Sipariş İşleme	Sipariş döngüsünün etkin bir şekilde çalışması, ulaştırma ve depolama gibi faaliyetler lojistik faaliyetlerin etkinliği açısından son derece önemlidir.
Yenilikçilik	Bilişim ve diğer teknolojilerde meydana gelen hızlı yenilikler, işletmelerin kendi mamul ve hizmetlerini sürekli yenileme ihtiyacı duymalarına neden olmaktadır. Bu durum lojistik faaliyet ve süreçleri etkilemektedir.
İletişim	Bilgisayar ve internet teknolojisinin gelişmesine paralel olarak üretim, dağıtım, tutundurma gibi faaliyetlerle, müşterilere ve işletmelere büyük faydalar sağlayan yeni kanallar oluşmuştur. Lojistik faaliyetlerin etkinliği bu kanalların etkinlikle kullanılmasına bağlıdır.

Kaynak: Bilginer vd., 2008, s. 279-286'dan uyarlanmıştır.

Acar (2010) tarafından KOBİ'ler üzerine yapılan bir çalışmada lojistik yeteneklerin firma stratejisi ve performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Yazar çalışmada işletmelerin rekabet stratejilerinin (Maliyet liderliği ve Farklılaştırma stratejisi) firma performansını etkilemesinde lojistik belirleyici ara değişken olduğunu ortaya koymuştur. Söz konusu çalışmada kullanılan lojistik yetenekler ölçeğine göre lojistik yeteneklerin boyutları şu şekilde belirlenmiştir;

- Pazar şartlarındaki değişime cevap verebilme,
- Satış sonrası hizmetler,
- Dağıtım erişim zamanının hızı ve güvenilirliği,
- Dağıtım maliyetlerinin düşüklüğü,

- Dağıtım ağının genişliği,
- Lojistik hizmetleri farklılaştırma ve
- Tersine lojistik süreçlerdir.

Hayes vd. (1988) müşterilere süper fayda sunma stratejisinin uygulanmasında lojistik yeteneklerin beş alt faktörünü; maliyet, kalite, esneklik, dağıtım ve yenilik olarak tanımlamıştır (Acar, 2010; 6). Morash vd. (1996) tarafından yapılan sınıflandırmada ise lojistik yetenekler tedarik odaklı ve talep odaklı olmak üzere iki grupta incelenmiştir. Yazarların yaptıkları araştırmada lojistik yeteneklere stratejik önem atfedilmiş ve rekabet avantajının kaynağı olarak şu yetenekler ön plana çıkarılmıştır;

- Dağıtım güvenilirliği
- Satış sonrası müşteri hizmetleri
- Hedef pazara cevap verebilirlik
- Dağıtım sürati, satış öncesi müşteri hizmeti
- Geniş dağıtım ağı, seçici dağıtım ağı ve
- Dağıtım maliyetlerinin düşüklüğü

Sandberg ve Abrahamsson (2011) tarafından yapılan çalışmada da lojistik yetenekler sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olarak görülmektedir. Yazarların yaptıkları araştırmada işletmelerin lojistik yetenekleri operasyonel yetenekler olarak da adlandırılmakta ve beş boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar;

- Yönetel bilgi ve yapısı,
- Çapraz fonksiyonel ekip çalışması,
- Kontrol,
- Öğrenme ve
- Tedarikçi ilişkileridir.

Bununla birlikte güçlü lojistik yeteneklerle lojistiğin etkin bir biçimde yönetilmesi sonucu ortaya çıkan firma yararları Çekerol ve Kurnaz (2011;52) tarafından maliyetlerin düşmesi, üretimin artması, kalite yükselmesi, müşteri memnuniyetinin artması, Pazar payının büyütülmesi ve rekabet gücünün artırılması şeklinde sıralanmıştır.

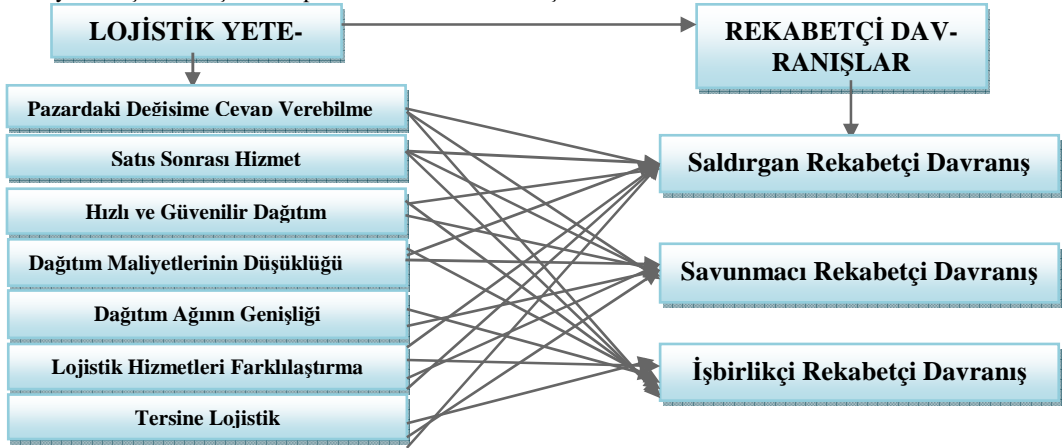
Lojistik yetenekler ile ilgili yapılan literatür incelemesi sonucu bu yeteneklerin rekabet ve firma performansı açısından incelendiği görülmüştür. Bununla birlikte lojistik yetenekler ile işletmelerin rekabetçi davranışları arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara rastlanılmamıştır. İşletmelerin lojistik yeteneklerinin gelişme derecesi onları rekabette hangi tür davranışlara yöneltir? Sorusunun yanıtı aranmalıdır. Bu çalışmanın ortaya çıkarmaya çalıştığı konulardan birisi de bu sorunun yanıtlanmasıdır. Lojistik faaliyet ve yeteneklerin otel işletmeleri açısından taşıdığı anlam ve önem diğer işletmelere göre daha fazladır. Bunun temel nedeni otel işletmelerinin hizmet işletmeleri olması ve hizmetin üretildiği yerde tüketilmesinden kaynaklanmaktadır. Otel işletmelerinin özellikleri dikkate alındığında lojistik yeteneklere olan ihtiyacı önemi daha fazla belirginleşecektir. Otel işletmeleri, turistlerin seyahatleri süresince gereksinim duyduğu konaklama, yeme-içme, eğlence gibi gereksinimlerini belli bir ücret karşılığı karşılama arzusuyla, sunulan hizmetlerin niteliğinin ulusal ve uluslararası boyutlarda standartlaştırıldığı ve beşeri ilişkilerin önemsendiği işletmelerdir. Konaklama, yeme-içme ve diğer gereksinimleri karşılayan otel işletmeleri, ticari ve endüstriyel işletme karakteri taşımakta ve bazı özellikleri nedeniyle diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Bu özelliklerin başlıcaları şunlardır (Aktaş,1989, Kınır, 2009;459);

- Otel işletmeleri zaman satar,
- Emek yoğun işletmelerdir,
- Otel hizmetleri personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımı gerektirir,
- Otel işletmeleri yılın 365 günü, haftanın 7 günü, günün 24 saati hizmet veren işletmelerdir,
- Dinamik bir yapıya sahiptirler,
- Risk faktörü yüksek bir sektörde faaliyet gösterirler.

Otel işletmelerinin belirtilen özellikleri nedeniyle hizmet üreten işletmeler olması üretim ve tüketim arasında zamanın kısa olması lojistik yeteneklerin otel işletmeleri açısından arttırmaktadır. Hizmetlerin soyutluk, heterojen olma, eş zamanlı üretim ve tüketimi ile dayanıksızlık (kolay bozulabilirlik) gibi diğer özellikleri dikkate alındığında istenilen üretim malzemelerinin istenilen maliyet ve kalitede elde edilmesi ve servisinin yapılması için lojistik faaliyetlerde etkinlik gerekmektedir. Bu etkinliğin sağlanması ise ancak güçlü lojistik yetenekler ile mümkündür. Bununla birlikte güçlü lojistik yeteneklere sahip olmanın otel işletmelerinin rekabetteki davranışlarını nasıl etkileyeceği konusu gündeme gelmektedir. Yapılan literatür incelemesinde otel işletmelerinin lojistik yetenekleri ile rekabetçi davranışları arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalara rastlanılmamıştır. Oluşturulan araştırma modeli ile işletmelerin lojistik yeteneklerine bağlı olarak saldırgan, savunmacı ve işbirliğine yönelik rekabet davranışlarında hangisinin baskın olduğu ortaya konulmaktadır.

## 2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinin lojistik yeteneklerinin rekabetçi davranışları üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Bu amaç çerçevesinde Türkiye’deki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin lojistik yetenekleri ile saldırgan, savunmacı ve işbirliğine yönelik rekabetçi davranışları arasındaki ilişkiler ortaya konulacaktır. Belirtilen amaca ulaşabilmek amacıyla nicel bir araştırma yapılmıştır. Nicel araştırma kapsamında bağıntısal model kullanılmıştır. Bağıntısal model iki ya da daha fazla değişken arasında ilişki olup olmadığını incelemek amacıyla kullanılan bir nicel araştırma desendir. Bağıntısal modelde araştırma sürecinde toplanan verilerin istatistiksel tekniklerle incelenmesi sonucunda, değişkenler arasında bir bağıntı olup olmadığı belirlenmektedir (Bir, 1999). Bu çerçevede Şekil 1’de gösterilen araştırma modeli çizilmiş ve değişkenler arasında varsayılan ilişkiler araştırma hipotezi olarak ifade edilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Şekil 1 de gösterilen araştırma modeli çerçevesinde araştırmanın değişkenleri şu şekilde belirlenmiştir:

- Bağımsız Değişkenler: Pazardaki Değişime Cevan Verebilme, Satış Sonrası Hizmet, Dağıtım Maliyetlerinin Düşüklüğü Dağıtım Ağının Genişliği, Lojistik Hizmetleri Farklılaştırma, Hızlı ve Güvenilir Dağıtım ve Tersine Lojistik.
- Bağımlı Değişkenler: Saldırgan Rekabet Davranış, Savunmacı Rekabet Davranış ve İşbirlikçi Rekabetçi Davranış.

Araştırmanın temel kavramları ve değişkenleri temelinde araştırmanın ana hipotezi şu şekilde belirlenmiştir: “Türkiye’deki otel işletmelerinin belirli rekabetçi davranışlarında sahip oldukları lojistik yeteneklerin etkisi vardır.” Belirlenen araştırma hipotezi, lojistik yeteneklerin boyutları ile rekabetçi davranış özelliklerini açıklayan davranış tarzları arasındaki ilişkilerin sınanmasını

Araştırmanın evreni Türkiye’deki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleridir. T.C Kültür ve Turizm Bakanlığı 2011 (31.03.2011 tarihi itibarıyla güncel) yılı verilerine göre Türkiye’de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel sayısı 373, 4 yıldızlı otel sayısı 539 ve 3 yıldızlı otel sayısı 655’dir. Otel sayıları toplandığında araştırmanın evrenini oluşturan toplan otel sayısı 1567’dir. Bu çalışmada evrenin tümüne ulaşmanın zorluğu, zaman sınırlaması ve maliyet yüksekliği gibi faktörler dikkate alınarak evreni temsil edebilecek örneklem seçimi yapılmasına karar verilmiştir. Birçok örnekleme yöntemi arasından araştırmanın kapsam ve içeriğine daha uygun olduğu düşünülen kümeleme ve kotalı örnekleme yöntemleri seçilmiştir. Bu doğrultuda ilk aşamada Türkiye’nin 7 coğrafik bölgesinin her biri örnekleme kümesi olarak belirlenmiştir. Daha sonra otel işletmelerinin yıldız sayılarına göre sınıflandırılmaları ve bölgelere göre dağılımları dikkate alınarak kotalı (oranlı) örnekleme yöntemine göre örneklem kümeleri oluşturulmuştur. Araştırma evrenini temsil edebilecek örneklem sayısının belirlenmesi için Sekaran (2003, 292-294) tarafından geliştirilen örneklem sayısını belirleme formülü ve tablosu kullanılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın evrenini oluşturan 1567 otel işletmesi için örneklem sayısı 316 otel işletmesi olarak belirlenmiştir. Kotalı örnekleme yöntemine göre hesaplanan örneklem dağılımında 310 otelin 75’i 5 yıldızlı, 105’i 4 yıldızlı ve 130’u 3 yıldızlı otellerden oluşmuştur.

Araştırmanın amaçlarına ulaşmak için çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket tekniğinin kullanılmasının nedeni anket yönteminin sağladığı avantajlardan yararlanılması ve araştırma konusunun bu tekniğe dayanılarak incelenmeye uygun olmasıdır. Hazırlanan anket aracılığıyla otel işletmele-

rinin üst kademe yöneticilerinin konuya ilişkin görüşlerine ulaşılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar;

- Lojistik yeteneklere ilişkin önermeler
- Rekabetçi davranışlar ile ilgili önermeler
- Otel işletmelerinin özelliklerine ilişkin sorular

Hazırlanan anket formunda otel yöneticilerinin, lojistik yetenekler ve rekabetçi davranışlara ilişkin ifadelerle katılım düzeyleri 5'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

İlgili literatür taranarak (Ferrier, vd. 2002; Bilginer ve Kayabaşı, 2007; Gnyawali, ve Madhavan, 2006; Acar ve Zehir, 2009; ve gibi yazarların çalışmaları) geliştirilen anket formunun pilot uygulaması 15 Temmuz – 15 Ağustos 2012 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama sonrasında anket formu revize edilmiştir. 01 Eylül 2012 – 15 Ocak 2013 tarihleri arasında veriler telefonla aramak ve yüz yüze görüşmek yöntemleriyle toplanmıştır. Elde edilen veriler tanımlayıcı ve keşfe yönelik istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Üst kademe yöneticilerin anketteki ifadelerle verdikleri cevapların güvenilirlik analizi yapılmış ve güvenilirlik katsayısı 0.69 çıkmıştır. İkinci olarak faktör analizi yapılarak verilen anlamlı bir yapı oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir. Yapılan analizlerde verilen dağılım özellikleri dikkate alınarak korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

### 3.BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırma bulgularının sunumunda araştırmada kullanılan anket formuna ilişkin faktör analizi sonuçlarının sunulması, örneklem yeterliliğinin sınanması, belirlenen faktörlere ilişkin korelasyon analizi sonuçlarının sunulması ve değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla T TESTİ ve ANOVA testi sonuçlarının sunulması şeklinde bir yol izlenmiştir. İlk olarak otel işletmelerinin rekabetçi davranışları ile lojistik yeteneklerini ilgilendiren özellikleri ile ilgili bulgular sunulmuştur. Otel işletmelerinin belirli özelliklerine göre dağılımı tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 2:** Otel İşletmelerinin Özelliklerine İlişkin Bulgular

	Frekans	Yüzde
<b>Otel İşletmesinin Türü</b>		
Münferit Otel	221	69,9
Zincir Otel	93	29,4
Toplam	314	99,4
Kayıp	2	,6
Toplam	316	100
<b>Otel İşletmesinin Bulunduğu Bölge</b>		
Akdeniz	107	33,9
Ege	70	22,2
Marmara	65	20,6
Karadeniz	16	5,1
Doğu Anadolu	9	2,8
İç Anadolu	40	12,7
Güneydoğu Anadolu	9	2,8
<b>Yıldız Sayısı</b>		
3 yıldız	137	43,4
4 yıldız	105	33,2
5 yıldız	73	23,1
Kayıp	1	,3
Toplam	316	100
<b>Faaliyet Süresi</b>		
Her mevsim	226	71,5
Sezonluk	87	27,5
Kayıp	3	,9
Toplam	316	100
<b>Stratejik Plan Durumu</b>		
Evet	223	70,6
Hayır	49	15,5
Kayıp	44	13,9
Toplam	316	100

Tablo 3’de Anket formunda kullanılan ifadelere ilişkin yapılan faktör analizi sonuçları sunulmuştur

**Tablo 3: Faktör Analizi Sonuçları**

Faktörler				
Faktörleri Açıklayan İfadeler	LY	(IRD)	SvRD	SRD
Lojistik Yetenekler (LY)	Faktör Yükleri			
Hizmet üretim sürecinde istediğimiz ürünleri uygun maliyetlerle bulmaktayız.	,746			
Hizmetlerin sunum süreci rakiplerimizden daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmektedir.	,736			
Lojistik alt yapımız hizmetlerimizi farklılaştırmada önemli bir rol oynamaktadır.	,732			
Hizmetlerin üretilme süreci rakiplerimizden daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmektedir.	,719			
Hizmetlerimizi müşterilerimize istenilen şekilde ulaştırabilmekteyiz.	,683			
Müşterilerimizin talep ettiği hizmeti anında sunabilme imkânımız vardır.	,487			
İşbirlikçi Rekabetçi Davranış(IRD)				
Rakiplerimizle her zaman işbirliği yapabileceğimiz alanlar bulunmaktadır.		,846		
Rakiplerimizle işbirliği yapabileceğimiz birçok alanın olduğunu düşünüyoruz.		,827		
Başarılarımızın çoğunu rakiplerimizle yaptığımız işbirliklerinin sonucunda elde ediyoruz.		,640		
Savunmacı Rekabetçi Davranış (SvRD)				
Rakiplerimizin rekabetçi aksiyonlarına karşılık vermede tasarruf yönlü davranışlar gösteririz.			,864	
Rekabet ederken stratejimizi, sürekli olarak rakiplerin hamlelerine karşılık vermek üzere geliştiririz.			,840	
Rakiplerimizin rekabetçi hamlelerine anında karşılık veririz.			,589	
Saldırgan Rekabetçi Davranış (SRD)				
Rekabet ederken rakiplerimize rekabet edecek alan bırakmayız.				,831
Rekabette yaptığımız her hamle, sürekli olarak rakiplerimizin üstesinden gelmek içindir.				,789

Tablo 3’deki sonuçlar otel işletmeleri için kritik önem arz eden lojistik yeteneklerin 4 boyutta ele alınabileceğini göstermektedir. Bunlar;

- Hizmet üretim sürecinde istenilen hammadenin uygun maliyetlerle bulunabilmesi,
- Rakiplerden daha etkin hizmet sunumu,
- Hizmetleri farklılaştırmada güçlü lojistik alt yapı ve
- Müşterilere kolaylıkla ve istenilen zamanda ulaşılabilmesidir

Faktör analizi sonuçlarına göre rekabetçi davranış tarzlarının alt boyutları ise Tablo 2’de özetlenmiştir.

**Tablo 4: Rekabetçi Davranış Özellikleri**

İşbirlikçi Rekabetçi Davranış(IRD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rakiplerle işbirliği yapılabilecek alanların aranması</li> <li>• Başarıları sonuçlar için rakiplerle işbirliğine gidilmesi</li> </ul>
Saldırgan Rekabetçi Davranış (SRD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rakiplere rekabet edecek alan bırakılmaması</li> <li>• Rakiplerin rekabette sürekli geri bırakılması</li> </ul>
Savunmacı Rekabetçi Davranış (SvRD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rakiplerin saldırıları karşısında maliyet odaklı davranılması</li> <li>• Rekabet stratejisinin rakip hamlelerine karşılık vermek üzere planlanması</li> <li>• Rakiplerimizin rekabetçi hamlelerine anında karşılık verilmesi</li> </ul>

Tablo 4’deki çıkarımlar işbirliği ve saldırgan rekabetçi davranışların 2 savunmacı rekabet davranışlarının ise üç boyutta ele alınabileceğini göstermektedir. Faktör analizi ve ortaya çıkan boyutların yeterli bir örneklemden alınıp alınmadığı ile ilgili olarak KMO ve Bartlett testi değeri 0.85 çıkmıştır. Bu sebeple, araştırmada örnek büyüklüğü yeterlidir. Tablo 3’te lojistik yetenekler ve rekabetçi davranışlar ilişkilerine yönelik korelasyon analizi sonuçları gösterilmektedir

**Tablo 5: Korelasyon Analizi Sonuçları**

	IRD	SRD	SvRD	LY
İşbirlikçi Rekabetçi Davranış(IRD)	315			
Saldırgan Rekabetçi Davranış (SRD)	,064 ,259 313	313		
Savunmacı Rekabetçi Davranış (SvRD)	,122* ,032 311	,266** ,000 311	311	
Lojistik Yetenekler (LY)	,134* ,017 314	,127 ,024 312	,165** ,004 310	315

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 5'deki analiz sonuçlarından otel işletmelerinin işletmelerin yetenekleri ile işbirlikçi ve saldırgan rekabetçi davranışları arasında 0.01 düzeyinde anlamlı pozitif bir ilişki; savunmacı rekabet davranışları ile de 0.05 düzeyinde de aynı şekilde pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Lojistik yeteneklerin otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarını ne ölçüde etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizinin sonuçları tablo 4, 5 ve 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6:** Lojistik Yetenekler ve İşbirlikçi Rekabet Davranışı

Model		B	Standart Hata	Sig.
1	(Constant)	2,283	,435	,000
	Lojistik Yetenekler	,245	,103	,017

a. Bağımlı Değişken: İşbirlikçi Rekabet Davranışı

Tablo 6'teki analiz değerleri lojistik yeteneklerin otel işletmelerinin işbirliğine dönük rekabetçi davranışlarının üzerinde  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyinde 0.24 oranında bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 7:** Lojistik Yetenekler ve Saldırgan Rekabet Davranışı

Model		B	Standart Hata	Sig.
1	(Constant)	2,471	,481	,000
	Lojistik Yetenekler	,257	,114	,024

a. Bağımlı Değişken: Saldırgan Rekabetçi Davranış

Tablo 7'teki analiz değerleri lojistik yeteneklerin otel işletmelerinin işbirliğine dönük rekabetçi davranışlarının üzerinde  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyinde 0.25 oranında bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 8:** Lojistik Yetenekler ve Savunmacı Rekabet Davranışı

Model		B	Std. Error	Sig.
1	(Constant)	2,689	,381	,000
	Lojistik Yetenekler	,264	,090	,004

a. Bağımlı Değişken: Savunmacı Rekabetçi Davranış

Tablo 8'teki analiz değerleri lojistik yeteneklerin otel işletmelerinin işbirliğine dönük rekabetçi davranışlarının üzerinde  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyinde 0.26 oranında bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yapılan analizlerde otel işletmelerinin belirli özellikleri ile lojistik yetenekleri ve rekabetçi davranışları arasında farklılıkların olup olmadığı incelenmiştir. Otel işletmelerinin buldukları bölge itibarıyla değişkenler arası ilişkilerde bir farklılık olup olmadığı T testi ve ANOVA Testleri ile analiz edilmiş ve sonuçlar tabloleştirilmiştir.

**Tablo 9:** Otel Türüne Göre Otel İşletmelerin Rekabet Davranışları ve Lojistik Yeteneklerine İlişkin T Testi Sonuçları

Otel Türü	Ort.	Değişkenler	F değeri	Sig. (p)
Münferit Otel	3,7393	Savunmacı Rekabetçi Davranış	7,042	0.013
		Saldırgan Rekabetçi Davranış	2,215	0.210
Zincir Otel	3,9744	İşbirlikçi Rekabetçi Davranış	0.002	0.764
		Lojistik Yetenekler	1,044	0.476

Tablo 9'daki sonuçlardan otel işletmelerinin türüne göre rekabetçi davranışları ve lojistik yetenekleri açısından yalnızca savunmacı rekabetçi davranış boyutunda farklılık olduğu görülmektedir. Ortalama değerinden zincir otellerin savunmacı davranış eğilimi münferit otellerden daha fazla olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 10:** Buldukları Bölgeye Göre Otel İşletmelerin Rekabetçi Davranışları ve Lojistik Yeteneklerine İlişkin Anova Testi Sonuçları

Bulduğu Bölge	Değişkenler	F değeri	Sig. (p)
Marmara	Savunmacı Rekabetçi Davranış	2,489	,023
Ege	Saldırgan Rekabetçi Davranış	3,299	004
Akdeniz	İşbirlikçi Rekabetçi Davranış	1,436	,200
İç Anadolu	Lojistik Yetenekler	,853	,530
Doğu Anadolu			
Karadeniz			
Güneydoğu Anadolu			

Tablo 10'deki sonuçlardan otel işletmelerinin buldukları bölgeye göre değişkenler açısından farklılık olup olmadığı görülmektedir. Analiz değerleri bölgeler açısından özellikle saldırgan ve savunmacı rekabet davranışları açısından farklılıkların olduğunu göstermektedir. Tanımlayıcı istatistiklerden saldırgan davranışlarda en yüksek ortalama 4,05 ile Doğu anadolu bölgesindeki otellere ait iken en düşük ortalama ise 3,27 Ege bölgesi otellere ait çıkmıştır.

**Tablo 11:** Yıldız Sayısına Göre Otel İşletmelerin Rekabetçi Davranışları ve Lojistik Yeteneklerine İlişkin Anova Testi Sonuçları

Yıldız Sayısı	Değişkenler	F değeri	Sig. (p)
3 Yıldızlı	Savunmacı Rekabetçi Davranış	1,301	,274
	Saldırgan Rekabetçi Davranış	1,249	,288
4 Yıldızlı	İşbirlikçi Rekabetçi Davranış	1,345	,262
5 Yıldızlı	Lojistik Yetenekler	2,439	,089

Tablo 11'deki sonuçlardan otel işletmelerinin yıldız sayısına göre değişkenler açısından anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir.

**Tablo 12:** Stratejik Plan Durumuna Göre Otel İşletmelerin Rekabetçi Davranışları ve Lojistik Yeteneklerine İlişkin Anova Testi Sonuçları

Stratejik Plan Durumu	Değişkenler	F değeri	Sig. (p)
Evet Hayır	Savunmacı Rekabetçi Davranış	,130	,941
	Saldırgan Rekabetçi Davranış	,181	,989
	İşbirlikçi Rekabetçi Davranış	,013	,672
	Lojistik Yetenekler	3,531	,004

Tablo 12'den stratejik plan durumuna göre otel işletmelerinin yalnızca lojistik yeteneklerinin farklılaştığı görülmektedir. Tanımlayıcı istatistiklere göre stratejik planı olan (4.24 ort.) otel işletmelerinin lojistik yeteneklerinin daha fazla geliştiği görülmektedir.

**Tablo 13:** Faaliyet Süresine Göre Otel İşletmelerin Rekabetçi Davranışları ve Lojistik Yeteneklerine İlişkin T Testi Sonuçları

Faaliyet Süresi	Değişkenler	F değeri	Sig. (p)
Her Mevsim Sezonluk	Savunmacı Rekabetçi Davranış	1,057	,021
	Saldırgan Rekabetçi Davranış	,127	,091
	İşbirlikçi Rekabetçi Davranış	1,110	,957
	Lojistik Yetenekler	1,682	,006

Tablo 13'dan faaliyet süresi göre otel işletmelerinin yalnızca lojistik yeteneklerinin farklılaştığı görülmektedir. Tanımlayıcı istatistiklere göre her mevsim faaliyet gösteren (4.23 ort.) otel işletmelerinin lojistik yeteneklerinin daha fazla geliştiği görülmektedir.

#### 4.TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada Türkiye'deki otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarında sahip oldukları lojistik yeteneklerin etkisi analiz edilmiştir. Türkiye'deki 3 4 ve 5 yıldızlı 316 otel işletmesinin örnekleme alındığı bu çalışmanın sonuçları otel işletmelerinin rekabetteki davranışlarında lojistik yeteneklerin farklı düzeylerde etkilerinin olduğunu göstermiştir. Araştırmamızın analiz değerleri lojistik yeteneklerin özellikle otel işletmelerinin savunmacı rekabet davranışlarında etkili oldukları ve bu davranışları % 26 oranında açıkladığı görülmüştür.



Araştırmada kullanılan anket formundaki önermelere ilişkin yapılan faktör analizi sonuçları lojistik yeteneklerin otel işletmeleri özelinde 4 boyutta ele alınabileceğini göstermiştir. Bu boyutlar;

- Hizmet üretim sürecinde istenilen hammaddenin uygun maliyetlerle bulunabilmesi,
- Rakiplerden daha etkin hizmet sunumu,
- Hizmetleri farklılaştırmada güçlü lojistik alt yapı ve
- Müşterilere kolaylıkla ve istenilen zamanda ulaşılabilmesidir.

Bu boyutlar literatürde lojistik yeteneklerle ilgili boyutlarla kısmen örtüşmektedir. Acar (2010) ve Sandberg ve Abrahamsson (2011) gibi çalışmaların lojistik yetenekler ile ilgili ortaya koydukları boyutlar temel alınmış ancak faktör analizi sonuçları bu boyutların kısmen otel işletmeleri için geçerli olduğunu göstermiştir. Öte yandan yapılan araştırma rekabetçi davranış özelliklerinin boyutlarını ortaya koymak bakımından da önemli bir işlev gördüğü söylenebilir. Rekabette saldırganlığın savunmacılığın ve işbirliğinin göstergelerinin neler olduğuna işaret edilmiştir. Belirtilen rekabetçi davranışlara ilişkin boyutlar Ferrier ve diğ. (2002) ve Gynwali ve Madhavan (2006) gibi yazarların rekabette saldırgan davranış ve işbirliğine yönelik davranışlar ile ilgili görüşlerini bir anlamda ölçeklendirme işlevi görmektedir. Diğer taraftan otel işletmelerinin belirli özellikleri ile rekabetçi davranışları ve lojistik yetenekleri arasındaki ilişkilerin ne ölçüde farklılaştığı konusu da mercek altına alınmıştır. Ulaşılan bulgular bu özelliklerin rekabetçi davranışları ve lojistik yetenekleri belirli düzeyde açıkladıklarını göstermiştir. Bu noktada ulaşılan bulgular şu şekilde özetlenebilir:

Otel işletmelerinin türüne göre rekabetçi davranışları açısından yalnızca savunmacı rekabetçi davranış boyutunda farklılık bulunmuştur. İlginç olarak zincir oteller menferit otellere göre daha fazla savunmacı davranış eğilimi göstermektedir. Otellerin buldukları bölgeler saldırgan ve savunmacı rekabet rekabetçi davranışlarında etkilidir. Saldırgan rekabet davranışı gösteren oteller Doğu Anadolu Bölgesi Savunmacı davranış gösteren oteller ise Ege Bölgesinde yer almaktadır otellere ait çıkmıştır. Öte yandan stratejik planı olan otel işletmelerinin lojistik yeteneklerinin daha fazla geliştiği söylenebilir. Bununla birlikte otel işletmelerinin yıldız sayısına göre rekabetçi davranışları ve lojistik yetenekleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Son olarak her mevsim faaliyet gösteren otel işletmelerinin lojistik yeteneklerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu çalışma sonucunda otel işletmelerine ve gelecekteki araştırmalara yönelik yapılabilecek öneriler şunlardır. Müşterilerin istedikleri şekilde ve rakiplerden daha etkin ve doğru zamanda hizmet sunulması için otel işletmelerinin lojistik yeteneklere yatırım yapmaları önerilmektedir. Ayrıca hizmetleri farklılaştırma ve müşteri isteklerini doğru karşılamak için hizmet üretimi öncesi ve sonrasında lojistik yeteneklerin gözden geçirilmesi önerilmektedir. Geliştirilecek lojistik yetenekler rakip hamlelerine karşı otel işletmelerini daha güçlü ve kendilerini savunabilir kılacaktır. Bu konuda yapılacak araştırmalarda turizm endüstrisinin diğer alanlarında lojistik yeteneklerin ne düzeyde olduğu ve rekabeti nasıl etkilediği incelenebilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2011). Lojistik Yeteneklerin, Strateji - Performans İlişkisi Üzerindeki Rolü: KOBİ'ler Üzerinde Bir Saha Araştırması, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 4. ss:1-21.
- Acar, A.Z. ve Zehir, C. (2009). Rekabet Avantajı Yaratmada Lojistik Yeteneklerin Rolü ve İşletme Performansına Etkileri 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İşletme Bölümü, s. 411-418.
- Aktaş, A. (1989). Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Antalya: Retromat Matbaası.
- Bilginer N., Kayabaşı A. ve Sezici E. (2008), Lojistik Faaliyetlerin Süreçsel Etkinliğine Etki eden Faktörlerin Değerlendirilmesi Üzerine Ampirik Bir Çalışma, Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi, Sayı:22, s. 277-297.
- Bilginer N., Kayabaşı A. ve Sezici E. (2008), Lojistik Faaliyetlerin Süreçsel Etkinliğine Etki eden Faktörlerin Değerlendirilmesi Üzerine Ampirik Bir Çalışma, Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi, Sayı:22, s. 277-297.
- Bilginer, N. ve Kayabaşı, A. (2007). İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinin Rekabetçi Perspektifte Değerlendirilmesi: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, Ege Akademik Bakış, Cilt: 7 (2), s. 629-644.
- Bir, A.A. (1999). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1081
- Coulter, M. (2005). Strategic Management in Action, 3th Edition. Pearson Education International Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
- Çekerol, G. S. ve Kurnaz, N. (2011). Küresel Kriz Ekseninde Lojistik Sektörü ve Rekabet Analizi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 25, s. 47-59.
- Ferrier, W. J. , Fhionnlaioich, C. M., Smith, K.G. ve Grimm C.M. (2002). The Impact Of Performance Distress on Aggressive Competitive Behavior: A Reconciliation of Conflicting Views Managerial and Decision Economics, Vol: 23, pp: 301-316.
- GynAwali, D.R. , He, J. ve Madhavan, R. (2006), Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination, Journal of Management, 32, 507-530.

- Kasimoğlu, M. (2002). İş Ekolojisinin Yeni Paradigması, Marmara Üniversitesi, SBE Hakemli Dergisi Öneri, Cilt: 5 (17), s. 1-8.
- Kingır, S. (2009). Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetimsel Sorunlar, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 15, s. 457-482.
- Kuester, S. , Homburg, C. ve Robertson, T.S. (1999). Retailory Behavior to New Product Entry, The Journal of Marketing, Vol:63, pp: 90-106.
- Morash, E.A.,Droge, C.L.M. ve Vickery S.K. (1996) "Strategic Logistics Capabilities for Competitive Advantage and Firm Success", Journal of Business Logistics, 17(1), s.1-22.
- Offstein, E.H ve Gnyawali, D.R. (2006), A Humanistic Perspective of Firm Competitive Behavior, Competitiveness Review; 16(3/4), Proquest, 248-261.
- Porter, M.E. (1980). CompetitiveStrategy, New York; TheFreePress.
- Sandberg, E. ve Abrahamsson M. (2011). Logistics Capabilities for Sustainable Competitive Advantage International Journal of Logistics Research and Applications Vol: 14(1), pp:61-75.
- Sekaran, U. (2003) Research Methods for Business: A Skill Building Approach, 4th Edition. John Wiley & Sons Ltd.
- Sevicin, A. (2006). Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı; 15, s.109-124.
- Vroom, G. ve McCann, B.T. (2010). Ownership Structure, ProfitMaximization and Competitive Behaviour, Working Paper, Barcelona/Spain; University Of Navara IESE Busines School Press.

**ONDÖRDÜNCÜ OTURUM: PROF.DR. ATILLA BARANSEL SALONU  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ GELİŞİMİ**

- ✓ **“ÇEVRE”DEKİ BİLİM: TÜRKİYE'DEKİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARAŞTIRMALARI**  
*Yrd. Doç.Dr. Umut KOÇ*  
*Araş.Gör. Yücel TÜRKER*  
*Araş.Gör. Hamid Murat ÖZCAN*
- ✓ **TÜRKİYE'DE İŞGÖRME ANLAYIŞI: KUŞAKLARIN FARKLI-  
LAŞAN İŞ DEĞERLERİNE İLİŞKİN İNSAN KAYNAKLARI YÖ-  
NETİMİ STRATEJİLERİ**  
*Doç.Dr. Pınar SÜRAL ÖZER*  
*Yrd. Doç.Dr. Engin Deniz ERİŞ*  
*Prof.Dr. Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN*
- ✓ **İŞ DÜNYASINA YÖNELİK YAYINLARDA İNSAN KAYNAKLA-  
RI ALANININ GELİŞİMİ: TÜRKİYE AÇISINDAN BİR DEĞER-  
LENDİRME**  
*Doç.Dr. Güler SAĞLAM ARI*  
*Doç.Dr. Yasin BOYLU*

# “ÇEVRE”DEKİ BİLİM: TÜRKİYE’DEKİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARAŞTIRMALARI

**Yrd. Doç.Dr. Umut KOÇ**  
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü,  
umutkoc@gmail.com

**Araş.Gör. Yücel TÜRKER**  
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü,  
yucel\_turker@hotmail.com

**Araş.Gör. Hamid Murat ÖZCAN**  
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü,  
hmuratozcan@hotmail.com.tr

## ÖZET

İnsan kaynakları yönetimi'nin (İKY) Türkiye'deki akademik konununun incelendiği bu çalışmada, 2005-2012 yılları arasında gerçekleştirilen Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongreleri'nde sunulmuş bildiriler üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, İKY alanındaki bildirilerin çoğunda mikro analiz düzeyinin benimsendiği, incelenen konunun evrenselliğinin sorgulanmadığı, nicel, kesitsel ve birincil kaynaklara dayalı görgül araştırmaların yer aldığı ortaya çıkmıştır. En fazla öne çıkan çalışma gerekçesi uygulamayı yönlendirme ve bilime katkı yapmadır. Konular açısından, İKY uygulamalarının çalışan ve işletme performansı gibi ardılları ile ilişkileri üzerinde durulduğu; özellikle, performans ilgili çalışmaların hemen hemen tamamının nicel ve kesitsel olduğu ve çalışan ve/veya yöneticilerin oluşturduğu birincil kaynaklara dayandığı bulgusuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan kaynakları yönetimi, bilim, uygulama, çevre ülke.

## 1.GİRİŞ

Geride bıraktığımız çeyrek yüzyılda, insan kaynakları yönetimi (İKY) bilgisinin üretimi ve yayılımında Amerika Birleşik Devletleri (ABD) başat aktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan yönetiminde “stratejik” bir yaklaşıma doğru ilerleme, 1970’lerin sonunda İKY’nin ve İKY’nin makro kolu stratejik İKY’nin 1980’lerin başı ile ortası arasında doğumu ile başlamıştır. Bu ilerlemeye paralel bir değişim akademik alanda da kendini göstermiş; işletmelerin sorunlarına “reçete” hazırlamadan ve idari-teknik çözümler bulmadan, kuram geliştirmeye ve hipotez testlerinden elde edilen genel ilkeler sunmaya geçilmiştir. Ancak, stratejik İKY’nin “daha fazla İKY uygulaması, daha yüksek performansı beraberinde getirir” şeklinde ifade edilen temel iddiasının gerçek hayatta karşılığının tartışmalı olduğu iddia edilmektedir. “Merkez” ülke konumundaki ABD’de gerçekleştirilen araştırmalar, pek çok firmanın az sayıda İKY uygulamasını ve pek az firmanın çok sayıda İKY uygulamasını hayata geçirdiğini (Freeman ve Rogers, 1999); çok sayıda firmanın çalışan başına düşen İKY harcamasının yüksek ve az sayıda firmanın çalışan başına İKY harcamasının düşük seviyelerde olduğunu göstermiştir (Kaufman, 2010). Bu durumdan, İKY’nin ağırlıklı olarak “normatif” bir söyleme sahip olması ve İKY araştırmalarının strateji, psikoloji ve örgütsel davranış ile ara kesit oluşturan araştırma konularına fazlasıyla ağırlık verirken; iktisat, çalışan ve endüstri ilişkileri ve makro sosyoloji gibi alanları göz ardı etmesi sorumlu tutulmaktadır. (Kaufman, 2012).

İKY bilgisinin üreticisi olmaktan çok, kullanıcısı konumundaki “çevre” ülke Türkiye’deki durum, ABD’den farklı bir seyir izlemiştir. “Uygulama dünyası”, ABD’deki gelişmeleri gecikmeyle ve kısmen izlerken (Erçek, 2004; 2006); akademik dünyada başka bir seyir gözlenmiştir. Üsdiken ve Wasti’nin (2002) 1972-1999 yılları arasında dört akademik dergide yayımlanan makaleler ve Sayılar’ın (2005) 2000-2004 yılları arasında yayımlanan ulusal yönetim ve organizasyon kongre (UYOK) bildirimleri üzerinde gerçekleştirdikleri

araştırmalar, İKY alanında ağırlıklı olarak ABD yazınında gelişen yazının evrenselliğinden şüphe duyulmadığını; bu anlamda Türkiye ortamının, yabancı ortamlarda geliştirilen teknik veya kuramların gereklerine/öngörülerine “görece” değerlendirildiğini ve alandaki çalışmaların temel amacının, uygulamaya yol gösterme çabası olduğunu göstermiştir. Bu sonuç, yönetim ve organizasyon yazınının genelinde var olan durumla paralellik sergilemekte ve araştırma sonuçlarıyla desteklenmektedir (örn. Heper ve Berkman, 1979; Üsdiken ve Pasadeos, 1993; Üsdiken ve Erden, 2002; Özen, 2000; Özen, 2002; Özen ve Kalemci, 2006).

## 2. ÇALIŞMANIN AMACI

Türkiye’deki İKY araştırmalarının Sayılar’ın (2005) çalışmasından bu yana olan gelişimini 2005-2012 yılları arasında yayımlanan ve İKY ile ilgili olan 198 adet UYOK bildirisi üzerinden incelemektir. İçerik analizinin uygulandığı araştırmada kullanılan ölçek, Özen (2000), Üsdiken ve Wasti (2002), Sayılar (2005) ve Easterby-Smith vd.’nin (2009) kullandığı ölçeklerden yararlanılarak hazırlanmıştır. Söz konusu ölçekle, bildirilerin üç ana boyutta analiz edilmesi hedeflenmiştir. Bunlar İKY’ye, Türkiye ortamına ve bilgi üretmeye yaklaşımdır. İKY’ye yaklaşım, bildirilerde esas alınan “konular” ve bildirilerin analiz düzeyi değişkenlerini kapsamaktadır. Bildirilerin konuları, açık uçlu olarak kodlanacak ve mikro (birey ve grup), meso (örgüt) ve makro (örgüt topluluğu, örgütsel alan ve toplum) analiz düzeylerine odaklanılmıştır. Türkiye ortamına yaklaşım, “evrensellik” ve “Türkiye’yle bağ kurma” değişkenleriyle değerlendirilmiştir. Evrensellik değişkeni, bir ucunda incelenen konunun evrensel geçerliliğinin hiç mesele edilmediğini; diğer ucunda ise bilginin tümüyle ortama özgü olduğu düşüncesinden hareket edildiğini tespit eden üçlü bir ölçekle ölçümlenmiştir. Türkiye’yle bağ kurma, Türkiye’ye hiç ilgi göstermemek ile Türkiye kaynaklı modeller üretmek arasında değişen dört ifadeli bir ölçekle ölçümlenmiştir. Bilgi üretmeye yaklaşım, araştırmanın gerekçelendirme biçimleri ve yöntem değişkenlerini içermektedir. “Ülke yararı gözetme”, “uygulamacılara yol gösterme” ve “bilime katkı yapma” ifadeleriyle gerekçelendirme değerlendirilirken; araştırmanın yönteminde ise bildirilerin öncelikle kavramsal ya da görgül çalışma olup olmadıkları belirlenmiştir. Görgül çalışmalar, benimsenen araştırma stratejisine (nicel, nitel, karma ve deneysel/simülasyon), zamansal temele (kesitsel, boylamsal ve karma) ve veri kaynaklarına (birincil, ikincil ve karma) göre de sınıflandırılmıştır.

## 3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bildirilerin çoğunda mikro analiz düzeyinin benimsendiğini, incelenen konunun evrenselliğinin sorgulanmadığını, nicel, kesitsel ve birincil kaynaklara dayalı görgül araştırmaların yer aldığını göstermektedir. Esas alınan çalışma gerekçesi olarak, uygulamayı yönlendirme ve bilime katkı yapma en fazla vurgulanan iddialardır. Türkiye ortamıyla bağ kurmada, Türkiye’den kaynaklanan kavram ve modeller önerme çok sınırlıdır. Konulara bakıldığında, İKY uygulamalarının çalışan ve işletme performansı gibi ardılları ile ilişkileri üzerinde durulduğu; ancak bu uygulamaların çeşitli öncelleri üzerinde çok az durulduğu dikkat çekmiştir. Özellikle, performans ilgili çalışmaların hemen hemen tamamının nicel ve kesitsel olduğu ve çalışan ve/veya yöneticilerin oluşturduğu birincil kaynaklara dayandığı dikkate alındığında, bu çalışmaların sonuçlarının geçerliliği tartışması önem kazanmaktadır. Çalışmanın, İKY’nin Türkiye’deki bilimsel durumunu tartışma noktasında faydalı olabileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Easterby-Smith, M., Li, S. ve Bartunek, J. 2009. Research Methods for Organizational Learning: The Transatlantic Gap, *Management Learning*, 40: 439-447.
- Erçek, M. 2006. HRMization in Turkey: Expanding the Rhetoric-Reality Debate in Space and Time, *International Journal of Human Resource Management*, 17: 648-672.
- Erçek, M. 2004. Çeviri, Aktör Ağları ve Eksik/Öncül Kurumsallaşma: Türkiye’deki Mesleki Personel/İnsan Kaynakları Söyleminin Yeniden Kurgulanması, 1960-1999, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4: 129-195.
- Freeman, R. and Rogers, J. 1999. *What Workers Want*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Heper, M. ve Berkman, Ü. 1979. Administrative Studies in Turkey: A General Perspective, *International Social Science Journal*, 31: 305-327.
- Kaufman, B. E. 2012. Strategic Human Resource Management Research in the United States: A Failing Grade After 30 Years?, *Academy of Management Perspectives*, 26: 12-36.
- Kaufman, B. 2010. SHRM Theory in the Post-Huselid Era: Why It is Fundamentally Misspecified, *Industrial Relations*, 49: 286-313.
- Özen, Ş. ve Kalemci, A. 2006. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongrelerinin Türkiye’deki Görgül Araştırma Anlayışının Benimsenmesine Etkisi. V. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Cilt: II, 576 – 583, Kocaeli Üniversitesi İİBF Yayını, Kocaeli.

- Özen, Ş. 2002. Türkiye'deki Örgütler / Yönetim Araştırmalarında Törenselleşme Sorunu. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2: 187 – 213.
- Özen, Ş. 2000. Türk Yönetim / Organizasyon Yazınında Yöntem Sorunu: Kongre Bildirileri Üzerinde Bir İnceleme. DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi, 1: 89 – 118.
- Üsdiken, B. ve Wasti, S. A. 2002. Türkiye'de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya 'İnsan Kaynakları' Yönetimi, 1972 – 1999. Amme İdaresi Dergisi, 35: 1 – 37.
- Üsdiken, B. ve Erden, Z. 2001. Örnek Alma, Mecbur Tutulma ve Geçmişe Bağımlılık: Türkiye'deki Yönetim Yazınında Değişim. Amme İdaresi Dergisi, 34, 4: 1-31.
- Üsdiken, B. ve Pasadeos, Y. 1993. Türkiye'de Örgütler ve Yönetim Yazını. Amme İdaresi Dergisi, 26, 2: 73-93
- Sayılar, Y. 2005. İnsan Kaynakları Yönetimi Alanının Türkiye'deki Gelişim Çizgisi: Yönetim Organizasyon Kongreleri Üzerine Bir Araştırma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6: 147-176.

# TÜRKİYE'DE İŞGÖRME ANLAYIŞI: KUŞAKLARIN FARKLILAŞAN İŞ DEĞERLERİNE İLİŞKİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

**Doç.Dr. Pınar SÜRAL ÖZER**

Dokuz Eylül Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
pınar.oz@deu.edu.tr

**Yrd.Doç.Dr. Engin Deniz ERİŞ**

Dokuz Eylül Üniversitesi  
İzmir Meslek Yüksekokulu

**engindeniz.eris@deu.edu.tr**

**Prof.Dr. Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN**

Dokuz Eylül Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
prof.dr.omur.ozmen@gmail.com

## ÖZET

Kuşaklar arasındaki farklılıklar yüzyıllardır ilgi çeken bir konu olmakla birlikte, işletmecilik alanında bilimsel araştırmalara konu olması henüz yenidir. İş dünyası 2000'li yıllarda çok sayıda rapor ve akademi dışından yayınla kuşak farklılıklarını tartışmaya başlamış ancak yönetim ve insan kaynakları yazınında araştırmalar son beş yıldır ivme kazanmıştır. Türk iş dünyası ve akademik yazın açısından da seyir benzer şekildedir. Kuşak olgusunun sosyoloji disiplini temelindeki tanımı, ulusal bir alt kültür olarak incelenmesi düşüncesini de beraberinde getirmektedir. Bu çalışma emik yaklaşım benimsenerek Türkiye'de çalışma yaşamında kuşakların iş görme anlayışı ve iş değerleri arasındaki farklılıkları sorgulamak ve kuşakların bir arada yönetimine ilişkin strateji önerileri geliştirmek üzere tasarlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kuşaklar, İşgörme Anlayışı, İş Değeri, İnsan Kaynakları Yönetimi

## 1.SORUNSAK

2000'li yıllarda 1980'li yıllar ve sonrası doğumlu gençlerin iş yaşamına girmesi ile birlikte, yeni katılanların iş değerleri ve davranışları ile ilgili farklılıklara dikkat çeken çok sayıda görüş, rapor ve özellikle akademi dışı yayın dikkat çekmektedir. Ancak çalışmaların akademi dışında ağırlık kazanmış olması, konunun belirli kalıpyargılar etrafında incelenmesi sorununu da beraberinde getirmiştir, Gioncola (2006:33) bu durumu 'kuşak yaklaşımının bilim olmaktan ziyade bir popüler kültür konusu olarak ele alındığı' eleştirisi ile değerlendirmiştir. ABD'de 1990'lı yıllarda kuşaklar arasındaki farklılığı araştıran akademik araştırma sayısı çok kısıtlıdır (Smith, 2000:1-2 ve 43), ancak örgütsel alanda kuşak 'sorunu'nu inceleyen öncü çalışmalar (Gusfield, 1957) da vardır. Kıdemli çalışanların farklılık algılarının yanında, söz konusu yeni kuşağın işgücü devir oranlarındaki ve iş değiştirme sıklıklarındaki artış gibi nesnel göstergelerin işaret ettiği bulgular 2000'ler sonrasında akademik yazında da araştırmacıların 'çalışanların kuşak farklılıklarına' artan ilgisine neden olmuştur (Macky vd., 2008:860; Smola ve Sutton, 2002:363). Kuşakların iş değerlerindeki farklılıkların doğru değerlendirilmesi ile geliştirilecek stratejilerin, bu farklılıkların neden olabileceği çatışmaların, yaratıcılığı, etkiliği artıracak biçimde sinerjiye dönüştürebileceği yapılan çalışmaların odak noktasıdır (Kupperschmidt, 2000). Akademik ilgi, son yıllarda, örgütsel ve insan kaynakları yönetimi alanında yeni stratejiler geliştirmek üzere farklı disiplinlerdeki çalışmaların kuramsal temel oluşturmak üzere incelendiği çalışmalarla gelişmektedir (Dencker vd., 2008, Jochi vd., 2010). Araştırmacının sorunsalı, kuşakların iş değerlerini Türk kültürü bağlamında değerlendirerek, insan kaynakları yönetimi açısından ne tür stratejiler geliştirebileceğini ortaya koymaya çalışmaktır.

## 2.YÖNTEM

Araştırma, emik yaklaşım benimsenerek Türkiye’de iş görme anlayışının boyutlarını inceleyen Aldemir ve çalışma arkadaşları (2005)’nin araştırması ve bahsi geçen araştırma temelinde gerçekleştirilen Doğan ve çalışma arkadaşları (2007)’nin “Türkiye’de Yönetmel Değerler ve Yönetici Profili” adlı çalışması üzerine yapılandırılmıştır. İşgörme anlayışı boyutlarını ve değerleri belirlemek üzere Aldemir vd.’nin (2005) geliştirdikleri beş alt boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. İlk boyut biri batı kaynaklı olmak üzere 13, ikinci boyut tümü yerel kaynaklı 6, üçüncü boyut 10’u yerel kaynaklı olup biri negatif yük alan ve 3’ü batı kaynaklı olup yalnızca biri pozitif yük alan 13, dördüncü boyut biri dışında hepsi batı kaynaklı 11 ve beşinci boyut tümü yerel kaynaklı 5 değer olmak üzere toplam 48 değer içermektedir. Veriler, kişisel bağlantılar aracılığıyla Türkiye genelinden, farklı kuşaklarda yer alan ve hali hazırda çalışan grupları temsil edecek biçimde rastsal olarak ulaşılan ve değerlendirilmeye uygun bulunan 1846 kişinin yanıtlarından soru formlarından elde edilmiştir. Temel olarak açılmayı faktör analizi ile işgörme anlayışının boyutları, varyans analizi ile kuşaklar arasında farklılaşan iş değerleri sorgulanmıştır. Bulgulara dayalı çıkarımlar, insan kaynakları yöneticileri ile yapılan odak grup görüşmesine temel teşkil etmiştir. Gerçekleştirilen odak grup çalışmasında insan kaynakları yönetimine ilişkin geliştirilmesi gereken stratejiler tartışılmıştır.

## 3.KATKI

Batı kaynaklı yazında özellikle de ABD’de gerçekleştirilen çalışmalarda, çoğunlukla Y kuşağı olarak adlandırılan, genellikle 1980-2000 yılları arasında doğmuş grubu kapsayan yeni bir kuşağın iş yaşamına dahil olması ile birlikte, Türkiye’de kuşak farklılıkları ile ilgili farkındalık artmıştır. Ancak konu ile ilgili çalışmaların çoğunluğu iş dünyası dergileri (örn: *Bloomberg Businessweek Türkiye, 2012; Turkishtime, 2012*); ağırlıklı danişmanlık yapanların katıldığı zirveler ile sınırlı kalmıştır (örn: *ARELSEM Y Jenerasyonu Zirvesi 15 Mart 2012, İstanbul; HR Dergi 3. İş Yaşamında Kuşaklar Zirvesi 6 Eylül 2012, İstanbul; PERYÖN EGE, 3 Kuşak 1 Zirve, 21-22 Eylül 2012, İzmir*). Verilere dayanan çalışmaların da özellikle Y kuşağını hedef aldığı ve yine özel araştırma kurumlarının yürütüldüğü (örn: Realta tarafından yürütülen 2012 yılında Bloomberg Businessweek Türkiye’de yayınlanan araştırma ile Virtua’nın gerçekleştirdiği ve 2012’de Mediacat’de yayınlanan araştırma) ancak akademik yazın tarandığında henüz çok az sayıda çalışmanın olduğu dikkat çekmektedir (örn: Inelmen vd., 2012; Keleş, 2011; Özer, 2007; Yelkikalan ve Altın, 2010). Bu araştırmanın, emik bir bakış açısıyla kültürel bağlamda Türkiye’de çalışma yaşamında kuşakların iş değerlerini sorgulamak açısından öncü bir çalışma olması beklenmektedir. Bununla birlikte kuşakların kendilerine özgü iş değerlerini tartışarak insan kaynakları yönetiminde etkililiği geliştirecek stratejileri bilimsel bulgular paralelinde değerlendirilerek alana katkı vermesi hedeflenmektedir. Çalışma, aynı zamanda Türkiye genelinde yürütülen ve kuşakların farklılaşan özelliklerini tanımlamayı amaçlayan akademik bir projenin de basamaklarından biridir.

## 4.KAPSAM

Kuşak olgusunun tarihsel geçmişi incelendiğinde bazı kaynaklarda tartışmanın yazılı temellerinin Antik Yunan’a, bazılarındaki ise Mısır’a kadar uzandığı görülmektedir (Joshi vd., 2011:179). Çok sayıda farklı disiplin (sosyoloji, psikoloji, gerontoloji vb.) açısından kuşaklara ilginin geçmişi uzun olmakla birlikte, işletmecilik alanındaki araştırmaların tarihi nispeten kısa bir geçmişe dayanmakta ve kuşakların öncelikli olarak tüketici davranışları alanında ilgi çektiği görülmektedir (Özer, 2007:203). Yönetim yazını incelendiğinde ise çok sayıda popüler yayına karşılık, akademik araştırmaların henüz çok sınırlı olduğu göze çarpmaktadır. Biyolojik temelli tanım kuşağı ‘ebeveynlerin ve çocukların doğumları arasında geçen ortalama zaman aralığı’ olarak tarif eder (Keleş, 2011:130). Bugün özellikle yönetim alanındaki araştırmaların Mannheim (1952)’in da üzerinde durduğu gibi, kuşağı sosyolojik bir tanım içinde ele alması gereği ortaya çıkmaktadır. Sosyolojik tanımlar incelendiğinde, kuşaklar, belli tarihlerde doğmuş, sosyalleşme sürecinde ortak sosyal, politik, ekonomik vb. olaylardan etkilenmiş, koşullar gereği benzer sorumluluklar yüklenmiş oldukları için ortak değer, inanç, beklenti ve davranışlara sahip gruplar olarak tarif edilebilir (Lower, 2008; Kupperschmidt, 2000, Joshi vd., 2011). Sosyolojik tanım esas alındığında, kuşakları incelerken ‘ulusal alt kültür kuramından’ (Egri ve Raltson, 2004:210) hareket etmek gereği de belirginleşir. Kültür, bir yandan yaş ile algıyı etkilerken, kimi kültürlerde yaşının kimilerinde gencin daha çok saygı görüyor olması gibi, kuşakların sınıflandırılma biçimi ve adlandırılması da kültürden kültüre değişiklik göstermektedir. Örneğin İsrail’de savaşlar kuşakların ayrımında belirleyici noktayken, ABD’de ise doğum oranları ile toplumsal etkisi büyük olan olaylar, kuşakların sınıflandırılmasında belirleyici olmuştur (Deal vd., 2010:194). Yakın gelecekte, öncül araştırmalarda işaretleri görülen, gerek akademik gerekse uygulamaya yönelik çalışmaların, kültürel bağlamı dikkate alacak ve yerel çözümlenmeleri içerecek biçimde bir evrim izleyeceği öngörülebilir. Bu ve benzeri araştırmalarla kuşak



farklılıklarını farklı disiplinlerin ışığında kuramsal temelleri ile ele alan bilimsel analizlerin uygulamaya yön vermesi ve yüzyıllardır tartışılan olgunun bir mit mi yoksa bilimsel bir gerçek mi olduğunun açıklık kazanması beklenmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aldemir, M. C., Arbak, Y., ve Özmen, Ö.N.T. 2003. Türkiye’de işgörme anlayışı: tanımı ve boyutları. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Vol. 3(1) 5–28.
- Bloomberg Businessweek Türkiye. 2012. Öğrencilerin gözü bu şirketlerde, 25 Mart–31 Mart, 52-63.
- Deal, J.J., Altman, D.G., Rogelberg, S.G. 2010. Millennials at work: what we know an what we need to do (if anything), *Journal of Business Psychology*, 25, 191-199.
- Dencker, J.C., Josschi, A., ve Martocchio, J.J. 2008. Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behavior. *Human Resource Management Review*, Vol. 18 180– 187.
- Doğan, B., Aşkun, O.B., ve Yozgat, U. 2007. Türkiye’de yönetsel değerler ve yönetici profili üzerine bir araştırma. İstanbul: Beta.
- Engri, C.P, ve Raltson, D.A. 2004. Generations cohorts and personal values: a comparison of China and the United States. *Organization Science*, Vol. 15 (2) 210–220.
- Giancola, F. 2006. The generation gap: more myth than reality?. *Human Resource Planning*, Vol. 29(4) 32-37
- Gusfield, J.R, 1957. The problem of generations in an organizational structure. *Social Forces*, Vol. 35(4) 323-330.
- İnelmen, K., Zeytinoğlu, I. U., ve Uygur, D. 2012. Are millennials a different breed? Turkish hospitality sector front line employees’ intention to stay. *Managing the new workforce international perspectives on the new millennial generations içinde* (ED: Eddy, S. Ng., Lyons, S.T, Schweitzer, L.), Massachusetts USA: Edward Elgar Publishing Ing.
- Joshi, A., Dencker, J.C., Franz, G., ve Martocchio, J.J. 2010. Unpacking generational identities in organizations, *Academy of Management Review*, Vol. 35(3) 392-414.
- Joshi, A., Dencker, J.C., ve Franz, G. 2011. Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 31 177–205.
- Keleş, H.N. 2011. Y kuşağı çalışanların motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Vol. 3(2) 129–139.
- Kupperschmidt, B.R. 2000. Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Healthcare Manager*, Vol. 19 65–76.
- Lower, J. 2008. Brace yourself here comes generations Y, *Critical Care Nurse*. Vol. 28(5) 80–84.
- Macky, K., Gardner, D., ve Forsthy, S. 2008. Generational differences at work: introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23(8) 857-861.
- Manhnheim, K. 1952. The problem of generations. *From Essays on the Sociology of Knowledge*, 276-322, Copyright © 1998. Reproduced by permission of Taylor & Francis Books UK.
- Mediacat. 2012. Y jenerasyonunun kalbine giden yol. Mayıs, 134–135.
- Özer, P.S. 2007. Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, (ED: Şimşek vd.), Gazi Kitapevi Geliştirilmiş 2. Baskı, Ankara: Baran Ofset içinde Dördüncü Bölüm, Bilgi çağında yeni bir kuşak farklı bir sınıf: Y kuşağı bilgi işçileri ve kariyerlerinin yönetimi, 191-208.
- Smith, T.W. 2000. Changes in the generation gap 1972-1998, National Opinion Research Cnter, University of Chicago, GSS Social Change Report, No: 43, October, 1-41.
- Sumola, K., W. ve Sutton, C.D. 2002. Generational Differences: revisiting generational work values for new millenium, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 363-382.
- Turkishtime. 2012. Sahne Y Kuşağının. Şubat, 44–53.
- Yelkikalan, N.; Altın E. 2010. Farklı kuşakların Yönetimi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Vol 8(2) 13-17.

# İŞ DÜNYASINA YÖNELİK YAYINLARDA İNSAN KAYNAKLARI ALANININ GELİŞİMİ: TÜRKİYE AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME

**Doç.Dr.Güler SAĞLAM ARI**  
Gazi Üniversitesi İİBF  
Uluslararası Ticaret Bölümü  
gsaglam@gazi.edu.tr

**Doç.Dr. Yasin BOYLU**  
Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi  
Turizm İşletmeciliği Bölümü  
yasin@gazi.edu.tr

## ÖZET:

Bu çalışmanın amacı, iş dünyasına yönelik olarak yayınlanan iş ve yönetim dergileri ile insan kaynakları yönetimi alanında yayınlanan dergiler üzerinden İK alanına ilişkin bir durum tespiti yapmaktır. Araştırmada HRdergi ve Capital dergilerinde 2003-2012 yılları arasında, başlık ve içeriklerinde İK alanına ilişkin konuların yer aldığı yazılar araştırmanın veri setini oluşturmuştur. Çalışmada ilgi gösterilen konuların yıllara göre eğilimini belirlemek amacıyla bibliyometrik analiz yapılmıştır. Araştırma sonucunda HRdergi’de davranışsal süreçler, kadrolama ve İK geliştirmeye, Capital dergisinde de davranışsal süreçlere artan bir biçimde yer verildiği gözlenmiştir. İK’nın rolü ve önemi açısından ise, İK’nın stratejik ortaklığının üst yönetime ve diğer departmanlara “ispatlanması” İK’nın “pazarlanması” gibi ifadelerle İK yöneticilerinin “yapması gerekenleri” vurgulayan yazılar yer almaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, HRdergi, Capital.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Türkiye’de 1950’ler öncesinde “işletme iktisadı” yazınında “iş ortamında insana ilişkin sorunlar” üzerinde durulduğu görülse de; insan kaynakları yönetiminin ayrı bir akademik disiplin olarak ortaya çıkışının 1960’lı yılların sonu ile 1970’lerin başında olduğu söylenebilir. 1968 yılında İ.Ü. İşletme Fakültesi’nde ayrı bir kürsü açılması ve 1970’li yıllarda lisans programlarında “Personel Yönetimi” derslerinin yer alması, disiplinin kurumsallaşmasındaki önemli ilk gelişmelerdir. İşletmeciliğin diğer alt disiplinleri gibi insan kaynakları yönetimi de Türkiye’ye geç girmiş, bilgiler ve uygulamalar dışarıdan alınarak yaygınlaşmıştır (Üsdiken ve Wasti,2002:2-3).

Alan yazında Türkiye’de İKY alanının gelişimi hakkında akademik makaleler, ders kitapları ve kongre bildirileri üzerinde yapılan çalışmalar yer almaktadır (Üsdiken, 2002; Sayılır, 2005; Coşkun, 2009; Bengligiray, 2009). Üsdiken ve Wasti (2002), 1972-1999 yılları arasında dört akademik dergide yer alan makaleleri, disiplinin özellikleri, alan, Türkiye ortamı ve bilgi üretimine ilişkin yaklaşımlar açısından değerlendirek, Türkiye’de İKY alanının akademik gelişimine ilişkin önemli bulgular ortaya koymuşlardır. Türkiye’de İKY alanının gelişiminde ve alana ilişkin bilginin yayılımındaki diğer etkinlikler; yönetim ve organizasyon kongreleri ile işletmecilik kongreleridir. Üsdiken ve Wasti’nin (2002) çalışmalarında yer alan tasnif ve ölçüm aracı revize edilerek benzer bir çalışma, Sayılır (2005) tarafından yapılmıştır. Coşkun (2009) İKY ders kitaplarında yer alan konu ve içerikleri inceleyerek, Türkiye açısından yeni bir alan olan İKY’nin gelişiminde ders kitaplarının kritik rolüne vurgu yapmış, kitaplarda rastlanan temel sorun alanlarını ortaya koymuştur. Bengligiray (2009) ise, 1983-2008 yılları arasında İKY alanında yazılan lisans üstü tezleri inceleyerek akademik alanda gelişimin bir diğer boyutu olarak tezler açısından bazı saptama ve değerlendirmeler yapmıştır.

Yönetim ve işletmecilik alanındaki bilgilerin yayılımını, yeni kurumsallaşma teorisi ve yönetim modaları yazını çerçevesinde ele alan çalışmalar da bulunmaktadır (Abrahamson, 1996; Abrahamson ve Fairchild, 1997; Dedeoğlu, 2008; Özen, 2002; Özen ve Berkman, 2007; Armutlu ve Arı, 2010). İKY alanına ilişkin bilgilerin üretimi ve yayılımında etkili bir taraf da iş dünyasına yönelik yayınlanan periyodik dergilerdir. İlgili

araştırmalar incelendiğinde, Türk iş hayatına yönelik yayınlar üzerinde İKY alanına ilişkin herhangi bir çalışmanın yer almadığı gözlenmektedir. Bu çalışmanın amacı; iş dünyasına yönelik iş ve yönetim dergileri ile insan kaynakları yönetimi dergilerinin incelenerek alana ilişkin olarak özellikle uygulamacılar yönünden bir durum tespiti yapmaktır. Bu doğrultuda; iş dünyası için yayınlanan dergilerde İKY açısından yıllar itibarıyla hangi konu ve işlevlere yer verildiği araştırmanın temel sorusudur.

## 2. YÖNTEM

Araştırma, doküman analizine dayalı betimsel amaçlı bir çalışmadır.

### 2.1.Evren ve Örneklem

Araştırma verilerini, aylık olarak yayınlanan Capital ve HRdergi'nin 2003-2012 yılları arasında kapsayan 10 yıllık süreçte başlık ve içeriklerinde İKY kapsamına giren konuların yer aldığı yazılar oluşturmaktadır.

### 2.2.Verilerin Toplanması ve Analizi

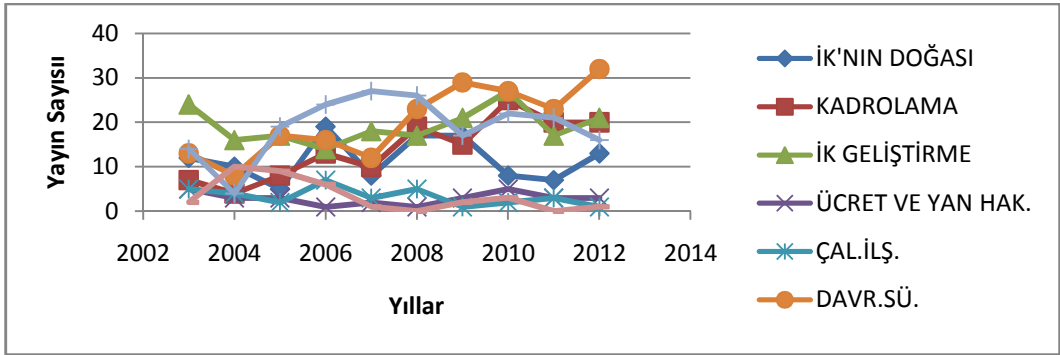
Çalışmada veri toplama yöntemi olarak doküman analizi kullanılmıştır. Araştırma verileri üzerinde önceden belirlenen temalar çerçevesinde betimsel analiz yapılmıştır. Betimsel analiz; analiz için çerçevenin oluşturulması, temaların tespiti, tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması aşamalarından oluşmaktadır (Yıldırım ve Şimşek,2006:224). Analiz birimi İKY alanında yazılan yazıların başlık ve paragraflarıdır. İnsan kaynakları alanına ilişkin belirlenen temaların yıllar itibarıyla seyrini görebilmek için bibliyometrik analiz yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verilerinin elde edileceği dergiler içerisinde öncelikle geçmiş yıl sayılarına elektronik ortamda ulaşılabilecek olanlar için abonelik işlemi gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede HRdergi'ye abone olunmuş ve geçmiş 10 yıllık süreç içerisinde yayınlanan yaklaşık 1200 yazı taranmıştır. Capital dergisi için ise Gazi Üniversitesi Kütüphanesi'nin üyelik sistemi yardımı ile süreli yayınlar bölümüne gelen basılı dergiler kütüphane ortamında taranarak araştırma verileri elde edilmiştir.

Söz konusu dergilerde yer alan yazılar; araştırma soruları çerçevesinde insan kaynakları yönetimi kapsamında yer alan konu ve işlevler açısından belirlenen temalar doğrultusunda kaydedilmiştir. Bu amaçla öncelikle en yaygın referans kaynağı olan beş Türkçe bir İngilizce İnsan Kaynakları Yönetimi kitabının "İçindekiler" kısmını oluşturan başlıklar taranarak ana ve alt temalar belirlenmiştir. Temaların belirlenmesinde Üsdiken ve Wasti'nin (2002) çalışmasında yer alan sınıflamadan da yararlanılmıştır. Bu çerçevede konu başlıkları İKY'nin doğası (İK'nin rolü, stratejik İK, İK çevresi); kadrolama (iş ve iş tasarımı, İKP, personel sağlama ve seçme, personel hareketliliği, yetenek yönetimi, yedekleme), İK geliştirme (eğitim, performans yönetimi, oryantasyon, kariyer yönetimi, koçluk ve mentorluk); ücret ve yan haklar (iş değerlemesi, ücretlendirme, yan haklar), çalışan ilişkileri (risk yönetimi ve çalışanın korunması-iş güvenliği ve sağlık-, çalışan hakları, işveren ve çalışan yükümlülükleri, mevzuat, etik ve disiplin, sendikal ilişkiler); davranışsal süreçler (liderlik, iletişim, motivasyon, iş-özel yaşam dengesi, bağlılık, çalışan memnuniyeti); Genel- İK (tüm süreçleri kapsayana yazılar) ve yeni yönetim yaklaşımları ile İK arasındaki ilişkiler olarak belirlenmiştir. Veri toplama aşamasında rastlanan bazı alt temalar, araştırmacılar tarafından uygun ana temalara yerleştirilmiştir. Elde edilen veriler bibliyometrik veri analizi ile değerlendirilmiş, zaman serileri yardımı ile uygulamada İKY'ne ilişkin olarak yıllara göre ilgi gösterilen konular belirlenmiştir.

## 3.BULGULAR

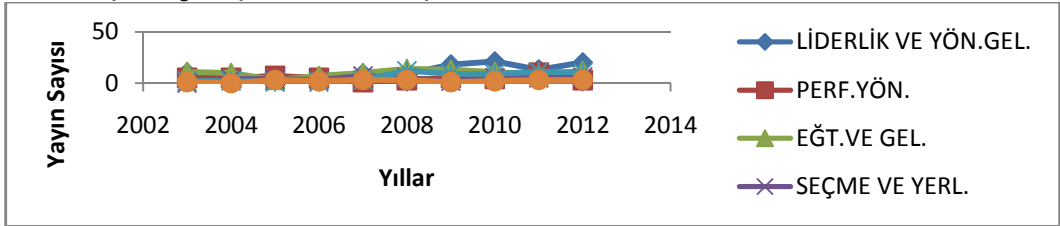
### 3.1.HRdergi'ye İlişkin Araştırma Bulguları

1996 yılında insan kaynakları ve yönetim dergisi olarak yayın hayatına başlayan HRdergi, Türkiye'de İKY alanında iş dünyasına yönelik olarak yayınlanan ilk dergidir. Dergi tirajı yıllık 60.500 olup, %40'ı kurumsal aboneliklerden oluşmaktadır. Dergi okurların, % 93.4'ü tarafından referans kaynağı olarak saklanmaktadır (HRdergi Medya Kiti,2012). 10 yıllık süreç içerisinde dergide yer alan yazılar incelendiğinde, 2003-2006 yılları arasındaki yazıların büyük bir çoğunluğunun Türk akademisyen ve danışmanlar tarafından hazırlandığı, 2006 sonrasında Amerika kaynaklı çevirilerin (ki özellikle ABD'li danışmanlar ve akademisyen kökenli danışmanların yazılarının) önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Yazıların bir kısmı ise her yıl düzenli olarak tekrarlanan ve İKY alanının belli başlı konularını kapsayan zirvelerin içeriği ve Türkiye'deki başarılı şirketlerin İK yöneticileri ile yapılan görüşmelerle İK uygulamalarını içeren yazılar niteliğindedir. HRdergi'de yer alan yazıların, İK konu ve işlevlerine ilişkin durumu aşağıdaki grafikte gösterilmiştir (Şekil 1).



Şekil.1 HRdergi'de 2003-2012 Yılları Arasında Yayınlanan Yazılarda İKY Alanına İlişkin Yer Verilen Temaların Dağılımı ve Seyri

Dergide yer alan yazıların davranışsal süreçler, kadrolama ve İK geliştirme konularında yoğunlaştığı görülmekte, tüm süreçleri içeren ve İK'ya ilişkin genel uygulamaların yer aldığı yazılar da yıllar itibariyle önemli bir yer tutmaktadır. HRdergi'de yer alan yazılarda, belirlenen ana temaların içerisinde yer alan alt temalara ilişkin dağılım Şekil 2'de sunulmuştur.



Şekil 2. HRdergi'de 2003-2012 Yılları Arasında Yayınlanan Yazılarda İKY Alanına İlişkin En Çok Yer Verilen Alt Temaların Dağılımı ve Seyri

HRdergi'de İK konusunda yer alan yazılar, İK'nın durumu, rolü ve konumu açısından değerlendirildiğinde yıllar itibariyle işletmelerin kullandığı yönetim teknikleri ile etkileşim içerisinde olduğu gözlenmektedir. Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi'ne ilişkin yaklaşımların 2003-2006 yılları arasında yazılarda yer aldığı ancak 2006'dan sonra bu konuda herhangi bir yazı ya da yazı içeriğinde yer verilmediği gözlenmiştir. Söz konusu yıllarda, İK yöneticileri ile yapılan röportajlarda çalışanlara ilişkin uygulamalara yönelik soruların dahi "iç müşteri" vurgusu ile sorulduğu belirlenmiştir. Yönetim konusunda üzerinde en fazla durulan diğer konular öğrenen organizasyonlar ve dış kaynak kullanımı iken 2003-2005 arası kurumsal yönetişim, 2004-2010 arasında birleşme ve satın almalarda İK'nın rolü ve önemine yer verildiği belirlenmiştir. Yıllar içerisinde ülke gündeminde yer alan konularla İK ilişkisini içeren yazılara da yer verildiği görülmüş, 2003-2005 arası yeni iş yasasının, 2005 sonrası AB ile ilişkilerin, 2007-2010 yılları arası kriz yönetimi ve İK departmanlarının krizde rolü üzerinde durulmuştur.

İK'nın departman olarak rolü ve önemi konusundaki yazılarda, İK'nın destek değil "stratejik ortak" ve işletmede söz sahibi olması gereği sıklıkla vurgulanmakta, 2010 yılı sonrası bu konu artan bir şekilde gündemde yer tutmaktadır. Bu noktada "sandalyede yer kapmak", "İK'yı satmak ve pazarlamak" gibi ifadelerle yönetim kurullarında söz sahibi olmak, işletme içerisinde diğer departmanlar karşısında güç elde etmek üzerinde durulduğu görülmektedir. Hatta "İK'yı pazarlamak" için sıklıkla yol haritaları önerilmektedir. Öte yandan İK yöneticilerinin yetkinlikleri içerisinde "ticari okuma" başlığı altında işletmeciliğin diğer fonksiyonlarına ilişkin bilgi düzeyinde artışın gerekli olduğu vurgulanmaktadır. 2011 Aralık sayısında yer alan bir yazıda;

*"Yönetim kurulunda bir sandalyeye kavuşan pek çok İK yöneticisi hala bu masada ne kadar güç sahibi oldukları konusunda güvensizlik yaşıyor. 'O masadaki sandalye' şeklinde şöhrete kavuşan noktaya ulaştıklarını gururla ifade eden pek çok İK yöneticisi var. Bu yöneticiler artık 'iş ortağı' etiketini taşıyor, ev ödevlerini tamamlamış durumda, ticari operasyonu öğreniyor ve finans dilinden konuşuyor. Yine de İK stratejilerini ileriye taşımak için gereken etki ve güvene sahip değiller"*

Şubat 2011 tarihli bir yazıda;

“İK hak ettiği değeri neden göremiyor?”

Mart 2010 tarihli bir yazıda İK yöneticilerine tepe yönetiminin güven ve itibarını kazanmanın yolları önerilmekte;

“...bunları yapar ve sonuçları ölçerseniz tepe yönetim tarafından kilit bir oyuncu ve iş için hayati önem taşıyan bir kişi olursunuz” denilmekte,

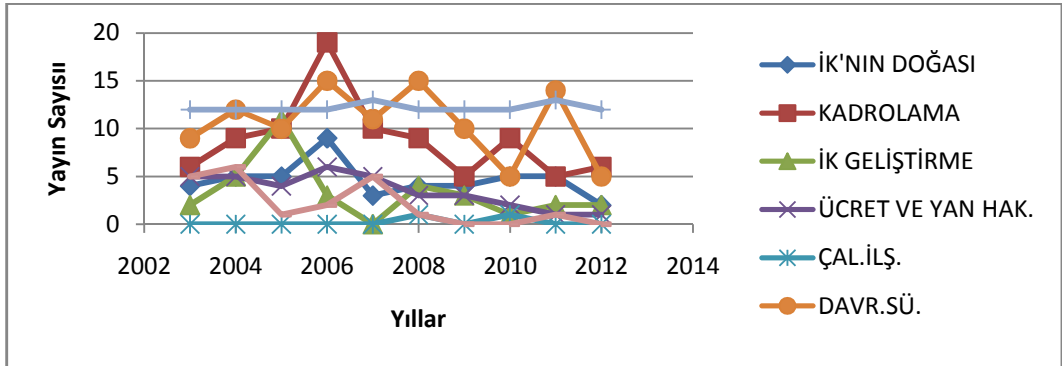
yine Şubat 2010 tarihli bir yazıda İK yöneticilerine İK departmanını tanıtm yolları “gösterilmekte” ;

“...bunları yaparsanız şirketiniz sizi sever ve departmanunuzun çalışanları şirketi geliştirebilen gerçek birer oyuncu haline gelir” ifadesi kullanılmaktadır.

2005 yılı itibarıyla, dergide İK’da dış kaynak kullanımı yazılarda yer almakta, hatta dış kaynak kullanımının İK departmanlarının varlığını ortadan kaldırıp kaldırmayacağı tartışılmaktadır. Bu konular dışında yıllar itibarıyla dergide yer alan yazılarda İK’nın alt temaları olarak; İK ve teknoloji ilişkileri, farklılıkların yönetimi, kadın yöneticiler, şirket akademileri, kariyer yönetimi, etik ve disiplin, 360 derece performans değerlemesi, motivasyon, çalışan memnuniyeti, stres, mobbing, expat olarak bilinen kendi ülkesi dışında görev alan çok uluslu şirket çalışanları ile global İK ve mavi yakalı çalışanlar için İK uygulamalarının en fazla değinilen konular olduğu görülmektedir. Son yıllarda ise ABD’de Y kuşağı olarak nitelenen 1980 sonrası doğumlular ile yaşlı çalışanlar için İK uygulamaları konuşulmaktadır.

### 3.2. Capital Dergisi’ne İlişkin Araştırma Bulguları

Capital dergisi 1993 yılından beri yayınlanan, iş dünyasında izlenen, trend oluşturan ve arşivlenen bir dergidir. Derginin internet sitesinde; yönetim ve sanayiden araştırmaları, yeni yaklaşımları, birçok alandaki yenilikleri, dünyayla aynı anda Türk iş dünyasına ulaştırma amacı taşıdığı ifade edilmektedir. Derginin 2012 yılı yıllık satış hacmi 103.360’dır (<http://www.capital.com.tr>). Capital dergisinin 2003-2012 yılları arasında İKY konulu haber ve yazılarındaki dağılım aşağıda tabloda yer almaktadır (Şekil 3).



Şekil 3. Capital Dergisinde 2003-2012 Yılları Arasında Yayınlanan Yazılarda İKY Alanına İlişkin Yer Verilen Temaların Dağılımı ve Seyri

Capital Dergisinde İK konusunda yer alan yazılar, İK alanının durumu, rolü ve konumu açısından değerlendirildiğinde yıllar itibarıyla işletmelerin kullandığı yönetim teknikleri (toplam kalite yönetimi, altı sigma, yalın yönetim, değişim mühendisliği, dış kaynak kullanımı, kıyaslama gibi.) etkileşim içerisinde olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan söz konusu derginin İK konulu haber ve yazılarında; danışmanlık firmalarının ve “guru söylemleri” nin belirgin bir etkisi olduğu gözlenmektedir. Dergide dikkat çeken bir husus da İKY konusunun ağırlıklı olarak üst düzey yöneticiler ve CEO özeline indirgenmiş olmasıdır. Yazılarda dikkati çeken bir diğer nokta büyük ve başarılı şirketlerin CEOları ile yapılan röportajlarda, çalışanlara ve İK’ya bakışlarına yer verilmesi ve derginin her sayısında bu içerikte görüşmelerin yer aldığıdır.

Dergide, davranışsal süreçler teması altında kodlanan liderlik ve yönetici geliştirme, işe çekme ve personel sağlama açısından en çok tercih edilen işletmeler arasında yer almak, koçluk ve mentorluk, ücret ve yan haklar (burada Anadolu şirketleri ile İstanbul şirketleri arasındaki karşılaştırmaları içeren yazılara sıklıkla rastlanmaktadır), transfer ve terfiler, yerel değerlerin İK uygulamalarına yansıtılması, İK portalları, yetenek yönetimi ve beyin avcılığı (head hunter), MBA ve şirket akademileri konularının en fazla üzerinde durulan alt temalar olduğu belirlenmiştir. Özellikle son yıllarda yetenek yönetimi konusu Capital dergisinde de yoğun bir şekilde tartışma alanı bulmaktadır. Araştırma sonucunda Capital dergisinde yer alan İKY’ne ilişkin bir diğer bulgu da; esnek çalışma saatleri, işyerinde ofisler, çalışan memnuniyeti ve iş- yaşam dengesi konularının

devamında, hem bireysel hem örgütsel anlamda talep bulan, beraberinde pek çok mal ve hizmeti taşıyan, yaşam memnuniyeti ve yaşam kalitesini artırma (welfare) konusunun sıklıkla yazılarda yer almasıdır.

#### 4.SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, İKY alanının iş dünyasına yansımaları ve görünümü hakkında bir çerçeve çizilerek, İKY'ne ilişkin bilginin yayılımında bir diğer taraf olan uygulamalara yönelik dergilerde İK'nın nasıl bir gelişim gösterdiği HRdergi ve Capital dergisi özelinde ortaya konulmuştur. Araştırma sonunda yönetim yaklaşımları ve İK arasındaki etkileşimlere vurgu yapan yazıların özellikle 2006 yılı sonrasında çarpıcı bir şekilde azaldığı gözlenmiştir. Her iki dergi için de yetenek yönetimi özellikle son yıllarda artarak üzerinde durulan konular arasında yer almaktadır.

HRdergi İK yöneticileri ve çalışanları açısından, Capital dergisi ile üst yöneticiler açısından İKY alanına ve İK'nın rolü ve önemine ilişkin yaklaşımları ortaya koymaktadır. HRdergi'de yer alan yazılarda özellikle 2010 sonrasında İK'nın kendisini üst yönetime ispatlaması, pazarlaması ve önemsenmesi vurgusunun yer alması İK'nın kendisine ilişkin değerlendirmelerini ve gündemini yansıtmaktadır. Capital dergisinde yer alan yazılarda ise liderlik ve yönetici geliştirme, yetenek yönetimi, CEO seçimi, terfiler ve çalışan ücretleri konularının yer alması, üst yönetimin İK konusuna bakışı ve gündemi olarak değerlendirilmiştir.

Özellikle HRdergi'nin ABD kökenli yazılardan oluşması, ABD gündeminin Türkiye'ye sunumu olarak yorumlanabilecektir. HRdergi'de sıklıkla Türkiye'de başarılı İK uygulamaları olan şirketlerin İK yöneticileri ile yapılan röportajlar yer almaktadır. Bundan sonraki çalışmalarda bu röportajlar üzerinde gerçekleştirilecek içerik ve söylem analizlerinin, Türkiye'de uygulamaya dönük durum açısından önemli bulgular sunabileceği ve Türkiye özeline ilişkin daha detaylı bir değerlendirmeye imkân sağlayacağı düşünülmektedir. Personel Yönetimi Derneği'nin yayın organı olan ve 2 ayda bir yayınlanan PerYön Dergisi de bundan sonraki çalışmalarda incelenebilir.

#### KAYNAKÇA

- Armutlu, C. ve Arı, G. 2010. Yönetim modalarının yüksek lisans ve doktora tezlerine yansımaları: bibliyometrik bir analiz, ODTÜ Gelişme Dergisi, 37 (Nisan),1-23.
- Bengligiray, S. 2009. Türkiye'de insan kaynakları yönetimi alanında yapılan lisansüstü tezler ve bu tezlerde incelenen temaların analizi, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Nisan, 4 (1), 167-197.
- Coşkun, R. 2009. Türkiye'de insan kaynakları yönetiminin alanı: İKY ders kitapları üzerinde bir tartışma, 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 21-23 Mayıs.2009,Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 28-31.
- Erçek, M. ve Say, D. A. 2008. Discursive ambiguity, professional networks, and peripheral contexts the translation of total quality management in Turkey, 1991-2002, International Studies of Management and Organization, 38(4), 78-99.
- Erçek, M. 2009. DMAIC PUKO'ya karşı: Türkiyede yönetim modalarının söylemsel etkileşimi ve yayılım dinamikleri, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, 21-23 Mayıs, Eskişehir, 334-336.
- Keiser, A. 2001. Applying theories of fashion to management consulting: How consultants turn concepts into fashions and sell them to managers, Academy of Management Proceedings, MH:A6.
- Sayılr, Y. 2005. İnsan kaynakları yönetimi alanının Türkiye'deki gelişim çizgisi: Yönetim ve organizasyon kongreleri üzerine bir araştırma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(2),147-174.
- Özen, Ş. 2002. Bağlam, aktör, söylem ve kurumsal değişim: Türkiye'de toplam kalite yönetiminin yayılım süreci, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2 (2), 47-90.
- Özen, Ş. ve Berkman, Ü. 2007. Cross- national reconstruction of managerial practices: TQM in Turkey, Organization Studies, 28(06), 825-851.
- Üsdiken, B. Ve Wasti, S.A. 2002. Türkiye'de akademik bir inceleme alanı olarak personel veya 'insan kaynakları' yönetimi,1972-1999, Amme İdaresi Dergisi, C.35, S.3, 1-37.
- Yıldırım,A. ve Şimşek,H. 2006. Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayınevi, Ankara.

## ONBEŞİNCİ OTURUM:PROF.DR. MEHMET OLUÇ SALONU KİŞİLİK

- ✓ **BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN YARATICILIĞA OLAN ETKİSİNİN BELİRLENMESİ**  
*Araş.Gör. Emrah ÖZSOY*
- ✓ **KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN İZLEYİCİ ETKİSİ (BYSTANDER EFFECT) ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KONTROL ODAĞININ ROLÜ**  
*Prof.Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU*  
*Yrd.Doç.Dr. Yasemin KAYA*  
*Doktora Öğrencisi Tuğba DEDEOĞLU*
- ✓ **BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE GÖRÜŞMEDE SAHTECİLİK DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE ÖZ LİDERLİK STRATEJİLERİNİN ARACILIK ETKİSİ**  
*Doktora Öğrencisi Cemalettin Öcal FİDANBOY*  
*Doktora Öğrencisi Hale ALAN*  
*Müh. Baykul AKÇAY*

# BİREY - ÖRGÜT UYUMUNUN YARATICILIĞA OLAN ETKİSİNİN BELİRLENMESİ

**Araş.Gör. Emrah ÖZSOY**

Sakarya Üniversitesi

İşletme Fakóltesi

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

eozsoy@sakarya.edu.tr

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı birey-örgüt uyumunun yaratıcılığa olan etkisinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda Türkiye’de faaliyet gösteren holding yapısındaki 8 şirketin beyaz yakalı çalışanları vasıtasıyla araştırma amacına uygun 291 geçerli anket formu elde edilmiştir. Yapılan Pearson korelasyon analizinde yaratıcılık değişkeni ile birey-örgüt uyumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı, orta düzeyde ve negatif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Birey-örgüt uyumunun yaratıcılığa olan etkisinin belirlenmesi için yapılan regresyon analizinde ise birey örgüt uyumunun yaratıcılığı negatif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Birey-Örgüt Uyumu, Yaratıcılık

## 1. GİRİş

Örgütler stratejik amaçlarına ulaşabilmeleri için nitelikli personele ihtiyaç duymaktadırlar. Fakat sadece nitelikli personele sahip olmak örgütsel başarı için yeterli değildir. Bununla birlikte örgüt kültürü ile çalışanların beklentileri, değerleri ve kişilik özellikleri de karşılıklı uyum sağlamalıdır (Kristof-Brown vd, 2005: 325). Bu durumda çalışanların örgütsel değerlerle bütünleşmesi ve örgütsel değerleri benimsemesi kolaylaşabilir. Diğer yandan ise örgüt kültürü ile çalışanların değer yargılarının uyumunun artması beraberinde bazı bir takım olumsuz etkileri de getirebilir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışanların örgüt değer ve normlarını benimsediği güçlü örgüt kültürü oluşturmak için örgütler kendilerine uygun bireyleri örgüte çekmek, seçmek, sosyalleştirmek ve örgütte kalmasını sağlamak için yoğun çaba sarf etmektedirler (Arbak ve Yeşilada, 2003: 23). Örgütsel davranış bilim dalı kapsamında bir örgütte çalışanların bireysel değer yargıları ile örgütün bünyesindeki değerler sistemi (örgütsel kültür) arasındaki bağıntı, birey-organizasyon uyumu (B-O uyumu / person-organization fit) olarak tanımlanmaktadır (Yahyagil, 2005: 137). Birey ve çalıştığı örgütün değerleri arasındaki uyumun artması örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından göz ardı edilmeyecek kadar önemlidir. Örgütün değerleri ile uyum sağlayamayan bireyler işten ayrılmaya daha meyilli (Kristof-Brown vd, 2005) olurken, bireyle örgüt uyumu sağlanması durumunda ise örgütte varlıklarını sürdüren bireyler, örgütün doğasını, yapısını, süreçlerini ve kültürlerini etkilemektedir (Schneider, 1987). Birey ve örgüt arasındaki uyum örgütsel ve bireysel açıdan birçok olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Birey-Örgüt uyumu örgüt için düşük iş gören devir oranı O’ Reilly v.d (1991) ekstra rol davranışları (Posner, 1992), performans artışı (Kristof vd., 2005; Elfenbein ve O’Reilly , 2007) işten ayrılma niyeti (Guan ve Wu, 2008) gibi bir takım önemli bireysel çıktılarına etki etmektedir. Ayrıca bireysel değerlerle örgütsel değerler arasındaki uyumun artması çalışanların verimliliklerini ve işteki istikrarlarını da artırmaktadır (O’Reilly, 1991; Cable ve Judge, 1996; Vilela vd., 2008)

İnsanların en önemli özelliklerinden birisi zihinsel yeteneklerini yeni bir ürün yaratmak için kullanabilmesidir. Yaratıcılık üzerinde bilim adamlarının fikir birliğine vardığı bir tanım yapmak zordur. Fakat, yaratıcılığın “yeni ve farklı bir şey yapmak” olduğu bilim insanlarınca üzerine durulan ortak noktadır (Erdoğdu, 2006: 62). Yeni ve farklı fikirlerin ileri sürülmesi ve bu fikirlerin bireyin kendi iş yapma usullerine, örgütsel bir takım süreç ve prosedürlere ya da üretilen ürünlere olumlu yansımalarıdır. Bu bakımdan, çalışanların yaratıcı davranışları (örneğin yeni fikirler geliştirip bunu ürünlere uygulamak) örgütler açısından



oldukça önemlidir (Yuan ve Woodman; 2010). Yaratıcı bireyler olumsuzlukları fırsata çevirebilir ve diğer bireyler nispeten daha kısa sürede etkili eylemlerde bulunabilirler (Barron ve Harrington, 1981).

Yazın incelendiğinde örgütsel açıdan son derece önemli ve birçok bireysel çıktı ile ilişkili olan birey - örgüt uyumunun çalışanların yaratıcılığına etkisinin yeterince ele alınmadığı görülmektedir. Çalışanların yaratıcılığına ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde, benzer demografik özelliklere sahip çalışanların daha az yaratıcı oldukları (Milliken v.d 2003; West, 2001) ve çeşitlilik arz eden takımların daha yaratıcı sonuçlar aldıklarına ilişkin (Shin ve Zhou, 2007; Zhou ve Shalley, 2011) bulgular birey örgüt uyumunun yaratıcılığa olan etkisine ilişkin ipucu sunmaktadır. Fakat konu ile ilgili daha açıklayıcı ve doyurucu sonuçlar elde edebilmek açısından doğrudan birey-örgüt uyumunun yaratıcılığa olan etkisinin incelendiği araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

### 3.YÖNTEM

#### 3.1 Araştırmanın Kapsamı

Araştırmada “Yaratıcılık” bağımlı değişken, “Birey- Örgüt Uyumu” bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Yaratıcılığın ölçülmesinde Yuan ve Woodman’ın (2010) “Yaratıcı İş Gereklileri” ölçeği ve Birey-Örgüt uyumunun ölçülmesinde ise Cable ve Judge (1996) tarafından geliştirilen 3 maddelik “algılanan birey örgüt uyumu” ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada veriler Türkiye’de faaliyet gösteren holding yapısındaki 8 şirketin beyaz yakalı çalışanları vasıtasıyla elde edilmiştir. Toplamda 291 geçerli anket formu elde edilmiştir.

#### 3.2. Araştırmanın Hipotezi

Çalışanların benzer demografik özelliklere sahip çalışanların daha az yaratıcı (Milliken v.d 2003; West, 2001), çeşitlilik arz eden çalışma gruplarının ise daha fazla yaratıcı (Shin ve Zhou, 2007; Zhou ve Shalley, 2011) olduğu tespit edilmiştir. Bu durum birey örgüt uyumunun sağlanmasının yaratıcılığa negatif yönde etki edebilme ihtimalini güçlendirmektedir bu kapsamda araştırmanın hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur.

H: Birey örgüt uyumu yaratıcılığı negatif yönde etkilemektedir.

#### 3.3 Araştırmaya ilişkin Bulgular

##### 3.3.1. Katılımcılara ilişkin demografik bulgular

Katılımcıların 172 tanesi erkek (% 59,1) ve 119 tanesi ise kadındır (%40,9). Yaş olarak değerlendirildiğinde katılımcıların 149 (% 51) tanesi yaklaşık olarak yarısı 30 yaş ve altındadır. Katılımcıların 106 tanesi 31-40 (%36,4) yaş arası ve 36 tanesi ise 41-50 (%12,4) yaş arasındadır.

##### 3.3.2.Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin güvenilirlik analizi bulguları

Araştırmada kapsamında kullanılan Cable ve Judge (1996)’ a ait 3 ifade ile yapılan Cronbach's Alpha testinde Alfa değeri 0,781 olarak hesaplanmıştır. Yuan ve Woodman (2010) yaratıcı iş gereklileri ölçeğine ait 3 ifade ile yapılan güvenilirlik analizinde ise alfa değeri 0,795 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu değerler ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 1.** Araştırma Kapsamında Yer Alan Değişkenlere İlişkin Korelasyon Tablosu

	Birey Örgüt Uyumu	Yaratıcılık
Birey Örgüt Uyumu	1	
Yaratıcılık	-,521**	1

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).\*\*

Tabloda görüldüğü gibi birey örgüt uyumu ile yaratıcılık arasında (-,521) korelasyon katsayısı değeri ile negatif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki vardır.

**Tablo 2.** Regresyon Analizi

Bağımsız değişken	R	R <sup>2</sup>	F	β	Sig
Birey Örgüt Uyumu	,521	,271	107,610	-,521	,000

Bağımlı Değişken: Yaratıcılık

Tablo-4 incelendiğinde Yaratıcılık ile Birey Örgüt Uyumu arasında negatif yönlü ( $\beta = -,521$ ) ve orta düzeyde ( $R = ,521$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir.  $R^2$  değerinin 0,271 olarak hesaplanmış olması, yaratıcılık

değişkeninde gerçekleşen değişimin % 27,1' inin birey örgüt uyumu değişkeni tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Bu durumda birey örgüt uyumu arttıkça yaratıcılığı azalttığını söyleyebiliriz.

#### 4.SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Birey örgüt uyumunun sağlanması örgüt performansını artırabilecek örgütsel bireysel çıktılar ile ilişkilidir. (O' Reilly v.d, 1991; Posner, 1992; Cable ve Judge, 1996; Kristof vd., 2005; Elfenbein ve O' Reilly , 2007; Guan ve Wu, 2008; Vilela vd., 2008). Bireysel değerler ile örgütsel değerlerin uyumu birçok açıdan örgütsel performansı artırabilecek sonuçlar doğursa da çalışanların yaratıcılığı olumsuz yönde etkileme ihtimali vardır. Çalışanların yaratıcılığı ile ilgili çalışmalarda, benzer demografik özelliklere sahip çalışanların daha az yaratıcı oldukları (Milliken v.d 2003; West, 2001) ve çeşitlilik arz eden takımların daha yaratıcı sonuçlar aldıklarına ilişkin (Shin ve Zhou, 2007; Zhou ve Shalley, 2011) bulgular da birey örgüt uyumunun sağlanmasının çalışanların yaratıcılığını negatif yönde etkileme ihtimalini kuvvetlendirmektedir. Ayrıca Farabee (2011)' in birey örgüt uyumu ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, birey örgüt uyumunun yaratıcılığı kısmen olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır. Nitekim bu çalışmada birey-örgüt uyumunun çalışanların yaratıcılığını olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Çalışanların çalıştıkları örgütü benimsemesi, yönetici ve çalışma arkadaşları ile uyumu ve kaynaşması için örgüt kültürü ile çalışanların kültürlerinin uyumu önemli bir etken olarak değerlendirilebilir. Fakat bu durum çalışanların yaratıcılıklarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örgütü oluşturan bireylerin farklı alt kültürlerden, farklı eğitim seviyelerinden gelmesi örgütlerde farklılıkların oluşturduğu sinerjik etki ile birlikte çalışanların yaratıcılığını olumlu yönde etkileyebilir. Fakat bu durumda da olası çatışma ve uyumsuzlukların artması, belli hususlarda fikir birliğine varmakta zorluklar yaşama gibi problemlerle de beraberinde karşılaşılabilir. Örgütsel farklılığın ve birey örgüt uyumunun hem avantaj hem de bir takım olası dezavantajları bulunmaktadır. Bu noktada her iki durum arasında örgütsel performansı olumlu yönde etkileyecek dengeli bir yaklaşım izlenmelidir. Özellikle işe alım esnasında bireylerin örgütsel değerlerle uyumu ve bireyin geldiği alt kültürün göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Arbak, Y., ve Yeşilada, T. (2003). "Örgüt Kişi uyumu ve Örgütsel Çekicilik: Hangi kişiler ne tür örgütleri daha çekici bulur? Journal of Istanbul Kültür University, (3), ss. 23-37.
- Barron, F., ve Harrington, D. M. (1981). "Creativity, intelligence, and personality." Annual Review of Psychology, 32, ss.439-476.
- Cable, D., ve Judge, T.A. (1996) "Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, Andorganizational Entry". Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67 (3), ss.294-311.
- Erdoğan, Y. (2006). "Yaratıcılık Değerlendirme Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması". Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt: 7 Sayı:12, ss. 61-79.
- Elfenbein, S., ve O'Reilly. (2007). "Fitting in The Effects of Relational Demography and Person-Culture Fit on Group Process and Performance." Group and Organization Management, 32(1), ss. 109-142.
- Farabee, A. M.(2011). "Person-Organization Fit As A Barrier To Employee Creativity", University of Missouri – St. Louis, Doktora Tezi, A.B.D.
- Guan,P., ve Wu, X. (2008). "Study on the Turnover Intention of Knowledge Employees Influenced by Person-Organization Fit". IEEE Computer Society, ss. 539-547.
- Kristof, A. L., Zimmerman, R. D., VE Johnson, E.C. (2005). "Consequences of Individuals Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job Person-Organization Person-Group and Person-Supervisor Fit". Personnel Psychology, 58, 288.
- Milliken, F. J., Bartel, C. A., ve Kurtberg, T. (2003). Diversity and creativity in work groups: A dynamic perspective on the affective and cognitive processes that link diversity and performance. İçinde:P. Paulus& B. NİJSTAD (Eds), Group creativity: 32-62. New York: Oxford University Press.
- O' Reilly CA. Chatman J. Caldwell D.F. (1991) "People and Organizational culture; A Profile Comparison Approach To Assessing Person -Organization Fit." Academy of management journal 34, 3 ss 487-516
- Posner, B. Z. (1992). "Person-Organization Values Congruence: No Support for Individual Differences as a Moderating Influence". Human Relations, 45, 351-361.
- Schneider, B. (1987). "The People Make the Place", Personnel Psychology 40, 437- 453.
- Shin, S.J., ve Zhou, J. (2007). "When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. Journal of Applied Psychology, 92, 1709-1721.
- Vilela, B.B., Varela González, J.A., ve Ferrín, P.F. (2008). Person-organization fit, OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor-salesperson data set in a Spanish context. Industrial Marketing Management, 37, ss 1005-1019.
- West, M.A (2001). The human team içinde: N. Anderson, D.S Ones, H. Sinangil, & C. Viswesvaran (Ed.), Handbook of industrial, work & organizational psychology, Volume 2, Organizational Psychology (ss. 270-288). London: Sage.

- Yahyagil, M. Y. (2005). "Birey-Organizasyon Uyumu ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi." Marmara Üniversitesi. Öneri Dergisi, Cilt: 24, 137-149.
- Yuan, F., ve Woodman, R. W. (2010). "Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations", Academy of Management Journal, 53, SS. 323- 342.
- Zhou, J.,ve Shalley, C. E. (2011). Deepening our understanding of creativity in the workplace: A review of different approaches to creativity research. İçinde: S. Zedeck (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Eashington D. C.: American Psychological Association.

# KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN İZLEYİCİ ETKİSİ ( BYSTANDER EFFECT) ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KONTROL ODAĞININ ROLÜ

**Prof.Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU**

Melikşah Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
mozdeveciogl@meliksah.edu.tr

**Yrd. Doç.Dr. Yasemin KAYA**

Erciyes Üniversitesi İzzet Bayraktar Sosyal Bilimler  
Meslek Yüksekokulu İşletme Yönetimi  
ykaya@erciyes.edu.tr

**Doktora Öğrencisi Tuğba DEDEOĞLU**

Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
tugbakurt@erciyes.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmada örgütlerde çalışan bireylerin beş faktör kişilik özelliklerinin izleyici etkisi üzerindeki etkileri ve bu etkide kontrol odağının aracılık rolü incelenmiştir. İzleyici etkisi, izleme ve cesaretlendirme davranışları olarak iki boyutlu, kontrol odağı ise iç ve dış kontrol odağı olarak ele alınmıştır. Beş büyük kişilik özelliği de kişilik özellikleri olarak çalışmada ele alınmıştır. Kayseri OSB’de 402 yönetici ve işçiyle yapılan araştırma sonuçlarına göre kişilik özellikleri ile izleme davranışları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilirken cesaretlendirme davranışları ile herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Uyumlu bireylerin olaylarda izleyici kalmayı tercih ettikleri, sorumluluk sahibi, duygusal dengesi yüksek, yeni deneyimlere açık ve dışa dönük bireylerin ise gözü önünde meydana gelen olaylara izleyici kalmadıkları anlaşılmıştır. Kontrol odağının aracılık rolüne ilişkin analiz sonuçlarına göre ise, kontrol odağının uyumluluk, dışa dönüklük, yeni deneyimlere açıklık, duygusal denge ve sorumluluğun izleme davranışları üzerindeki etkisinde anlamlı kısmi aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İzleyici Etkisi, Beş Faktör Kişilik Modeli, Kontrol Odağı

## 1.GİRİŞ

Örgütlerde saldırgan davranışlara maruz kalan bireylerin bu davranışlara maruz kalmalarının nedenlerinden biri de acaba olayları izleyen, müdahale etmeden izleyen diğer çalışanlar mıdır? Örgütte, herhangi bir çalışan bir saldırgan davranışa maruz kaldığında acaba örgütteki diğer çalışanların olayları müdahale etmeden izlemesi mağdur edenleri cesaretlendirmekte midir? Bu soruların tamamı elbette bu çalışmada cevaplandırılmaz. Ancak bu soruların cevaplandırılması örgütlerin ve bireylerin sağlıkları açısından önemlidir. Bu çalışmada beş büyük kişilik özelliklerinin izleyici etkisi üzerindeki etkileri ve bu etkide kontrol odağının aracılık rolü ele alınmaktadır. Çalışmanın bağımlı değişkeni izleyici etkisidir. Toplumsal olarak çevrede acil bir durum varken olayı gören veya duyan ancak hareketsiz kalan bireyler izleyici olarak adlandırılmaktadır. Örgütlerde de psikolojik taciz, şiddet, saldırganlık gibi olumsuz bir olay meydana gelirken orada bulunan çalışanlar izleyicilerdir (D’Cruz ve Noronha, 2011:272). İzleyici rolleri temel olarak yapıcı ve yıkıcı olmak üzere ikiye gruba ayrılır. Daha ayrıntılı bir sınıflandırmaya göre de izleyici rolleri kışkırtan, manipüle eden, işbirlikçi, sessiz, kaçınan, kolaylaştırıcı, müdahale eden, savunan, empati kuran, destek veren, zarar gören izleyici şeklinde sıralanabilir (Paull vd.,2012:360). İzleyici etkisi ise, başkalarının olduğu ortamlarda bireylerin yardımcı olma ve destek verme olasılığının daha az olduğu durumu tanımlayan bir kavramdır (Hudson ve Bruckman, 2004:169). Sosyal, endüstriyel ve örgütsel psikoloji alanında izleyici etkisi incelenen konular arasındadır (Danzis ve Stone-Romero, 2009: 725). Çeşitli çalışmalarda örgütlerde bireylerin yardım davranışı sergilemesi gereken olumsuz durumlarda diğerlerinin varlığından etkilenmesi de izleyici etkisi olarak tanımlanmaktadır (Darley ve Latane,1968: 380; Chekroun ve Brauer, 2002: 855). Bu durumda yardım etme olasılı-

ğı ile seyirci sayısı arasında ters orantı olduğu ortaya çıkmakta, etrafta bulunan diğer kişilerin müdahale etmemesi durumunda bireysel olarak hissedilen sorumluluk azalmakta ve yardım etme olasılığı düşmektedir (Fredricks ve Ramsey, 2011:1-23). İzleyici etkisinin nedenleri, arasında sosyal baskılar (yanlış bir şey yapmaktan kaçınma), çoğulcu cehalet (diğerlerinin eylemsizliğine uyma, kendi işi olmadığını düşünme), sorumluluğu paylaşma düşüncesi (başkalarının yardım edeceğine inanma, sosyal kaytarma) vardır ki bu etkiler ortamda kişi sayısı arttıkça büyür (Williams ve Law ,2011:132-133; Hudson ve Bruckman, 2004:180). Diğer bir çalışmaya göre de izleyici etkisinin unsurları kendini koruma, algılanan yetersizlik, durumun karmaşıklığı, sorumluluğu paylaşma düşüncesi ve çoğulcu cehalet olarak sıralanmıştır (Grantham, 2011:264). Kendini koruma bireyin emniyet ve güvenliğinin tehlikeye düşeceğini düşünmesi, psikolojik-duygusal-fiziksel açıdan zarar görmekten korkması ve dikkatini dağıtmak istememesi gibi inanışları içerir. Algılanan yetersizlik ise bireyin sorunları çözecek yeterli beceriye sahip olmadığını ve başkalarının bu durumun üstesinden daha iyi gelebileceğini düşünmesini içerir. Durumun karmaşık olarak algılanması da ortamdaki izleyicilerin yarattığı kaos ile ilgilidir (Grantham, 2011:264-265). Bu unsurlar etkiyi daha iyi karakterize etmemizi sağlar. İzleyici etkisinin boyutları ise cesaretlendirme, izleme, koruma, yetkililerden yardım isteme olarak değerlendirilmektedir (Kingston, 2008:151). İzleyici etkisinin en belirgin olduğu boyut izleme boyutudur. Bu durumda birey yaşanan durumun kendini ilgilendirmedeğini, sorunu başkalarının da çözebileceğini, durumun gelişimini seyredenler gibi kendinin de seyretmesinin yeterli olduğunu düşünür. İzleyici etkisinin cesaretlendirme boyutunda ise bireysel olarak ve izleyici etkisi ile yardım etme olasılığının düşmesinin yanı sıra, mevcut olumsuzluğun daha da kuvvetlenmesini sağlamak amaçlanmaktadır. Bu çalışmada bu iki boyut çalışmaya esas teşkil etmiştir. İzleyici etkisinin farklı bir yaklaşıma sahip olan diğer iki boyutundan koruma boyutunda birey çevredeki izleyicilere rağmen mağduru koruma, durumun sonlandırılmasını isteme, mağdura arkadaşlık etme eğilimindedir. Korumada olduğu gibi yetkililerden yardım istemede de birey durumun sonlandırılması yönünde hareket etmekte, izleyicilerden olumsuz yönde etkilenmemektedir (Kingston, 2008:56-59; Grantham, 2011:266). Yapılan çalışmada izleyici etkisini artıran değişkenler olduğu gibi yardım etmenin insanı görev olarak kabul edildiği durumlarda başkalarının varlığının acil durumdaki kişiye yardım etme eğilimini engellemediğine de rastlanmıştır. Bireyin müdahale etmeyi kişisel görev olarak gördüğü durumlarda izleyici etkisi azalabilmektedir (Chekroun ve Brauer, 2002: 855). Ayrıca mağdura yakınlık derecesinin, durumun aciliyetinin, kişilik özelliklerinin, mesleki niteliklerin, bireysel farklılıkların izleyici etkisindeki rolü önemlidir. Sonuç olarak örgütlerde verimliliğe etki eden saldırgan davranışlar, psikolojik taciz, çatışma gibi durumları artırıcı etkiye sahip olan izleyici etkisi konusunun üzerinde önemle durulmalıdır (Paull vd.,2012:364).

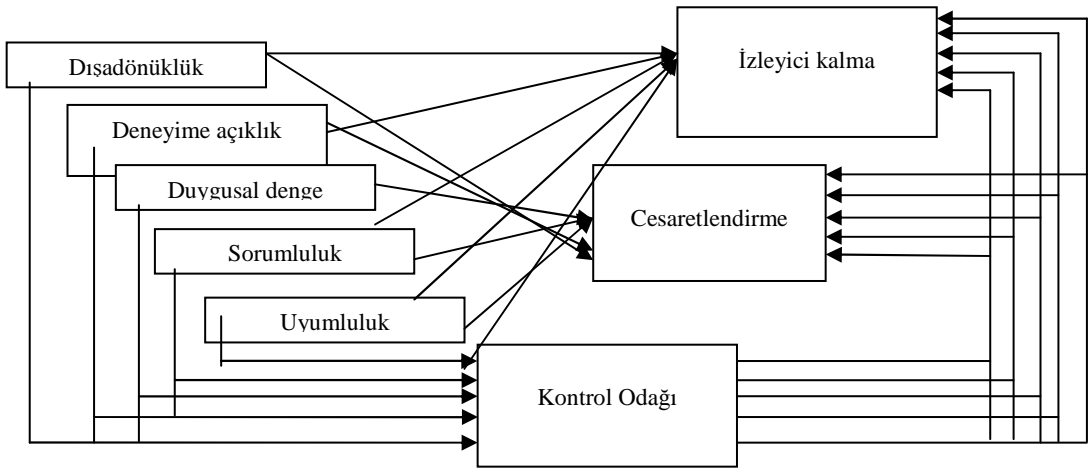
Bu çalışmada, modelde yer alan bağımsız değişken ise kişilik özellikleridir. Bireylerarası farklılıkların temelinde yer alan kişilik, Allport'a (1961) göre bireyin davranışlarını etkileyen dinamik ve düzenli özellikler setidir. Diğer bir tanıma göre de kişilik, bireylerin doğuştan getirdiği özellikler ile sonradan, sosyalleşme süreci ile edindiği özelliklerin toplamından oluşmaktadır (Özdevecioğlu, 2002:116). Bir insanı diğer insanlardan farklılaştıran en önemli faktörlerin başında kişilik özellikleri gelmektedir. Çalışmada kişiliği belirlemek için son yıllarda pek çok araştırmayla desteklenen büyük oranda kabul edilmiş bir sınıflandırma sunan beş faktör kişilik modeli kullanılmaktadır (McCrae ve John, 1992). Beş faktör kişilik modeli, kişiliğin birbirinden farklı bağımsız beş boyuttan oluştuğunu ve bu boyutların bireysel farklılıkları çalışma konusunda önemli ve anlamlı bir sınıflandırma oluşturduğunu ortaya koymaktadır (McCrae ve Costa,1987: 88-89). Beş faktör kişilik boyutları; “Dışadönüklük” (*Extraversion*), “Deneyime Açıklık” (*Openness to Experience*), “Duygusal Denge” (*Emotional Stability*), “Uyumluluk” (*Agreeableness*) ve “Sorumluluk” (*Conscientiousness*) boyutlarından oluşmaktadır (Robbins ve Judge, 2009: 142; Mount ve Barrick, 1998: 851). Bu boyutlar ile kişilik yapısı oluşmaktadır. Örgütlerde çalışanların kişilik özelliklerinin tanımlanmasında da beş faktör kişilik modelinin uygun bir sınıflandırma olduğu ifade edilmektedir (Pauonen, 2003; Bruck ve Allen, 2003: 460). Beş faktör kişilik modeline göre dışadönüklük boyutu yüksek olan bireyler, arkadaş canlısı, girişken, ilişkilerinde rahat, kendine güvenen, enerjik, sosyal ve konuşkan kişilerdir (Bozionelos, 2004:70). Uyumluluk boyutu yüksek olan bireyler açık sözlü, güvenilir, alçak gönüllü olarak tanımlanmaktadır. Sorumluluk boyutu yüksek olan bireyler ise planlı, dikkatli, kurallara uymaya önem veren kişilerdir (Barrick ve Mount,1991: 19-20; Shi vd. 2009: 212). Modelde yer alan diğer bir faktör olan duygusal denge boyutu ise kendine güvenli, eleştiriye açık, sabırlı ve stresle baş edebilen bireyleri tanımlamaktadır. Beş faktör kişilik modelinin son boyutu olan deneyime açık olma yaratıcı, farklılıklara açık olan bireyleri ifade etmektedir (Shi vd. 2009: 212). Tanımlardan ve boyutlarından da anlaşıldığı gibi kişilik örgütlerde bireysel farklılıkların belirlenmesinde kullanılabilir-cek önemli bir değişkendir.

Çalışmada aracı etkisi incelenecek olan değişken ise kontrol odağıdır. Araştırmacılar örgütsel davranışta daha kapsamlı analiz yapabilmek için olaya daha geniş bir bakış açısıyla bakılması gerektiğini önermektedir. Örgüt içinde birey davranışları üzerinde etkili olabilecek bireysel faktörler değerlendirildiğinde kontrol

odağı önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu doğrultuda insanların yaşadıkları olayların nedenleri konusunda sorumluluğu kime veya neye yüklediği kontrol odağı olarak adlandırılmaktadır (Durna ve Şentürk, 2012:187;Rossier vd., 2005). Bu teoriye göre, kişiler başlarına gelen iyi veya kötü olayların sebeplerini algılama bakımından farklılaşmaktadır. Kontrol iç ve dış olmak üzere iki alt boyutta ele alınmaktadır. Bireylerin davranışları, alışkanlıkları, ilişkileri, başarı ve başarısızlık durumları bu iki boyut altında değerlendirilmektedir. Örgütlerde de bazı bireyler içsel kontrol odaklı, bazı bireyler dışsal kontrol odaklı iken bazıları da ikisi arasında yer alabilirler (Oliver vd.,2006: 840). Dış kontrol odağına sahip olan bireyler kaderinin, şansının kendi dışındaki dış güçlerin kontrolünde olduğunu düşünürler. Sosyal yetenekleri ve kişilerarası ilişkileri yetersizdir. Bunun yanı sıra iç kontrol odaklı kişiler sosyal ilişkiler açısından daha başarılıdır, yaşadıkları olaylardan kendilerini sorumlu tutarlar (Twenge,2004: 310-312; Oliver vd.,2006: 841). Bireysel olarak sergiledikleri davranışları ile karşılaştığı sonuçlar arasında bir ilişki olduğunu düşünen kişiler iç kontrol odaklı ancak böyle bir ilişkinin var olmadığını düşünen bireyler ise dış kontrol odaklı olarak tanımlanmaktadır (Johnson vd. 2009:472). Dışsal kontrol odağına sahip olan bireyler, içsel kontrol odağına sahip olan bireylerden daha fazla uyma davranışı göstermektedir (Durna ve Şentürk, 2012:188). Denetim odağı, karar verme davranışı gibi birçok davranışı doğrudan etkilediği için örgütsel davranış alanında incelenen önemli konulardandır. Organizasyonlar açısından etkin ve verimli kişilik profilinin ortaya çıkarılması açısından kontrol odağı önem taşımaktadır.

## 2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Araştırmanın modeli şu şekilde gösterilebilir:



Şekil 1. Araştırma Modeli

Bu model kapsamında geliştirilen hipotezler ise şunlardır:

1. Kontrol odağı, dışadönüklüğün izleme üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık etkisine sahiptir.
2. Kontrol odağı, deneyime açıklığın izleme üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık etkisine sahiptir.
3. Kontrol odağı, duygusal dengenin izleme üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık etkisine sahiptir.
4. Kontrol odağı, sorumluluğun izleme üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık etkisine sahiptir.
5. Kontrol odağı, uyumluluğun izleme üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık etkisine sahiptir.
6. Kontrol odağı, dışadönüklüğün cesaretlendirme üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık etkisine sahiptir.
7. Kontrol odağı, deneyime açıklığın cesaretlendirme üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık etkisine sahiptir.

8. Kontrol odağı, duygusal dengenin cesaretlendirme üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık etkisine sahiptir.
9. Kontrol odağı, sorumluluğun cesaretlendirme üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık etkisine sahiptir.
10. Kontrol odağı, uyumluluğun cesaretlendirme üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık etkisine sahiptir.

### 3. METODOLOJİ

#### 3.1 Örneklem

Araştırma Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan yönetici ve işçilerle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemiyle dağıtılan 420 anket formunun 402 tanesi geçerli kabul edilerek araştırmaya dahil edilmiştir.

#### 3.2 Verilerin toplanması

Veriler geliştirilen bir anket formu aracılığı ile toplanmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Bölümlerde kullanılan ölçekler ve güvenilirlik katsayıları (Cronbach's alfa) aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Ölçeklerin Güvenirliği

Ölçekler	Kaynaklar	Güvenilirlik
İzleme (izleyici kalma)	(Kingston, 2008)	0.71
Cesaretlendirme	(Kingston, 2008)	0.74
Beş Faktör Kişilik Modeli (TIPI)	(Gosling vd.,2003)	0.82
Kontrol Odağı ( Rotter Scale)	(McGee ve McGee, 2011)	0.68

#### 3.3 Bulgular

##### 3.3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların % 29'u bayan, % 71'i erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklemin yaş ortalaması ise 35.5 (ss:7.64)'dir. Araştırmada bir soru olarak çalışanın algıladığı yönetim şekli de sorulmuştur. Çalışanların % 14.8'i yönetim şeklini otokratik, % 45.5'i demokratik, % 10.8'i serbest bırakıcı ve % 29'u bürokratik olarak algıladıklarını ifade etmiştir.

##### 3.3.2. Araştırma değişkenlerinin ortalama değerleri ve standart sapmaları

Araştırma değişkenlerinin ortalama değerleri ve standart sapmaları aşağıdaki gibidir:

**Tablo 2.** Araştırma Değişkenlerinin Ortalama Değerleri ve Standart Sapmaları

Değişkenler	Ortalama	St. Sapma
İzleyici kalma	1.57	0.64
Cesaretlendirme	1.79	0.65
Dışa dönüklük	3.45	1.11
Uyumluluk	2.32	0.98
Deneyime açıklık	3.70	1.24
Sorumluluk	3.46	1.17
Duygusal denge	3.37	1.02
Kontrol odağı (içten-dışa)	0.67	0.38

### 3.3.3.Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler, kontrol odağının aracılık etkisinin test edilmesi öncesinde büyük önem arz etmektedir.

**Tablo 3.** Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Cesaretlendirme	1.00							
2. İzleyici kalma	0.387**	1.00						
3. Uyumluluk	0.211**	0.177**	1.00					
4.Sorumluluk	-	-	0.112*	1.00				
5.Duygusal denge	-0.082	-	0.218**	0.105*	1.00			
6.Deneyime açıklık	-	-	0.143**	-	-0.106*	1.00		
7.Dışa dönük- lükere açıklık matrisi açıklık yol gösterici olacaktır. . Hangi değişkenler arasında aracılık testi yapılacağını belirlemek	0.193**	0.226**	0.258**	0.193**	0.200**	0.482**	1.00	
8. Kontrol oda- ğı***	0.091	0.284**	0.223**	0.150**	0.132**	0.238**	0.144**	1.00

\*\*p<0.01, \*p<0.05, \*\*\* Kontrol odağı içten dışa doğru hareket etmektedir.

Tablodan da görüldüğü üzere, cesaretlendirme boyutu ile kontrol odağı arasında ilişki bulunmamaktadır. Tüm kişilik özellikleri ile izleyici kalma davranışları arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Duygusal denge hariç diğer kişilik özellikleri ile de cesaretlendirme davranışları arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

### 3.3.4. Kontrol Odağının Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Bulguları ve Hipotez Testleri

Aracılık rolüne ilişkin analiz Baron ve Kenny'nin analiz yöntemine göre yapılmıştır. Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracı değişken analizi yöntemine göre bir değişkenin aracı rolü üstlenebilmesi için şu koşulların var olması gerekmektedir:

- ❖ Bağımsız (öncül) değişken aracı değişkenle anlamlı bir ilişki içerisinde olmalıdır.
- ❖ Bağımsız (öncül) değişken bağımlı değişkenle anlamlı bir ilişki içerisinde olmalıdır.
- ❖ Aracı değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmalıdır.
- ❖ Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, aracı değişken devreye girdiğinde azalmalı ya da tamamen ortadan kalkmalıdır. Bu etkinin tamamen ortadan kalkması *tam aracılık* ilişkisinin; tamamen ortadan kalkmaması ise *kısmi aracılık* ilişkisinin yani başka aracı değişkenlerinde varlığına işaret etmektedir.

Analiz sonuçları aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

**Tablo 4.** Uyumluluğun izleyici kalma üzerindeki etkisinde kontrol odağının aracılık etkisi

Eşitlikler	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
1	Uyumluluk	0.177	0.031	0.030	0.177	12.822	3.601	0.00
2	Uyumluluk ve Kontrol odağı	0.309	0.095	0.091	0.125 0.312	20.923	2.553 6.364	0.04 0.00

Bağımlı Değişken: İzleyici kalma

Kontrol odağı, uyumluluğun izleme davranışı üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık etkisine sahiptir.

**Tablo 5.** Deneyime açıklığın izleyici kalma üzerindeki etkisinde kontrol odağının aracılık etkisi



Eşitlikler	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
1	Deneyime açıklık	-0.226	0.051	0.049	-0.226	21.342	-4.481	0.00
2	Deneyime açıklık ve Kontrol odağı	0.327	0.107	0.103	-0.168 0.244	26.288	-3.432 4.994	0.01 0.00

Bağımlı Değişken: İzleyici kalma  
Kontrol odağı, deneyime açıklığın izleme davranışı üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık etkisine sahiptir.

**Tablo 6.** Sorumluluğun izleyici kalma üzerindeki etkisinde kontrol odağının aracılık etkisi

Eşitlikler	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
1	Sorumluluk	-0.195	0.038	0.032	-0.195	16.325	-4.021	0.00
2	Sorumluluk ve Kontrol odağı	0.316	0.100	0.060	-0.141 0.241	22.063	-2.935 6.331	0.03 0.00

Bağımlı Değişken: İzleyici kalma  
Kontrol odağı, sorumluluğun izleme davranışı üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık etkisine sahiptir.

**Tablo 7.** Dışa dönüklüğün izleyici kalma üzerindeki etkisinde kontrol odağının aracılık etkisi

Eşitlikler	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
1	Dışadönüklük	-0.181	0.033	0.030	-0.181	13.527	-3.677	0.00
2	Dışadönüklük ve Kontrol odağı	0.343	0.118	0.113	-0.122 0.291	26.464	-2.435 6.178	0.04 0.00

Bağımlı Değişken: İzleyici kalma  
Kontrol odağı, dışa dönüklüğün izleme üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık etkisine sahiptir.

**Tablo 8.** Duygusal dengenin izleyici kalma üzerindeki etkisinde kontrol odağının aracılık etkisi

Eşitlikler	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
1	Duygusal denge	-0.259	0.067	0.065	-0.181	28.632	-5.351	0.00
2	Duygusal denge ve Kontrol odağı	0.311	0.097	0.092	-0.175 0.227	21.244	-3.605 4.691	0.00 0.00

Bağımlı Değişken: İzleyici kalma  
Kontrol odağı, duygusal dengenin izleme üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık etkisine sahiptir.

#### 4.SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kişilik özellikleri ile izleyici etkisi üzerindeki etkileri ve bu etkide kontrol odağının aracılık rolünün incelendiği bu çalışmada önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Sonuçlardan ilki, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere yöneliktir. Burada oldukça çarpıcı sonuçlara ulaşılmıştır. Kişilik özelliklerinden sorumluluk, deneyime açıklık, duygusal denge ve dışa dönüklük ile izleme davranışı arasındaki ilişki negatif yönlüdür. Yani, bireylerin sorumluluğu arttıkça, yeni deneyimlere açık hale geldikçe, daha yüksek duygusal dengeye ulaştıkça

ve dışa dönüklüğü arttıkça bireylerde olayları izleme davranışlarında azalma meydana gelmektedir. Kişilik özelliklerinden uyumluluk, bireylerin olayları izleme davranışlarını veya olaylarda sadece izleyici olarak kalma davranışlarını artırmaktadır.

Kişilik özellikleri ile cesaretlendirme davranışları arasında ilişkinin bulunmaması ise oldukça anlamlıdır. Hiç bir kişilik özelliği ile mağdur edeni cesaretlendirmeye yönelik davranışlar arasında anlamlı ilişkiler bulunmamaktadır. Bunun nedenini kültürde aramak gerekir. Toplumumuzda bireylerin izleyici kalsalar da mağdur eden kişiyi cesaretlendirici davranışlardan uzak durdukları söylenebilir. Dolayısıyla, cesaretlendirme davranışları ile ilgili kontrol odağının aracılık rolüne ilişkin analizler yapılamamıştır. Çalışmanın ikinci önemli sonucu ise, kontrol odağı ile izleme davranışı arasındaki pozitif yönlü ilişkidir. Bireyler dış kontrol odaklı hale geldikçe izleme davranışlarında da artış görülmektedir. Bunun temel nedeni, dış kontrol odaklı bireylerin kader ve şans odaklı olması ile açıklanabilir. İç kontrol odaklı bireylerin olayları kendilerinin kontrol edebileceklerine ilişkin inanca sahip olmaları olaylara müdahale etmeyi de beraberinde getiriyor olabilir. Dış kontrol odaklı bireylerde mağdurun başına gelen olayların onun kaderi ile veya şansını ile ilgili olduğu düşünülüyor olabilir. Kontrol odağı ile cesaretlendirme davranışları arasında ilişki bulunmaması da başka çarpıcı bir sonuçtur. Bireyin iç veya dış kontrol odaklı olması ile mağdur edeni cesaretlendirmeye yönelik davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Çalışmadan çıkarılacak önemli bir diğer sonuç ise kontrol odağının beş kişilik özelliğinde de anlamlı kısmi aracılık rolü oynuyor olmasıdır. Kontrol odağı; uyumluluğun, dışa dönüklüğün, sorumluluğun, duygusal denge ve deneyime açıklığın, olayları izleme davranışı üzerindeki etkilerinde anlamlı aracılık etkisine sahiptir. Etkilerin tamamı da kısmi aracılık etkisidir. Yani kişilik özelliklerinin izleme davranışı üzerindeki etkisi, kontrol odağının devreye girmesi ile hem sürmektedir hem de azalmaktadır. Sorumluluk, yeni deneyimlere açıklık, duygusal denge ve dışa dönüklüğün izleme davranışı üzerindeki olumsuz etkisini azaltan kontrol odağı (dış kontrol odağı), uyumluluğun izleme davranışı üzerindeki olumlu etkisinin bir kısmını üzerine alarak olumlu etkiyi azaltmıştır. Çalışmada sonuç olarak kurulan 10 hipotezin 5 tanesi doğrulanmış diğerleri ise doğrulanamamıştır. Sonraki çalışmalarda farklı kişilik, kontrol odağı ve izleyici etkisi ölçekleri kullanılabilir. Elde edilecek sonuçlar bu çalışmanın sonuçları ile karşılaştırılabilir. Bu çalışmanın literatüre önemli bir katkı sağladığı düşünülmektedir. Çünkü, aynı model literatürde tespit edilememiştir. Bu çalışmadan geleceğe yönelik olarak çıkarılacak önemli bir sonuç da cesaretlendirme davranışlarına yönelik olarak çıkan anlamsız sonuçların ölçeğin bireylere anlamsız gelmesi ile açıklanabileceğidir.

## KAYNAKÇA

- Allport, Gordon W. 1961. Pattern and growth in personality. New York: Holt, Rienhart and Winston.
- Baron, Reuben M. ve Kenny D. A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 51(6): 1173-1182.
- Barrick, M.R., Mount, M.K. 1991. The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44: 1-26.
- Bozionelos, N. 2004. The big five of personality and work involvement. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 19 (1): 69-81.
- Bruck, C. S. ve Allen T. D. 2003. The relationship between big five personality traits, negative affectivity, type A behavior, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*. Vol.63: 457-472.
- Chekroun, P. ve Brauer, M. 2002. The bystander effect and social control behavior: The effect of the presence of others on people's reactions to norm violations, *European Journal of Social Psychology*, 32: 853-867.
- Danzis, D. A. ve Stone-Romero E. F. 2009. Effects of helper sex, recipient attractiveness, and recipient femininity on helping behavior in organizations. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 24 (8) :722 -737.
- Darley, J. M. ve Latane, B. 1968. Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8: 377-383.
- D'Cruz, P. ve Noronha E. 2011. The limits to workplace friendship: Managerialist HRM and bystander behaviour in the context of workplace bullying. *Employee Relations*. Vol. 33(3) :269 – 288.
- Durna, U. ve Şentürk, F.K. 2012. Üniversite öğrencilerinin sosyal faaliyetlerinin denetim odağı düzeyi açısından incelenmesi: Bir devlet üniversitesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. C. 17: 187-202.
- Elanain, H. M. A. 2010. Work locus of control and interactional justice as mediators of the relationship between openness to experience and organizational citizenship behavior. *Cross Cultural Management: An International Journal*. Vol. 17 (2) :170 – 192.
- Fredricks, S.; Ramsey, M.; Hornett, A. 2011. Kinship and bystander effect: The role of others in ethical decisions. *Journal of Religion and Business Ethics*. Vol 2 (1) :1-23.
- Gosling, S.D. Rentfrow, P.J. and Swann, J.W. 2003. A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality*. 37: 504-528.

- Grantham, T. C. 2011. New directions for gifted black males suffering from bystander effects: A call for upstanders .  
Roeper Review, 33: 263–272.
- Hudson, J.M. ve Bruckman, A.S. 2004. The bystander effect: a lens for understanding patterns of participation. *The Journal of The Learning Sciences*, 13(2): 165-195.
- Johnson S.J., Batey M. Holdsworth, L. 2009. Personality and health: The mediating role of trait emotional intelligence and work locus of control. *Personality and Individual Differences*. 47: 470–475.
- Kingston, S. 2008. Bullying as a social process: Factors influencing bystander behaviour Master Of Arts Ontario : 1-173.
- Luthans, Fred. 2008. *Organizational Behavior*. 11th Edition. McGraw-Hill International Editions.
- McCrae, R.R. ve John, O.P. 1992. An introduction to the five factor model and its applications. *Journal of Personality*. 60:175-215.
- McCrae, R.R. ve Costa, P. T. 1987. Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*.52: 81-90.
- McGee, A. ve McGee, P.2011. Search, Effort, and Locus of Control.Discussion Paper .
- Mount, M. K. ve Barrick, M. R. 1998. Five reasons why the "big five" article has been frequently cited. *Personnel Psychology*. Vol.51: 849-857.
- Oliver, J.E., Jose P.E. , Brough, P. 2006. Confirmatory factor analysis of the work locus of control scale, *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 66: 835-851.
- Özdevecioğlu, M.2002.Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma.Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.Sayı. 19 (Temmuz-Aralık) :115-134.
- Paull, M., Omari, M., Standen, P. 2012. When is a bystander not a bystander? A typology of the roles of bystanders in workplace bullying.*Asia Pacific Journal of Human Resources*. 50:351–366.
- Paunonen, S. V. 2003. Big Five factors of personality and replicated predictions of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*. 84 (2): 411-422.
- Robbins, S. P.ve Judge, T. A. 2009. *Organizational Behaviour*, 13 th edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Rossier, J., Dahourou, D.,McCrae, R.R. 2005. Structural and mean-level analyses of the five-factor model and locus of control: Further evidence from Africa. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. Vol. 36: 227-246.
- Shi, J.; Lin, H.;Wang, L. 2009. Linking the big five personality constructs to organizational justice. *Social Behavior and Personality*. 37(2):209-222.
- Twenge, M.J., Zhang L., Im C. 2004. It's beyond my control: A cross-temporal meta-analysis of increasing externality in locus of control. *Personality and Social Psychology Review*. Vol. 8(3): 308-319.
- Williams, K.D. ve Law, A.T.(2011). Bystander effect. *Human Psychology and Sociology*.Vol.10: 132-134.

# BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE GÖRÜŞMEDE SAHTECİLİK DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE ÖZ LİDERLİK STRATEJİLERİNİN ARACILIK ETKİSİ

**Doktora Öğrencisi Cemalettin Öcal FİDANBOY**

Başkent Üniversitesi  
Yönetim Organizasyon Bölümü  
ocalfidanboy@cankaya.edu.tr

**Doktora Öğrencisi Hale ALAN**

Başkent Üniversitesi  
Yönetim Organizasyon Bölümü  
haletpe@gmail.com

**Müh.Baykul AKÇAY**

Türk Telekom  
baykul.akcay@turktelekom

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, beş faktör kişilik özellikleri ile görüşmede sahtecilik davranışı ilişkisinde öz liderlik stratejilerinin aracılık etkisinin incelenmesidir. Adı geçen iki değişken arasındaki ilişkide öz liderlik davranışlarının aracılık rolünün olup olmadığı, bilişim sektöründeki firmalarda görev almak amacıyla iş görüşmesine katılan toplam 109 adaydan elde edilen veriler ışığında araştırılmıştır. Bu doğrultuda; iş görüşmelerine katılan bireylerin görüşmeler sırasında gerçekleştirdikleri öz liderlik stratejilerinin, adayın kişilik özellikleriyle görüşmedeki sahtecilik davranışı arasındaki ilişkiye yapacağı etkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular; iş görüşmesine katılan adayın görüşme sırasında ortaya koyduğu öz liderlik stratejilerinin, adayın kişilik özelliklerine nazaran, görüşmede sahtecilik davranışını gösterme eğilimine daha baskın bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Beş Faktör Kişilik, Görüşmede Sahtecilik Davranışı, Öz Liderlik Stratejileri.

## 1. GİRİŞ

İş görüşmeleri sırasında yaşanan sahtecilik davranışları, uzun yıllardır çalışılan ve güncelliğini halen devam ettiren bir konudur. İş görüşmeleri sırasında, başvuru yapan kişilerin kendi kişiliklerini ve yeteneklerini olduğundan farklı ve gerçeği yansıtmayan şekilde sunmasından kaynaklanan problemler, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında fazlaca gözlemlenebilen bir durum niteliğindedir (Griffith vd., 2011; Mueller vd., 2003; Levin ve Zickar, 2002; Murry ve Amberger 2010; Hogue vd., 2012; Burns ve Christiansen, 2011; Birkeland vd., 2006). Bununla birlikte, iş başvurusu yapan adayların başarılı sahtecilik davranışı göstermeleri, personel seçimlerinde kullanılan kişilik ölçümlerinin geçerliliğini tehdit etmektedir (Griffin vd., 2004). Yönetim ve örgüt yazını incelendiğinde; kişilik özellikleriyle, bireyin iş başvuruları ve görüşmeleri sırasında aldatma ve sahtecilik davranışı göstermesi arasında bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Birkeland vd., 2006; Ones ve Viswesvaran, 1998; Özer, 2005). Aynı zamanda konuyla ilgili olarak, izlenim yönetimi taktikleri ile personel seçim süreci ilişkisine yönelik araştırmalar da bulunmaktadır (Bolino vd., 2008). Bununla birlikte, bireylerin faaliyetlerini gerçekleştirmek için ihtiyaçları olan öz yönetim ve motivasyonu temin ederek kendi kendilerini etkilemesinin öz liderlik olarak tanımlandığı ve yazında bu konuda bazı temel stratejilerin (öz liderlik stratejileri) tanımlanmış olduğu bilinmektedir (Manz, 1986). Çalışmada; adayın kişilik özellikleri ve görüşmede sahtecilik davranışı göstermesi ilişkisinde, öz liderlik stratejilerinin nasıl bir etkisinin olduğunun incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu çalışma vasıtasıyla iş görüşmelerine katılan yöneticilere ve görüşmecilere, örgütsel davranışı anlama çabasında faydalar sağlanabileceği değerlendirilmektedir.

Yönetim ve örgüt yazınında iş görüşmelerine yönelik araştırmalar, çoğunlukla izlenim yönetimi konuları içindeki sosyal davranışlar kapsamında ele alınmış ve etkileşim sırasında bilinçli veya bilinçsiz davranışları ifade eden durumlar olarak değerlendirilmiştir (McFarland vd., 2003; Ellis vd., 2002). Bu yaklaşım dikkate

alındığında, görüşmede sahtecilik davranışın daha çok sosyal çekicilik ve izlenim yönetimi kavramlarıyla örtüştüğü görülmektedir (Levashina ve Campion, 2007; Levin ve Zickar, 2002; Leary ve Kowalski, 1990). Levashina ve Campion'a (2007) göre iş görüşmelerinde sahtecilik davranışı, adayın aldatıcı izlenim yönetimi taktikleri geliştirmesi veya adayın en yüksek puanı elde etmek için sorulara verdiği cevapları bilinçli olarak çarpıtması şeklinde tarif edilmektedir. Yazında iş görüşmelerinde sahtecilik davranışına yönelik konuların, kişilik ölçümleri kapsamındaki çalışmalarda oldukça yoğun bir şekilde ele alındığı görülmektedir (Birkeland vd., 2006; Ones ve Viswesvaran, 1998; Özer, 2005; Murry ve Amberger 2010; Hogue vd., 2012). Görüşmede sahtecilik davranışı hakkındaki çalışmalar incelendiğinde, bu davranışın temel alt boyutlarının *hafif imaj oluşturma, kapsamlı imaj oluşturma, imaj koruma ve kendini sevdirmeye* olarak tanımlandığı bilinmektedir (Levashina ve Campion, 2007; Fang Y.H., 2012; Bolino vd., 2008). Hafif imaj oluşturma, adayın başvurulan iş için iyi bir aday olduğu imajı yaratmasını ifade etmekte iken, kapsamlı imaj oluşturmada adayın iyi bir aday izlenimi yaratması ön plandadır (Levashina ve Campion, 2007). İmaj koruma boyutunda ise, adayın iş için iyi bir aday olduğu imajını sürdürmesiyle ilgili çabası gündeme gelmekte iken, kendini sevdirmeye boyutunda, aday kendisini görüşmeyi yapan kişiye sevdirmeye çalışmaktadır (Levashina ve Campion, 2007).

Kişilik en temel anlamıyla; bireyin içsel ve dışsal tüm davranışlarını belirleyen, diğer bireylerden farklılığını ortaya koyan, bununla birlikte sosyal çevre, aile, kalıtım, coğrafi ve fiziki şartlar gibi birçok faktörlerden etkilenebilen temel bir olgudur (Basım vd., 2009; Erkuş ve Tabak 2009). Beş faktör kişilik özellikleri modeli, normal bir kişiliğin temel boyutlarını tanımlamaktadır (Mount vd., 2005). Beş faktör kişilik kuramında adı geçen boyutlar; *uyumluluk, dışadönüklük, nörotiklik, özdisiplin ve gelişime açıklık* olarak belirlenmiştir (Costa ve McCrae, 1995; Basım vd., 2009). Uyumlu bireyler; başkalarını düşünen, güvenilir, yardımcı, uysal, açık sözlü, fedakar ve alçak gönüllü kişiler olarak tanımlanmaktadır. (Basım vd., 2009; Bono vd. 2002). Uyumsuz bireyler ise; alaycı, düşmanlık davranışları gösteren, diğerleriyle rekabet etmeyi tercih eden, inatçı, kaba ve şüpheli kişilik özellikleri sergilemektedir (Basım vd., 2009; Bono vd., 2002; Tabak vd., 2010). Dışa dönük bireyler; olumlu, sosyal, enerjik, neşeli ve diğerlerine karşı ilgili olduğu halde; içe dönük bireyler kapalı, yalnızlığı seven ve diğerleriyle mesafeli davranışlar sergileyen bireyler olarak tanımlanmaktadır (Basım vd., 2009; Bono vd., 2002; Tabak vd., 2010). Nörotik bireyler; suçluluk, sinirlilik, hüznün ve korku gibi olumsuz duyguları yaşama eğilimindedir (Basım vd., 2009). Bu açıdan bakıldığında nörotik bireylerin, endişeli, gergin, güvensiz, içine kapanık, sinirli; nörotik olmayan bireylerin ise rahat, sakin, kendine güveni yüksek ve sabırlı bireyler oldukları dikkat çekmektedir (Basım vd., 2009; Costa ve McCrae, 1995; Tabak vd., 2010). Özdisiplinli kişilerde düzenlilik, disiplin, sorumluluk, başarı yönelimli olma gibi özellikler mevcutken; düşük özdisiplin özelliği gösterenler plansız, dağınık, tembel ve disiplinsiz bir kişilik özelliğine sahiptir (Basım vd., 2009; Costa ve McCrae, 1995; Tabak vd., 2010). Gelişime açık bireyler, hayalci, maceracı, yaratıcı ve meraklı iken; gelişime açık olmayan bireyler geleneksel, tutucu, direnç gösteren ve ilgisiz bir kişilik özelliği göstermektedir (Basım vd., 2009; Bono vd., 2002; Tabak vd., 2010).

1980'li yılların ortalarında ilk kez Manz (1983;1986) tarafından ifade edilen öz liderlik kavramı, kendi kendini yönetim kavramının genişletilmesi sonucunda, kendi kendini kontrol kuramı ve liderlik ikamesi düşüncelerinden ilham almak suretiyle ortaya çıkmış bir kavramdır (Neck ve Houghton, 2006). Bu kavram, bireylerin faaliyetlerini gerçekleştirmek için ihtiyaçları olan öz yönetim ve motivasyonu temin ederek kendi kendilerini etkilemesine yönelik bir süreç olarak tanımlanır (Manz, 1986). Bu açıardan bakıldığında günümüzde yaşanabilecek yönetsel ve örgütsel zorluklarla başa çıkmak için gereken liderlik anlayışının, öz liderlik kavramı temelinde oluşturulmasının önemi günden güne artmaktadır (Pearce ve Manz, 2005). Öz liderlik stratejileri; *davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünce modeli* stratejileridir (Neck ve Houghton, 2006, Houghton ve Neck, 2002; Houghton ve diğerleri, 2004). Davranış odaklı stratejiler; kişinin öz farkındalığının artmasını ve istenmeyen davranışlarının yönetiminin sağlanmasını hedeflemektedir (Houghton ve Neck, 2002; Neck ve Houghton, 2006). Bununla birlikte davranış odaklı stratejiler; kendini gözlemlenme, kendine hedefler koyma, kendini ödüllendirme, kendini düzeltme geribildirimleri sağlama gibi stratejileri kapsamaktadır (Houghton ve Neck, 2002). Doğal ödül stratejileri; verilen bir görev veya faaliyetin hoş giden yönlerini vurgulamaya yönelik olarak geliştirilen stratejileridir (Houghton ve Neck, 2002; Houghton ve Yoho, 2005). Bahsedilen temel doğal ödül stratejilerinden ilki; yapılan faaliyet ve görevler içerisine hoş giden unsurlar katmakla ilgiliyken; ikincisi, yapılan iş kapsamında hoş gitmeyen unsurları ortadan kaldırmak suretiyle, keyif verici kısımları ön plana çıkarmaya ilgilidir (Neck ve Houghton, 2006; Houghton ve Yoho, 2005; Uğurluoğlu, 2010). Yapıcı düşünce modeli stratejileri ise; bireyin performansını arttıracak alışlagelmiş ve işlevsel olmayan düşünce modellerinin belirlenerek değiştirilmesi, başarılı bir gelecek performansının zihinde canlandırılması ve kendi kendine olumlu konuşma yöntemlerinin geliştirilmesi gibi stratejileri kapsamaktadır. (Houghton ve Neck, 2002; Houghton ve Yoho, 2005; Neck ve Houghton, 2006; Uğurluoğlu, 2010). Öz liderlik, kendi kendine yönetimin aksine, kişinin kendi kendisini etkilemesi

yönüne daha fazla odaklanmaktadır (Furtner vd., 2011). Yazında, öz liderlik stratejilerinin öğrenilebileceği ve zamanla daha fazla geliştirilerek iyileştirilebileceğine ilişkin araştırmalar bulunmaktadır (Doğan ve Şahin, 2008).

Kişilik ölçümlerinin, personel seçimlerinde yaygın bir şekilde kullanıldığı bilinmektedir. Bununla birlikte, iş başvurusunda bulunan kişilerin sahtecilik davranışı geliştirerek, değerlendirme yapan kişileri aldatma yoluna gittikleri de ayrı bir gerçek olarak göze çarpmaktadır (Tonkovic, 2012; Griffith vd., 2011; Mueller vd., 2003; Levin ve Zickar, 2002; Murry ve Amberger 2010; Hogue vd., 2012; Burns ve Christiansen, 2011; Birkeland vd., 2006). Dışadönük bireylerin; olumlu, sosyal, enerjik, neşeli ve diğerlerine karşı ilgili davranışlar sergileyen bireyler olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte, öz liderlik stratejileri arasında yer alan davranış odaklı stratejilerle; kişinin öz farkındalığının artması, aynı zamanda gerekli olmakla beraber, istenmeyen davranışlarının yönetiminin sağlanması hedeflenmektedir. (Houghton ve Neck, 2002; Neck ve Houghton, 2006). Bu açıdan ele alındığında; dışadönük bir adayın davranış odaklı stratejiler geliştirmesi durumunda, özellikle istenmeyen davranışlarının yönetimini sağlamayı hedeflemesi ve kendini düzeltme geribildirimleri sağlamayı seçmesi nedeniyle, görüşmede sahtecilik davranışı eğilimi göstermesi beklenebilecektir. Bu açıklamalar doğrultusunda, araştırmamızın birinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

**Hipotez 1: Dışadönük kişilik özelliğine sahip bir adayın, iş görüşmesi sırasında davranış odaklı stratejiler ve yapıcı düşünce modeli stratejileri geliştirmesi, görüşmede sahtecilik davranışı eğilimini etkiler.**

Uyumlu bireylerin; başkalarını düşünün, güvenilir, yardımcı, uysal, açık sözlü, fedakar ve alçak gönüllü kişiler olarak tanımlanmaktadır. (Basım vd., 2009; Bono vd., 2002). Bu açıdan bakıldığında, uyumlu adayların, iş görüşmeleri sırasında davranış odaklı stratejiler geliştirmesinin, görüşmeler sırasındaki sahtecilik davranışı eğilimini azaltacağı değerlendirilmektedir. Uyumlu adayların, görüşmede sahtecilik davranışının alt boyutlarından imaj oluşturma ve kendini sevdirmeye alt boyutlarına daha az başvuracağı düşünülmektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda, araştırmamızın ikinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

**Hipotez 2: Uyumlu kişilik özelliğine sahip bir adayın, iş görüşmesi sırasında davranış odaklı stratejiler ve yapıcı düşünce modeli stratejileri geliştirmesi, görüşmede sahtecilik davranışı eğilimini etkiler.**

Özdisiplinli kişilerde; düzenlilik, disiplin, sorumluluk, başarı yönelimli olma özellikleri daha ağır basmaktadır (Basım vd., 2009; Costa ve McCrae, 1995; Tabak vd., 2010). Bununla birlikte yapıcı düşünce modeli stratejileri ise; bireyin performansını arttıracak alışlagelmiş ve işlevsel olmayan düşünce modellerinin belirlenerek değiştirilmesi, başarılı bir gelecek performansının zihinde canlandırılması ve kendi kendine olumlu konuşma yöntemlerinin geliştirilmesi gibi stratejileri kapsamaktadır. (Houghton ve Neck, 2002; Houghton ve Yoho, 2005; Neck ve Houghton, 2006; Uğurluoğlu, 2010). Bu açıdan bakıldığında özdisiplinli kişilerin, iş görüşmeleri sırasında yapıcı düşünce modellerini geliştirmesinin, adayın özellikle başarılı bir gelecek performansının zihinde canlandırılması ve kendi kendine olumlu konuşma yöntemlerinin geliştirilmesi gibi stratejiler nedeniyle, görüşmede sahtecilik eğilimini artırabileceği değerlendirilmektedir. Özdisiplinli bireylerin, aldatma ve sahtecilik konularına olumsuz yaklaşımları da mümkün olabileceği düşünüldüğünden, araştırmamızın üçüncü hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

**Hipotez 3: Öz disiplinli kişilik özelliğine sahip bir adayın, iş görüşmesi sırasında davranış odaklı stratejiler ve yapıcı düşünce modeli stratejileri geliştirmesi, görüşmede sahtecilik davranışı eğilimini etkiler.**

Nörotik bireyler; suçluluk, sinirlilik, hüznün ve korku gibi olumsuz duyguları yaşama eğilimi içindedir (Basım vd., 2009). Bu bireylerin, iş görüşmeleri sırasında davranış odaklı stratejiler ve yapıcı düşünce modeli stratejileri geliştirmesi de oldukça zor görünmektedir. Bilindiği gibi, adayın özellikle başarılı bir gelecek performansının zihinde canlandırılması ve kendi kendine olumlu konuşma yöntemlerinin geliştirilmesi gibi stratejilerin, nörotik kişiler için, iş görüşmesi gibi belirli bir baskı altında geçen durumlarda gerçekleşmesi zor bir durumdur. Bu açıklamalar doğrultusunda, araştırmamızın dördüncü hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

**Hipotez 4: Nörotik kişilik özelliğine sahip bir adayın, iş görüşmesi sırasında davranış odaklı stratejiler ve yapıcı düşünce modeli stratejileri geliştirmesi, görüşmede sahtecilik davranışı eğilimini etkiler.**

Gelişime açık bireyler, hayalci, maceracı, yaratıcı ve meraklı bir kişilik özelliği göstermektedir (Basım vd., 2009; Bono vd.,2002; Tabak vd., 2010). Bununla birlikte, bu kişilik özelliğine sahip kişilerin, davranış odaklı stratejilere nazaran yapıcı düşünce modeli stratejileri geliştirmeye daha yatkın olabilecekleri düşünülmektedir. Aynı zamanda yapıcı düşünce modelinin bireyin performansını arttıracak alışlagelmiş ve işlevsel olmayan düşünce modellerinin belirlenerek değiştirilmesi, başarılı bir gelecek performansının zihinde canlandırılması ve kendi kendine olumlu konuşma yöntemlerinin geliştirilmesi gibi stratejileri kapsamaması nedeniyle, bu kişilik özelliğine sahip adayların yüksek sahtecilik davranışı eğilimde olabilecekleri değerlendirilmektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda, araştırmamızın beşinci önermesinin aşağıdaki şekilde oluşturulmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir:

**Hipotez 5: Gelişime açık kişilik özelliğine sahip bir adayın, iş görüşmesi sırasında davranış odaklı stratejiler ve yapıcı düşünce modeli stratejileri geliştirmesi, görüşmede sahtecilik davranışı eğilimini etkiler.**

Beş faktör kişilik özellikleri modelinin, normal bir kişiliğin temel boyutlarını tanımladığı (Mount vd., 2005) ve beş faktör kişilik kuramında adı geçen boyutlar; uyumluluk, dışadönüklük, nörotiklik, özdisiplin ve gelişime açıklık olarak ortaya konulduğu bilinmektedir (Costa ve McCrae, 1995; Basım vd., 2009). Bununla birlikte, öz liderlik davranışının alt boyutlarından birisi olan doğal ödül stratejileri; verilen bir görev veya faaliyetin hoş giden yönlerini vurgulamaya yönelik olarak geliştirilen stratejilerdir ve birey bu kapsamda, kendisine verilen görev veya faaliyetin motive edildiği ve ödüllendirildiği bir ortam yaratmaktadır (Houghton ve Neck, 2002; Houghton ve Yoho, 2005). Bu açıdan bakıldığında, herhangi bir kişilik özelliğine sahip olan adayların, iş görüşmeleri sırasında doğal ödül stratejileri geliştirmesinin görüşmede sahtecilik davranışına herhangi bir etkisinin olmayacağı düşünülmektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda, son hipotez aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

**Hipotez 6: Farklı kişilik özelliklerine sahip adayların iş görüşmesi sırasında doğal ödül stratejileri geliştirmesinin, görüşmede sahtecilik davranışı göstermesine etkisi vardır.**

## 2. YÖNTEM

### 2.1 Örneklem

Araştırmanın örneklemini Ankara'da bulunan bilişim firmalarına iş başvurusu yapan 109 aday oluşturmaktadır. Çalışmada kolayda örnekleme yöntemi esas alınmıştır. Katılımcıların 61'i (%56,3) kadın ve 48'i (% 43,7) erkektir. Katılımcıların yaşları 21 ile 60 arasında değişmekte olup en fazla veri toplanan yaş aralığı 31-40 yaş aralığıdır (%62,1). Bununla birlikte katılımcıların eğitim seviyeleri lise ve doktora seviyesi arasında değişmekte olup, en fazla veri toplanan eğitim seviyesi yüksek lisans derecesine sahip adaylardır (%89,3).

### 2.2 Ölçüm Araçları

**Görüşmede Sahtecilik Davranışı Ölçeği:** Görüşmede sahtecilik davranışı ölçeği Levashina ve Campion (2007) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, *hafif imaj oluşturma, kapsamlı imaj oluşturma, imaj koruma ve kendini sevdirmeye* olarak adlandırılan dört ana faktörden oluşmaktadır. Bununla birlikte, her bir faktör, kendi içinde alt faktörlere ayrılmaktadır. Orijinal ölçek toplam 64 sorudan oluşmakta olup 5'li likert tarzında sorulardan oluşmaktadır. Gerçekleştirilen çalışma kapsamında bu soruların 15'i kullanılmıştır. Bu ölçek için Cronbach Alfa güvenilirlik değeri 0,93 olarak ölçülmüştür. **Beş Faktör Kişilik Ölçeği:** Bu çalışmada Goldberg tarafından geliştirilen beş faktör kişilik ölçeği esas alınmıştır. Çalışma kapsamında Türkçeye uyarlanarak kullanılan ölçek, *uyumluluk, dışadönüklük, nörotiklik, özdisiplin ve gelişime açıklık* faktörlerinden oluşmaktadır. Faktörler bazında yapılan güvenilirlik analizleri kapsamında ölçülen Cronbach Alfa değerleri 0,97 ile 0,99 aralığındadır. **Öz Liderlik Ölçeği:** Bu kapsamda Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilen 35 maddelik öz liderlik ölçeği temel alınmıştır. Bu ölçek; *davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünce modeli stratejileri* faktörlerinden oluşmaktadır. Çalışmada kullanılan ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışmaları Doğan ve Şahin (2008) tarafından yapılmış olup, keşfedici faktör analizi sonuçları ölçeğin toplam varyansın % 68'ini açıklayan bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

## 3. BULGULAR

Çalışmada, değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde, çoklu regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizinde kişilik boyutları ve öz liderlik stratejileri bağımsız değişkenler olarak belirlenmiştir. Bu çoklu regresyon analizinde, çalışmanın bağımlı değişkeni ise görüşmede sahtecilik davranışdır. Görüşmecilerin kişilik özelliklerine ve geliştirdikleri öz liderlik stratejilerine bağlı olarak, görüşmede sahtecilik davranışları değişebilmektedir. Her basamakta değişkenler grup halinde denkleme eklenmiş ve anlamlılık düzeyi ise 0,05 olarak seçilmiştir. 6 regresyon modeli ile hangi bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni daha çok etkilediği ortaya konulmuştur. Çalışmanın 1. hipotezini doğrulamak için yapılan analiz bulguları incelendiğinde; bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkendeki (*görüşmede sahtecilik davranışı*) değişiminin %91'ini açıkladığı görülmektedir ( $R^2=0,398$ ), ( $R=0,954$ ,  $R^2=0,910$ ,  $p<,05$ ). Bağımlı değişken ve tahmin değişkenleri için kurulan çoklu regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=332,035$ ,  $p=0,019$ ). Dışadönük bireyin davranış odaklı stratejiler geliştirmesi durumunda görüşmede sahtecilik gösterme eğilimi artmakta, yapıcı düşünce modeli stratejileri geliştirmesi ise bu davranışı etkilemektedir. Temelde, sadece dışa dönük olmanın görüşmede sahtecilik eğilimini etkilemediği görülmektedir. Çalışmanın 2. hipotezi kapsamındaki bulgular incelendiğinde; uyumlu kişilikten ziyade davranış odaklı stratejiler geliştirilmesinin,

görüşmede sahtecilik davranışını etkilediği görülmektedir ( $R=0,954$ ,  $R^2=0,910$ ,  $p<,05$ ) ( $F=331,794$ ,  $p=,005$ ). Çalışmanın 3. hipotezi kapsamındaki bulgulara göre; sadece öz disiplinli birey olmanın görüşmede sahteciliğe fazla bir etkisi olmamakta, daha çok davranış odaklı stratejiler geliştirilmesinin görüşmede sahtecilik eğilimine etkisi bulunduğu gözlenmektedir ( $R=0,953$ ,  $R^2=0,906$ ,  $p<,05$ ). ( $F=328,965$ ,  $p=0,001$ ). Çalışmanın 4. hipotezi kapsamındaki bulgular incelendiğinde; nörotik kişilik özelliğinden çok, davranış odaklı stratejiler geliştirilmesinin ve yapıcı düşünce modeli stratejileri geliştirilmesinin görüşmede sahtecilik eğilimini etkilediği görülmektedir ( $R=0,953$ ,  $R^2=0,906$ ,  $p<,05$ ) ( $F=329,143$ ,  $p=0,001$ ). Çalışmanın 5. hipotezine göre, gelişime açık kişilik özelliğine sahip bir adayın, iş görüşmesi sırasında davranış odaklı stratejiler ve yapıcı düşünce modeli stratejileri geliştirmesi, görüşmede sahtecilik davranışı eğilimini etkilemektedir. ( $R=0,954$ ,  $R^2=0,910$ ,  $p<,05$ ) ( $F=334,671$ ,  $p=0,000$ ). 6. hipoteze göre, farklı kişilik özelliklerine sahip adayların iş görüşmesi sırasında doğal ödül stratejileri geliştirmesinin ise, görüşmede sahtecilik davranışı göstermesine etkisinin daha az olduğu görülmektedir ( $R=0,955$ ,  $R^2=0,912$ ,  $p<,05$ ) ( $F=165,389$ ,  $p=0,074$ ).

#### 4. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışmada elde edilen temel sonuç; adayın görüşme sırasında ortaya koyduğu öz liderlik stratejilerinin, görüşmede sahtecilik davranışını kişilik özelliklerine nazaran daha baskın bir şekilde etkilediğidir. Öz liderlik stratejilerinin, kişilik ve görüşmede sahtecilik ilişkisine etki derecesinin sıralaması; ilk sırada davranış odaklı stratejiler, ikinci sırada yapıcı düşünce modeli stratejiler ve son olarak da doğal ödül stratejileri şeklinde olduğu görülmektedir. Bu çalışmada elde edilen bulguların, iş görüşmelerine katılan yöneticiler ve görüşmecilere farklı bakış açıları kazandırabileceği, iş görüşmesi bağlamındaki çalışmalara katkı sağlayabileceği ve örgütsel davranış yazınında henüz çok fazla çalışılmamış olan görüşmede sahtecilik konusunda gelecekte yapılabilecek çalışmalar için bir temel sağlayabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, elde edilen sonuçlar araştırmanın örneklemeyle sınırlıdır. Bu bağlamda, gelecekte geniş çapta örneklemlerle yapılabilecek çalışmalarda, daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabileceği değerlendirilmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Basım, N., Çetin, F., Tabak, A. 2009. Beş faktör kişilik özelliklerinin kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarıyla ilişkisi, *Türk Psikoloji Dergisi*, 24 (63), 20-3.
- Birkeland, S.A., Manson, T.M., Kisamore, J.L., Brannick, M.T. ve Smith M.A. 2006. A metaanalytic investigation of job applicant faking on personality measures. *International Journal of Selection and Assessment*, 14, 317-334.
- Bolino, M.C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H. ve Gilstrap, J. B. 2008. A multi-level review of impression management motives and behaviors, *Journal of Management*, Vol. 34 No. 6, 1080-1109.
- Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A. ve Lauver, K. J. 2002. The role of personality in task and relationship conflict. *Journal of Personality*, 70 (3), 1311-1344.
- Burns, G. N., Christiansen, N. D. 2011. Methods of measuring faking behavior, *Human Performance*, 24:358-372.
- Costa, P. T. ve McCrae, R. R. 1995. Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the revised neo personality inventory. *Journal of Personality Assessment*, 64 (1), 21-50.
- Doğan, S. ve Şahin, F. 2008. Kendi kendine liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26(1), 13964.
- Ellis, A. P. J., West, B. J., Ryan, A. M. ve DeShon, R. P. 2002. The use of impression management tactics in structured interviews A function of question type? *Journal of Applied Psychology*, 87, 1200-1208.
- Erkuş, A. ve Tabak A. 2009. Beş faktör kişilik özelliklerinin çalışanların çatışma yönetim tarzlarına etkisi: savunma sanayinde bir araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 2.
- Fang, Y.H. 2012. Does online interactivity matter? Exploring the role of interactivity strategies in consumer decision making. *Computers in Human Behavior*. 28, 1790-1804.
- Furtner, M.R., Rauthmann, J.F. ve Sachse P. 2011. The self-loving selfleader: An examination of the relationship between selfleadership and the Dark Triad. *Soc. Behav. Pers.*, 39(3): 369-380.
- Griffin B., Hesketh B. ve Grayson D. 2004. Applicants faking good: evidence of item bias in the NEO PI-R., *Personality and Individual Differences* 36.1545-1558.
- Griffith, R. L., Lindsey, M. L., Peterson, M.H., Zickar M., J. 2011. First dates and little white lies: a trait contract classification Theory of Applicant Faking Behavior. *Human Performance*, Taylor & Francis Group, LLC.24:338-357.
- Hogue, M., Levashina, J., Hang, H. 2012. Will i fake It? the interplay of gender, machiavellianism, and self-monitoring on strategies for honesty in job interviews. *J Bus Ethics*, DOI 10.1007/s10551-012-1525-x, Springer Science+Business Media Dordrech.
- Houghton, J. D., Bonham, T. W., Neck, C. P. ve Singh, K. 2004. Research note: the relation between self-leadership and personali ty: a comparison of hierarchical factor structures, *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 427-441.
- Houghton, J. D. ve Neck, P. C. 2002. The revised self-leadership questionnaire: testing a hierarchical factor structure for self-leadership, *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-692.



- Houghton, J.D. ve Yoho, S.K. 2005, Toward a contingency model of leadership and a psychological empowerment: when should self leadership be encouraged?, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4): 65-83.
- Leary, M. R. ve Kowalski, R. M. 1990. Impression management: a literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107, 34-47.
- Levashina J. ve Campion M. A. 2007. Measuring faking in the employment interview: development and validation of an interview interview faking behavior scale. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 6, 1638-1656.
- Levin, R. A. ve Zickar, M. J. 2002. Investigating self-presentation, lies, and bullshit: Understanding faking and its effects on selection decisions using theory, field research, and simulation. In J. M. Brett ve F. Drasgow (Eds.), *The psychology of work: Theoretically based empirical research* (pp. 253-276). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Manz, C. C. 1986. Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations, *Academy of Management Review*, 11(3), 585-600.
- McFarland, L. A., Ryan, A. M., ve Kriska, S. D. 2003. Impression management use and effectiveness across assessment methods. *Journal of Management*, 29, 641-661.
- Mount, M. K., Barrick, M. R., Scullen, S. M. ve Rounds, J. 2005. Higher-order dimensions of the big five personality traits and the big six vocational interest types. *Personal Psychology*, 58, 447-478.
- Mueller R., Hanson, Heggstad E.D. ve Thornton G. C. 2003. Faking and selection: the use of personality from select-in and select-out perspectives, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, 348-355.
- Murry G. M. ve Amberger M. 2010. Detection of deceptive communication: deception in hiring situations., *Bulletin of the Transilvania University of Brasov* • Vol. 3 (52) - Series IV: Philology and Cultural Studies.
- Neck C.P. ve Houghton, J. D. 2006. Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 Iss: 4 pp. 270 - 295.
- Ones, D.S. ve Viswesvaran, C. 1998. The effects of social desirability and faking on personality and integrity assessment for personnel selection. *Human Performance*, 11, 245±270.
- Özer A. 2005. Kariyer danışmanlığında kullanılabilen bir ölçme aracı: bankacı kişilik envanterinin geliştirilmesi, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, Cilt 3, Sayı 24.
- Pearce, C.I. ve Manz, C.C. 2005. The new silver bullets of leadership: the importance of self and shared leadership in knowledge work, *Organizational Dynamics*, 34(2): 130-140.
- Tabak, A., Basım, N., Tatar, İ., Çetin, F. 2010. İzlenim yönetimi taktiklerinde beş faktör kişilik özelliklerinin rolü: savunma sanayinde bir araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 10 (2): 2010:538-557.
- Tabak, A., Türköz, T., Basım, H. N., 2011. Çalışanların öz liderlik algılamalarının izlenim yönetimi taktikleri kullanımına etkisi: Savunma sanayinde bir araştırma, *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, 38, 21-50.
- Tonkovic M. 2012. Are there personality traits that predispose applicants to fake noncognitive measures in personnel selection, *Manuscript submitted for publication in Review of Psychology*.
- Uğurluoğlu Ö. 2010. Kendi kendine liderlik stratejileri üzerine bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 1, 175.

**ONALTINCI OTURUM:PROF.DR. SUAT KESKİNOĞLU SALONU**  
**İŞ - AİLE İLİŞKİLERİ**

✓ **PATERNALİST LİDERLİK VE İŞE BAĞLI MUTLULUK İLİŞKİSİNDE İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ROLÜ**

*Yrd.Doç.Dr. Gül Selin ERBEN*

*Yrd. Doç.Dr. Ayşe Begüm ÖTKEN*

✓ **ÖRGÜTSEL YAPILANMADAKİ GİZLİ BİLEŞEN: CİNSİYET**

*Prof.Dr. Rana ÖZEN KUTANİS*

*Doktora Öğrencisi Emine ÇETİNEL*

✓ **İŞ AİLE YAYILIMI (WORK FAMILY SPILLOVER) MODELİ VE ÖLÇME ARACININ TÜRKÇE FORMUNUN GEÇERLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ**

*Yrd.Doç.Dr. Sema POLATCI*

✓ **HİZMETKÂR LİDERLİĞİN İŞ-AİLE ZENGİNLEŞMESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KAPSAMLI BİR MODEL GELİŞTİRME ARAYIŞLARI: ÖRGÜTLE ÖZDEŞLEŞME VE POZİTİF PSİKOLOJİK KAYNAKLARIN BU ETKİLEŞİMDE ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

*Yrd.Doç.Dr. Sezer Cihan ÇALIŞKAN*

*Yrd.Doç.Dr. F. Oben ÜRÜ SANI*

*Yrd.Doç.Dr. Özlem ATAN*

*Prof.Dr. Uğur YOZGAT*

# PATERNALİST LİDERLİK VE İŞE BAĞLI MUTLULUK İLİŞKİSİNDE İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ROLÜ

**Yrd. Doç.Dr. Gül Selin ERBEN**  
Okan Üniversitesi  
Fen Edebiyat Fakültesi  
Sosyoloji Bölümü Öğretim Üyesi  
selin.erben@okan.edu.tr

**Yrd. Doç.Dr. Ayşe Begüm ÖTKEN**  
Yeditepe Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü Öğretim Üyesi  
begum.otken@yeditepe.edu.tr

## ÖZET

Kadın işgörenlerin ve çift kariyerli aile sayılarındaki artış, iş ortamında rekabetin artması ve teknolojiye yaşanan gelişmeler, iş aile yaşamı dengesinin sağlanması ve bu dengede liderin rolünün anlaşılması bir gereklilik olarak ortaya çıkarmaktadır. Çalışmalar göstermektedir ki, işgörenler iş-aile alanlarında tatmin edici bir denge kurduklarında işe ilişkin iyilik durumları artmaktadır. Bu çalışma, paternalist liderlik tarzı işe ilişkin iyilik arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide iş-yaşam dengesinin rolünü araştırmaktadır. Veriler 210 işgörenden anket yöntemiyle toplanmıştır. Sonuçlar, paternalist liderlikle iş-yaşam dengesi arasındaki az çalışılmış ilişkinin anlaşılmasına dair önemli katkılar sağlarken uygulayıcılara da iş-yaşam dengesinin liderlerinin yönetsel tutum ve yaklaşımlarıyla maliyete katlanmaksızın da tesis edilebileceğini göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Paternalist lider, iş-yaşam dengesi, işe ilişkin iyilik

## 1.GİRİŞ

İşgücünün değişen yapısı, çift kariyerli aile ve tek ebeveynli aile sayılarındaki artış, iş ortamında rekabetin artması ve teknolojiye yaşanan gelişmeler, iş aile yaşamı arasındaki dengenin sağlanması ve korunmasını önemli hale getirmektedir (Smith ve Gardner, 2007). Bu doğrultuda, yöneticilerin iş ve yaşam rollerini dengelemede önemli bir belirleyici olduğu da yapılan araştırmalarla ortaya konulmaktadır (Allen, 2001). Yöneticiler ve işverenler, çalışanların iş ve yaşam sorumluluklarını dengelemek adına birtakım uygulamaları hayata geçiren kişiler olduklarından iş-yaşam dengesine bakış açıları ve destekleri de önem arz etmektedir. O nedenle liderlik tarzı ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkinin anlaşılması da önemli bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada liderlik tarzı açısından, Türkiye'nin de bir parçası olduğu, Doğu kültürlerinde sıklıkla görülen paternalist liderlik üzerinde durulmaktadır. Her ne kadar paternalizm Batı toplumlarında olumsuz olarak değerlendirilse de, Asya, Orta Doğu ve Latin Amerika kültürlerinin önemli özelliklerinden biridir (Aycan, 2006).

Yapılan araştırmalar, iş-yaşam dengesinin çalışanın refahını, mutluluğunu arttırdığını ortaya koymaktadır (Greenhaus, Collins ve Shaw, 2003). İş ve yaşam alanlarının dengede olan çalışanlar daha fazla işlerinden tatmin olmakta (Saltzstein, Ting ve Saltzstein, 2001), daha az işyüklü ve depresyon yaşamakta ve rollerini daha kolaylıkla yerine getirmektedir (Marks ve Macdermid, 1996). Bu çalışmada da paternalist liderliğin iş-aile dengesini sağlamadaki açıklayıcılığı araştırılarak çalışanların işe ilişkin iyilikleri üzerindeki etkisi incelenmektedir.

### 1.1. İş-Yaşam Dengesi

İş-yaşam dengesi kavramı ile ilgili tanımlamalardan bazıları iş ve iş dışı sorumlulukları dengeleyen bireyin rolü zerine odaklanırken (Smith ve Gardner, 2007); diğerleri de iş yaşam dengesini, minimum düzeyde rol çatışması ile gerek işte gerekse evde tatmin ve faal olması olarak tanımlanmaktadır (Clark, 2001). İş hayatının talepleri ve aile hayatının sorumlulukları tüm dünyada birçok çalışanın sağlığını ve mutluluğunu olumsuz yönde etkilemektedir (Jang, Park ve Zippay, 2011). Araştırmacılar da bu bağlamda, iş ve yaşam dengesinin bireylerin yaşam kalitesini ve mutluluğunu etkilediğini ortaya koymuştur (Greenhaus, vd., 2003). Şirket yöneticileri ve işve-

renler, iş-yaşam alanlarını dengelemek adına çeşitli programlar ve stratejiler hayata geçirmektedir (Jang, Park ve Zippay, 2011). Örgütlerde, bu yöndeki uygulamaların hayata geçirilmesi yöneticilerin iş ve çalışma hayatı dengesine bakış açısından etkilenmektedir. Eğer yönetici çalışanın aile sorumluluklarına hassasiyet gösterir ve desteklerse, çalışan açısından iş-yaşam dengesinin sağlanması çok daha kolay olacaktır.

### 1.2. Paternalistik Liderlik

Türkiye'nin de bir parçası olduğu Çin, Hindistan, Kore ve Japonya gibi doğu ülkelerinde paternalistik kültürel değerler ve pratikler oldukça yaygındır (Aycan, 2006). Bu çalışmada paternalizmin bir liderlik özelliği olarak önemi ve çalışanların işe ve kurumlarına karşı duygu, tutum ve davranışlar ile ilişkisi irdelenmektedir. Paternalistik değerlere sahip bir lider ya da yönetici çalışanlarına bir baba rolüyle yaklaşır, çalışanlarıyla kişisel olarak ilgilenir ve onların hem profesyonel hem de özel yaşamlarına ilişkin destek olur. Paternalist bir lider, çalışanların ve çalışanlarının yakınlarının özel kutlamalarına–düğünler, kutlamalar, mezuniyet törenleri– katılır ve hatta çalışanlarının eşleriyle ilgili sorunlarında arabuluculuk yapar. Paternalist lider çalışanlarıyla kurduğu yakın ilişkinin bir sonucu olarak onlardan da üst düzey bir bağlılık bekler. Kurumla ilgili acil durumlarda zor çalışanların özel yaşamları pahasına dahi olsa kurumlarının yanında olmasını ister (Aycan, Kanungo vd, 2000).

Her ne kadar alan yazında paternalist liderlik ve çalışanların iş-yaşam dengeleri arasındaki ilişkiyi irdeleyen bir çalışma yer almasa da paternalist liderle çalışanların iş-yaşam dengelerini daha rahat kurabilecekleri düşünülmektedir. Paternalist liderin kurum içinde bir aile atmosferi yaratması ve onlarla kişisel olarak ilgilenerek hem profesyonel hem de özel yaşamlarına destek olması, çalışanlarının iş yaşam dengesini gözetmeceğini de düşündürmektedir. Her ne kadar gerektiğinde çalışanlarının iş yaşamlarını ön planda tutmalarını istese de bir baba figürü olarak davrandığından iş yaşam dengesinin tesis edilmesine de önem verecektir. İş yaşam dengesine sahip olan çalışanın ise yaşam kalitesi artacak ve işiyle ilgili daha iyi hissedecektir (Greenhaus vd., 2003).

### 1.3.İş-Aile Dengesi ile İşe İlişkin Refah/İyilik Durumu İlişkisi

Duygusal iyilik modeli ilk olarak Peter Warr (1987) tarafından iş ortamına uyarlanmış ve işe ve örgüte yönelik olumlu duygulara sahip olunan bir psikolojik durum olarak tanımlanmıştır. Warr (1987) işe ilişkin iyiliği keyif ve canlanma gibi iki temel boyutun yardımıyla tanımlamıştır. Bu çok boyutlu modelde Warr (1994) duygusal iyiliği üç eksen boyunca göstermiş ve bu eksenleri de memnuniyetsiz-memnun, endişe-hoşnutsuluk ve keder-heves olarak isimlendirmiştir. Daha önceki çalışmalar, iş-aile dengesi ile çalışanların iyilik durumları arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Greenhaus, Collins ve Shaw, 2003). Yapılan çalışmalar göstermektedir ki, iş-yaşam alanlarında tatminkâr bir dengeye sahip bireylerin çatışma yaşayanların psikolojik iyilik durumları daha yüksektir. (Greenhaus ve Allen, 2011). Bu çalışmada, iş-yaşam dengesinin çalışanların işe ilişkin iyilik durumları üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ileri sürülmektedir.

## 2.METOD

### 2.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemi İstanbul'da çalışan 210 beyaz yakalı işgören oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak kolayda örneklem kullanılmıştır. Araştırmaya katılanların 114'ü kadın, ve %39'u evlidir. Katılımcıların yaş ortalaması 30.7'dir. Katılımcıların %76.2'si üniversite mezunuyken iş hayatındaki ortalama çalışma süresi 7.6 yıl ve kıdem ortalamaları da 4.1 yıldır.

### 2.2. Ölçüm Araçları

Araştırmanın değişkenlerinden biri olan paternalistik liderlik Cheng, Chou, Wu, Huang ve Farh (2004) tarafından geliştirilen Paternalistik Liderlik Ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçek paternalistik liderliğin yardımseverlik, otoriterlik ve ahlaki olmak üzere üç boyutunu ölçen toplam 26 ifadeden oluşmaktadır.

Bir diğer değişken olan iş-yaşam dengesi ise Hayman (2005) tarafından Fischer'in (2001) çalışmasından adapte edilen ölçek yardımıyla ölçülmüştür. Söz konusu ölçek Deniz Küçükusta'nın 2007'de tamamladığı doktora tezinden alınmıştır. Ölçekte 15 ifade yer almaktadır.

İşe ilişkin iyilik ise Warr (1990) tarafından geliştirilen ölçek yardımıyla ölçülmüştür. Warr'ın ölçeğinde işe ilişkin kaygı-ferahlık boyutu gergin, tedirgin, endişeli, sakin, memnun ve rahat sıfatlarıyla ölçülmüştür. İşe ilişkin keder-heves boyutu ise kederli, bunalmış, perişan, neşeli, hevesli ve iyimser sıfatlarıyla ölçülmüştür. Araştırmaya katılanlar, paternalistik liderlik ve iş-aile dengesi değişkenlerini ölçen ifadeleri "kesinlikle katılıyorum"dan "kesinlikle katılmıyorum"a; işe ilişkin iyilik ifadelerini ise "her zaman"dan "hiçbir zaman"a kadar uzanan aralıklı ölçek yardımıyla cevaplandırmışlardır.

### 3. BULGULAR

Öncelikle, paternalist liderliği ölçen 26 ifade faktör analizine tabi tutulmuş ve dört ifade analizden çıkarılmıştır. Geriye kalan 22 ifadenin Cheng vd.'nin (2004) ortaya koydukları gibi üç faktör altında toplandığı ve toplam varyansın % 71.848'ini açıkladığı görülmüştür. Faktörler ilgili yazın doğrultusunda "yardımsever", "otoriter" ve "ahlaklı" olarak isimlendirilmiştir.

Aynı şekilde iş-ile dengesini ölçen onbeş ifade de faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda onbeş ifadenin ilgili yazında belirtilen üç faktörden farklı olarak dört faktör altında toplandığı görülmüştür. İlk üç faktör ilgili yazında olduğu gibi "kişisel yaşamın işe etkisi", "işin kişisel yaşama etkisi" ve "iş-yaşam gelişimi" olarak isimlendirilmiş ve dördüncü faktöre de ifadeler doğrultusunda "eşle çalışmanın etkisi" ismi verilmiştir. Araştırmanın diğer değişkeni olan işe ilişkin iyilik ise, işe ilişkin kaygı-memnuniyet boyutunu ve işe ilişkin keder-çocuk boyutunu ölçen ifadelerin toplam değerleri hesaplanarak analizlere dahil edilmiştir.

#### Hipotez Testi

Araştırmanın "Paternalist liderlik ile iş yaşam dengesi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır" şeklindeki ifade edilen birinci hipotezi korelasyon analiziyle test edilmiştir. Analiz sonucunda "yardımsever paternalist liderlik" ile "iş-yaşam gelişimi" arasında pozitif ve düşük bir korelasyon bulunmuştur. Buna karşılık "otoriter paternalist liderlik" boyutu ile "işin kişisel yaşama etkisi" boyutu arasında pozitif ve düşük bir korelasyon ( $r=.179$ ); "iş-yaşam gelişimi" ile arasında ise negatif ve düşük bir korelasyon ( $r=-.223$ ) olduğu bulunmuştur. Paternalist liderliğin üçüncü boyutu olan "ahlaklı paternalist lider" boyutu ile sadece "iş-yaşam gelişimi" boyutu arasında pozitif ve düşük bir korelasyon ( $r=.221$ ) olduğu görülmüştür. Buna göre araştırmanın birinci hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

Araştırmanın "İş aile dengesi ile işe ilişkin iyilik durumu arasında pozitif bir ilişki vardır" şeklinde ifade edilen ikinci hipotezini test etmek için kullanılan korelasyon analizi sonucunda "işin kişisel yaşama etkisi" ile hem "işe ilişkin kaygı-memnuniyet" ( $r=-.299$ ) ve hem de "işe ilişkin keder-heves" ( $r=-.291$ ) boyutları arasında negatif ve düşük bir ilişki görülmektedir. Ayrıca, "iş-yaşam gelişimi" boyutu ile hem "işe ilişkin kaygı-memnuniyet" ( $r=.236$ ) hem de "işe ilişkin keder-heves" ( $r=.299$ ) boyutları arasında pozitif ve düşük bir ilişki olduğu bulunmuştur. Buna ek olarak, "kişisel yaşamın işe etkisi" boyutu ile "işe ilişkin keder-heves" boyutu arasında da negatif ve düşük ( $r=-.299$ ) bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna göre araştırmanın ikinci hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

Araştırmanın "İş-aile dengesi, paternalistik liderlik ve işe ilişkin iyilik ilişkisi arasında ara değişken rolü oynamaktadır" şeklinde ifade edilen üçüncü hipotezini test etmek amacıyla Baron ve Kenny'in (1986) önerdiği dört aşamalı regresyon analizi kullanılmıştır. Bu aşamalara göre yürütülen regresyon analizi sonuçlarında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Dolayısı ile, paternalist liderlikle işe ilişkin refah arasında iş-aile dengesinin aracı rolü tespit edilememiştir.

### 4. TARTIŞMA

Çalışmada öncelikle, paternalist liderliğin "yardımseverlik" boyutu ile kişinin "iş-yaşam gelişimi" arasında pozitif ancak düşük bir ilişki bulunmuştur. Yardımsever paternalist lider çalışanlarının iş dışı/özel yaşam alanlarındaki sorumluluklarına ve sorunlarına karşı duyarlı olup gerektiğinde imkanları dahilinde çalışanlarına yardım etmektedir (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010). Çalışanın liderinden gördüğü bu destek iş-yaşam alanlarındaki yükümlülükleri rahatlıkla yerine getirmesini ve çalışanın moralli ve enerjik olmasını sağlamaktadır.

Paternalist liderliğin otoriter boyutu ile iş-yaşam dengesinin "işin kişisel yaşama etkisi" boyutu arasında pozitif ve düşük bir ilişki bulunurken; paternalist liderliğin aynı boyu ile "iş-yaşam gelişimi" boyutu arasında ise negatif ve düşük bir ilişki saptanmıştır. Otoriter paternalist lider iş ortamında son sözü söyleyen, çalışanlarına inisiyatif tanımayan, kurallara uymadıklarını cezalandıran bir lider tipidir. Böyle bir liderle çalışan bireyler iş ortamında liderlerinden gördükleri bu baskıcı tutum neticesinde kendilerini mutsuz ve gergin hissetmekte ve çoğu zaman liderlerinden baskı görmemek için işlerinde daha fazla çaba göstererek gerektiğinden fazla mesai yapabilmektedir. Bu durum da çalışanların özel yaşamları ile ilgili aktivitelerini askıya almalarına sebep olabilmektedir (Cheng, et. al., 2004). Bununla birlikte, "otoriter" liderlerle çalışan bireyler gördükleri baskı sonucunda işlerinde moralli olamamakta ve enerjilerini kaybetmektedirler. Bu durum da onların iş-yaşam gelişimini olumsuz etkilemektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezini test etmek için yapılan analiz sonucunda "işin kişisel yaşama etkisi" boyutu ile "işe ilişkin kaygı-memnuniyet boyutu ve işe ilişkin keder-heves" boyutu arasında negatif ve düşük bir ilişki bulunmuştur. Buna göre; çalışan işten kaynaklanan yükümlülüklerinden ötürü özel yaşamına enerji ve vakit ayıramadığında işinde memnun olamamakta ve hevesli bir şekilde çalışmamaktadır. Buna karşın, çalışma ve özel hayat birbirlerini beslediğinde çalışan işinde memnun ve hevesli olmaktadır (Allen, Herst, Bruck ve Sutton, 2000).

Bu çalışmada paternalist liderlik ile işe ilişkin iyilik değişkenleri arasında iş-yaşam dengesinin aracı değişken olarak etkisinin bulunmaması ilerde bu alanda yapılacak çalışmalar için önemli bir ışık tutmaktadır.

Günümüzde örgütler, çalışanlarının iş-yaşam dengelerini sağlamak amacıyla esnek çalışma saatleri, iş paylaşımı, azaltılmış çalışma saatleri (Bond, Flaxman ve Bunce, 2008) gibi çok çeşitli insan kaynakları politikaları uygulamaktadır. Her ne kadar bu uygulamaların örgütler için maliyetleri bulunsu da çalışanın iş-yaşam dengesi, liderlerinin yönetsel tutum ve yaklaşımlarıyla da örgüt için herhangi bir maliyete katlanmaksızın da tesis edilebilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Allen, D.T., Herst, L.E.D., Bruck, S.C. ve Sutton, M. 2000. Consequences Associated With Work to Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
- Allen, T.D. 2001. Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M.; Yu, K., Deller, J.; Stahl, G.; Khursid, A. 2000. Impact of culture on human resource management practices: A ten country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192-220.
- Aycan, Z. 2006. 'Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization', in K.S. Yang, K.K. Hwang ve U. Kim (eds.), *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions*, pp. 445-466.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bond, F.W., Flaxman, P.E.ve Bunce D. 2008. The Influence of Psychological Flexibility on Work Redesign: Mediated Moderation of a Work Reorganization Intervention. *Journal of Applied Psychology*, 93, 645-654.
- Cheng, B.S., Chou, L.F., Wu, T.Y., Huang, M.P. ve Farh, J.L. 2004. Paternalist Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leader Model in Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89-117.
- Clark, S.C. 2001. Work Cultures and Work-Family Balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 348-365.
- Fischer, G. 2001. Work/Personal Life Balance: A Construct Development Study. *Dissertation Abstracts International*. 002119, Ağustos, 2001.
- Greenhaus, J.H., Collins, K.M. ve Shaw, J.D. 2003. The Relation between Work-Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531.
- Greenhaus, J. H. and Allen, T. D. 2011. Work-Family Balance: A Review and Extension of the Literature. In J.C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp.165-183).USA:American Psychological Association
- Hayman, J. 2005. Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13, 85-91.
- Jang, S.J., Park, R. ve Zippay, A. 2011. The Interaction Effects of Scheduling Control and Work-Life Balance Programs on Job Satisfaction and Mental Health. *International Journal of Social Welfare*, 20, 135-143.
- Küçükusta, D. 2007. Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşam Kalitesine Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İzmir.
- Marks, S.D. ve Macdermid, S.M. 1996. Multiple Roles and The Self: A Theory of Role Balance. *Journal of Marriage and Family*, 61, 417-432.
- Pellegrini, E.K., Scandura, T.A. ve Jayaraman, V. 2010. Cross-Cultural Generalizability of Paternalist Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory. *Group & Organization Management*, 35(4), 391-420.
- Saltzstein, A.L., Ting, Y. ve Saltzstein, G.H. 2001. Work-Family Balance and Job Satisfaction: The Impact of Family-Friendly Policies on Attitudes of Federal Government Employees. *Public Administration Review*, 61(4), 452-467.
- Smith, J. ve Gardner, D. 2007. Factors Affecting Employee Use of Work-Life Balance Initiatives. *New Zealand Journal of Psychology*. 36(1), 3-12.
- Warr, P. 1987. *Work, Unemployment, and Mental Health*. Oxford University Press.
- Warr, P. 1994. A Conceptual Framwork for The Study of Work and Mental Health. *Work & Stress*, 8, 84-97.

# ÖRGÜTSEL YAPILANMADAKİ GİZLİ BİLEŞEN: CİNSİYET

**Prof.Dr. Rana ÖZEN KUTANİS**  
Sakarya Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
rkutanis@sakarya.edu.tr

**Doktora Öğrencisi Emine ÇETİNEL**  
Sakarya Üniversitesi  
S.B.E., İşletme  
emine.cetinel@ogr.sakarya.edu.tr

## ÖZET

Kadınlar, son yıllarda çalışma hayatında tarih boyunca hiç olmadıkları kadar yoğun bir şekilde boy göstermektedir. Nitekim günümüz örgütlerinde artık işgücünün yarısını erkekler oluşturuyorsa diğer yarısını kadınlar oluşturmaktadır. Bununla birlikte, bu durum çalışma yaşamının ve örgütlerin eril bir yapı sergilemeye devam etmesini engelleyememektedir. Bu bağlamda bu çalışma, örgütlerdeki işlerin ve pozisyonların cinsiyet temelinde yapılandığı tezini iş ilanları vasıtasıyla araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında, 2013 Şubat ayında www.kariyer.net sitesinde hem sektör olarak hem de pozisyon olarak eril bir niteliğe sahip olan bankacılık sektöründeki yöneticilik pozisyonuna ait yayınlanan 158 iş ilanı içerik analizine tabi tutulmuştur. Çalışma sonucunda, iş ilanlarının belirli cinsiyet özelliklerini ön plana çıkaracak şekilde hazırlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Cinsiyet, Toplumsal Cinsiyet, Erillik/Dişillik, İş İlanları, Cinsiyet Temeline Dayalı Örgütler

## 1.CİNSİYET KAVRAMI

İnsan yaşamı hiçbir zaman durağan olarak kalmayıp daima değişen çok karmaşık bir ilişkiler bütünüdür. Gerçekten de insanlığın yaşam çizgisinin daha nefes almaya başladığı ilk andan itibaren çok çeşitli aşamalardan geçtiği ve bu aşamaların her birinde farklı oyuncuların, farklı ilişkilerin ve farklı önceliklerin ön plana çıktığı inkâr edilemez bir gerçektir. Bununla birlikte bu derece değişken bir yapıya sahip olan bu ilişkiler bütününde hiç değişmeksizin daima önemini koruyan bazı faktörler vardır ki insan doğasının en temel unsurlarından biri olan cinsiyet, bu faktörler arasında en ön sıralarda yer almaktadır. İnsan yaşamında bu denli önemli bir yere sahip olmasına rağmen cinsiyet, tanımlanması çok da kolay olmayan bir kavramdır. Şöyle ki, cinsiyeti (sex), “kişinin doğduğu andan itibaren kadın ya da erkek olarak gösterdiği genetik, fizyolojik ve biyolojik özellikleridir” şeklinde tanımlamak mümkün görünmekle birlikte bu tanım, toplumdaki rollerin neden kadın ve erkek olarak bölündüğü, belirli davranışların neden kadınlara veya erkeklere özgü kabul edildiğini açıklamamaktadır. Bu sorulara cevap veren kavram, *toplumsal cinsiyet (gender)* kavramıdır. Sonuç olarak; kadın ve erkek olarak toplumun bireyi nasıl gördüğü, nasıl algıladığı, nasıl düşündüğü ve nasıl davranmasını beklediği ile ilgili bir kavram olan toplumsal cinsiyet, kadının ve erkeğin sosyal olarak belirlenen rol ve sorumluluklarını ifade eder. Bir diğer ifadeyle, toplumsal cinsiyetin bireylerin toplum tarafından kabul edilen özelliklere sahip kadınlar ve erkekler olma sürecine vurgu yaptığını söylemek mümkündür. Toplumsal cinsiyet bir süreç olduğu için bu sürecin bir çıktısının olması ise doğal bir sonuçtur. Gerçekten de bireylerin toplumsal beklentilere uygun kadınlar ve erkekler haline gelmesi bir diğer ifadeyle kadınlık ve erkeklik kimliğinin kazanılması toplumsal cinsiyet oluşum sürecinin en önemli çıktısıdır. Bu doğrultuda toplumda normal olarak kabul edilen “erkeklik ve kadınlık kimlikleri” “*erillik ve dişillik*” olarak adlandırılır ve bireyin cinsiyet rollerini ve cinsiyeti bağlamında kimliğini sergileme şeklini tanımlar (Kutanis, 2008; Çoban, 2005). Daha açık bir ifadeyle erillik/dişillik; toplum içinde kadınların/erkeklerin doğal eğilimlerini yansıttığı düşünülen özellikler topluluğu ve davranış kalıplarıdır. Buna göre dişil özelliklere sahip olması gerekli görülen kadınların yumuşak huylu, duygusal, edilgen, empati kurabilen, bağımlı, riskten ve rekabetten kaçınan, çekimser, kendini fazla göstermeyen, uyumlu ve evine düşkün kişiler olduğu varsayılır. Eril özellik-

lere sahip olması gerektiği düşünülen erkeklerin ise tam tersi şekilde sert, bağımsız, baskın, hükmeden (hâkim), atılgan, rekabetçi, rasyonel, maddeci, risk alan, çözüm getiren, etken kişiler olması gerektiği düşünülmektedir (Kutunis, 2008; Çoban, 2005; Sargut, 2001).

Toplumsal cinsiyet karmaşık doğasıyla insan yaşamının ve sosyal ilişkilerin temelinde yer almaktadır. Bu bağlamda toplumsal cinsiyetin çalışma yaşamında da etkin bir güç olarak kendini göstermesi elbette ki şartırcı olmayacaktır. Gerçekten de yapılan sayısız araştırma, çalışma yaşamının yüzyıllar boyunca sadece erkeklerin hâkim olduğu bir alan olmasının bir sonucu olarak günümüzde dahi eril bir özellik taşıdığını ve toplumsal cinsiyete ilişkin yapılanmaların en güçlü şekilde kendini gösterdiği alanlardan biri olma özelliğini koruduğunu göstermektedir. Çalışma yaşamının eril doğasına ilişkin söz konusu yapılanmaların alen olmasa bile yine de güçlü bir biçimde kendini gösterdiği en önemli kurumlara ise son yıllara kadar cinsiyetsiz olarak kabul edilen ancak esasen cinsiyet temeline dayalı olarak yapılmış örgütlerdir.

## 2.CİNSİYET TEMELİNE DAYALI ÖRGÜTLER

Yapılan çalışmalar, yönetim ve organizasyon yazınında örgütsel yapıların ve örgüt çalışmasının cinsiyet açısından tarafsız bir yapıya sahip oluşumlar olarak kabul edilmesi yönünde genel bir eğilim olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, yönetim ve örgüt yazınının temelinde yer alan bu varsayım özellikle son yıllarda çeşitli araştırmacılar tarafından yoğun bir şekilde eleştirilmektedir (Britton, 2000; Yancey Martin, 2003; Rubin, 1997; Acker, 1992). Çünkü Britton'un (2000:419) da belirttiği üzere cinsiyet, çalışma yaşamının ve örgütsel yapının kurucu bir elementidir. Bir diğer ifadeyle, örgütler, cinsiyet açısından tarafsız yapılar değil; aksine cinsiyet temelinde yapılmış oluşumlardır ki bu cinsiyet temelli oluşumda "*avantaj ve dezavantajlar, istismar ve kontrol, anlam ve kimlik, eril ile dişil arasındaki ayrım*" yoluyla şekillendirilmektedir (Acker, 1990: 146). Bunun da ötesinde cinsiyet temelinde şekillenen bu yapı ve uygulamalar eril özellikleri ön plana çıkararak erkek çalışanlara kadın çalışanlar karşısında çok büyük avantajlar sağlamakta ve kadınların erkeklerle eşit şartlarda rekabet etmesini zorlaştırmaktadır (Echtelt vd., 2009).

Tüm bu varsayımlar penceresinden genel olarak çalışma yaşamına ve özel olarak örgütlere bakıldığında cinsiyet temelinde şekillenmiş pek çok yapı ve uygulamanın dikkat çekmesi elbette ki şartırcı değildir. Bu bağlamda söz konusu yapılanmalara ilişkin verilebilecek belki de ilk örnek, çalışma yaşamındaki iş ve aile hayatı ayrımı ve bu ayrımın örgütsel yapılanmadaki yansımaları olan cinsiyetsiz terimlerle tanımlanmış ideal çalışan prototipidir. Şöyle ki, örgütler aslında cinsiyeti olmayan, "*evrensel*" ya da "*soyut*" çalışan için yapılandırılmış gibi görünmektedirler. Bununla birlikte gerçekte "*eşi bireysel ihtiyaçları ve çocuklarıyla ilgilenirken hayatının merkezi tam zamanlı, ömür boyu istihdam edileceği işi olan, kendini çalıştığı örgüte tamamen adanmış*" bir çalışan için yapılandırılmışlardır (Barry vd., 2006). Bir diğer ifadeyle, görünürde cinsiyeti ve özel hayata dair hiçbir sorumluluğu olmayan, soyut bir çalışan prototipi ortaya koymasına rağmen söz konusu çalışanın esasında neredeyse her zaman erkeklerin karakteristik özelliklerine sahip olduğu dikkat çekmektedir. Erkek meslektaşlarının aksine örgüt içindeki sorumluluklarının yanı sıra işten çıkıp eve gittiklerinde kendilerine yüklenmiş toplumsal cinsiyet rolleri çerçevesinde çocuk ve yaşlı bakımı, ev işleri gibi özel hayata ilişkin sorumluluklarını da yerine getirmek zorunda olan kadınların bu çalışan prototipine uymadıkları ise aşikârdır.

Örgütlerin cinsiyet temeline dayalı olarak yapılması aynı zamanda çalışanların tutumlarına, davranışlarına ve etkileşimlerine ilişkin cinsiyet beklentilerinin örgüt içine gömülü olduğu varsayımını da beraberinde getirmektedir. Örgüt içindeki pek çok uygulamada gözlenebilecek bu durum kendini özellikle cinsler arasında var olduğu kabul edilen cinsiyet hiyerarşisinin örgüt hiyerarşisi içine yansımada göstermektedir. Böylece, örgütsel hiyerarşinin üst düzeylerine çıktıkça eril özelliklere sahip olmak daha da önem kazanır. Öyle ki çoğu durumda üst düzey pozisyonlara gelebilmek için çalışanlardan beklenen daha agresif, daha objektif, daha analitik, daha duygusuz vb. özellikleri taşımalarıdır. Diğer bir ifadeyle, yöneticilerin eril özelliklere sahip olması gerektiği beklentisi çalışanları bu beklentiler çerçevesinde kendilerini biçimlendirmeleriyle sonuçlanmaktadır.

Örgütsel yapıların ve pozisyonların bu eril özelliği, kadınların son yıllarda çalışma hayatında tarih boyunca hiç olmadıkları kadar yoğun bir şekilde kendilerini göstermeye başlamaları ile daha da büyük önem kazanmaktadır. Çünkü kadın hareketlerinin de etkisiyle çalışma hayatında ve örgütsel yapılanmada son yüzyıl içinde çok büyük değişimler meydana gelmesine rağmen cinsiyet temelli politika ve uygulamaların ortadan kalkmadığı; sadece doğası gereği çok daha zor fark edilir bir nitelik kazandığı görülmektedir. Bir diğer ifadeyle kadınlar, çalışma yaşamında sayısal olarak belirgin bir artış gösterebilirler bile içine girdikleri yapı eril özelliğini korumaya devam etmekte ve yeni üyelerden de bu özelliklere sahip olmasını talep etmektedir. Sonuç olarak; bireyler örgüte kendi cinsiyetlerini getirirler de icra ettikleri mesleklerin veya işgal ettikleri pozisyonların kendileri zaten cinsiyetli bir yapıya sahiptir (Acker, 1990; 1992).



### 3. CİNSİYET TEMELLİ YAPILANMA OLARAK İŞ İLANLARI

Bilindiği gibi, insan kaynakları yönetimi, bir organizasyonun işleyişi için gerekli olan işgücünü oluşturma, geliştirme ve bu gücün etkili ve verimli kullanımına yönelik faaliyetler bütünüdür (Daft, 2000: 394; aktaran Basım vd., 2008:36). Örgütteki insan gücünün etkili ve verimli kullanımı ise örgüte gerekli olan insan kaynağının doğru bir şekilde belirlenmesi, bu gereklilikler çerçevesinde en uygun adayların firmaya çekilmesi ve bu adaylar arasından işin gerektirdiği niteliklere en uygun adayların belirlenerek örgüte kazandırılması ile mümkündür. Bir diğer ifadeyle, insan kaynakları yönetiminin temel amacı olan örgütteki insan kaynağını etkili ve verimli kullanma ancak etkin bir personel seçme süreci ile mümkündür ki personel seçme sürecinin başarısı da Akbaba ve Günlü'nün (2009:4) de belirttiği üzere, istenen niteliklere sahip adayların işe başvurularının sağlanabilmesi ile de yakından ilgilidir. Örgütlerin bünyesinde barındırmak istediği bu elemanları örgüte çekmek için kullandıkları araç ise iş ilanlarıdır. Geçmişe bakıldığında iş ilanlarının 1980'li yılların başına kadar örgütteki boş bir pozisyona ilişkin bir duyurudan ileri gitmediği görülmektedir (Kaplan vd., 1991). Bununla birlikte, günümüz rekabet koşullarında insanın örgüt için yeri doldurulamaz bir kaynak olarak kabul edilmesi, nitelikli personeli örgüte çekmek amacıyla hazırlanan iş ilanlarının örgüt için geçmişle kıyaslanamayacak bir öneme sahip olmasının da önünü açmaktadır.

İş ilanlarına ilişkin belirtilmesi gereken bir diğer önemli nokta ise, cinsiyet temelinde şekillenen örgütsel yapılanmalar çerçevesinde arzulanan cinsiyet özelliklerine sahip bireylerin örgüte girmesine olanak sağlayan 'ilk mekanizma' işlevi görmeleridir. Şöyle ki, yapılan araştırmalar, iş arama sürecindeki bireylerin başvuracakları ilanları seçerken çok çeşitli faktörlerin etkisinde kaldıklarını göstermektedir. Buna göre; işin özelliği, ücret, çalışılacak bölge veya sektör, ilanı veren örgütün iş etiğine ilişkin uygulamaları, sosyal sorumluluk düzeyi, bireyin kişiliği, benlik algısı, geçmiş deneyimleri ve kariyer hedefleri gibi işle, örgütle veya bireyle ilgili faktörler kişinin söz konusu iş ilanına başvuru kararı üzerinde etkili olmaktadır (Evans ve Davis, 2011; Pelit ve Arslantürk, 2011; Feldman vd., 2006; Boswell vd., 2003). İş ilanlarının hazırlanış şekli de iş arama sürecindeki bireylerin iş ilanına başvurma kararı üzerinde etkili olan bir diğer faktördür. Gerçekten de araştırmalar; iş ilanlarının spesifik olup olmaması, ilanlarda verilen bilgilerin özelliği hatta iş ilanlarının uzunluğu gibi özelliklerin kişilerin söz konusu iş ilanına başvurma kararları üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir (Kuhn vd Shen, 2011, Roberson vd. 2005). İş ilanlarına ve iş arayan bireylere ilişkin bütün bu özellikler, iş ilanlarının örgütsel yapılanmalar içine gömülü olan cinsiyetçi uygulamaların sürdürülmesinde devamlı bir rol oynamalarının da önünü açmaktadır. Şöyle ki, bireyler çoğu zaman işe alma sürecinin ilk aşamalarında iş başvurusu yaptıkları örgüte ilişkin ya hiç bir bilgiye sahip olmamakta ya da çok az bir bilgiye sahiptirler. Ve aynı zamanda bir örgütsel iletişim biçimi olan iş ilanları, örgüte ait oluşturduğu imaj ile çoğu zaman bireylerin örgüte ilişkin ilk izlenimlerini edindikleri bilgi kaynağı görevi görürler. Bunun da ötesinde, Emre'nin (2010:30) de belirttiği üzere, bireylerin iş başvurusu yapacakları örgütleri seçme durumunda olduklarında, bu seçimi örgütün görünümüyle kendileri arasındaki benzerliğe dayandırır. Belirli bir cinsiyet grubuna ait özellikleri ön plana çıkaran örgütlerin bu cinsiyet grubunun özelliklerini taşıyan adaylara daha çekici görüneceklerini, karşı cinsin özelliklerini taşıyan adayların ise söz konusu örgütler tarafından yayınlanan iş ilanlarını değerlendirme kapsamına almaktan kaçınacaklarını söylemek mümkündür. Bu bağlamda, örneğin, kariyerinde ilerlemek isteyen bir kadın çalışanın yayınladığı iş ilanlarında eril özellikleri ön plana çıkaran ve çalışanlarından eril özellikler taşımalarını bekleyen bir örgüte ait iş ilanına başvurma konusunda çekimser kalacağı tahmin edilebilir. Bu kadın çalışanın söz konusu iş ilanına başvurma kararı alması durumunda ise işe başvuruda bulunurken, işe alma esnasında ve işe başladıktan sonra kendisinden beklenen eril özellikleri içselleştireceğini, bir diğer ifadeyle kendisinden beklenen role uygun bir cinsiyet oluşturacağını düşünmek mümkündür. Böylece, örgütün bir parçası olmayı arzu eden bireylerin kendi cinsiyet özelliklerini bir kenara bırakarak örgüt içinde sahip oldukları pozisyonlara veya yaptıkları işlere atfedilen cinsiyet özelliklerini içselleştirdikleri bir süreç de başlamış olmaktadır.

## 4. ARAŞTIRMA

### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın amacı, örgüt bünyesindeki işlerin ve örgütsel pozisyonların cinsiyet temelinde yapıldığı tezinin geçerliliğini araştırmaktır. Diğer bir ifadeyle örgüt bünyesindeki iş ve pozisyonların yapısına ilişkin önemli bir veri kaynağı olacağı varsayılan iş ilanlarının eril veya dişi karakteristik özellikleri yansıtıp yansıtmadığı sorusu Acker'in (1990; 1992) cinsiyet temeline dayalı örgütler yaklaşımı esas alınarak incelenmiştir. Cinsiyetin çalışma yaşamındaki etkisine ilişkin yazında sayısız araştırma yapılmıştır. Ancak yapılan yazın incelemesi çerçevesinde Türkiye'de cinsiyetin örgüt bünyesindeki iş ve pozisyonların oluşumundaki etkisini

iş ilanları vasıtası ile araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Gerçekleştirilen çalışma yazına bu bağlamda bir katkı sunmayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda çalışmada elde edilen verilerin, örgütsel yapılanmalarda cinsiyetin rolünü daha iyi anlama konusunda araştırmacı ve uygulamacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### 4.2.Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Çalışmanın veri kaynağını, Google ve Alexa tarafından açıklanan Türkiye’de 2012 yılında en çok ziyaret edilen ilk 100 internet sitesi listesinde yer alan tek iş ve eleman ilanları portalı olan www.kariyer.net sitesinde yer alan eleman ilanları oluşturmaktadır. Bu doğrultuda araştırma kapsamında, 01 – 29 Şubat 2013 tarihleri arasında www.kariyer.net sitesinde hem sektör olarak hem de pozisyon olarak eril bir niteliğe sahip olan bankacılık sektöründeki yöneticilik pozisyonuna ait 158 iş ilanı içerik analizi (Holsti, 1969; Luborsky 1994) kullanılarak değerlendirilmiştir.

#### 4.3.Araştırmanın Bulguları

Yapılan analizler sonucu incelenen 158 ilanın 147’sinde eril veya dişil özelliklere atıfta bulunan ifadelere rastlanırken, diğer 11 ilanda ise herhangi bir cinsiyet özelliğini ön plana çıkaran ifadeye rastlanmamıştır.

**Tablo 1.** Eril Nitelikler

NİTELİKLER	FREKANS	YÜZDE
Analitik Bakış Açısı	92	58,2
Sonuç Odaklılık	49	31
Kar Odaklılık	37	23,4
Etkililik	32	20,2
Yoğun Çalışma Temposuna ve Esnek Çalışma Saatlerine Uyumluluk	27	17
Kendine Güvenmek	24	15,1
İnisiyatif Alabilmek	12	7,5
Stratejik Düşünebilmek	9	5,6
Seyahat Engeli Bulunmamak	5	3,1
Dinamik	4	2,5
Pragmatik	3	1,8
Hırslı	1	0,63

Yapılan analizler sonucunda örgütlerin adaylardan sahip olmalarını talep ettikleri bireysel nitelikler incelenerek bu nitelikler arasında eril özellik taşıyanlar Tablo 1’de özetlenmiştir. Tablo 1 incelendiğinde, örgütlerin adaylardan sahip olmalarını talep ettikleri 12 eril niteliğin bulunduğu görülmektedir. Buna göre, ilanların yarısından fazlasında (%58,2) tekrarlanan “*analitik bakış açısı*” bu 12 eril nitelik arasında ilk sırada yer almaktadır. “*Sonuç odaklılık*”, “*kar odaklılık*”, “*etkililik*”, “*yoğun çalışma temposuna ve esnek çalışma saatlerine uyumluluk*” iş ilanlarında yer alan eril nitelikler arasında ilk sıralarda yer alırken “*dinamik*”, “*pragmatik*” ve “*hırslı*” en az tekrarlanan eril niteliklerdir. İncelenen iş ilanlarında yer alan dişil ifadeler ise Tablo 2’de gösterildiği gibidir:

**Tablo 2.** Dişil Nitelikler

NİTELİKLER	FREKANS	YÜZDE
Takım Çalışmasına Yatkın Olmak	74	46,8
İnsan İlişkilerinde Başarılı Olmak	24	15,1
Uyumlu Olmak	10	6,3
Esnek Olmak	9	5,6
Gülyüzlü Olmak	1	0,6

Tablo 2’de de görüldüğü üzere, incelen iş ilanları arasında dişil nitelikler olarak ele alınabilecek 5 nitelik tespit edilmiştir. Söz konusu dişil nitelikler arasında rekabetten ziyade diğerleriyle uyumlu çalışmayı ima etmesi nedeniyle dişil bir nitelik olarak tanımlanabilecek “*takım çalışmasına yatkinlik*” ilk sırada yer almaktadır. Söz konusu nitelik, ilanı yayınlayan örgütlerin yarısına yakın bir kısmı (%46,83) tarafından talep edilmektedir. “*İnsan ilişkilerinde başarılı olma*” niteliği ise ilanlarda yer alan dişil nitelikler arasında ikinci sırada yer almaktadır. “*Uyumluluk*”, “*esneklik*” ve “*gülyüzlü olmak*” en az ifade edilen dişil özelliklerdir.

## 5.SONUÇ

Örgütsel yapıların ve pozisyonların bu eril özelliği kadınların son yıllarda çalışma hayatında tarih boyunca hiç olmadıkları kadar yoğun bir şekilde kendilerini göstermeye başlamaları ile daha da büyük önem kazanmaktadır. Gerçekten de, bakıldığında kadınların 18. yy.'da başlattıkları eril düzene karşı mücadelenin üzerinden uzun zaman geçmiştir. Bu ilk meydan okuyuşun ardından yıllar süren mücadelelerin sonucunda kadınlar, toplumsal hayattan iş hayatına kadar uzanan geniş bir yelpazede çeşitli haklar kazanmışlardır. Kadınların çok uzun süreler boyunca eril bir krallık olarak kabul edilen iş hayatına adım atmaları, bu mücadeleler sonucunda elde edilen en büyük başarılarından biridir. Öyle ki günümüz örgütlerinin pek çoğunda örgüt bünyesinde var olan işgücünün yaklaşık olarak yarısını erkekler oluşturuyorsa diğer yarısını da kadınlar oluşturmaktadır. Bunun da ötesinde, kadınlar günümüzde artık sadece aile bütçesine katkıda bulunmak adına ikincil derecede işler yapmak amacıyla çalışma yaşamına girmemektedirler. Aksine, aldıkları eğitim doğrultusunda kariyer yapmak günümüzde çalışma yaşamına giren kadınların temel amaçları arasında yer almaktadır. Bununla birlikte, tüm bu gelişmeler kadınların içine girdikleri yapının eril özelliğini korumaya devam ettiği ve yeni üyelerden de bu özelliklere sahip olmasını talep ettiği gerçeğini değiştirmemektedir. Başka bir ifadeyle, cinsiyet, çalışma yaşamının ve örgütsel yapının kurucu bir elementidir (Britton: 2000:419) ve çalışanların tutumlarına, davranışlarına ve etkileşimlerine ilişkin cinsiyet beklentileri ilk bakışta göze çarpmamakla birlikte gerçekte örgütsel yapılanmalar içine gömülü olarak varlığını sürdürmektedir. Örgüt bünyesindeki işlere ilişkin bu cinsiyete dayalı ayrımın birçok alanda su yüzüne çıkması kaçınılmaz bir durumdur ki iş ilanları da bu alanlardan sadece birini oluşturmaktadır. Gerçekten de, örgütün bünyesinde barındırmak istediği elemanları örgüte çekmek amacıyla hazırlanan iş ilanlarının (Uyargil vd., 2008), örgüt bünyesindeki pozisyonların ve işlerin cinsiyet temelli yapılanması çerçevesinde sadece arzulanan cinsiyet özelliklerine sahip bireylerin örgüte girmesine olanak sağlayan ilk mekanizma olarak işlev gördüğünü düşünmek çok da yanlış olmayacaktır.

Tüm bu bilgiler ışığında örgüt bünyesindeki işlerin ve örgütsel pozisyonların cinsiyet temelinde yapıldığı tezinin geçerliliğini araştırmak amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, iş ilanları içerik analizi ile incelenmiştir. Bu doğrultuda, iş ve eleman ilanları portalı olan www.kariyer.net sitesinde 01 – 29 Şubat 2013 tarihleri arasında bankacılık sektöründeki yöneticilik pozisyonuna ait yayınlanan 158 iş ilanı analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucu, incelenen ilanlar arasında sadece 11 ilanda herhangi bir cinsiyet özelliğini ön plana çıkaran ifadeler rastlanmamıştır. Bir diğer ifadeyle, yapılan içerik analizi sonucu elde edilen bulgular, iş ilanlarının belirli cinsiyet özelliklerini ön plana çıkaracak şekilde hazırlandığı varsayımını doğrular niteliktedir. Bu bağlamda, örgüte girecek olan bireylerin özelliklerinin daha birey örgüte girmeden önce cinsiyet temelinde belirlenerek iş ilanları yoluyla kamuoyuna ve örgütün bir üyesi olmak isteyen adaylara duyurulduğuna söylemek mümkün görünmektedir. Araştırma kapsamında elde edilen bir diğer bulgu, incelenen ilanların büyük oranda eril niteliklere vurgu yapıyor olmasıdır. Yapılan incelemeler sonucunda iş ilanlarında 12 eril nitelik bulunduğu göze çarpmaktadır. “*Analitik bakış açısı*”, “*sonuç odaklılık*”, “*kar odaklılık*”, “*etkililik*” ve “*yoğun çalışma temposuna ve esnek çalışma saatlerine uyumluluk*” gibi eril nitelikler ilk sıralarda yer almaktadır. Söz konusu ilanlarda kendine yer bulan dişil niteliklerin sayısı ise rekabetten ziyade iş birliğine yatkın olma ve diğerleriyle uyumlu çalışmayı ima etmesi nedeniyle dişil bir nitelik olarak tanımlanabilecek “*takım çalışmasına yatkın olma*”, “*insan ilişkilerinde başarılı olma*”, “*uyumlu*”, “*esnek*” ve “*gülyüzlü olmak*” olan yalnızca 5 nitelikten oluşmaktadır. Eril nitelikler arasında en çok dile getirilen nitelik % 58,2’lik bir oranla “*analitik bakış açısı*” iken dişil nitelikler arasında en çok dile getirilen nitelik % 46,8’lik bir oranla “*takım çalışmasına yatkın olmak*”tır. Bu sonuçlar bağlamında, incelenen iş ilanlarının büyük oranda eril nitelikleri ön plana çıkardığı ve bu bağlamda ilana başvurmayı düşünen adayların eril nitelikler taşımasını talep eden bir özellikte olduğu söylenebilir. İncelenen iş ilanlarının eril bir sektör olan bankacılık sektörüne ve yine eril bir pozisyon olan yöneticilik pozisyonuna ait olduğu göz önüne alındığında ise, iş ilanlarının söz konusu sektörün ve pozisyonun eril niteliğini korumaya hizmet eden bir araç görevi gördüğünü söylemek mümkündür.

Sonuç olarak, araştırma sonucunda elde edilen bulgular göstermektedir ki, örgütün bünyesinde barındırmak istediği elemanları örgüte çekmek amacıyla çoğu zaman cinsiyet açısından tarafsız, her iki cinsde eşit imkânları sağlayacak bir şekilde yapılandırılmış görünen iş ilanları, tam tersi bir şekilde cinsiyet kalıp yargıları baz alınmak suretiyle eril veya dişil karakteristik özellikleri yansıtabilecek şekilde oluşturulmaktadır. Bu bağlamda, işin gerektirdiği özellikler ise esasında sektörün ve pozisyonun niteliğine göre eril veya dişil bir nitelik kazanmaktadır. Dolayısıyla, iş ilanlarının kimin örgüte girebileceğini belirleyen şifreler olarak sadece arzulanan cinsiyet özelliklerine sahip bireylerin örgüte girmesine olanak sağlayan ilk mekanizma olarak işlev gördüğünü söylemek ise yanlış olmayacaktır.

**KAYNAKÇA**

- Acker, J.1990.Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations, *Gender and Society*.Vol. 4, No. 2
- Acker, J.1992.From Sex Roles to Gendered Institutions, *Contemporary Sociology*, Vol. 21, No. 5.
- Akbaba, A. ve Günlü, E..Otel İşletmelerinde İşgören Bulma, Seçme ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 9 (18), 1-25 (2009).
- Basım, H.N., Sesen,H. ve Selen, E.2008. Personel Temin Sürecinde Gazete İlanları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. Yıl: 2008 Sayı: 1
- Barry, J., Berg, E. ve Chandler J.2006. Academic Shape Shifting: Gender, Management and Identities in Sweden and England. *Organization*. V. 13. 275-298
- Boswell, W. R., M.V. Roehling, M. A. LePine ve L.M. Moynihan.2003. Individual Job-Choice Decisions And The Impact Of Job Attributes And Recruitment Practices: A Longitudinal Field Study. *Human Resource Management*. Spring 2003
- Britton, D. M.2000. The Epistemology of the Gendered Organization. *Gender and Society*. Vol.14, No. 3.
- Çoban, A.2005. Örgüt Kültürü ve Toplumsal Cinsiyet Analizi: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD
- Daft, R. L.2000. *Management*. The Dryden Press. Fifth Edition. Orlando: USA
- Echtelt, P. V., Glebbeek, A., Lewis, S. ve Lindenberg, S. 2009. Post-Fordist Work: A Man's World?: Gender and Working Overtime in the Netherlands. *Gender & Society*. Vol. 23 No. 2.pp 188-214
- Emre, O.2010. İş İlanlarında Ayrımcılık: Kocaeli İli Örneği.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- Evans, W. R. ve Davis, W. D..2011.An Examination of Perceived Corporate Citizenship, Job Applicant Attraction, and CSR Work Role Definition. *Business Society* 2011
- Feldman, Daniel C., William O. Bearden ve David M. Hardesty.2006. Varying the Content of Job Advertisements: The Effects of Message Specificity. *Journal of Advertising*. Vol. 35. No. 1.pp. 123-141
- Holsti, O.R. 1969. *Content analysis for the social sciences and humanities*, Menlo Park, C.A: Addison- Wesley.
- Kaplan, A.B., Aamodt, M.G. ve Wilk, D.1991.The Relationship Between Advertisement Variables And Applicant Responses To Newspaper Recruitment Advertisements. *Journal Of Business And Psychology*.Volume 5. No. 3. Spring 1991.
- Kuhn, P.J. ve Shen, K.2011. Gender Discrimination In Job Ads:Theory And Evidence. NBER Working Paper No. 17453. September 2011
- Kutanis, R. Ö. 2008. "Yönetici Ve Kadın Olmanın Zorlukları" ,içinde Kadın, Çalışma Ve Toplum, editörler: Fatma Fidan ve Tuncay Yılmaz, Sakarya Kitapevi, Sakarya.
- Luborsky, M. R. 1994. *Qualitative Research in Ageing Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pelit, E. ve Arslantürk, Y..2011. Turizm İşletmelerinin İş Etiğine Yönelik Uygulamalarının Çalışma Yeri Tercihindeki Önemi: Turizm Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. C.16. S.1 s.163-184
- Roberson, Q.M. Collins,C.J., ve Oreg, S. 2005. The Effects Of Recruitment Message Specificity On Applicant Attraction To Organizations. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 19. No. 3. Spring 2005
- Rubin, J. 1997. Gender, Equality and the Culture of Organizational Assessment, *Gender, Work and Organization*, Volume: 4, Number: 1, January 1997.
- Sargut, S..2001.Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim. İmge Kitabevi Yayınları.2. Baskı
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ. D., Acar A. C., Özçelik, O., DÜNDAR, G., Sadullah, Ö., Tüzüner, L. 2008.(Der.). İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta Yayınları. 3. Baskı.İstanbul, 2008.
- Yancey Martin, P. 2003. "Said and Done" Versus "Saying and Doing": Gendering Practices, Practicing Gender at Work. *Gender & Society*. Vol. 17. No. 3. June 2003.pp. 342-366

# İŞ AİLE YAYILIMI (WORK FAMILY SPILLOVER) KAVRAMI VE ÖLÇME ARACININ TÜRKÇE FORMUNUN GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZİ

Yrd. Doç.Dr. Sema POLATCI  
Gaziosmanpaşa Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
sema.polatci@gop.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmada, iş aile yayılımı kavramı incelenerek, Grzywacz ve Marks (2000) tarafından geliştirilmiş olan iş aile yayılımı ölçeğinin Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirliğinin sınanması amaçlanmıştır. Yerli literatürde iş aile yayılımını konu alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma sayesinde, hem iş aile yayılımı kavramı ve ölçeği yerli literatüre girmiş olacak, hem de Batı kültüründen farklı bir kültür yapısında iş aile yayılımı ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliği değerlendirilmiş olacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** İş aile yayılımı, iş aile yayılımı ölçeği, ölçek uyarlama, ölçek geçerleme

## 1.GİRİŞ

Birey hayatının büyük bölümünü oluşturan iş ve aile hayatları, geçmişten günümüze araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Birbirlerinden farklı talep ve özellikleri olan bu iki alan arasında rekabet ve çatışma kaçınılmaz olarak algılanmış ve iki alanı bir arada inceleyen çalışmalar genellikle “iş aile çatışması” üzerine yoğunlaşmışlardır. Özellikle örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi araştırmaları içerisinde iş aile çatışması kavramı ile bu çatışmanın sebep ve sonuçları sıklıkla araştırılmıştır (Marchese, Bassham ve Ryan, 2002).

Bireyin hayatında büyük öneme sahip olan bu iki alanın, talep ve çıkarları birbiri ile sürekli çakışan iki düşman olarak görülmesi iş aile çatışmasının zaman içerisinde eleştirilere hedef olmasına neden olmuştur. Özellikle son yıllarda yapılan araştırmalar iş aile çatışması kavramının iş ve aile hayatlarının birbirleri ile olan etkileşimini tam olarak açıklayamadığını göstermektedir. İş ve aile hayatının birbiri üzerindeki olumsuz etkilerine odaklanan araştırmacılar iş aile çatışması üzerine yoğunlaşmışlar, ancak bu iki alanın birbiri üzerinde olumlu etki de yapabileceğini göz ardı etmişlerdir. Oysa bu iki alanda sahip olunan roller birbirlerine olumlu katkılar yapabilmekte ve bireyin gelişimini olumlu yönde etkileyebilmektedirler. Son yıllarda pozitif psikolojinin de etkisi ile birlikte iş ve aile hayatlarının birbirlerine olumlu katkı yapabilecekleri farkedilmiş ve “iş aile yayılımı” kavramı ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada yabancı literatürde önemle üzerinde durulan ancak Türkçe literatürde henüz çalışılmamış olan iş aile yayılımı kavramının tanımı, boyutları ve iş ve aile hayatının etkileşimini inceleyen diğer kavramlardan farklılıkları açıklandıktan sonra, iş aile yayılımını ölçek amacıyla Grzywacz ve Marks (2000) tarafından geliştirilmiş olan iş aile yayılımı ölçeğinin Türkçe formunun geçerlik ve güvenilirliği analiz edilmiştir.

## 2. İŞ AİLE YAYILIMI KAVRAMI VE BOYUTLARI

İlk kez 1984 yılında Crouter tarafından kullanılan iş aile yayılımı; iş ve aile hayatı etkileşimine yönelik teorilerden, yayılma teorisine dayanmaktadır. Bu teorinin çerçevesi altında iş aile yayılımı bireyin iş ve aile hayatında yaşadıkları ile birlikte, bu iki alanın birbirlerine olan karşılıklı olumlu veya olumsuz etkilerini de bir arada incelemektedir. Bu sayede sadece iş aile çatışmasının konu edildiği iş ve aile hayatının birbiri üzerindeki olumsuz etkileri değil, bu iki alanın birbirlerine sağladıkları faydaları da incelenmektedir. İş aile yayılımını, bireylerin iş ve aile hayatlarına yönelik deneyimlerini birarada inceleyen ve bütüncül bir bakış açısı ile bu iki alan arasında sinerji oluşturan bir kavram olarak tanımlamak mümkündür (Polatçı, 2011: 73).

Literatürdeki iş aile yayılımı tanımlarına bakıldığında, henüz üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanımın olmadığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar kavramın iki farklı yönünü vurgulayarak, iş aile yayılımını “işgörenlerin işteki tecrübelerinin iş dışındaki alanlara, iş dışındaki tecrübelerinin de iş hayatına yayılması” şeklinde tanımlamıştır (Staines, 1980). Lambert (1990) ise iş aile yayılımı ile ilgili yapılmış olan araştırmaları

incelemiş ve sonunda kavramı “işgörenler iş hayatında geliştirdikleri duygularını, tutumlarını, kabiliyetlerini ve davranışlarını aile hayatlarına ve aile hayatında geliştirdiklerini de iş hayatına taşımaktadırlar. İş aile yayılımı pozitif veya negatif olabilir.” şeklinde tanımlamıştır.

İş aile yayılımının boyutları konusundaki en önemli çalışma 2000 yılında Grzywacz ve Marks tarafından yapılmıştır. Grzywacz ve Marks (2000) kavramı dört boyutlu bir model olarak ele almışlar ve bir “iş aile yayılımı ölçeği” geliştirmişlerdir. İş aile hayatı arasındaki etkileşimin daha iyi anlaşılabilmesi için geliştirilmiş olan bu modele göre dört iş aile yayılımı boyutunun kısaca tanımları aşağıdaki gibidir (Crouter, 1984; Grzywacz ve Marks, 2000’den derlenmiştir):

**Pozitif iş-aile yayılımı:** İş hayatında elde edilen bilgi, beceri, tecrübe ve kaynakların, aile hayatına olumlu bir şekilde yayılması, katkı sağlamasıdır.

**Pozitif aile-iş yayılımı:** Aile hayatında elde edilen bilgi, beceri, tecrübe ve kaynakların, iş hayatına olumlu bir şekilde yayılması, katkı sağlamasıdır.

**Negatif iş-aile yayılımı:** İş hayatında elde edilenlerin, aile hayatına olumsuz veya yıkıcı bir şekilde yayılması, iş hayatının aile hayatına zarar vermesidir.

**Negatif aile-iş yayılımı:** Aile hayatında elde edilenlerin, iş hayatına olumsuz veya yıkıcı bir şekilde yayılması, aile hayatının iş hayatına zarar vermesidir.

İş aile yayılımı kavramı; literatürde en çok iş aile çatışması kavramı ile karıştırılmakta, hatta bazı araştırmacılar iş aile yayılımını iş aile çatışmasının tersi olarak kabul etmektedirler. Ancak iş aile yayılımı kavramının kapsamı ve özellikleri dikkatle incelendiğinde, kavramın iş aile çatışmasından çok daha fazlasını temsil ettiği anlaşılabilmektedir.

İş aile yayılımı kavramı ile iş aile çatışması arasında iki önemli farklılık bulunmaktadır. Bunlardan birincisi iş aile yayılımında bireyin aynı anda birden fazla iş aile yayılımı boyutunu birarada yaşayabilmesidir (Kirchmeyer, 1992). İş aile yayılımı ve iş aile çatışması arasındaki diğer önemli farklılık ise, iş aile çatışması iş ve aile üzerinde olumsuz sonuçlara yol açan negatif bir durumken, iş aile yayılımı iş ve aile hayatı ile ilgili muhtemel tüm sonuçları kapsamaktadır. Bu sebeple iş aile yayılımını iş aile çatışmasının tersi olarak tanımlamak mümkün değildir.

Literatürde iş aile yayılımı ile yakın anlamlarda kullanılan ve iş aile yayılımı kavramı ile sıkça karıştırılan bazı kavramlar vardır. İş aile yayılımı kavramı ile sıkça karıştırılan bu kavramlar iş aile zenginleştirilmesi (work family enrichment), iş aile dengesi (work family balance), iş aile uyumu (work family fit), iş aile kolaylaştırması (work family facilitation) şeklinde sıralanabilir. Bu kavramlar genellikle aynı teorinin farklı araştırmacılar tarafından farklı isimler altında tekrar yazılması itibarıyla oluşmuşlardır. İş aile yayılımı ise çok boyutlu yapısı ve aynı anda iş ve aile hayatı ile ilgili deneyimlerin hem pozitif hem de negatif yönünü kapsaması nedeniyle, tüm bu kavramlardan ayırt edilmektedir.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Örneklem

Araştırmanın evrenini Gaziosmanpaşa Üniversitesi’nde görev yapan evli akademisyenler oluşturmaktadır. Araştırmaya toplam 150 akademik personel katılmıştır. Örneklem yaşları 24 ile 64 arasında değişmekte olup yaş ortalaması 37.68 (SS= 7.65)’dir. Katılımcıların %24’ü kadın, %76’sı erkektir. Akademik unvanlara bakıldığında %16’sı araştırma görevlisi, %37.3’ü öğretim görevlisi, %36.7’si yardımcı doçent doktor, %2.7’si doçent doktor ve %7.3’ü profesör doktordur. Akademik kıdeme bakıldığında ise %32.7’si 5 yıl veya daha kısa süredir, %22.7’si 6-10 yıldır, %21.3’ü 11-16 yıldır ve %23.3’ü 16 yıl veya daha fazla süredir akademisyen olarak görev yapmaktadır.

#### 3.2. İş Aile Yayılımı Ölçeği ve Türkçe’ye Çevrilmesi

Grzywacz ve Marks (2000) iş aile yayılımını ölçmek amacıyla çok boyutlu iş aile yayılımı ölçeğini geliştirmişlerdir. Literatürde bu ölçeğin kullanıldığı birçok çalışmaya rastlamak mümkündür (Grzywacz ve Marks, 2000; Grzywacz ve Bass, 2003; Wayne vd., 2004; Lawson, vd., 2013; Grzywacz vd., 2002; Schneewind, vd., 2010). Diğer yandan iş aile yaşamı ilişkisinde hem pozitif hem de negatif yönü dikkate alan bir başka kavram ve bir başka ölçek de bulunmamaktadır (Kinnunen, vd., 2006). Bu nedenle bu çalışmada iş aile yayılımını ölçmek amacıyla Grzywacz ve Marks (2000) tarafından geliştirilmiş olan 14 ifadeli ölçek kullanılmıştır.

Ölçek negatif iş-aile yayılımı, negatif aile-iş yayılımı, pozitif aile-iş yayılımı ve pozitif iş-aile yayılımı olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. 14 ifadenin alt boyutlara dağılımına bakıldığında ilk 4 ifade negatif

iş-aile yayılımını; 5, 6, 7 ve 8. ifadelerin negatif aile-iş yayılımını; 9, 10 ve 11. ifadelerin pozitif aile-iş yayılımını; 12, 13 ve 14. ifadelerin ise pozitif iş-aile yayılımını ölçtüğü görülmektedir.

İş aile yayılımı ölçeğinin Türkçe'ye çevrilmesinde öncelikle ifadelerin açık ve anlaşılır olmasına özel olarak dikkat edilmiştir. Ölçek hem İngilizce'ye hem de Türkçe'ye hakim araştırmacılar tarafından değerlendirilmiştir. Türkçe'ye çevrilen ölçek farklı mesleklerden, 40 kişilik bir gruba uygulanmıştır. Bu ön uygulama sonucunda bazı gerekli düzeltmeler yapılarak, ölçekteki ifadelerle son şekli verilmiştir.

### 3.3. İşlem

Literatürde ölçek geçerleme çalışmalarında genellikle yapı geçerliği incelenmektedir. Bir ölçeğin yapı geçerliği de açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi, daha önceden tanımlanmış ve sınırlandırılmış bir yapının bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığının test edildiği bir analizdir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010: 275). Bu çalışmada orijinal ölçeğin faktör yapısının Türk örnekleminde doğrulanıp doğrulanmadığını incelemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır.

## 4. BULGULAR

### 4.1. İş Aile Yayılımı Ölçeğinin Geçerlenmesine İlişkin Bulgular

Orijinal ölçekte (Grzywacz ve Marks, 2000), 1986 işgören üzerinde yapılmış olan faktör analizi sonucunda dört boyutlu bir yapı ortaya konulmuştur. LISREL paket programı kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizinde, ölçeğin bilinen dört boyutlu yapısı test edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 1'de görülmektedir.

**Tablo 1:** İş Aile Yayılımı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\chi^2/df$	RMSEA	NNFI	CFI	GFI
Model 1 (14 maddeli)	185.10/71*=2.61	0.104	0.81	0.85	0.85
Model 2 (1 madde çıkarıldı)	95.38/59*=1.62	0.064	0.92	0.94	0.91
Model 3 (2 madde çıkarıldı)	76.26/48*=1.59	0.063	0.93	0.95	0.92
Mükemmel uyum**	<2	<0,05	>0,95	>0,95	>0,95
İyi uyum**	<5	<0,08	>0,90	>0,90	>0,90

\*p<0,01

\*\*Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010, 271-272.

İş aile yayılımı ölçeğinin geçerlik analizi üç aşamalı model ile gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin tüm ifadelerini içeren model 1'in, uyum iyiliği değerlerinin öngörülen referans değerler aralığında olmadığı görülmüştür. Bu nedenle ölçekten ifade çıkarılarak, modelin iyi uyum değerlerine ulaşması sağlanmıştır. Bu doğrultuda ölçek maddelerinin faktör yükleri dikkate alınarak ve en düşük faktör yüküne sahip olan maddeden başlayarak tek tek maddeler çıkarılmıştır. En düşük faktör yüküne sahip olan negatif aile-iş yayılımı alt boyutuna ait 7. madde çıkarıldığında, ölçek uyum iyiliği açısından kabul edilebilir hale gelmiştir (Model 2). Ancak bu yeni durumda yine negatif aile-iş yayılımı alt boyutuna ait olan, ölçekteki 8. madde faktör yükü 0.20'e düşmüştür. Düşük faktör yükü nedeniyle 8. madde de ölçekten çıkarılmıştır (Model 3). Geriye kalan 12 madde ile oluşturulan 3. modelde uyum iyiliği değerlerinin tamamının referans değer aralığına ulaşmış olması ve maddelerin faktör yüklerinin de 0.56 ve 0.95 aralığında olması nedeniyle analiz işlemleri sonuçlandırılmıştır. Buna göre 14 ifadeli orijinal iş aile yayılımı ölçeğinin Türkçe formundan 2 ifade çıkarılmıştır ve 12 ifadeli bir ölçeğe ulaşılmıştır.

Orijinal iş aile yayılımı ölçeğinde negatif iş aile yayılımı boyutlarında 4'er ve pozitif iş aile yayılımı boyutlarında 3'er olmak üzere toplam 14 ifade bulunmaktayken, doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen sonuçlar neticesinde negatif aile-iş yayılımı alt boyutundan iki madde ("Evde yapmam gereken işler, işimi iyi yapabilmem için daha iyi dinlenebilmemi engeller.", "Evdeki sorumluluklarımdan dolayı, işteki faaliyetlerime daha az enerji harcamaktayım.") çıkarılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre Türkçe'ye uyarlanmış olan ölçeğin dört boyutlu yapısı doğrulanmış olup, ölçeğin son hali ve maddelere ilişkin faktör yükleri aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 2.** İş Aile Yayılımı Ölçeği İçin Doğrulamalı Faktör Analizi Sonucunda Ulaşılan Maddeler ve Maddelerin Faktör Yükleri

Negatif iş-aile yayılımı	
1. İşte çok yorulduğumdan dolayı, evde odaklanmam gereken işlere odaklanamam.	0.77
2. İşte yüklediğim stres, evde sınırlı olmama neden olur.	0.66
3. İşteki problem ve sıkıntılar, evde iken kafamı meşgul eder.	0.72
4. İşim nedeniyle, evdeki faaliyetlerime daha az enerji harcamaktayım.	0.67
Negatif aile-iş yayılımı	
5. Kişisel veya ailesel problemlerim, işte iken kafamı meşgul eder.	0.56
6. Evde yüklediğim stres, işte sınırlı olmama neden olur.	0.95
Pozitif aile-iş yayılımı	
7. Evde gördüğüm sevgi ve saygı, işte kendime güvenmemi sağlar.	0.71
8. Ev hayatı beni rahatlatır ve kendimi bir sonraki iş gününe hazır hissetmemi sağlar.	0.72
9. Evden birileri ile konuşmak, işteki problemler ile başa çıkamamı kolaylaştırır.	0.62
Pozitif iş-aile yayılımı	
10. İşteki deneyimlerim, ev hayatı ile ilgili konularda bana yardımcı olur.	0.82
11. İşte yaptıklarım, evde bana daha iyi bir konum sağlar.	0.76
12. İşte kullandığım becerilerim, ev hayatımda bana faydalı olur.	0.77

#### 4.2. İş Aile Yayılımı Ölçeğinin Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Ölçeğin iç tutarlılığını hesaplamak amacıyla alt boyutların Cronbach Alfa değerleri hesaplanmıştır. Buna göre alt boyutların güvenilirlik katsayıları negatif iş-aile yayılımı için 0.799, negatif aile-iş yayılımı için 0.702, pozitif aile-iş yayılımı için 0.724, pozitif iş-aile yayılımı için ise 0.830 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre ölçeğin güvenilir olduğu söylemek mümkündür.

### 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

İş aile yayılımı kavramı ilk kez 1984 yılında Crouter tarafından ortaya atılmıştır. Grzywacz ve Marks (2000) iş aile yayılımının ölçümüne yönelik negatif iş-aile yayılımı, negatif aile-iş yayılımı, pozitif aile-iş yayılımı ve pozitif iş-aile yayılımı boyutlarından oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu çalışmanın amacı, iş aile yayılımı kavramını tanımlayarak, Grzywacz ve Marks (2000) tarafından geliştirilmiş olan iş aile yayılımı ölçeğinin Türkçe'ye uyarlamak, geçerlik ve güvenilirlik analizlerini incelemektir.

Ölçekte yer alan her boyut 4 ifade ile temsil edilmekte ve ölçek toplam 4 boyut ve 14 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliğinin test edildiği doğrulamalı faktör analizi aşamasında da bu 4 boyut temel alınmıştır. Analiz sonuçlarına göre, kurulan modelin uyum iyiliğinin referans değerleri arasında olabilesi için bazı maddelerin ölçekten çıkarılması gerekmiştir. Faktör yükleri düşük olan maddeler ölçekten tek tek çıkarılarak doğrulamalı faktör analizi tekrarlanmış ve sonunda 2 maddenin çıkarıldığı ölçek, uyum iyiliği açısından kabul edilebilir sınırlar içerisine girmiştir. Silinen ifadeler negatif aile-iş yayılımı alt boyutuna ait olan "Evde yapmam gereken işler, işimi iyi yapabilmem için daha iyi dinlenebilmemi engeller." ve "Evdeki sorumluluklarımdan dolayı, işteki faaliyetlerime daha az enerji harcamaktayım." ifadeleridir. Bu iki ifade negatif aile-iş yayılımının evdeki fiziksel yorgunluk ile ilgili bölümünü oluşturmaktadır. Doğrulamalı faktör analizinde bu iki ifadenin faktör yüklerinin düşük çıkmasının nedeninin, örneklemdeki kadın ve erkeklerin aile hayatındaki rol ve sorumluluklarının farklılığından kaynaklandığı düşünülmektedir. Buna göre iş aile yayılımının Türkçe formunun geçerlenmesi aşamasında orijinal ölçekteki 7. ve 8. maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Türkçe iş aile yayılımı ölçeği 4 boyut ve 12 madde ile doğrulanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik çalışmaları için iç tutarlılık katsayılarına bakılmıştır. Buna göre ölçeğin tüm alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğu söylenebilir. Sonuç olarak geçerlik ve güvenilirlik analizlerinden elde edilen bulgular, iş aile yayılımı ölçeğinin Türkçe formunun geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

Yapılan literatür incelemesinde ülkemizde iş aile yayılımı kavramını konu alan çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışma hayatının her alanında işgörenlerin karşılaştıkları iş ve aile ikilemini konu alması sebebiyle herkesi ilgilendirmekle birlikte, kavramın pozitif boyutlarının üzerinde durmak suretiyle hem iş hem de sosyal hayata fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla bu araştırma ile iş aile yayılım düzeyinin değerlendirilmesinde ve sonrasında da yönetilmesinde kullanılabilecek bu ölçeğin, Türkçe literatüre kazandırılması amaçlanmıştır.

Yapılan analizler neticesinde geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu kabul edilen iş aile yayılımı ölçeğinin Türkçe formunun, özellikle örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanları açısından büyük önem taşıdığı düşünülmektedir. Hayatın vazgeçilmez iki parçası olan iş ve aile yaşamı arasında pozitif yayılımın



sağlanabilmesi, öncelikle mevcut durumun ölçülmesi ile mümkün olabilecektir ki, bu da ancak yerli literatürde geçerli ve güvenilir bir iş aile yayılımı ölçeğinin varlığı ile mümkündür. Bu araştırmanın örnekleminde elde edilen bulguların ölçeğin genellenebilirliğini sınırladığı göz önünde tutularak, iş aile yayılımı ölçeğinin ülkemizde konu ile ilgili araştırmalarda kullanılabilmesini söylemek mümkündür. Bu sayede, bundan sonraki çalışmalarda iş aile yayılımının kurulacak modellerde birçok değişkenin öncülü veya ardılı olarak tanımlanabileceği ve ölçülebileceği düşünülmektedir.

Bundan sonraki çalışmalarda iş aile yayılımı ölçeğinin, nicel ve nitel olarak farklı örneklerde denemesi ölçeğin geçerlik ve güvenilirliği konusunda daha güçlü ve genellenebilir bulgulara ulaşılması konusunda önem taşımaktadır. Ayrıca ölçeğin uyum geçerliliğini belirlemek amacıyla, iş aile yayılımı ile ilişkili olabilecek çeşitli psikolojik yapıları değerlendiren ve geçerliği güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerle arasındaki ilişkiler incelenebilir.

## KAYNAKÇA

- Crouter, A. C. 1984, Spillover from Family to Work: The Neglected Side of the Work-Family Interface, *Human Relations*, 37, 425-442.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu G. ve Büyüköztürk, Ş. 2010, Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik, SPSS ve LISREL Uygulamaları, Pegem Akademi, Ankara.
- Grzywacz, J. G. ve Bass, B. L. 2003, Work, Family, and Mental Health: Testing Different Models of Work-Family Fit, *Journal of Marriage and Family*, 248-262.
- Grzywacz, J. G. ve Marks, N. F. 2000, Reconceptualizing the Work-Family Interface: An Ecological Perspective on the Correlates of Positive and Negative Spillover between Work and Family, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 111-126.
- Grzywacz, J. G., Almeida D. M. ve McDonald D. A. 2002, Work-Family Spillover and Daily Reports of Work and Family Stress in the Adult Labor-Force, *Family Relations*, 51, 28-36.
- Kinnunen, U., Feldt, T., Geurts, S. ve Pulkkinen, L. 2006, Types of Work-Family Interface: Well-Being Correlates of Negative and Positive Spillover Between Work and Family, *Scandinavian Journal of Psychology*, 47, 149-162.
- Kirchmeyer, C. 1992, Perceptions of Nonwork-to-Work Spillover: Challenging the Common View of Conflict-Ridden Domain Relationships, *Basic and Applied Social Psychology*, 13(1), 231-249.
- Lambert, S. J., 1990, Processes Linking Work and Family: A Critical Review and Research Agenda, *Human Relations*, 43, 239-257.
- Lawson K. M., Davis K. D., Crouter A. C., O'Neil J. W. 2013, Understanding Work-Family Spillover in Hotel Managers, *International Journal of Hospitality Management*, 33, 273-281.
- Marchese, M. C., Bassham G. ve Ryan, J., 2002, Work-Family Conflict: A Virtue Ethics Analysis, *Journal of Business Ethics*, 40, 145-154.
- Polatçı, S. 2011, "Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Rolü", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Schneewind K. A., Reeb C. ve Kupsch M. 2010, Bidirectional Work-Family Spillover and Work-Family Balance: How are They Related to Personal Distress and Global Stress?, *Family Science*, 1(2), 123-134.
- Staines, G. L. 1980, Spillover versus Compensation: A Review of the Literature on the Relationship Between Work and Nonwork, *Human Relations*, 33(2), 111-129.
- Wayne, J. H., Musisca N. ve Fleeson W., 2004, Considering the Role of Personality in the Work-Family Experience: Relationships of the Big Five to Work-Family Conflict and Facilitation, *Journal of Vocational Behavior*, 64, 108-130

# HİZMETKAR LİDERLİĞİN İŞ-AİLE ZENGİNLEŞMESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KAPSAMLI BİR MODEL GELİŞTİRME ARAYIŞLARI: ÖRGÜTLE ÖZDEŞLEŞME VE POZİTİF PSİKOLOJİK KAYNAKLARIN BU ETKİLEŞİMDE ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Yrd.Doç.Dr.Sezer Cihan Çalışkan**

Haliç Üniversitesi İşletme Fakültesi  
Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü  
segunaydin@yahoo.com

Yrd.Doç.Dr. F.Oben ÜRÜ SANI

İstanbul Arel Üniversitesi İ.İ.B:F.  
İngilizce İşletme Bölümü  
obenurusani@arel.edu.tr

**Yrd.Doç.Dr. Özlem ATAN**

Haliç Üniversitesi İşletme Fakültesi  
İşletme Bölümü  
ozlematan@halic.edu.tr

Prof.Dr.Uğur YOZGAT

Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi  
İşletme Bölümü  
uguryozgat@marmara.edu.tr

## ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı, özellikle 2000’li yıllardan sonra yazında yer almaya başlayan “iş-aile zenginleşmesi” nin yaşanmasında, güncel liderlik yaklaşımlarından hizmetkar liderlik tarzının katkısını ortaya çıkarmaktır. Çalışanların ihtiyaçlarını her şeyin üzerinde gören hizmetkar liderlik tarzının çalışanların iş-aile zenginleşmesi yaşamasında pozitif yönlü anlamlı bir katkı sağlaması beklenmektedir. Aynı zamanda çalışanlar tarafından algılanan hizmetkar liderlik tarzının, çalışanların örgütleri ile özdeşleşme düzeyini ve sahip oldukları pozitif psikolojik kaynakları/sermayeyi (öz-değer, öz-yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik yılmazlık) arttırdığı ve bu değişkenler aracılığı ile de çalışanların işten aileye ve aileden işe zenginleşme düzeylerini olumlu yönde etkilediği hipotezleri test edilmektedir. Bu bağlamda, hizmetkar liderlik tarzının iş-aile zenginleşmesi üzerindeki etkisi ilk defa kapsamlı bir model ile test edilmiş ve gelecek teorik ve görgül çalışmalar için yeni model önerileri geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmetkar Liderlik, İş-Aile Zenginleşmesi, Örgütle Özdeşleşme, Pozitif Psikolojik Kaynaklar (Öz-değer, Öz-yeterlilik, İyimserlik, Psikolojik Yılmazlık)

## 1. GİRİŞ

En basit tanımı ile bireyin başkalarını etkileme süreci olarak tanımlanan liderlik konusu yönetim organizasyon yazınında birçok araştırmacının dikkatini çeken ve yıllardır araştırılan bir konudur. Çalışanların liderleri ile ilgili algılarının iş ve örgüt düzeyindeki çıktılara olan etkisi (iş performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, kariyer başarısı vb..) bir çok araştırmaya konu olmakla birlikte (Avolio, Walumbwa ve Weber,2009), iş-aile alanları ve etkileşimleri üzerindeki etkisi mevcut liderlik yazınında kısıtlı sayıda olup, bu konuda ortaya atılan kuramsal çerçeveler mevcut ilişkileri açıklamakta yetersizdir. Oysa ki, çalışanlar tarafından algılanan liderlik tarzının bireyin iş-aile yaşamı üzerindeki etkilerinin incelenmesi bireyin yaşamdan aldığı genel doyumun ve iş tatmininin artırılmasında örgütlerin nasıl liderlere ihtiyaç duyduğunu vurgulamak açısından önem taşımaktadır. Yazında konu hakkında yapılan çalışmaların yetersizliği ve mevcut boşluğu doldurmak amacı ile bu araştırmada öncelikle hizmetkar liderlik tarzının iş-aile alanlarının zenginleşmesi üzerindeki etkisi incelenilmektedir. Araştırmada “hizmetkar liderlik” tarzının ele alınmasının nedeni bu liderlik tarzının mevcut güncel liderlik tanımları içerisinde en çok insan(çalışan) odaklı yaklaşımı sergileyen liderlik tarzı olmasıdır.

### 1.1. Hizmetkâr Liderlik Kavramı, Tanımı ve Kapsamı

İlk olarak 1970 yılında Greenleaf'in kullandığı "hizmetkâr liderlik" kavramının özünde öncelikle, hizmet etme isteğinin olması yatmaktadır. Bu konuda Bass (2000), hizmetkâr liderlerin hizmet etme isteği açısından "doğal" bir hisse sahip olduklarına, liderlik yapmayı ise "bilinçli" olarak seçtiklerine değinmiştir. Greenleaf (1977)'in görüşüne göre hizmetkâr liderler, önce liderlik yapan sonrasında hizmet eden liderlere oranla başkalarının öncelikli ihtiyaçlarını daha fazla tanımlamakta ve bunları karşılamak için daha fazla çaba göstermektedirler (Farling ve ark., 1999). Page ve Wong (1998) ise hizmetkâr liderlik kavramını, ortak iyiliği sağlama, hedeflere ulaşma ve diğerlerinin gelişimlerini sağlamada öncelikli amacı diğerlerine hizmet etmek olduğu bir liderlik tarzı olarak tanımlamaktadırlar. Hizmetkâr liderler, çalışanlarına bencillikten uzak ve karşılık beklemezsizin hizmet etmeyi ilke edinmişlerdir (Greenleaf, 1977). Hizmetkâr liderliğin düşünsel temeli olan ve Greenleaf tarafından ortaya atılan "kâhyalık teorisi"ne göre de, lider, güvene ve ahlaki ilkelere bağlı, kendi çıkarlarından ziyade tüm ortakların (paydaşların) çıkarlarına hizmet etmeye odaklı, örgüte ve çalışanlarına uzun dönemli bağlılık duyan, alıcı değil verici olan bir davranış sergiler (Pollard, 1996: 241-248). Hizmet etme bilinci örgütün sınırlarını da aşır, toplumsal anlamda ve tüm paydaşları da kapsayan bir kültür yaratma şekline dönüşür. Başka bir deyişle hizmetkâr liderler topluma fayda sağlama ve değer katma bilincini örgüt içerisinde yayarak, örgütün müşterileri ve diğer paydaşlarını da içine alan bir hizmet etme kültürü yaratmayı hedeflerler. Spears (2004)'e göre de, hizmetkâr liderlik yaklaşımı sadece bir kişiyle ilgili değil, tüm organizasyona yayılan bir kültür şeklinde algılanmalıdır.

Greenleaf (1977) hizmet etmenin yanı sıra, diğer birtakım önemli hizmetkâr liderlik özelliklerinden bahsetmiştir. Bunlar inisiyatif, dinleme ve anlama, hayal gücü, geri çekilme becerisi, kabul etme ve empati, sevgi, öngörü, farkındalık ve algılama, ikna etme becerisi, kavramsallaştırma becerisi, iyileştirme ve topluluk oluşturma becerisini içermektedir (Joseph ve Winston, 2005). Greenleaf'in hizmetkâr liderlik özellikleri sıralamasından hareketle Spears (1995, 2002), hizmetkâr liderin 10 temel özelliğini şu şekilde sıralar (Ehrhart, 2004):

**Dinleme (Listening):** Liderin sessiz kalarak, yüksek kavrayışla ve kişiselleştirmeden takipçilerini aktif olarak dinlemesi; **Empati (Empathy):** Bir durumu karşıdaki kişinin perspektifinden görebilme; **Farkındalık (Awareness):** Liderin hem kendisi hem de organizasyonda mevcut sorunların farkında olması ve bunlarla başedebilmesi, çevresinde olan bitenlerin farkında olması ve sevgi gücüne sahip olması; **İkna Etme (Persuasion):** Liderin karar alırken diğerlerini zorlama yerine ikna etmesi; **Kavramsallaştırma (Conceptualization):** Güncel sorunlara bugünden geleceğe yönelik olarak bakabilme; **İleri Görüşlülük (Foresight):** Bir problemin olası sonuçlarını önceden görebilme, geçmişten alınan dersler, günün gerçekleri ve alınacak kararın gelecekteki olası sonuçları hakkında öngörü sahibi olma; **Kahyalık (Stewardship):** Başkalarının çıkarlarını kendininkilerden önce tutma ve herkesin iyiliğini düşünme; **İnsanların gelişimine bağlılık (Commitment to the growth of people):** Liderin takipçilerinin kişisel, mesleki ve ruhsal gelişimlerinden sorumluluk duyması; **Birlik Kurucu Olma /Topluluk Oluşturabilme (Building Community):** Liderin organizasyonun içinden ve dışından tüm paydaşları kapsayacak şekilde bir birlik ruhu oluşturmaya ve bunun için çabalaması, topluluğun birliğini sağlaması.

Hizmetkâr liderlikle ilgili yapılan sınıflandırmalardan bir diğeri de Patterson (2005)'a aittir. Patterson hizmetkâr liderlik teorisini dönüştürücü liderliğin bir uzantısı olarak görmüş ve bu liderlik tarzını öncelikle takipçilere ve ikincil olarak da organizasyona odaklanan liderlik şekli olarak tanımlamıştır. Lider, kendi gücünü arttırma yerine, organizasyondaki tüm üyelerin kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağladığı takdirde çevredeki fırsatlar daha iyi değerlendirilir. Patterson'un hizmetkâr liderlik modelinde, şu davranışlar ön plana çıkmaktadır: Sosyal ve Ahlaki sevginin kanıtlanması: Lider, takipçileri için muhteşem bir sevgiye sahip olmalı, doğru zamanda doğru sebepler için doğru şeyleri yapmalıdır. Yunancada "Agapao Love" olarak adlandırılan bu sevginin kanıtı, basamaksal olarak liderin önce çalışanlarına, sonra onların yeteneklerine ve üçüncü aşamada da organizasyonun yararına odaklanmasıdır. **Alçakgönüllü Davranma:** Kişinin sağlıklı bir egoya sahip olarak, kendisini diğerlerinden en iyi görmemesi, tevazu sahibi olmasıdır. **Fedakârlık:** Bir beklentiye sahip olmaksızın, başkasına yardım etmeye ilişkin gönüllü davranışlardır. **Vizyoner Olma:** Liderin, çalışanlarının vizyonlarına bağlı olarak organizasyonun vizyonunu oluşturmasıdır. **Güven:** Hizmetkâr liderliğin temel kavramıdır. Takipçiler, dürüstlük konusunda ilham aldıkları liderin çok daha fazla takipçisi olurlar. **Yetkilendirme:** Takipçiler üzerindeki kontrolün terk edilerek, onların ihtiyaçlarına uygun yetki verilmesidir. **Hizmet:** Kişilerin kendi çıkarlarından ziyade başkalarının çıkarlarını düşünmesidir.

Hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan bu tanımlamalar ve sınıflamalar, Liden ve çalışma arkadaşları tarafından 2008 yılında bir araya getirilerek, hizmetkâr liderliğin çok boyutlu olarak ölçümüne yönelik kapsamlı bir model ve ölçüm aracı geliştirilmiştir. Başka bir deyişle hizmetkâr liderlik davranışlarının neler olduğu konusunda literatürde yapılan çalışmalar birleştirildiğinde, temel olarak 9 boyut ortaya çıkmaktadır (Liden ve ark.2008). Hizmetkâr liderlikle ilgili daha önce yapılan çalışmaları kapsamı ve bu sınıflandırılmaya dayalı olarak geliştirilen ölçeğin de yüksek geçerlilik ve güvenilirlik değerleri göstermesi nedeni ile bu çalışmada da, Liden ve çalışma arkadaşlarının tanımlaması esas alınmaktadır.

Duygusal Destek ve İyileştirme (Emotional Healing): İnsanların tam anlamı ile kişisel bütünlüğe ulaşamayacağını kabul etmekle birlikte, liderin şevkleri kırılan bireylerin iyileşmelerine yardım etmesi ve takipçilerinin kişisel isteklerine ve ihtiyaçlarına duyarlı olması.

Topluma Değer Katmak (Creating Value for the Community): Toplumsal gelişimin sağlanmasına destek olma bu konuda bilinçli ve vicdanlı davranma.

Kavramsallaştırma (Conceptual Skills): Liderin karmaşık problemleri yeni, etkin ve yaratıcı fikirler ile çözebilmesi ve konulara günlük sorunlar ötesinde geleceğe yönelik bakabilmesi. İleri görüşlülük ile liderin geçmişten öğrendikleri ve şimdiki veriler ile geleceğe ışık tutması.

Güçlendirme (Empowering) : Takipçiler üzerindeki kontrolün terk edilerek, onların ihtiyaçlarına uygun olarak yetki ve işlerinde karar alma sorumluluğunun verilmesi.

Astlara Kişisel Gelişim ve Başarı İçin Destek Olma (Helping Subordinates to Grow and Succeed): Liderin takipçilerinin kişisel, mesleki ve ruhsal gelişimlerinden sorumluluk duyması ve bu konuda mentor gibi davranması.

Takipçileri Öncelikli Tutma (Putting Subordinates First): Liderin kendi önceliklerinden çok takipçilerinin önceliklerini göz önünde tutması, astlarının işle ilgili sorunları olduğunda kendi işini bırakıp öncelikli olarak onlara destek vermesi.

Etik Davranmak (Behaving Ethically): Başkaları ile açık, dürüst ve adil ilişkiler kurmak.

İlişkiler (Relationships): Başkalarını tanıma, anlama ve destekleme konusunda samimi bir çaba harcama ve takipçileri ile uzun süreli ilişkiler kurmaya odaklanma.

Hizmet Etme (Serventhood): Hizmetkâr liderlik teorisinin kalbidir. Başkalarına ve topluma kendi çıkarlarından ödün vermek gerekse dahi hizmet eden kişi olma ve çevre tarafından böyle görülme arzusu.

*Hizmetkar liderler*, takipçilerinin ihtiyaçlarının doyurulmasını ve psikolojik esenliklerini her şeyin üstünde tutarak, çalışanların kişisel gelişimlerine ve iyileştirilmelerine katkı sağlarlar, ayrıca kendileri takipçilerine bir rol model olarak onların da çevrelerine hizmet etme davranışlarını geliştirmelerine ve birer hizmetkar liderler olmalarına zemin hazırlarlar (Greenleaf, 1977). Hizmetkar lider, takipçilerinin potansiyellerinin gelişmesini, kişisel gelişimlerinin tamamlanmasını, kendilerini örgüt içerisinde güvende hissetmelerini sağlayan bir liderlik tarzıdır (van Dierendonck, 2011; Stone, Russel ve Patterson, 2004).

Yabancı yazında, hizmetkâr liderliğin çeşitli bireysel ve örgütsel çıktılara etkisini konu edinen çalışmalara rastlanmaktadır. Daha önce yapılan çalışmalarda, hizmetkar liderliğin örgütsel bağlılık, örgütsel adalet algısı, iş tatmini, iş performansı, takım performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkileri ele alınmakla birlikte (Mayer, Bardes ve Piccalo, 2008; West, Bocarnea ve Maranon, 2009; Ürü vd., 2013) doğrudan iş-aile alanlarındaki etkileşime katkılarını inceleyen çalışmalar kısıtlı sayıdadır (Zhang vd., 2012). Halbuki tanımı ve kapsamı gereği çalışanlarının kişisel gelişimlerine, ihtiyaçlarının doyurulmasına ve psikolojik esenliklerine odaklı kendine has ve benzersiz bu liderlik tarzının etkilerinin en çok iş-aile alanlarının zenginleşmesi ve pozitif yönlü etkileşiminde etkili olabileceğini öngörmek yanlış olmaz. Ancak bu öngörünün görgül çalışmalar ile de desteklenmesi gerekmektedir.

## 1.2. İş-Aile Alanlarının Zenginleşmesi Kavramı

İş-aile zenginleşmesi kavramı Carlson vd. (2006) tarafından kapsamlı olarak ele alınmış ve bir ölçek geliştirilmiştir. Carlson vd. (2006) iş-aile zenginleşmesini 6 boyutlu bir kavram olarak ele almaktadır. Bu boyutlar:

1) İşle ilgili kazanılan mesleki bilgi, beceri ve farklı bakış açılarının aile yaşamındaki performansı artırması: işten aileye gelişim (work to family development)

2) İşle ilgili hissedilen olumlu duyguların (neşe, tatmin, haz, mutluluk), aile yaşamındaki performansı artırması: işten aileye olumlu duygu aktarımı (work to family affect)

3) İşle ilgili bireysel anlamda elde edilen psikolojik sermayenin (başarı ve bir şeylerin üstesinden gelme duygusu, güven, kişisel olarak potansiyelin gerçekleştirilmesi), aile yaşamındaki performansı artırması: işten aileye psikolojik sermaye aktarımı (work to family capital)

4) Aile alanında kazanılan bilgi, sorunlara farklı bakış ve çözüm yolu bulma becerilerinin iş yaşamındaki performansı artırması: aileden işe gelişim (family to work development)

5) Aile ile ilgili hissedilen olumlu duyguların (neşe, tatmin, haz, mutluluk), iş yaşamındaki performansı artırması: aileden işe olumlu duygu aktarımı (family to work affect)

6) Aile ile ilgili sorumlulukların iş yerinde zamanın ve kaynakların daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlaması, işe odaklanarak çalışma ve işyerinde etkinlik ve performans artışı: aileden işe etkinlik aktarımı (family to work efficiency).

*Araştırmanın bağımlı değişkeni olan iş-aile zenginleşmesi kavramı*, özellikle 2000'li yıllardan sonra gelişen "pozitif örgütsel davranış" akımı bağlamında iş ve aile alanlarının birbirleriyle etkileşimlerini çatışma-

dan ziyade pozitif bir açıdan ele alarak, bireyin iş alanında kazandığı maddi ve manevi tüm kaynaklar ve birikimlerin aile yaşamındaki performansı ve etkinliğini arttırması ve aynı şekilde bireyin aile alanında elde ettiği beceri ve tecrübelerin iş yaşamındaki performansı ve etkinliğini arttırması şeklinde tanımlanmaktadır (Carlson vd.,2006; Greenhouse ve Powell, 2006). Yapılan çalışmalar, iş-aile zenginleşmesinin genel yaşam doyumu, iş tatmini, duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı üzerindeki etkilerini kanıtlamaktadır (Bargava ve Baral, 2009). Yine, kişilik (öz benlik değeri, mükemmeliyetçilik, psikolojik yılmazlık vb.), aile desteği, iş karakteristikleri ve yönetici desteğinin iş-aile zenginleşmesinin öncelleri olarak araştırma modellerinde incelendiği görülmektedir (Bargava ve Baral, 2009). Ancak özellikle spesifik liderlik tarzlarının iş-aile zenginleşmesi üzerindeki öncel etkilerinin incelendiği çalışmaların yapılan yazın taramasında kısıtlı sayıda olduğu görülmektedir. İş-aile zenginleşmesi yukarıda sıralanan değişkenlere etkisi nedeni ile çalışma ortamının kalitesinin ve genel performans düzeyinin arttırılmasında örgütlere de önemli katkılar sağlayacak bir değişkendir. Bu nedenle iş-aile zenginleşmesini olumlu yönde etkileyecek yeni birey ve örgüt düzeyindeki değişkenlerin incelenmesi önem taşımaktadır. Bu çalışmada da hizmetkar liderlik davranışları iş-aile zenginleşmesinin bir önceli olarak ele alınmaktadır.

### 1.3. Örgütle Özdeşleşme ve Pozitif Psikolojik Kaynakların Hizmetkar Liderlik ve İş-Aile Zenginleşmesi İlişkisinde Aracılık Rolü

Araştırma modelinde ayrıca hizmetkar liderlik ve iş-aile zenginleşmesi etkileşiminde “örgütle özdeşleşme” ve “pozitif psikolojik kaynaklar/sermaye (iyimserlik, öz-yeterlilik, öz-değer,psikolojik yılmazlık)” değişkenleri ara değişken olarak ele alınmaktadır. Örgütle özdeşleşme, bireyin kendi benlik algısı içerisinde çalıştığı örgütü temel alması ve örgütün inançları ve değer yargıları ile yüksek düzeyde bir benzeşim içerisinde bulunması, örgütsel değerleri içselleştirmesi şeklinde tanımlanabilir (Pratt,1998), başka bir deyişle o örgüt içerisinde bireyin kendisini merkezde, özel ve vazgeçilmez olarak algılaması söz konusudur. Bireyin öz kimlik algısı, bireyin başkaları tarafından nasıl gözüktüğünü ve çevresindeki kişilerin ona yönelik davranışlarını anlamlandırması ile oluşur ve gelişir. Dolayısı ile liderlerin çalışanlara yönelik tarz ve davranışları onların benlik algılarının oluşumunda ve kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerinde önemli bir etkidir. Bireyin hem kendi benlik (kendilik) algısının pozitif yönlü oluşmasında ve hem de örgütü kendi benliği ile özdeşleştirmesinde, çalışanların lider ve yöneticilerinin davranışlarına yönelik algıları büyük rol oynar. Hizmetkar liderler, çalışanların ihtiyaçlarını her şeyin üstünde tutmaları, güven yaratmaları, yardımseverlik, iyileştirme gibi özellikleri ile çalışanların kendilerini örgüt içerisinde önemsenen ve değerli bireyler olarak hissetmelerine, güçlü bir aidiyet duygusunun oluşmasına ve sonuçta bireyin kendini yüksek düzeyde örgütü ile özdeşleştirmesine zemin hazırlamaktadır. Ayrıca hizmetkar liderlik davranışları çalışanların kendileri ile olumlu bir benlik algısı oluşturmalarına da zemin hazırlayacak ve pozitif psikolojik kaynaklar (sermaye) olarak görülen iyimserlik, öz-yeterlilik, öz-değer ve psikolojik yılmazlık kavramlarının gelişmesine neden olacaktır. Bu kuramsal çerçeve bağlamında hizmetkar liderlik tarzının örgütle özdeşleşme ve bireylerin pozitif psikolojik kaynaklarını olumlu yönde arttırması ve bu etkinin de iş-aile alanlarının zenginleşmesine olumlu katkı sağlaması öngörülmektedir. Bir başka deyiş ile “örgütle özdeşleşme” ve “pozitif psikolojik kaynaklar” hizmetkar liderlik ve iş-aile alanlarının zenginleşmesi etkileşiminde aracılık rolü üstlenmektedir.

Bu bağlamda, araştırmanın kuramsal çerçevesi aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:



Şekil 1. Araştırmanın Teorik Çerçevesi

*Hipotezler:*

*H1: Algılanan hizmetkar liderlik davranışları işten aileye zenginleşme üzerinde olumlu yönde katkı sağlar.*

*H2: Algılanan hizmetkar liderlik davranışları aileden işe zenginleşme üzerinde olumlu yönde katkı sağlar.*

*H2: Algılanan hizmetkar liderlik davranışları çalışanların örgütle özdeşleşme düzeyleri üzerinde olumlu yönde katkı sağlar.*

*H3: Algılanan hizmetkar liderlik davranışları pozitif psikolojik kaynaklar üzerinde olumlu yönde katkı sağlar.*

*H4: Örgütle özdeşleşme, hizmetkar liderlik davranışları ve iş-aile zenginleşmesi boyutları arasında ara değişkendir.*

*H5: Pozitif psikolojik kaynaklar, hizmetkar liderlik davranışları ve iş-aile zenginleşmesi boyutları arasında ara değişkendir.*

## 2. YÖNTEM

Kullanılan Ölçüm Araçları ve Prosedür: Araştırma için gerekli olan veriler; yapılandırılmış anket uygulaması yöntemi ile İstanbul'da bulunan beyaz eşya ve elektronik sektöründeki işletmelerin beyaz yakalı çalışanlarından toplanmaktadır. Şu ana kadar elde edilen anket sayısı 149'dur. Veri toplama süreci devam etmektedir. Araştırmada katılımcılardan elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılarak SPSS 21.0 ve LISREL 8.54 istatistiksel paket programları aracılığıyla test edilecektir. Araştırmada hizmetkar liderliği ölçümlemek için Barbuto and Wheeler (2006) tarafından geliştirilen ve 23 ifadeden oluşan "hizmetkar liderlik ölçeği", örgütle özdeşleşmeyi ölçümlemek amacı ile Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve 6 ifadeden oluşan "örgütle özdeşleşme ölçeği", işten aileye ve aileden işe zenginleşmeyi ölçümlemek amacı ile Carlson, Kacmar, Wayne, and Grzywacz (2006) tarafından geliştirilen ve 18 ifadeden oluşan "iş-aile zenginleşme ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma modelinde yer alan pozitif psikolojik kaynaklarla ilgili değişkenleri ölçümlemek için ise, Block ve Kremen (1996)'in "yılmazlık ölçeği", Sheier ve Carver (1985) tarafından geliştirilen iyimserlik ölçeği, Schwarzer ve Jerusalem (1995) tarafından geliştirilen genel öz yeterlilik ölçeği ve Judge, Erez, Bono ve Thoresen (2003) tarafından geliştirilen öz benlik değeri ölçekleri kullanılmıştır.

Araştırmanın katkısı: Araştırmanın kuramsal katkısı, "hizmetkar liderlik tarzı"nın ilk defa bir öncel olarak iş-aile alanları üzerindeki etkilerinin pozitif psikolojik kaynaklar ve örgütsel özdeşleşme gibi ara değişkenler de ele alınarak kapsamlı bir model çerçevesinde incelenecek olmasıdır. Böyle bir modelin test edilmesi özellikle ileride, liderlik, çalışma yaşamının kalitesi, psikolojik esenlik, yaşam doyumu alanında geliştirilecek yeni görgül araştırma modellerine öncülük edecektir. İşletme uygulamaları açısından ise, işletmelerin iş ve aile alanlarının yarattığı sinerjiye yararlanabilen, iş-aile zenginleşmesi algıları yüksek çalışanlar istihdam etmeleri yarattığı bireysel sonuçlar kadar (yaşam doyumu, iş tatmini vb..) örgütsel verimlilik ve performans açısından da önem taşımaktadır. Bu nedenle iş-aile zenginleşmesini ortaya çıkaracak uygun liderlik tarzı ve davranışlarının sergilenmesi ve buna yönelik liderlik beceri ve yetkinlik programlarının uygulanmasında İK yöneticilerine fikir verecektir.

## KAYNAKÇA

- ALLEN, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(2), 278-308.
- ASLAN, Ş. ve Özata, M. (2010). "Sağlık Çalışanlarında Hizmete Yönelik Liderlik (Hizmetkâr Liderlik) ve Page-Wong ile Patterson Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması" 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, s.586-596.
- AVOLIO, B. J. ., Walumbwa, F. O ., & Weber, T. J . (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60*,421-449.
- BARBUTO, J. E., Jr., ve Wheeler, D. W. (2002). *Becoming a Servant Leader: Do You Have What It Takes?* Nebguide G02-1481. Lincoln: University of Nebraska, Nebraska Cooperative Extension.
- BARBUTO, J. E., Jr., ve Wheeler, D. W. (2006). "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership", *Group & Organization Management, 31*(3), s.1-27.
- BARGAYA, S. ve Baral, R.( 2009). Antecedents and Consequences of Work-Family Enrichment among Indian Managers. *National Academy of Psychology, Psychological Studies, 54*, 213-225.
- BARNETT, R. C., & Baruch, G. K. (1986). Role quality, multiple role involvement, and psychological well-being in midlife women. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(3), 578-585.
- BASS, M. B. (2000). "The Future of Leadership in Learning Organizations", *Journal of Leadership & Organization Studies, 7*(3), s.18-40.

- BLOCK, J. and Kremen, A. M. (1996). 'IQ and ego-resiliency: Conceptual and empirical connections and separateness'. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 349-61.
- CARLSON, D. S., Kacmar, M. K., & Williams, L. J. (2000). Construction and validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276.
- CARLSON, D. S., Kacmar, M. K., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131-164.
- DENNIS, R.S., ve Bocarnea, M. (2005). "Development of the Servant Leadership Assessment Instrument", *Leadership & Organization Development Journal*, 26(7/8), s.600-615.
- FARLING, L. M., Stone, G. A. ve Winston, E. B. (1999). "Servant Leadership: Setting The Stage for Empirical Research", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 6(1/2), s.49-72.
- GRAHAM, J.W. (1991). "Servant-Leadership in Organizations: Inspirational and Moral", *Leadership Quarterly*, 2, s.105-119.
- GRAHAM, J.W. (1991). An essay on organizational Citizenship behavior. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 4, 249-270.
- GREENHAUS, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31,72-92.
- GREENHAUS, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- GREENLEAF, R.K. (1970). Center for Servant Leadership, "What is Servant Leadership?", <http://www.greenleaf.org/whatissl/> (25.10.2010).
- GREENLEAF, R.K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, New York: Paulist Press.
- GREENLEAF, R.K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Legitimate Power and Greatness*, 25th Anniversary Edition, New York: Paulist Press.
- HANSON, G. C., Hammer, L. B., & Colton, C. L. (2006). Development and validation of a multidimensional scale of perceived work-family positive spillover. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 249-265.
- HUMPHREYS, H. J. (2005). "Contextual Implications For Transformational And Servant Leadership: A Historical Investigation", *Management Decisions*, 43(10), s.1410-1431.
- JOSEPH, E. E. ve Winston, E. B. (2005). "A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust and Organizational Trust", *Leadership & Organizational Development Journal*, 26(1), s.6-22.
- JUDGE, T.A., Erez, A., Bono, J.E., & Thoresen, C.J.(2003).The Core Self Evaluation Scale (CSES): Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56, 303-331.
- KESKEN, J ve Ayıldız, A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik, *Ege Akademik Bakış*, 8(2): 729-754.
- KOÇEL, T. (2010). İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 12. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- LIDEN, C.R., Wayne, J.S., Zhao, H. ve Henderson, D. (2008). "Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment", *The Leadership Quarterly*, 19, s.161-177.
- LUTHANS, F., C.M. Youssef ve B.J. Avolio (2007), "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital", *Business Horizons*, January-February: 45-50.
- 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*, 13, 103-123.
- MAYER, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17,180-197.
- PRATT, M. G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 171-207). Thousand Oaks, CA: Sage.
- SCHWARZER, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized self-efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston (Eds.), *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* (pp. 35-37). Windsor, United Kingdom: NFER-NELSON.
- SENDJAYA, S. ve Cooper, B. (2010). "Servant Leadership Behaviour Scale: A Hierarchical Model and Test of Construct Validity", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (In Press).
- SENDJAYA, S. ve Sarros, C. J. (2002). "Servant Leadership: Its Origin, Development and Application in Organizations", *Journal of Leadership & Organization Studies*, 9(2), s.57-64.
- SENDJAYA, S., Sarros, J.C., ve Santora, J.C. (2008). "Defining and Measuring Servant Leadership Behavior in Organizations", *Journal of Management Studies*, 45(2), s.402-424.
- SMITH, N. B., Montagno, V. R. ve Kuzmenko, N. T. (2004). "Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons", *Journal of Leadership & Organization Studies*, 10(4), s.80-92.
- SPEARS, L.C. (2004). *Practicing Servant Leadership*, Fall, 7-11.
- SPEARS, L. (1996). "Reflections on Robert K. Greenleaf and Servant Leadership", *Leadership & Organizational Development Journal*, 17(7), s.33-35.
- SPEARS, L.C. ve Lawrence, M. (2002). *Focus on Leadership: Servant Leadership for the 21st Century*. New York: John Wiley & Sons.

- STONE, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership and Organization Development Journal*, 25, 349–361.
- STONE, G. A., Russell, F. R. ve Patterson, K. (2004). “Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus”, *Leadership & Organizational Development Journal*, 25(4), s.349-361.
- ÜRÜ, F.O., Çalışkan, S.C., Atan, Ö. ve Yozgat, U. (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 13, 1, 63-82.
- VAN Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37,1228–1261.
- VONDEY, M. (2010). “The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification”, *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), s.3-27.
- WASHINGTON, R. R. Sutton, D. C. ve Feild, S. H. (2006). “Individual Differences in Servant Leadership: The Roles of Values and Personality”, *Leadership & Organizational Development Journal*, 27(8), s.700-716.
- WEST, G. R. B., Bocârnea, M., & Marañon, D. (2009). Servant-leadership as a predictor of job satisfaction and Organizational commitment with the moderating effects of organizational support and role clarity among Filipino engineering, manufacturing, and technology workers. *International Journal of Servant-Leadership*, 5, 129–162.
- ZHANG, H., Kwan, H.K., Everet, A.M., Jian, Z. (2012). Servant Leadership, Organizational Identification and Work-to-Family Enrichment: The Moderating Role of Work Climate for Sharing Family Concerns. *Human Resource Management*, Vol. 51, 7.



**ONYEDİNCİ OTURUM:PROF.DR. VAHDET AYDIN SALONU  
STRATEJİK FAALİYETLERİN PERFORMANSA ETKİLERİ**

- ✓ **FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDE ARAŞTIRMA ve GELİŞTİRME GİDERLERİNİN ETKİSİ: İMKB'DE İŞLEM GÖREN TEKNOLOJİ İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

*Yrd.Doç.Dr. Faruk KALAY*

*Yrd. Doç.Dr. Abdullah OĞRAK*

*Öğr.Gör. Hacer ARSLAN*

*Öğr.Gör. Burcu TURAN*

- ✓ **YAT YAPIM KÜMELERİNDE STRATEJİK İTTİFAKLARIN YENİLİK PERFORMANSI VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

*Araş.Gör. Murat ATALAY*

*Araş.Gör. Onur DİRLİK*

*Prof.Dr. Emine Fulya DENİZ SARVAN*

- ✓ **ÖRGÜTSEL ÖRENMENİN İNOVASYON VE İNOVASYONUN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR KAMU BANKASINDA UYGULAMA**

*Doktora Öğrencisi Yunus DEMİREL*

*Dr. Nurzahit KESKİN*

*Prof.Dr. Hayri ÜLGEN*

- ✓ **STRATEJİK YÖNETİM ÖRGÜTSEL PERFORMANSI NASIL ETKİLER? KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

*Doç.Dr. ÖMER TURUNÇ*

# FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDE ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME GİDERLERİNİN ETKİSİ: İMKB'DE İŞLEM GÖREN TEKNOLOJİ İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

**Yrd.Doç.Dr. Faruk KALAY**  
Yüzüncü Yıl Üniversitesi Erciş  
İşletme Fakültesi İşletme Bölümü  
kalayfaruk@hotmail.com

**Yrd.Doç.Dr. Abdullah OĞRAK**  
Yüzüncü Yıl Üniversitesi Gevaş MYO  
aograk47@gmail.com

**Öğr.Gör. Hacer ARSLAN**  
Yüzüncü Yıl Üniversitesi Gevaş MYO  
nacer53@msn.com

**Öğr.Gör. Burcu TURAN**  
Yüzüncü Yıl Üniversitesi Gevaş MYO  
bturan82@hotmail.com

## ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, teknoloji işletmelerinde yapılan Araştırma ve Geliştirme Giderlerinin firma performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışmada firma performans göstergeleri olarak hisse senedi getirileri ve varlıkların karlılığı olmak üzere iki değişken kullanılmıştır. 2005–2008 yıllarını kapsayan ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'na kayıtlı 12 teknoloji firmasından elde edilen verilerle gerçekleştirilen çalışma da regresyon ve korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır. Yapılan ampirik analiz sonucunda Araştırma ve Geliştirme Giderleri ile firma performans ölçütleri olan hisse senedi getirisi ve varlıkların karlılığı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Firma büyüklüğü ve personel sayısının firma performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Ar-Ge, İMKB, firma performansı.

## 1.ARAŞTIRMANIN SORUNSALI:

Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerinin temelinde Schumpeter'in kavramsal çerçevesi bulunmaktadır (Schumpeter 1970). Schumpeter, ekonomik değişimin motoru olarak teknolojik araştırma ve geliştirme ve yenilik olgusunu görmektedir. Yeniliği yeni bir üretim fonksiyonunun oluşturulması olarak tanımlayan Schumpeter, bunun yeni bir ürünü veya üretim yöntemini kapsayabileceği gibi, yeni bir organizasyon biçimini ve yeni piyasaların açılmasını da kapsayabileceğini ifade etmiştir. Ar-Ge giderleri; ürünler, süreçler ve hizmetlerle ilgili olarak yeni bilgiyi keşfetme yolu ve pazarın yeni veya artan ihtiyaçlarını karşılamak için keşfedilen bilginin ürünlere, süreçlere ve hizmetlere uygulanmasıdır (Hajiheydari vd., 2011). Ar-Ge harcamaları aynı zamanda gelecekteki teknolojik ve pazar gelişmelerinden yüksek yarar elde etme fırsatı sağlar (Schwardz, 2004). Eberhart ve diğerleri (2004), 1951 ve 2001 yılları arasında Ar-Ge harcamalarında önemli artışlar meydana geldiğini, Ar-Ge'de meydana gelen artışların gelecek yatırımlar için önemli olduğunu ve firmaya yatırım yapanların bu artışları olumlu bir biçimde yorumladıklarını ifade etmişlerdir. Ar-Ge yatırımları özü itibarı ile riskli, tahmin edilemeyen ve uzun dönemli etkilere sahiptir. Bu nedenle söz konusu yatırımların yüksek vekalet problemi içerdiği ve yöneticiler ile hissedarlar arasında potansiyel bir ilgi çatışmasına sahip olduğu ifade edilmektedir (Munari ve Oriani, 2002). Konuya ilişkin yapılan çalışmalar (Sougiannis 1994; Chambers vd., 2002; Eberhart vd., 2004; Anaynostopoulou ve Levis 2008) incelendiğinde, yatırımcıların Ar-Ge yatırımlarından gelecekte bir fayda elde etmeyi bekledikleri ve bundan dolayı söz konusu yatırımları olumlu değerlendirdikleri ortaya konmuştur.

Ar-Ge harcamalarının firma performansı üzerindeki etkisini inceleyen oldukça geniş bir literatür mevcuttur. Yapılan çalışmalarda genel olarak Ar-Ge harcamaları ile firma performansı göstergeleri olarak piyasa değeri, karlılık, verimlilik, büyüklük ve satışlar gibi değişkenler kullanılmıştır. Ar-Ge harcamalarının verimlilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu (Huergo ve Moreno, 2011), ve yüksek firma değeriyle ilişkili olduğunu ortaya koyan birçok çalışma bulunmaktadır (Nivoix ve Nguyen, 2012). Lev ve diğerleri (2005), rekabetçi avantaj elde etmek amacıyla firmaların yaptığı Ar-Ge yatırımlarının operasyon performanslarında artışa neden olacağını ifade etmektedirler.

Chan ve diğerleri (2001), ABD firmaları üzerine yaptıkları ve 1975–1995 yıllarını kapsayan çalışmalarında Ar-Ge harcamaları ve firma performansını incelemiştir. Söz konusu araştırmacılar, yüksek Ar-Ge harcamalarına sahip firmaların gelecek performanslarının daha iyi olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışmada ayrıca Ar-Ge yoğunluğu ile hisse senedi volatilesi arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Chambers ve diğerleri (2002), 1979–1998 yıllarını kapsayan çalışmalarında Ar-Ge harcamaları ile firma performansı olarak kullandıkları anormal getiriler arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar bulmuşlardır. Al-Horani ve diğerleri (2003), 1990–1999 yıllarını kapsayan ve toplam 10874 gözlem sayısını içeren çalışmalarında, Ar-Ge harcamaları ve firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, Ar-Ge harcamaları ile hisse senedi getirileri arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Eberhart ve diğerleri (2004), 1974–2001 yıllarını kapsayan çalışmaları sonucunda Ar-Ge harcamaları ile firma performansı pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar bulmuşlardır.

Belderbos ve diğerleri (2004), Alman yenilikçi firmaları üzerine yaptıkları çalışmalarında; firma paydaşları ile yapılan Ar-Ge işbirliği ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan çalışma sonucunda, rakip ve tedarikçilerle işbirliği içinde yapılan yenilik artırıcı faaliyetlerin firma verimliliği üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu, üniversiteler ile yapılan işbirliği sonucunda ise yaratılan yeni ürünler sayesinde firma performansı ve satışlarında önemli artışlar meydana geldiğini tespit etmişlerdir.

Anagnostopoulou ve Levis (2008), 1990–2003 yıllarına ilişkin 2182 İngiliz firma verisini kullandıkları çalışmalarında, Ar-Ge harcamaları ile firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yazarlar yaptıkları çalışmaları sonucunda Ar-Ge yoğunluğu ile satışlar ve brüt kardaki büyüme arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Çalışmada ayrıca Ar-Ge yoğunluğu ile riske göre düzeltilmiş anormal hisse senedi getirileri arasında da anlamlı ilişkiler tespit edilmiş ve Ar-Ge yoğunluğunun anormal hisse senedi getirilerinde süreklilik meydana getirdiğini belirlenmiştir. Bunun yanı sıra çalışmada yüksek Ar-Ge yoğunluğuna sahip firmaların, düşük Ar-Ge yoğunluğuna sahip firmalara göre daha yüksek getiri elde ettiklerini ortaya koymuşlardır. Krasnikov ve Jayachandran (2008), firma performansı üzerinde Pazarlama ve Ar-Ge harcamalarının etkilerini incelemiştir. Yapılan çalışma sonucunda, pazarlama ve Ar-Ge ile firma performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde edilmiştir.

Bu çalışmanın temel amacı, Türk Sermaye Piyasası'nda halka açık ve hisse senetleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında (İMKB) işlem gören teknoloji firmaları tarafından yapılan Ar-Ge giderlerinin (harcamalarının) firma performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu amaç ile İMKB'ye kayıtlı 12 teknoloji firmasının 2005–2008 yıllarına ilişkin verilerinden yararlanılmıştır. Çalışmada biri hisse senedi getirileri (HSGETİRİ) diğeri karlılık (ROA- Return On Assets) olmak üzere iki performans ölçütü kullanılmıştır. Ayrıca Ar-Ge harcamaları üzerinde etkili olduğu düşünülen firma büyüklüğü (BÜYÜKLÜK) ve firmadaki personel sayısı (PERSONEL) değişkenleri de kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır.

## 2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ:

Türk Sermaye Piyasası'nda halka açık ve hisse senetleri İMKB'de işlem gören teknoloji firmalarında Ar-Ge harcamalarının firma performansı üzerindeki etkisini inceleyen bu çalışmada kullanılan tüm veriler; İMKB'nin web sayfasında ([www.imkb.gov.tr](http://www.imkb.gov.tr)) yer alan firmalara ait finansal tablolardan elde edilmiştir. 2005–2008 yıllarını kapsayan çalışmada 12 tane teknoloji işletmesine ait 48 gözlem sayısından yararlanılmıştır. Çalışma kapsamında, literatürde özetlenen çalışmalar esas alınarak aşağıdaki dört temel model geliştirilmiştir. Bunlar;

$$\text{PERFORMANS (HSGETİRİ)}_{it} = \beta_0 + \beta_1 (\text{ARGE}) + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

$$\text{PERFORMANS (HSGETİRİ)}_{it} = \beta_0 + \beta_1(\text{ARGE}) + \beta_2(\text{YOĞUNLUK}) + \beta_3(\text{BÜYÜKLÜK}) + \beta_4(\text{PERSONEL}) + \varepsilon_{it} \quad (2)$$

$$\text{PERFORMANS (ROA)}_{it} = \beta_0 + \beta_1 (\text{ARGE}) + \varepsilon_{it} \quad (3)$$

$$\text{PERFORMANS (ROA)}_{it} = \beta_0 + \beta_1(\text{ARGE}) + \beta_2(\text{YOĞUNLUK}) + \beta_3(\text{BÜYÜKLÜK}) + \beta_4 (\text{PERSONEL}) + \varepsilon_{it} \quad (4)$$

Çalışmada Ar-Ge giderleri temel bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Ar-Ge'nin yanı sıra kullanılan bir diğer bağımsız değişken Ar-Ge yoğunluğudur (YOĞUNLUK). Çalışmada ayrıca Ar-Ge harcamaları düzeyi üzerinde etkili olduğu düşünülen iki tane kontrol değişkeni (BÜYÜKLÜK ve PERSONEL) kullanılmıştır. Çalışmada biri yıllık hisse senedi getirisi (HSGETİRİ), diğeri varlıkların karlılığı (ROA-Return On Assets) olmak üzere iki performans ölçütü kullanılmıştır. Modellerde yer alan değişkenler aşağıdaki gibi hesaplanmıştır:

$$HSGETİRİ = [(P_{it} - P_{it-1}) + D_{it}] / P_{it-1} \quad (5)$$

$$ROA = \text{Net Kar}_{it} / \text{Toplam Varlıklar}_{it}$$

$$\text{Ar-Ge} : \text{Ar-Ge giderleri/Toplam Faaliyet Giderleri} \quad (6)$$

$$\text{YOĞUNLUK} : \text{Toplam Ar-Ge giderleri/Net Satışlar} \quad (7)$$

$$\text{BÜYÜKLÜK} : \text{Firma Toplam Varlıklarının doğal logaritması} \quad (8)$$

$$\text{PERSONEL} : \text{İlgili yıllarda firmada çalışan toplam personel sayısı} \quad (9)$$

(5) numaralı denklemde yer alan  $P_{it}$ , i firmasının t dönem sonu hisse senedi fiyatını,  $P_{it-1}$  dönem başı hisse senedi fiyatını ve  $D_{it}$  ise temettü ödeme tutarını göstermektedir. Modellerde kullanılan Ar-Ge giderleri firmaların gelir tablolarından elde edilen Ar-Ge Giderleri, toplam Faaliyet Giderlerine oranlanarak hesaplanmıştır. Ar-Ge yoğunluğu, Toplam Ar-Ge giderlerinin net satışlara oranlanması ile bulunmuştur. Firma büyüklüğünü gösteren BÜYÜKLÜK değişkeni; firma toplam varlıklarının doğal logaritması alınarak hesaplanmıştır. PERSONEL değişkeni ise ilgili yıllarda analiz kapsamında yer alan firmalarda çalışan toplam personel sayısını göstermektedir.

### 3.ARAŞTIRMANIN KATKISI:

Ar-Ge harcamalarının firmaların performansı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu muhasebe, finans ve işletme yönetimi literatüründe oldukça ilgi duyulan bir konu olmuştur. Konuya ilişkin yapılan ampirik çalışmalarda pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Buna karşın, bazı çalışmalarda ise tersi sonuçlar da görülmektedir. Ar-Ge harcamaları niteliği itibarı ile riskli yatırımlardır. Etkileri veya beklentilerin elde edilmesi uzun zaman alabilir.

Ar-Ge harcamalarının firma performansını üzerindeki etkisini inceleyen oldukça geniş bir literatür mevcuttur. Yapılan çalışmalarda genel olarak Ar-Ge harcamaları ile firma performansı göstergeleri olarak piyasa değeri, karlılık, verimlilik, büyüklük ve satışlar gibi değişkenler kullanılmıştır. Bununla birlikte literatür incelendiğinde, teknoloji firmaları üzerinde yapılan çalışmaların sayısı çok kısıtlıdır. Bu bağlamda çalışma ortaya koyduğu sonuçlarla, Türkiye'de konu ile ilgili kısıtlı literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir.

### 4.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI:

Teknoloji işletmeleri, araştırma ve geliştirme faaliyetleri ve inovasyon yetenekleri ile rekabet eden işletmelerdir. Başka bir ifade ile Ar-Ge faaliyetlerinin ve harcamalarının firma değeri ve performansı üzerinde en çok etkili olduğu düşünülen işletmeler teknoloji işletmeleridir. Bu bağlamda çalışma, İMKB'ye kayıtlı 12 teknoloji firmasının 2005–2008 yıllarına ait finansal tablolarından elde edilen verilerden yararlanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmada biri hisse senedi getirileri, diğeri varlıkların karlılığı olmak üzere iki firma performans ölçütü kullanılmıştır. Ayrıca, Ar-Ge harcamaları düzeyi üzerinde etkili olacağı düşünülen firma büyüklüğü ve personel sayısı olmak üzere iki tane de kontrol değişkeninden yararlanılmıştır. Çalışmanın en önemli kısıtları; analiz yapılan dönem ve analize tabii edilen firma sayısıdır. Çalışmada 4 yıla ait 12 firma verisinden yararlanılmıştır. Ar-Ge harcamaları etkilerini uzun vadede gösteren yatırımlar olduğundan bundan sonraki çalışmalarda bu durumun göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

### 5.SONUÇ VE ÖNERİLER:

Ampirik analizlerde Korelasyon ve Regresyon analizleri ile tanımlayıcı istatistiklerde yararlanılmıştır. Tablo-1'de değişkenler arasındaki korelasyon analizi sonuçları görülmektedir. Tablo 1 incelendiğinde firmalar tarafından yapılan Ar-Ge harcamaları ile performans ölçütleri (HSGETİRİ ve ROA) arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Korelasyon tablosundan elde edilen önemli bir bulgu, Ar-Ge harcamaları üzerinde firma büyüklüğünün önemli bir etkisinin olduğunu ortaya koymasındır. Diğer bir ifade ile büyük firmaların daha fazla Ar-Ge harcaması yaptıkları görülmektedir.

**Tablo 1:** Korelasyon Tablosu

DEĞİŞKENLER	HSGETİRİ	ROA	Ar-Ge	YOĞUNLUK	BÜYÜKLÜK	PERSONEL
HSGETİRİ	1					
ROA	0,26(**)	1				
Ar-Ge	0,04(*)	0,1(*)	1			
YOĞUNLUK	-0,005	0,08	0,96(**)	1		
BÜYÜKLÜK	-0,03	0,30(**)	0,20(**)	0,16(*)	1	
PERSONEL	-0,02	0,08	0,08	0,08	0,65(**)	1

\*\* %1 düzeyinde anlamlı, \* %5 düzeyinde anlamlı.

Çalışma kapsamında oluşturulan modellere (Model I, Model II, Model III ve Model IV) ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir. Hisse senedi getirisi ve Ar-Ge ilişkisini gösteren Model I ve Model II sonuçları incelendiğinde; performans ölçütü olarak modele dahil edilen Hisse senedi getirisi ile Ar-Ge ve Ar-Ge yoğunluğu arasında pozitif ve istatistiksel olarak oldukça anlamlı sonuçlar olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile firmaların Ar-Ge harcamalarında meydana gelen artış hisse senedi getirilerinde de artışa yol açmaktadır. Model II’de yer alan büyüklük ve personel değişkenleri ile hisse senedi getirisi arasında istatistiksel olarak anlamlı olmayan sonuçlar elde edilmiştir. Karlılık (ROA) ile Ar-Ge ilişkisini gösteren Model III ve Model IV sonuçları incelendiğinde; performans ölçütü olarak modellere dahil edilen karlılık (ROA) ile Ar-Ge ve Ar-Ge yoğunluğu arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile firmaların Ar-Ge harcamalarında meydana gelen artış firma karlılığında artışa yol açmaktadır. Model II’de olduğu gibi Model IV’te yer alan büyüklük ve personel değişkenleri ile karlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde edilememiştir.

**Tablo 2:** Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	MODEL I	MODEL II	MODEL III	MODEL IV
SABİT	0,36 (4,6)***	1,59 (2,10)**	0,02 (2,1)**	0,40 (2,64)***
Ar-Ge	0,72 (2,16)***	0,10 (2,87)***	0,20 (1,90)**	0,64 (2,00)**
YOĞUNLUK		0,85 (2,59)***		0,50 (2,55)***
BÜYÜKLÜK		0,17 (1,09)		0,40 (2,70)
PERSONEL		0,05 (0,29)		0,24 (1,60)
F Değeri	1,339**	2,325**	3,677***	3,941***
Düz. R <sup>2</sup>	,004	,060	,031	,124
Gözlem sayısı	84	84	84	84

\*\*\* %1 düzeyinde anlamlı; \*\* %5 düzeyinde anlamlı. Parantez içindeki değerler t değerleridir.

Elde edilen tüm bu sonuçlar Ar-Ge harcamalarının firma performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Yatırımcının bakış açısını gösteren hisse senedi getirilerindeki pozitif sonuçlar, yatırımcıların söz konusu harcamaların farkında olduğu ve bu yatırımlardan gelecekte gelir elde etmeyi belediklerinden dolayı olumlu değerlendirdikleri söylenebilir. Ayrıca araştırma sonuçları, Ar-Ge harcamalarındaki artışın firmaların karlılığını arttırdığını göstermektedir.

## KAYNAKÇA

- Al-Horani, A., Pope, P. F. ve Stark, A. W. 2003. Research and Development Activity and Expected Returns in the United Kingdom. *European Finance Review*, 7, 27–46.
- Anagnostopoulou, S. C. ve Levis, M. 2008. R&D and performance persistence: Evidence from the United Kingdom. *The International Journal of Accounting*, 43, 293–320.
- Anagnostopoulou, S. C. ve Levis, M. 2008. R&D and performance persistence: Evidence from the United Kingdom. *The International Journal of Accounting*, 43, 293–320.
- Belderbos, R., Carree, M. ve Lokshin, B. 2004. Cooperative R&D and Firm Performance. *Research Policy*, 33, 1477–1492.
- Chambers, D., Jennings, R. ve Thompson, R. B. 2002. Excess returns to R&D intensive firms. *Review of Accounting Studies*, 7, 133–158.

- Chambers, D., Jennings, R. ve Thompson, R. B. 2002. Excess returns to R&D intensive firms. *Review of Accounting Studies*, 7, 133–158.
- Chan, L. K. C., Lakonishck, J. ve Sougiannis, T. 2001. The Stock Market Valuation of Research and Development Expenditures. *Journal of Finance*, 56, 2431–2456.
- Eberhart, A. C., Maxwell, W. F. ve Siddique, A. R. 2004. An examination of long-term abnormal stock returns and operating performance following R&D increases. *Journal of Finance*, 59, 623–650.
- Eberhart, A. C., Maxwell, W. F. ve Siddique, A. R.. 2004. An examination of long-term abnormal stock returns and operating performance following R&D increases. *Journal of Finance*, 59, 623–650.
- Hajiheydari, A., Dastgir, M. Ve Soltani, A. (2011). The Effect of Research and Development Costs on the Profitability of Pharmaceutical Companies. *Interdisciplinary Journal Of contemporaryresearch In Business*, 3(8), 914–918.
- Huergo, E. ve Moreno, L. (2011). Does history matter for the relationship between R&D, innovation, and productivity?. *Industrial and Corporate Change*, 20(5), 1335–1368.
- Kraniskov, A. ve Jayachandran, S. 2008. The Relative Impact of Marketin, Research and Development and Operations Capabilities on Firm Performance. *Journal of Marketing*, 72, 1–11.
- Lev, B., Radhakrishnan, S., ve Ciftci, M., 2005. The stock market valuation of R&D leaders. Working paper, New York University.
- Munari, F. ve Oriani, R. 2002. Privatization and R&D Performance: An Empirical Analysis Based on Tobin's q. FEEM Working Paper Series 63.02, <http://www.feem.it/Feem/Pub/Publications/WPapers/WP2002-063.htm>
- Nivoix, S. ve Nguyen, P. 2012. Characteristics of R&D expenditures in Japan's pharmaceutical industry. *Asia Pacific Business Review*, 18(2), 225–240.
- Schumpeter, J.A. (1970). *Capitalizm, Socialism and Democracy*, Unwin University Books, London.
- Schwartz, E. 2004. Patents and R&D as real options. *Economic notes*, 33, 23–54.
- Sougiannis, T. 1994. The Accounting Based Valuation of Corporate R&D. *The Accounting Review*, 69(1), 44–68.

# YAT YAPIM KÜMELERİNDE STRATEJİK İTTİFAKLARIN YENİLİK PERFORMANSI VE FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

**Araş.Gör.Murat ATALAY**  
Akdeniz Üniversitesi İİBF  
İşletme Bölümü  
atalay@akdeniz.edu.tr

**Araş.Gör.Onur DİRLİK**  
Akdeniz Üniversitesi İİBF  
İşletme Bölümü  
onurdirlik@akdeniz.edu.tr

**Prof.Dr. Emine Fulya Deniz SARVAN**  
Akdeniz Üniversitesi İİBF  
İşletme Bölümü  
fulyas@akdeniz.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde faaliyet gösteren yat yapım firmalarının yenilik ve firma performansları üzerinde etkili olduğu varsayılan ağ yapısı bağlantılarıyla ilgili veriler toplamak ve bunların yenilik ve firma performansları üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu konu kümeler, yenilik, bilgi temelli firma kuramı ve ilişkisel görüş alanyazınlarının kesişim noktalarına dayanmaktadır. Araştırmanın verileri yüzyüze görüşme ve anket uygulaması yoluyla Türkiye çapında faaliyet gösteren toplam 143 yat yapım firmasından elde edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, ağ yapısı ile ilgili oluşturulan değişkenlerden firmaların enformasyon kaynağı olarak algıladıkları (zayıf/gevşek) ağ yapısı bağlantılarının toplam sayısı ile yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamış fakat firmaların stratejik ittifak olarak algıladıkları (güçlü) bağlantılarının toplam sayısı ile yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik ittifaklar, ilişki ağları, yenilik performansı, yat yapım firmaları, firma performansı

## 1.GİRİŞ

Firmalar arası işbirliği ilişkileriyle ilgili alanyazın genişler ve çeşitlilik göstermektedir (Dyer ve Singh, 1998; Gulati, 1998; Doz ve Hamel, 1999; Kaufman vd., 2000; Culpan, 2002; Grant ve Fuller-Baden, 2004; Inkpen, 2006; Ritala ve Ellonen, 2010; Lavie vd., 2012; Christoffersen, 2013). Bu alanyazın firmaların rekabetçiliklerini nasıl sürdürülebilir kıldıklarını açıklayan üç farklı akımdan biri olarak ün kazanmıştır. Bu akımlardan ilki Porter'ın (1980) öncülüğündeki endüstri yapısı görüşüdür ve analiz birimi endüstridir. İkinci akım ise kaynak temelli görüştür ve analiz birimi firmadır. Üçüncü akım olan ilişkisel görüş ise başlangıç noktası olarak firmayı alır. Bu görüş, firmaların tedarikçileriyle, müşterileriyle, üniversite veya devlet kurumları gibi diğer kaynak sağlayıcılarıyla ilişkilerini dikkatli bir şekilde yöneterek yenilik yapma yeteneklerini geliştirebileceklerini savunmaktadır.

İlişkisel görüş yeniliği firmanın ve coğrafi sınırlarının dışına taşmış ve ağ yapısında yerleşik olan yüksek düzeyde yapılanmış bir faaliyet olarak görür (Kaufman vd., 2000). İlişkisel görüşün sürdürülebilir rekabetçilik açısından önem kazanması nedeniyle, Türkiye'de yat yapım firmaları üzerine yapılan bu çalışmada, firmaların yenilik ve firma performanslarına etki etmesi beklenen ilişki ağlarının coğrafi düzey ve sayılarının yanı sıra, bu ağlardaki zayıf ve güçlü bağların (stratejik ittifakların) üzerinde durulması önemli görülmüştür. Saha çalışmasında yat yapım sektörünün seçilmesinin nedeni, Türkiye'de yat yapımının henüz çok genç ve önemli olmamış bir sektör olmasıyla birlikte, özellikle son on beş yılda gösterdiği gelişme ve biriktirdiği deneyim ile dünyada söz sahibi olmaya aday bir endüstri olmasıdır. Türkiye'nin son iki yılda mega yat yapımı siparişlerinde dünyada 3. sıraya yükselmesi bunun işareti olarak gösterilebilir (bkz.Global Order

Book, 2011 ve 2012). Bu çalışmada geniş kapsamlı bir araştırma projesinin stratejik ittifaklarla ilgili bulgularına yer verilmektedir (Araştırmancının diğer bulguları için bkz. Sarvan vd., 2011; Sarvan vd., 2012).

## 2. KURAMSAL ARKAPLAN VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Geleneksel stratejik yönetim anlayışında firmaların kendi başlarına rekabet ettikleri varsayılır (Gulati vd., 2000; Gibbs ve Humphries, 2009). Bu şekilde firmalar rakiplerine karşı yeni ürün ve hizmetler geliştirerek rekabet avantajı kazanmaya çalışırlar. Fakat gerek ulusal gerek uluslar arası piyasa koşullarındaki değişimler firmaları alternatif stratejik seçenekleri gözden geçirmeye ve alternatif stratejiler üretmeye yöneltmiştir. Bir firmanın gelecekteki refahı için gerekli yetenekler ile imkânların birçoğu, her zamankinden daha fazla firmanın sınırları ile yönetimin doğrudan kontrolü dışında bulunmaktadır. Bu nedenle firmaların birbirleriyle kurdukları ilişkiler giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Firmalar arası ilişki türlerinden olan, özellikle bilgi ve yenilik oluşturulması konusunda büyük rol oynayan (Capaldo, 2007) değer zinciri içerisindeki tamamlayıcı firmalarla (ör: tedarikçiler ve pazarlama firmaları) ve hatta endüstrideki rakiplerle oluşturulan güçlü ilişkileri kapsayan stratejik ittifaklar son otuz yıldır popülerlik kazanmış (Grant ve Baden-Fuller, 2004; Culpan, 2009), geçerli bir örgütsel form ve strateji uygulamada önemli bir araç haline gelmiştir (Inkpen, 2006).

Granovetter'in (1983) zayıf bağların gücünü vurguladığı çalışmasından yola çıkan Rogers (2003) zayıf bağları, firmayı ulaşılması güç olan bilgi alanlarına ulaştırarak yenilik yapmayı ve yenilik yapma hızını geliştirme potansiyeli olan bağlar olarak tanımlamaktadır. Bir firma ilişki ağına zayıf bağları ekleyerek ilişki ağı çeşitliliğini genişletebilir ve bunun sonucunda da performansını iyileştirebilir (Capaldo, 2007). Bunun yanında, bazı araştırmacılar ise yenilik yapma konusunda güçlü bağların (stratejik ittifakların) gücünü vurgulamışlardır (Nelson, 1989; Uzzi, 1997; Keister, 1999; Capaldo, 2007). Stratejik ittifaklar firmalara sabit yeni bilgi akışı, teknolojik yenilikler ve operasyonel destek sağlayan bir rekabet aracı olarak görülür (Capaldo, 2007). Firmaların stratejik ittifak niteliğindeki ağ yapısı ilişkilerini yansıtan güçlü bağlar firmalar arasında örtük bilgi transferini gerçekleştirerek firmaların yenilik performansına katkıda bulunur (Peng vd. 2008). Örtük bilginin bir işleme tabi tutulmadan anlaşılmasının güç olmasının yanı sıra yenilik yapmak için gerekli olan önemli sezgileri içerdiği vurgulanır (Medcof, 2001). Örtük bilginin firmalar arası aktarımı büyük bir çaba gerektirir ve güçlü bağlar, tarafları birlikte daha fazla zaman geçirmeye ve sıkı iletişim içinde olmaya teşvik ederek örtük bilginin aktarımını kolaylaştırır (Uzzi, 1996). Stratejik ittifakların başlıca amaçlarından olan yenilik ve firma performansının artırılması hakkında, alanyazında stratejik ittifaklar ile yenilik performansı (Dierickx ve Cool, 1989; Ahuja, 2000; Grant ve Baden-Fuller, 2004; Heimeriks ve Duyster, 2007; Inkpen ve Tsang, 2005; Luo ve Deng, 2009, Capaldo, 2007, Walter vd., 2008; Cui ve O'Connor, 2012) ve stratejik ittifaklar ile firma performansı (Goerzen ve Beamish, 2005; Lavie ve Miller, 2008; Chan vd. 1997; Baum vd., 2000) arasındaki pozitif ilişkileri inceleyen ve ortaya koyan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır.

Yukarıda sözü geçen alanyazına dayanılarak zayıf ve güçlü bağlarla (stratejik ittifaklar) yenilik performansı ve firma performansı arasındaki ilişkileri sınamak üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H<sub>1</sub>- Yat yapım firmalarının enformasyon kaynağı olarak algıladıkları (zayıf/gevşek) ağ yapısı bağlantılarının toplam sayısı ile yenilik performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>- Yat yapım firmalarının stratejik ittifak olarak algıladıkları (güçlü) ağ yapısı bağlantılarının toplam sayısı ile yenilik performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>- Yat yapım firmalarının enformasyon kaynağı olarak algıladıkları (zayıf/gevşek) ağ yapısı bağlantılarının toplam sayısı ile firma performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>- Yat yapım firmalarının stratejik ittifak olarak algıladıkları (güçlü) ağ yapısı bağlantılarının toplam sayısı ile firma performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

Araştırma kapsamında sorgulanan başka bir konu ağ yapısı bağlantılarının coğrafi düzeyi ile yenilik performansı arasındaki ilişkilidir. Erken kümeleme çalışmaları küme firmalarının yararlandığı coğrafi yakınlık etkilerini vurgularken (Krugman, 1991; Porter, 1990, 1998, 2000), daha güncel araştırmalar (Armatlı-Köroğlu, 2005; Asheim ve Isacsen, 2002; Eraydın ve Armatlı-Köroğlu, 2005; Simmie 2003) bilgi saçılımları, teknoloji aktarımları ve yenilikçilik açısından yerel bağlantıların önemini kabul etmekle birlikte, küresel pazarlarla bağlantıların hayati önemini de ortaya koymaktadır. Kümeleme politikalarına yön veren bu bulgulardan hareketle, endüstri özellikleri itibarıyla, girdi ve pazarlar açısından önemli ölçüde dış pazarlara bağlı olan yat yapım sektörünün küme içi (yerel) ve küme dışı (ulusal ve küresel) ağ yapısı bağlantılarının özelliklerinin (sayısı ve gücü) belirlenmesi ve bu özelliklerin küme firmalarının yenilik performansları ile ilişkilendirilmesi araştırmaya değer bir sorunsal olarak görülmüştür. Buna göre, yukarıda sözü geçen çoklu düzey ağ ilişkileri alanyazınına dayanılarak yat yapım bölgelerinden toplanan verilerle aşağıdaki hipotezler sınanmıştır:



H<sub>5</sub>-Yat yapım firmalarının yerel/ulusal/küresel düzeylerde enformasyon kaynağı olarak algıladıkları (zayıf/gevşek) ağ yapısı bağlantılarının toplam sayısı ile yenilik performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

H<sub>6</sub>-Yat yapım firmalarının yerel/ulusal/küresel düzeylerde stratejik ittifak olarak algıladıkları (güçlü) ağ yapısı bağlantılarının toplam sayısı ile yenilik performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

H<sub>7</sub>-Yat yapım firmalarının yerel/ulusal/küresel düzeylerde stratejik ittifak olarak algıladıkları (güçlü) ağ yapısı bağlantılarının toplam sayısı ile yenilik türlerinin (ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve organizasyon yeniliği) performansları arasında olumlu bir ilişki vardır.

### 3. YÖNTEM

Araştırmanın verileri yüz yüze görüşme ve anket uygulaması yoluyla Türkiye çapında faaliyet gösteren toplam 143 firmadan elde edilmiştir. Bu örneklem araştırmanın yapıldığı sırada aktif olduğu tespit edilen 185 yat yapım firmasının %78'ini temsil etmektedir. Saha çalışmaları kapsamında ziyaret edilen bölgeler Türkiye'nin belli başlı yat yapım bölgelerini temsil ettiğinden, söz konusu çalışmanın sektörün %78'indeki durumu betimleme gücüne sahip olduğu söylenebilmektedir.

Çalışmanın amaçları doğrultusunda tasarlanan ve uygulanan soru formunda, firmayla ilgili genel özellikler, yenilik performansı (Varis ve Littunen, 2010'dan sektöre uyarlanmıştır), yat yapım firmalarının ağ yapılarında yerel, ulusal ve küresel düzeyde oluşturdukları zayıf (enformasyon kaynağı olarak görülen) ve güçlü (stratejik ittifak olarak görülen) bağlantıların sayılarını belirleyen sorular (ilgili yazın ve sektörün yapısı dikkate alınarak yazarlar tarafından geliştirilmiştir) ve firma performansından tatmin derecelerini belirleyen sorular (Venkatraman, 1989'dan uyarlanmıştır) yer almıştır.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Yenilik Performansı

Firmaların toplam yenilik performansları incelendiğinde yenilik performansı ortalamasının 4 üzerinden  $2 \pm 1.34$  olduğu görülmüştür. Yenilik türleri incelendiğinde, örneklemdeki 143 firma içinde en yüksek yenilik performansının ürün yeniliği alanında olduğu (92 firma), daha sonra ise süreç yeniliği (80 firma), pazarlama yeniliği (65 firma) ve organizasyon yeniliğinin (49 firma) geldiği bulunmuştur.

### 4.2. Firma Performansı

Firma performansı, görüşme yapılan firma yöneticisine yöneltilen sorular doğrultusunda 5 noktalı Likert ölçeği ile yöneticinin öznel değerlendirmesine göre ölçülmüştür. Örneklemdeki firmaların firma performansı ortalaması 5 üzerinden  $2.91 \pm 0.8$  olarak tespit edilmiştir.

### 4.3. İlişki Ağları

Yat yapım firmalarının ilişki ağında yerel, ulusal ve küresel düzeylerdeki zayıf ve güçlü bağlantılarının sayılarını belirleyen sorular araştırmacılar tarafından, ilgili yazını ve sektörün yapısını dikkate alarak oluşturulmuş bir soru grubuyla sorgulanmıştır. Toplam ağ yapıları içinde 3 coğrafi düzeyin payları karşılaştırıldığında, ulusal ilişkilerin payı en yüksek (%44), yerel (%29) ve küresel (%27) ilişkilerin payları birbirine yakın bulunmuştur.

### 4.4. Hipotez Testleri

H<sub>1</sub> ve H<sub>2</sub> hipotezlerini test etmek için Kİ-kare analizi, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub> ve H<sub>7</sub> hipotezlerini ise test etmek için korelasyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda H<sub>2</sub> ve H<sub>7</sub> (kısmen) hipotezleri kabul edilmiş, H<sub>1</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub> ve H<sub>6</sub> hipotezleri ise reddedilmiştir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan analizler sonucunda zayıf bağlarla yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişkiye (H<sub>1</sub>) rastlanmamıştır. Stratejik ittifak niteliğinde algılanan (güçlü) bağlantılar ile yenilik performansı arasında ise anlamlı pozitif bir ilişki (H<sub>2</sub>) bulunmuştur. Bu bulgu alanyazındaki çalışmalarla tutarlılık göstermektedir (bkz. Dierickx ve Cool, 1989; Grant ve Baden-Fuller, 2004; Cui ve O'Connor, 2012). Yenilik performansı üzerinde zayıf bağların değil de stratejik ittifak niteliğindeki güçlü bağların etkili bulunması, zayıf bağ niteliğindeki yerel, ulusal ve küresel bağların firmalara sadece herkes tarafından kolayca ulaşılabilen açık bilgi sağlaması, yenilik yapmak için gerekli olan önemli sezgiler içeren örtük bilginin (Medcof, 2001) ise sadece stratejik ittifak niteliğindeki güçlü bağlarla taşınmasıyla açıklanabilir.

Diğer bir bulgu olarak enformasyon kaynağı olarak algılanan zayıf bağların ( $H_3$ ) ve stratejik ittifak niteliğindeki güçlü bağların ( $H_4$ ) toplam sayıları ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamasının muhtemel bir nedeni küresel ekonomik krizin yatırımcı sektörünü şiddetli ve olumsuz yönde etkilemesi ve firma performansının doğal kaynakları ile bağlantılarının bozulmuş olması olabilir.

Çalışmada sorgulanan başka bir konu güçlü ve zayıf ağ yapısı bağlantılarının farklı coğrafi düzeyleri ile yenilik performansı arasındaki ilişkililerdir. Yapılan analizler sonucunda  $H_5$  ve  $H_6$  hipotezleri reddedilmiştir. Bu bulgunun nedenlerinden biri yenilik performansı ölçeğinin yenilik türlerinin (ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve organizasyon yeniliği) toplamlarının ortalamasını içermesi ve sektörün yapısı itibarıyla firmaların yenilik türlerinin hepsini aynı düzeyde gerçekleştirmemeleri nedeniyle ilişkinin belirlenememesi olabilir. Bu bulgudan hareketle, yatırımcı firmalarının yerel/ulusal/küresel düzeylerde stratejik ittifak olarak algıladıkları (güçlü) ağ yapısı bağlantılarının toplam sayısı ile yenilik türlerinin (ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve organizasyon yeniliği) performansı arasındaki ilişkinin ( $H_7$ ) sınanması gerektiği ortaya çıkmıştır. Analiz sonucunda firmaların ulusal ve küresel düzeyde stratejik ittifak olarak algıladıkları (güçlü) ağ yapısı bağlantılarının toplam sayısı ile ürün yeniliği performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmış, diğer yenilik türleriyle ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla  $H_7$  kısmen kabul edilmiştir. Ulusal ve küresel düzeyde stratejik ittifak olarak algılanan (güçlü) ağ yapısı bağlantıları ile ürün yeniliği arasında olumlu bir ilişki bulunmasının sebeplerinden biri, firmaların yenilik türleri arasında en çok ürün yeniliği yapmaları olabilir. Yatırımcı sektöründeki firmalar imalat firmalarıdır ve sektördeki üretim, seri üretim değil kökleri geleneksel ahşap yatırımcı firmalarına dayanan proje temelli üretimdir. Bu nedenle, sektördeki teknolojik yenilik, daha çok ürün yeniliği kapsamında teknenin temel özelliklerinde (boy, hız, hafiflik, dayanıklılık, güvenilirlik) ve/veya tasarım özelliklerinde (estetik, ergonomi, performans vb.) yenilik olarak ortaya çıkmaktadır. Sektörde, diğer yenilik türleri (süreç, pazarlama ve organizasyon yeniliği) ise ürün yeniliğine göre daha düşük seviyelerde bulunmuştur ki, bu KOBİ ağırlıklı sektör profiline göre beklenen bir bulgudur.

Bu araştırmanın sonuçlarının bir yanda Türk yatırımcı sektörünün yenilikçilik ve rekabetçiliğini etkileyen faktörlerle ilgili, diğer yanda endüstriyel kümelerin ağ yapısı bağlantılarının yapısal özellikleri ve yenilikçilikleri ile ilgili alanyazına katkıda bulunması beklenmektedir. Çalışmanın sektör temsilcilerine muhtemel katkılarından birisi, sektörün çeşitli aktörleriyle kurabilecekleri stratejik ittifakların yenilik performansları üzerinde olumlu etkiler yaratabileceği noktasından hareketle, tedarikçi ve tedarikçileriyle uzun soluklu ve güvene dayalı ilişkiler oluşturmaları, uygun iş ortaklarıyla teknik işbirliği, ortak araştırma projeleri, birlikte ürün geliştirme, ortaklaşa imalat düzenlemeleri gibi seçenekleri değerlendirmeleridir.

## KAYNAKÇA

- Ahuja, G. 2000. The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages, *Strategic Management Journal*, Vol.21, 317-343.
- Armatlı-Köröglü, B. 2005. Innovativeness in industrial districts of Turkey and indicators of innovation activities in SMEs, *G. Ü. Fen Bilimleri Dergisi*, Vol.18, No.4, 693-706.
- Asheim, B. T. ve Isaksen, A. 2002. Regional innovation systems: The integration of local 'sticky' and global 'ubiquitous' knowledge, *Journal of Technology Transfer*, Vol.27, 77-86.
- Baum, J. A. C., Calabrese, T., ve Silverman, B. S. 2000. Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology, *Strategic Management Journal*, Vol.21, 267-294.
- Capaldo, A. 2007. Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability, *Strategic Management Journal*, Vol.28, 585-608.
- Chan, S. H., Kensinger, J. W., Keown, A. J. ve Martin, J. D. 1997. Do strategic alliances create value? *Journal of Financial Economics*, Vol.46(2), 199-221.
- Christoffersen, J. 2013. A review of antecedents of international strategic alliance performance: Synthesized evidence and new directions for core constructs, *International Journal of Management Reviews*, Vol.15, 66-85.
- Cui, A. S. ve O'Connor, G. 2012. Alliance portfolio resource diversity and firm performance, *Journal of Marketing*, Vol.76(4), 24-43.
- Culpan, R. 2002. *Global business alliances: Theory and practice*. Westport, CT: Quorum Books.
- Culpan, R. 2009. A fresh look at strategic alliances: Research issues and future directions, *International Journal of Strategic Business Alliances*, Vol.1(1), 4-23.
- Dierckx, I. ve Cool, K. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, Vol.35(12), 1504-1511.
- Doz, Y. L. ve Hamel, G. 1999. *Şirket İttifakları: Global pazarlarda başarının anahtarı*. İstanbul: Sabah Kitapları.
- Dyer, J. H. ve Singh, H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, Vol.23(4), 660-679.
- Eraydın, A. ve Armatlı-Köröglü, B. 2005. Innovation, networking, and the new industrial clusters: The characteristics of networks and local innovation capabilities in the Turkish industrial clusters, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol.17, 237-266.

- Gibbs, R. ve Humphries, A. 2009. Strategic alliances & marketing partnerships: Gaining competitive advantage through collaboration and partnering. London: Kogan Page.
- Global Order Book, 2011. Worldmags, Presented by Willis Superyacht Insurance.
- Global Order Book, 2012. Worldmags, Presented by Willis Superyacht Insurance.
- Goerzen, A., ve Beamish, P. W. 2005. The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance. *Strategic Management Journal.*, Vol.26(4), 333-354.
- Granovetter, M. 1983. The strength of weak ties: A network theory revisited, *American Sociological Association*, Vol.1, 201-233.
- Grant, R. M. ve Baden-Fuller, C. 2004. A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal of Management Studies*, Vol.41(1), 61-84.
- Gulati, R. 1998. Alliances and networks, *Strategic Management Journal*, Vol.19, 293-317.
- Gulati, R., Nohria, N. Ve Zaheer, A. 2000. Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, Vol.21, 203-215.
- Heimeriks, K., ve Duysters, G. 2007. Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance capability development process, *Journal of Management Studies*, 44(1), 25-49.
- Inkpen, A. C. ve Tsang, E. W. K. 2005. Social capital, networks, and knowledge transfer, *Academy of Management Review*, Vol.30, 146-165.
- Inkpen, A. C. 2006. Strategic alliances. M. A. Hitt, R. E. Freeman ve J. S. Harrison (Der.), *The Blackwell handbook of strategic management*: 434-460. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Kaufman, A., Wood, C. H. ve Theyel, G. 2000. Collaboration and technology linkages: A strategic supplier typology, *Strategic Management Journal*, Vol.21, 649-663.
- Keister L. A. 1999. Where do strong ties come from? A dyad analysis of the strength of interfirm Exchange relations during China's economic transition, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 7(1), 5-24.
- Krugman, P. 1991, *Geography and trade*, MA: MIT Press, Cambridge.
- Lavie, D., ve Miller, S. R. 2008. Alliance portfolio internationalization and firm performance, *Organization Science*, Vol.19(4), 623-646.
- Lavie, D., Haunschild, P. ve Khanna, P. 2012. Organizational differences, relational mechanisms, and alliance performance, *Strategic Management Journal*, Vol.33, 1453-1479.
- Luo, X. ve Deng, L. 2009. Do birds of a feather flock higher? The effects of partner similarity on innovation in strategic alliances in knowledge-intensive industries, *Journal of Management Studies*, Vol.46(6), 1005-1030.
- Medcof, J. W. 2001. Resourced-based strategy and managerial power in Networks of internationally dispersed technology units, *Strategic Management Journal*, Vol.22(11), 999-1012.
- Nelson R.E. 1989. The strength of strong ties: social networks and intergroup conflict in organizations, *Academy of Management Journal*, Vol.32(2), 377-401.
- Peng, X., Ju, F. Peng, X. ve Wang, L. 2008. The relationship between interfirm network ties and innovative performance with contingent perspective, 4th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, 21-24 September, Bangkok, Thailand.
- Porter, M.E. 1980. *Competitive Strategy*, New York, The Free Press.
- Porter, M.E. 1990. *Competitive Advantage of Nations*, New York, The Free Press.
- Porter, M.E. 1998. Clusters and the New Economics of competition, *Harvard Business Review*, November- December.
- Porter, M.E. 2000. Location, competition and economic development: local clusters in a global economy, *Economic Development Quarterly*, Vol.14(1), 15-34.
- Ritala, P. ve Ellonen, H.K. 2010. Competitive advantage in interfirm cooperation: Old and new explanations, *Competitiveness Review*, Vol.29(5), 367-383.
- Rogers, E. 2003. *Diffusion of innovations*. Free Press: New York.
- Sarvan, F., Arıcı, E., Köksal C. D., Başer, G., Dirlik, O., Atalay, M., Almaz, F. 2011. Network based determinants of innovation performance in clusters: A comparative analysis of the knowledge sharing networks of the yacht building clusters in Turkey, 7th International Strategic Management Conference, 30 Haziran-2 Temmuz, France-Paris.
- Sarvan, F., Durmuş, E., Köksal, C. D., Başer, G., Dirlik, O., Atalay, M., Almaz, F. 2012. Network based determinants of innovation performance in yacht building clusters: Findings of the SOBAG project, 8th International Strategic Management Conference, 21-23 Haziran, Spain-Barcelona.
- Simmie, J. 2003. Innovation and urban regions as national and international nodes for the transfer and sharing of knowledge, *Regional Studies*, Vol.37(6), 607-620.
- Uzzi, B. 1996. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect, *American Sociological Review*, Vol.61, 674-698.
- Uzzi B. 1997. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, 35-67.
- Varis, M. ve Littunen H. 2010. Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial sme's, *European Journal of Innovation Management*, Vol.13(2), 128-154.
- Venkatraman, N. 1989. Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement, *Management Science*, Vol.35(8), 942-962.
- Walter, J., Lechner, C. ve Kellermans, F. W. 2008. Disentangling alliance management processes: decision making, politicality, and alliance performance, *Journal of Management Studies*, Vol.45, 530-560.

# ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN İNOVASYON VE İNOVASYONUN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR KAMU BANKASINDA UYGULAMA

**Doktora Öğrencisi Yunus DEMİREL**  
İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi  
y.demirel.gd@hotmail.com

**Dr. Nurzahit KESKİN**  
DHB Bank (Nederland) N.V.  
n.keskin@dhibank.com

**Prof.Dr. Hayri ÜLGEN**  
İstanbul Üniversitesi  
Ulaştırma ve Lojistik Yüksekokulu  
hulgen@istanbul.edu.tr

## ÖZET

Günümüz iş dünyasında bilgi işletmeler için hiç olmadığı kadar önemli ve değerli hale gelmiştir. Her alanda yaşanan süratli değişim, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmek için çevrelerinde yaşanan değişimi doğru algılamalarını ve en doğru tepkiyi doğru zamanda vermelerini zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin hangi işlerin doğru olduğunu ve bunların en doğru şekilde nasıl yapıldığını öğrenmeleri ve bilgilerini sürekli olarak güncel tutmaları gerekmektedir.

Bu çalışmada, örgütsel bilginin elde edilmesi, onun işletme amaçları doğrultusunda dönüştürülmesi, gerekli eklemelerin ve eksiltmelerin yapılması ve örgüt içinde yayılması süreci olarak tanımlanan örgütsel öğrenmenin inovasyon, inovasyonun da işletme performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bir kamu bankasında anket uygulamak suretiyle toplanan verilerin yapısal eşitlik modeli vasıtasıyla analiz edilmesi sonrasında örgütsel öğrenmenin inovasyon üzerinde pozitif etkisi olduğu ve inovasyonun da işletme performansını artırdığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel öğrenme, inovasyon, işletme performansı, yapısal eşitlik modeli.

## 1.GİRİŞ

Günümüzde değişim hiç olmadığı kadar hızlı ve etkili bir şekilde yaşanmakta ve işletmelerin geleceğini önemli derecede etkilemektedir. Küreselleşmenin de etkisiyle uluslararası ilişkilerin, ticaretin ve işbirliğinin artışı, hemen her konuda oluşturulan standartlar ve işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarlarda meydana gelen gelişmeler nedeniyle işletmeler sürekli olarak değişime zorlanmaktadırlar (Ayhan, 2010). Değişimin sürekli ve çok etkili olduğu böylesi bir ortamda işletmelerin değişimi doğru algılamaları ve değişime ayak uydurmaları hayati önem taşımaktadır. İşletmeler hem kendi ürün ve hizmetlerini yaşanan değişime, örneğin müşteri taleplerine uydurmak hem de rekabet avantajı elde etmek ve bunu devam ettirmek zorundadırlar. Bu şartlar altında işletmelerin en çok ihtiyaç duyduğu şey doğru bilgi ve bu bilginin işletme amaçları doğrultusunda doğru şekilde kullanılmasıdır.

İşletmelerin değişime ayak uydurmalarının ve değişimi kendi lehlerine kullanabilmelerinin birincil konusu bilgiye, özellikle de doğru bilgiye zamanında ulaşabilmeleri ve bilgiyi iç süreçlerinde doğru şekilde kullanabilmeleridir (Yıldırım, 2010). Bu nedenle günümüzde bilgi, özellikle teknoloji ile birlikte ele alındığında hem bireyler hem de organizasyonlar için son derece kritik öneme sahiptir (Özdemirci ve Aydın, 2008; Kayaçetin ve Tanyer, 2009; Atılğan, 2009).

Bu çalışmada bir kamu bankasında yapılan anket çalışması çerçevesinde elde edilen verilerin yapısal eşitlik modeli ile analizi yapılarak örgütsel öğrenmenin inovasyon ve inovasyonun da işletme performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Elde edilen bulgular çerçevesinde işletmelerde örgütsel öğrenmenin inovasyonu artırdığı ve inovasyonun da işletme performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

## 2.KAVRAMSALÇERÇEVE

Örgütsel öğrenme ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde kavramın tanımlanması için stratejik yönetimin psikolojiye, siyaset biliminden örgütsel davranışa kadar birçok disiplinden faydalandığı görülmektedir. İşte bu nedenle de örgütsel öğrenme disiplinlerarası bir kavramdır (Yılmaz, 2011). Özellikle sistem yaklaşımının ortaya atılması ile birlikte örgütler de yaşayan organizmalar olarak ele alınmış ve öğrenme de tıpkı bireylerde olduğu gibi örgütlerin bir davranışı olarak görülmeye başlanmıştır (Aydoğan et al, 2011).

Örgütsel öğrenme terimini ilk kez 1963 yılında Cyert ve March (1963) dile getirmişlerdir (Koç, 2009). Helbert Simon, James March ve Richard Cyert'in çalışmalarından oluşan ve söz konusu akademisyenlerin tümünün ABD Carnegie Mellon Üniversitesi'nde birlikte çalışmaları nedeniyle 'Carnegie Okulu' olarak adlandırılan ekol, örgütleri rasyonel sistemler olarak kabul etmişler ve örgütsel öğrenmeye çok önemli katkılarda bulunmuşlardır (Koç, 2009). March ve Simon'a (1958) göre örgütsel öğrenmenin, mekanik bir uyarma – tepki sürecinin sonu olan program uyarlamalarından ibaret olduğunu ileri sürmektedirler (Koç, 2009). Cyert ve March (1963), örgütsel öğrenme süreçleri sayesinde işletmelerin çevre ile uyum sağladıklarını ifade etmişlerdir ve örgütsel öğrenmeyi örgüt düzeyinde bir kavram olarak ilk ele alan akademisyenlerdir. Onlara göre; "Örgütler, öğrenirler: Örgütlerin insanların öğrenme süreçlerinin aynısını izleyerek öğrendiğini varsaymak, gereksiz bir saflıktır. Örgütler (diğer sosyal kurumlar gibi) uyarılma davranışı sergilerler. Bireysel düzeydeki uyarlamalar, insan psikolojisinin olgularına nasıl bağımlıysa, örgütsel uyarılma da örgütün bireysel üyelerini araçlar olarak kullanmaktadır. Ancak uyarılma ve örgütsel karar alma eylemlerinden örgütün tüm düzeylerinde söz edebileceğimize inanıyoruz." Örgütsel öğrenmeyi tetikleyen şey çevresel şoklardır. Bu şoklar neticesinde örgüt kendini yeni duruma uyarlamaya çalışır. (Koç, 2009).

Örgütsel öğrenme, örgütsel bilginin (örgüt kuralları, roller, gelenekler, stratejiler, organizasyon yapısı, teknoloji, kültürel uygulamalar ve temel yetenekler) değişimini, bu bilginin zenginleştirilmesini, dönüştürülmesini veya işletmeye gerekli olmayan bilginin elenmesini ifade etmektedir (Koç, 2009). Örgütsel öğrenme ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Örgütsel öğrenme, örgütsel hareketlerin daha iyi bilgi ve anlayış vasıtasıyla geliştirilmesi sürecidir. Örgütsel öğrenme, çalışanların sürekli memnuniyetini sağlayacak şekilde sürekli değişim anlayışıyla birey, grup ve sistem düzeyinde öğrenme işleminin bilinçli kullanılmasıdır (Yılmaz, 2011).

Örgütsel öğrenme bir anlamda bireylerin ve böylelikle de örgütün öğrenebildiği işletmelerdeki süreci ifade etmektedir. Dolayısıyla örgütlerin öğrenebilmesi aslında çalışanların öğrenebilmesine ve elde edilen ve dönüştürülen bilginin örgüt varlığı haline getirilmesine bağlıdır (Aydoğan et al, 2011). Bir başka tanıma göre ise örgütsel öğrenme, işletmenin bilgi ve değer sistemlerinin değişimi ve geliştirilmesi; problem çözme kapasitelerinin artırılmasıdır (Yılmaz, 2011). Örgütsel öğrenme, grup halinde öğrenmenin esas olduğu, örgütlerin öğrenebilen yetenek ve deneyimlerini geliştirmesi sürecidir (Doğan, 2010). Bir başka deyişle örgütsel öğrenme, işletmelerin temel üretim faktörleri haline gelen bilgiyi elde ettikleri, bilginin üzerinde çeşitli ekleme, eksiltmeler ve değiştirmeler yaptıkları süreci ifade etmektedir (Koç, 2009).

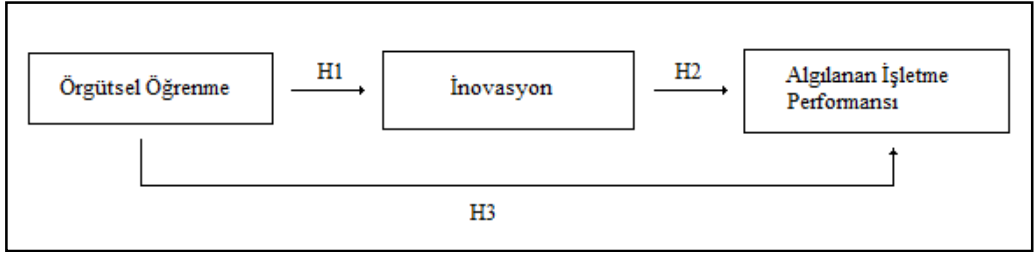
Örgütsel öğrenme kuramlarının temel amacı, örgütsel bilgide değişime yol açan ya da engelleyen süreçleri, öğrenme ve bilginin davranışlar ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini açıklamaktır (Koç, 2009).

Özetle örgütsel öğrenme işletmelerin değişime ayak uydurmaları ve inovasyon olarak tanımlanan yenilikleri gerçekleştirmelerinde en önemli etkenlerden biridir. İnovasyon, sözlük anlamı olarak, rakipler üzerinde avantaj sağlamak veya yenilikçi olmak için tasarımı, üretimde veya ürün pazarlamada yeni yaklaşımlar geliştirmek olarak tanımlanmaktadır (Örücü, Kılıç ve Savaş, 2011). İnovasyon hem bir süreç hem de bu süreç sonunda elde edilen bir sonucu ifade etmektedir (Mercan, Göktaş ve Gömlüksiz, 2011). İnovasyonun temel girdisi yenilik yapılmasında faydalanılacak olan bilgidir. Bu nedenle işletmenin etkili bir bilgi yönetimi stratejisinin, yüksek bir örgütsel öğrenme kapasitesinin inovasyon üzerinde etkili olduğunu söylemek mümkündür (Borghini, 2005; Daft, 1982; López - Nicolás ve Meroño - Cerdán, 2011). Öte yandan inovasyon da işletme performansını olumlu şekilde etkilemektedir (López - Nicolás ve Meroño - Cerdán, 2011). Bu çerçevede Şekil 1'te yer alan araştırma modeli inovasyonun örgütsel öğrenme ile algılanan işletme performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi dikkate alınarak test edilmiş olup aşağıdaki hipotezlerin doğruluğu sınanmıştır;

H1: Örgütsel öğrenme ile inovasyon arasında pozitif ilişki vardır.

H2: İnovasyonun ile algılanan işletme performansı arasında pozitif ilişki vardır.

H3: Örgütsel öğrenme ile algılanan işletme performansı pozitif ilişkilidir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

### 3.YÖNTEM

#### 3.1. Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 1’de verilen araştırma modeli ve model değişkenleri arasındaki ilişkiler Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak test edilmiştir. Daha ziyade psikoloji, sosyoloji, pazarlama gibi alanlarda kullanılan yapısal eşitlik modellerinin en büyük özelliği teoriye dayalı olmalarıdır ve bu model gözlenen ve gözlenmeyen değişkenler arasındaki ilişkileri test eden bir yöntemdir (Yücenur et al, 2011).

Yapısal Eşitlik Modeli ile modelde yer alan faktörler arasındaki nedensellik ilişkileri betimlenmekte ve araştırma modelinin istatistiksel olarak uyumu test edilmektedir. Yapısal eşitlik modelinin en temel özelliği tamamen teoriye dayalı olmasıdır. Aslında her araştırma girişimi, araştırmacının daha önceden kendi kafasında oluşturmuş olduğu teorik temel çerçevesinde yapılan bir sorgulama girişiminden başka bir şey değildir. Bu bağlamda her yapısal eşitlik modeli çalışmasında araştırmacının veri toplamaya başlamadan önce inceleyeceği temel bir teorik çerçeve mevcuttur denilebilir. Bu teorik çerçevenin araştırmacı açısından önemi, ele alınan değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır. Bir başka deyişle, elinde bir dizi değişken bulunan araştırmacı, değişkenler arasındaki ilişkiyi araştırmadan önce, teorik olarak bu değişkenler arasındaki olası ilişki örüntüsünü belirlemek zorundadır. Zaten temel olarak yapısal eşitlik modelinin temel amacı, önceden belirlenen bu ilişki örüntülerinin araştırmacı tarafından toplanan veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmektir (Şimşek, 2007).

#### 3.2. Verilerin Toplanması

Araştırmanın evrenini finans sektöründe faaliyet gösteren kamu ve özel sermayeli yerli ve yabancı bankalardaki inovatif süreçlerde yer alan çalışanlar oluşturmaktadır. Bu bağlamda genellikle söz konusu bankaların genel müdürlük bölümlerinde çalışan ve yenilikçi ürün ve hizmetlerin tasarlanmasında görev alan çalışanlar araştırmanın evrenini teşkil etmektedir.

Araştırma modelinin örneklemine ise çeşitli bölümlerinde yenilikçi süreçlerin yer aldığı bir kamu bankasının genel müdürlüğünde çalışan personel oluşturmaktadır. Veriler anket yöntemi ile toplanmış olup, anket yapılan çalışanlar kolayda örneklem yöntemiyle seçilmiştir. Yani araştırmacıların ulaşılabilindikleri çalışanlara anket uygulanmıştır.

#### 3.3. Kullanılan Ölçekler

Yapılan çalışmada örgütsel öğrenme ile ilgili olarak öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlik ve sistem içi bilgi paylaşımı alt boyutlarından oluşan ölçek kullanılmıştır (Doğan, 2010). İşletme performansı ile ilgili olarak López - Nicolás ve Meroño - Cerdán (2011) tarafından hazırlanan anket formu kullanılmış ve ölçek Türkçeye araştırmacılar tarafından çevrilmiştir. Son olarak inovasyon ile ilgili olarak da Göztepe (2009) tarafından çalışmasında uygulanan ölçek kullanılmıştır. Bu üç ölçek kullanılarak hazırlanan anket formu katılımcılarla paylaşılmış ve anketler yüz yüze görüşülmek suretiyle doldurulmuştur.

### 4.BULGULAR

Araştırma kapsamında ilgili bankada çalışan 309 kişi ile anket yapılmış olup, bu anketlerden 4 tanesi eksik veri olması nedeniyle çalışmaya dahil edilmemiş ve çalışma 305 gözlem üzerinden yapılmıştır. Örneklemeye ilişkin demografik özellikler aşağıdaki gibidir;

**Tablo 1:** Demografik Özellikler

		N = 305	
		Kişi Sayısı	
Cinsiyet	Erkek	170	56%
	Kadın	135	44%
Yaş	18-27	84	28%
	28-37	132	43%
	38-47	63	21%
	48 ve üstü	26	8%
Eğitim	Lise	24	8%
	Lisans	165	54%
	Yüksek Lisans	101	33%
	Doktora	15	5%
Deneyim	1 -5 Yıl	117	34%
	6 - 10 Yıl	68	22%
	11 - 15 Yıl	42	14%
	16 - 20 Yıl	34	11%
	21 - 25 Yıl	30	10%
	26 Yıl ve daha fazla	14	4%

**Tablo 2:** Değişkenlerin Tanımsal İstatistik Değerleri

Değişken	Soru No	Minimum	Maksimum	Aralık	Ortalama	Standart Sapma
Öğrenmeye Bağlılık	1	1	5	4	3.70	0.86
	2	1	5	4	3.80	0.85
	3	1	5	4	3.83	0.89
	4	1	5	4	3.70	0.86
Paylaşılan Vizyon	5	1	5	4	3.39	0.94
	6	1	5	4	3.72	0.86
	7	1	5	4	3.62	0.91
	8	1	5	4	3.57	0.95
Açık Fikirlilik	9	1	5	4	3.51	0.86
	10	1	5	4	3.57	0.90
	11	1	5	4	3.34	0.87
	12	1	5	4	3.50	0.84
Sistem İçi Bilgi Paylaşımı	13	1	5	4	3.54	0.95
	14	1	5	4	3.69	0.91
	15	1	5	4	3.56	0.91

Perfor- mans	16	1	5	4	3.53	0.90
	17	1	5	4	3.49	1.06
	18	1	5	4	3.11	1.18
	19	1	5	4	3.17	1.09
	20	1	5	4	3.31	1.08
İnovasyon	21	1	5	4	3.48	1.03
	22	1	5	4	3.48	1.02
	23	1	5	4	3.48	1.22
	24	1	5	4	3.52	0.85
	25	1	5	4	3.57	0.94
	26	1	5	4	3.48	0.92
	27	1	5	4	3.47	0.89
	28	1	5	4	3.53	0.98

Çalışmaya katılanların önemli bir kısmının (% 66'sının) 6 ve daha uzun süreli deneyime sahip olmaları, özellikle bankanın öğrenme kültürünün olup olmadığının tespiti açısından önemlidir.

Yapısal eşitlik model analizleri iki aşamalı bir süreçle test edilmektedirler. İlk aşamada, ilgili kurulmuş model ve gözlenen model değişkenleri arasındaki ilişkileri gösteren yol diyagramı çizilmektedir. İkinci aşamada ise, yol diyagramındaki ilişkiler ışığında veriler ile model arasındaki uygunluk çeşitli uyum indeksleri, (Yücenur *et al*, 2011). Çalışmada yapısal eşitlik modeli ile model testi iki aşamalı olarak yapılmıştır. İlk aşamada Doğrulayıcı Faktör Analizi ile modelin güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. İkinci adımda ise modelde hazırlanan yol etkisi ve hipotezlerin anlamlılığı ölçülmüştür. Doğrulayıcı Faktör Analizi için LISREL paket programından faydalanılmış, Cronbach's  $\alpha$  değerleri ise SPSS paket programı kullanılarak hesaplanmıştır. Buna göre, anketin Cronbach's  $\alpha$  değeri 0.938 olarak hesaplanmıştır. Değişkenler bazında bakıldığında ise örgütsel öğrenme alt boyutlarının Cronbach's  $\alpha$  değerleri sırasıyla 0.874, 0.777, 0.709 ve 0.844 olup, örgütsel öğrenme Cronbach's  $\alpha$  değeri ise 0.917 olarak hesaplanmıştır. Öte yandan algılanan işletme performansı ve inovasyon değişkenlerinin Cronbach's  $\alpha$  değerleri de sırasıyla 0.724 ve 0.854 olarak bulunmuştur.

Uyum istatistikleri modelin kabul edilip edilemeyeceğine ilişkin bir takım kabul edilebilir değerler kullanılarak yorumlanmaktadır. Kullanılan ilk uyum istatistiği Ki-Kare değeridir. Bu değer serbestlik derecesine oranının 2 veya daha altında olması iyi bir model, 5 veya daha altında olması ise kabul edilebilir bir model ifade etmektedir. Ancak tek başına bu değer yeterli olmayıp aşağıda detayları verilen diğer uyum indekslerine bakılması gerekmektedir (Şimşek, 2007). Bu değer 0.90 ve üzerinde olması kabul edilebilir seviyeyi, 0.95 ve üzerinde olması ise mükemmel bir uyumu ifade etmektedir. Yapılan analizler sonucunda istatistik olarak anlamlı sonuçlar elde edilmiş olup, Doğrusal Faktör Analizi sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır. Öte yandan artıkların ortalamalarının karekökü (Root mean squared residual - RMR) 0,043 ve hata kareleri ortalamalarının karekökü yaklaşımı (Root mean squared error of approximation - RMSEA) 0,042 olarak elde edilmiştir. Bu değerlerin 0,08'in altında olmaları kabul edilebilir, 0,05'in altında olmaları ise mükemmel bir uyum değerine işaret etmektedir. Özetle ki-kare ve diğer uyum indeksi değerleri kabul edilebilir ve iyi bir model sonucuna tekabül etmektedirler. Analize ilişkin diğer sonuçlar aşağıdaki gibidir;

**Tablo 3:** Doğrusal Faktör Analizi Sonuçları

Ki Kare ( $\chi^2$ ) Değeri	564.59
Serbestlik Derecesi (df)	320
p değeri	0.00000
İyilik uyum endeksi (Goodness of fit index - GFI)	0.90
Artıkların ortalamalarının karekökü (Root mean squared residual - RMR)	0.043
Normalleştirilmiş uyum endeksi (Normed fit index - NFI)	0.89
Artmalı uyum endeksi (Incremental fit index - IFI)	0.95



Karşılaştırmalı uyum endeksi (Comparative fit index - CFI)	0.95
Hata kareleri ortalamalarının karekökü yaklaşımı (Root mean squared error of approximation - RMSEA)	0.042

Hipotezlerin doğruluğu ise yine Lisrel 8 yazılımı vasıtasıyla standart değerler ve t değerleri yardımıyla ölçülmüştür. Araştırmada inovasyonun örgütsel öğrenme ile algılanan işletme performansı arasında aracılık etkisi ölçüldüğü için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen analiz yöntemi kullanılmış ve aşağıdaki üç analizin sonuçları değerlendirilerek inovasyonun aracılık etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır (Şimşek, 2007);

1. Örgütsel öğrenme ile algılanan işletme performansı arasındaki ilişki
2. Örgütsel öğrenme ile inovasyon arasındaki ilişki
3. Örgütsel öğrenme ve inovasyon ile algılanan işletme performansı arasındaki ilişki.

Buna göre 1 ve 2 nolu analizlerin anlamlı sonuç vermesi, 3 nolu analiz sonrasında ortaklaşa rekabet ile algılanan işletme performansı arasındaki ilişkinin 1 nolu analiz sonucuna göre daha düşük seviyede çıkması beklenmektedir. Bu durumda inovasyonun ortaklaşa rekabet ile algılanan işletme performansına aracılık ettiğini söylemek mümkündür. İlk iki analizin sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 4:** Parametre Tahminleri ve Hipotez Sonuçları (İlk Analiz)

Hipotezler	Standartlaştırılmış Parametre Değerleri	t değerleri	Sonuç
H1	0.85 **	11.81	Doğrulandı
H3	0.42 **	2.45	Doğrulandı

\*\* p < 0.001

İkinci aşamada ise inovasyon analize dahil edilmiştir. Buna göre inovasyonun analize dahil edilmesi sonrasında örgütsel öğrenme ile algılanan işletme performansı arasındaki ilişki anlamsız hale gelmiş, inovasyon ile algılanan işletme performansı ise beklendiği üzere anlamlı bir ilişkiyi işaret etmiştir. Sonuç olarak inovasyonun örgütsel öğrenme ile algılanan işletme performansı arasındaki pozitif ilişkide tam aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür (Tablo 5).

**Tablo 5:** Parametre Tahminleri ve Hipotez Sonuçları (İnovasyon Dahil Analiz)

Hipotezler	Standartlaştırılmış Parametre Değerleri	t değerleri	Sonuç
H1	0.84 **	11.77	Doğrulandı
H2	0.47 **	3.67	Doğrulandı
H3	0.13	1.05	Doğrulanamadı

\*\* p < 0.001

## 5. SONUÇ

İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için değişen çevreyi doğru anlamak ve en doğru tepkiyi doğru zamanda vermek zorundadırlar. İşletmelerin çevrelerinden edindikleri bilgileri değerlendirip iş süreçlerine dahil etmeleri, bunu kültürlerinin bir parçası haline getirmeleri gerekmektedir. Bilginin elde edilmesi, ekleme ve elemeler yapılması ve işletme genelinde yayılması olarak tanımlanan örgütsel öğrenme işletmelerin ihtiyaç duydukları rekabet üstünlüğünün kazanılması açısından son derece önemli bir uygulamadır. Bir işletmede örgütsel öğrenmeden söz edebilmek için hem takım halinde öğrenmenin gerçekleşmiş olması ve sonuçların işletmeye kazandırılması gerekmektedir, hem de öğrenilen bilgilerin işletme hedef ve stratejileri ile süreçleri üzerinde de gerekli değişikliklere neden olması gerekmektedir. Sonuç olarak örgütsel öğrenmenin sağlanabildiği işletmelerde inovasyonun artacağı ve inovasyonun da işletmenin finansal performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

Bu çalışmada, bir kamu bankasında yapılan anket çalışması ile toplanan verilerin yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmesi çerçevesinde, örgütsel öğrenme ile inovasyon ve inovasyon ile işletme finansal performansı arasındaki ilişki incelenmiş olup; analiz sonuçları örgütsel öğrenme ile algılanan işletme performansı arasında inovasyonun tam aracılık etkisi çerçevesinde pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir.

## KAYNAKÇA

Arygris, C. (1977), Double-loop Learning in Organizations, Harvard Business Review, 55 (5), ss. 115-125.

- Atak, M. ve Atik, İ. (2007), Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, ss. 63 – 70.
- Atılgan, D (2009), Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi, Türk Kütüphaneciliği, 23 (1), 201 – 212.
- Aydoğan, E., Orhan, F., Naldöken, Ü., Beylik, U. ve Aksay, K. (2011), Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 12, Sayı 2, ss. 191 – 213.
- Ayhan, U. (2010), Öğrenen Örgütler ve Kamu Kuruluşları, Sayıştay Dergisi, Sayı 76, ss. 77 – 99.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator – Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173 – 1182.
- Barutçugil, İ. (2002), Bilgi Yönetimi, İstanbul, Kariyer Yayıncılık
- Birol, C., Dagli, G. ve Silman, F. (2010), Usage of Knowledge Management Tools: UK and Canada versus Russia and Turkey in a Comparative Study, *Eurasian Journal of Educational Research*, 38 Winter 2010, 37 – 54.
- Borghini, S. (2005). Organizational creativity: Breaking Equilibrium and Order to Innovate, *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 19–33.
- Cyert, R. M. ve March, J. G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Daft, R. L. (1982). Bureaucratic Versus non-Bureaucratic Structure and the Process of Innovation and Change, In S. R. Bacharach (Ed.), *Research in the sociology of organizations*. Greenwich, CT: JAI.
- Doğan, K. (2010), Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Drucker, P. ve Maciariello, J. (2011), *Etkin Yöneticinin Seyir Defteri*, İstanbul: Optimist Yayınevi, 44 – 45.
- Durna, U. ve Demirel, Y. (2008), Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 30 Ocak - Haziran 2008, 129 – 156.
- Garvin, A. D. (1993), *Building a Learning Organization*, Harvard Business Review, July – August 1993.
- Göztepe, H. (2009), Öğrenen Organizasyon Dinamiklerinin Toplam Kalite Yönetimi, İnovasyon ve Organizasyon Performansına Etkileri, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,
- Kalkan, V. D. ve Keskin, H. (2005), KOBİ'lerde Bilgi Yönetimi Süreci ve Araçları: Literatür Değerlendirmesi ve Bir Araştırma, *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 35, 173 – 206.
- Kayaçetin N. C. ve Tanyer, A. M. (2009), Exploring Knowledge Management in the Practice of Architecture: A Pilot Study in the Turkish Capital, *Ortadoğu Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 26 (2), 279 – 308.
- Koç, U. (2009), Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrıklar ve Davranışsal Yaklaşım, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, ss. 151 – 165
- Koçel, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Ankan Basım Yayım.
- López - Nicolás, C. ve Meroño - Cerdán, A. L. (2011), Strategic Knowledge Management, Innovation and Performance, *International Journal of Information Management*, 31, 502 – 509.
- March, J. G. ve Simon, H. A. (1958), *Organizations*, New York: John Willey & Sons.
- Marquardt, M. ve Reynolds, A. (1994), *Global Learning Organizations*, Irwin Professional Publishing, New York.
- Mercan, B., Göktaş, D. ve Gömlüksiz, M. (2011), AR-GE Faaliyetleri ve Girişimcilerin İnovasyon Üzerindeki Etkileri: Patent Verileri Üzerinde Bir Uygulama, *PARADOKS Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 2011 (7), 27 – 44.
- Nevis, C. E. et al (1995), *Understanding Organizations as Learning Systems*, MIT Sloan Management Review, Volume: 36: Number 2: ss. 71 – 89.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Savaş, A. (2011), KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 58 – 73.
- Özdemirci, F. ve Aydın, C. (2008), Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi, *Türk Kütüphaneciliği*, 22 (1), 59 – 81.
- Porter, M. (2010), *Rekabet Üzerine*, İstanbul: Optimist Yayınları, 103 – 126.
- Senge, P. M. (1998), *Beşinci Disiplin*, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Şimşek, Ö. F. (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık, 1 – 72.
- Yıldırım, M. (2010), *Kamu Yönetiminde Bilgi Yönetiminin Gerekliliği Üzerine Bir İnceleme*, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7 (1), 1311–1334.
- Yılmaz, M. (2011), Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım, A. Ü. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi, 46, ss. 313 – 332.
- Yücenur, G. N., Demirel, N. Ç., Ceylan, C. ve Demirel, T. (2011), Hizmet Değerinin Müşterilerin Davranışsal Niyetleri Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Ölçülmesi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 156 – 158.

# STRATEJİK YÖNETİM ÖRGÜTSEL PERFORMANSI NASIL ETKİLER? KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

**Doç.Dr.Ömer TURUNÇ**

Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Bölümü  
omerturunc@sdu.edu.tr

## Özet

Günümüz rekabet ortamında stratejik yönetim performans odaklı bir yaklaşım olmasına rağmen stratejik yönetim süreçlerini uygulayan her işletme örgütsel performansını artıramamakta ya da sürdürememektedir. Bu sorunun temelinde pek çok faktör bulunmaktadır. Bu çerçevede kişi- örgüt uyumunun stratejik yönetim – örgütsel performans ilişkisinde düzenleyici etkilerinin olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda; turizm sektöründe stratejik yönetim uygulamalarının çalışanların algıladıkları örgütsel performans üzerindeki etkilerinin belirlenmesi ve bu ilişkide kişi- örgüt uyumunun düzenleyici rolünün olup olmadığını belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma yapılmıştır. Çalışma sonucunda stratejik yönetim ile örgütsel performans arasında bir ilişki olduğu ve kişi örgüt uyumunun bu ilişkide düzenleyici rol üstlendiği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Yönetim, Örgütsel performans, Kişi-örgüt uyumu, Turizm sektörü, Düzenleyici etki

## 1. Giriş

İhtiyaçların her geçen gün değiştiği ve rakiplerin yaptıkları yenilikçi atılımlarla pazar paylarını büyütükleri günümüzde örgütsel performansın sağlanması en başta gelen kritik başarı faktörlerindedir. İşletmeler örgütsel performansın artırılmasına yönelik yoğun çaba göstermektedir. Örgüt performansının artırılması varlığını sürdürebilme sürecinin önemli girdilerinden birisi olarak değerlendirilmektedir.

Rekabetin konu ve kapsamının önemli ölçüde değiştiği 1980’li yıllarla birlikte işletmelerin performanslarını artırarak varlığını sürdürebilme süreci yönetsel bakışta da değişiklik yapılmasına ortam hazırlamıştır. Stratejik planlamanın yerini rekabet stratejisine bıraktığı 1980’li yıllar kriz, bilgi teknolojileri ve küreselleşme ile evrilen konjonktürün belirsizliklerle baş etme ya da değişen çevreye uyum stratejileri konusunda yoğun denemelerin olduğu bir döneme kapı aralamıştır. Büyük işletmelerin dünya çapında pazar arayışlarına giriştiği küresel rekabet alanı işletmelerin uzun vade stratejileri ile kafa yormaya itmiştir. Geleceğin şekillendirilmesi arayışında stratejik düşünce temel yeteneklere dayalı olarak ilerlemiştir (Barca, 2009). Değişen çevre koşullarında konjonktürel dalgalanmalarda rekabet gücü yakalayarak varlıklarını sürdürme çabasında olan işletmelerin en önemli başarı kriterlerinden birisi sürdürülebilir örgütsel performans artışı olmuştur. Bu bağlamda en önemli yönetsel araçlardan birisi de stratejik yönetimdir.

Günümüz rekabet ortamında stratejik yönetim performans odaklı bir yaklaşım olmasına rağmen stratejik yönetim süreçlerini uygulayan her işletme örgütsel performansını artıramamakta ya da sürdürememektedir. Bunun sorunun temelinde pek çok faktör bulunmaktadır. Uyum sorunlarının bu problem alanında önemli bir etken olduğu görülmektedir. Değişen çevre koşullarında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yakalamak ve belirsizlik ortamında varlığını büyüyerek sürdürmek için en temel noktalardan birisi çevreye uyum olmuştur. Uyum süreci çok kapsamlı bir alan olarak yönetsel düşüncenin önemli bir sorunsalıdır. Uyum konusunun günümüzdeki en önemli boyutlarından birisini kişi-örgüt uyumu oluşturmaktadır. Çokuluslu işletmelerin yoğun olarak görüldüğü işletme yaşamında kültürler arası bir iş yaşamı söz konusudur. İster kültürel ister güncel dinamikler kökenli olsun kişi-örgüt uyumu işletme performansına önemli bir yere sahiptir. Nitekim örgütsel performans odağında bireysel performans yatmaktadır. Bu çerçevede kişi- örgüt uyumunun stratejik yönetim – örgütsel performans ilişkisinde düzenleyici etkilerinin olduğu düşünülmektedir.

Bu kapsamda; turizm sektöründe stratejik yönetim uygulamalarının çalışanların algıladıkları örgütsel performans üzerindeki etkilerinin belirlenmesi ve bu ilişkide kişi- örgüt uyumunun düzenleyici rolünün olup olmadığını belirlenmesi çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır.

Çalışmanın, ampirik olarak daha önce çalışılmamış olmasıyla, yazına iki yeni ölçek kazandırmasıyla, moderatör analizleri içeren farklı metodolojisi ve elde edilen bulgularıyla yazına ve sektöre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler

Örgütsel performans stratejik yönetimin hem girdisi hem de çıktısı olan kritik bir örgütsel başarı faktörü olmasına rağmen çoğunlukla stratejik yönetim sonucunda hedeflenen bir olgudur. Ancak bu ilişkide pek çok değişken rol almaktadır. Bu çalışma kapsamında algılanması ve değerlendirilmesi konusunda çok çeşitli tartışmalar olan iki önemli değişken farklı bir bakış açısıyla irdelenmeye çalışılacaktır.

### 2.1.Örgütsel Performans

İşletmelerde neredeyse tüm aktivitelerin temel hedefi örgütsel performansın artırılmasıdır. Örgütsel performans algısı önemli bir örgütsel çıktı olmasının yanında diğer tüm işletme dinamiklerini de etkileyen önemli bir girdi değişkendir. Performans, bir örgütün kaynaklarını etkin ve verimli biçimde kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneği olarak açıklanabilmektedir (Daft, 2000; Boyne, 2003). Başka bir tanıma göre performans, işgörenin örgütsel amaçlara katkı düzeyine göre ölçülebilen ve örgütün amaçlarına uygun olan davranışlar olarak nitelendirilmektedir (Suliman,2001). Performans bireysel ve örgütsel bazda değerlendirilebilmekte olup bu kavramı oluşturan temel öge ölçümdür. Performansın ortaya konulmasında etkili olan kriterlerin belirlenmesi ve ölçülmesi bireysel ve örgütsel performansın ortaya konulmasını sağlamaktadır.

Küresel rekabet ortamı, işletmelerin varlığının uzun dönemde sürdürebilmesi için performans ölçümü ve değerlendirme sistemlerinin kullanılmasını gerektirmektedir (Turunç, 2006). Performansın ölçülmesi önemli bir sorun alanı olup ölçümde geçerli bir sistematik oluşturmak mümkün olmamaktadır (Capon vd., 1990; Beamon, 1999). Örgütsel performans ölçülmesi konusunda çoğunlukla üç teknik kullanılmaktadır. Bu tekniklerden ilki ölçütlerin nesnellğine ve öznelliğine dayanan tekniktir (Eusebio, 2006; Campbell, 1977). Bir diğer teknik ise finansal ve finansal olmayan ölçütler kullanılarak yapılan ölçümdür (Haber ve Reichel, 2005; Lumpkin ve Lichtenstein, 2005). İşletme performansının ölçülebilmesi için önerilen son teknik ise, içsel ve dışsal değerlendirmeleri içeren tekniktir (Aggarwal ve Gupta, 2006).

Andrews ve arkadaşları (2006) toplam bir örgütsel ölçütü bulmaya çalışmışlardır. Ancak işletme ölçeklerinde yaşanan inanılmaz büyüme örgütsel performansı oluşturan kriterlerin belirlenmesini zorlaştırılmaktadır. Finansal kriterlerde objektif tespitler yapılabilir olsa da finansal olmayan kriterlerin ortaya konulmaması yeterince mümkün olamamaktadır. Bu kapsamda stratejik yönetim içerikleri performans değerlendirme sürecinin kapsamının belirlenmesinde önemli kolaylık sağlamaktadır. Bu konuda yapılan çeşitli model çalışmalar mevcuttur (Meier vd, 2006).

### 2.2.Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim alanındaki temel soru firmaların rekabet avantajını nasıl elde edip sürdürebileceğidir. (Moradi, 2012:70). Stratejik yönetim, strateji bakış açısıyla tarihin başlangıcına kadar dayandırılabilirken işletme yaşamına yön vermesi temel olarak 1960'lı yıllara dayanmaktadır. Stratejik yönetimin gelişimine dönemseller olarak bakıldığında; erken gelişim dönemi, orta dönem, şimdiki dönem ve gelecek beklentileri dönemi olarak ele alınabilmektedir. Erken gelişim döneminde, bir grup akademisyen (Chandler'ın (1962), Ansoff'ın (1965) Edmund P. Learned (1965,1969)) çalışmaları ile stratejik yönetimin gelişmesine katkı sağlamıştır (Hoskisson v.d, 1999: 420). 1970'lerde ise; Ackoff (1970) Meyer&Rowan (1977) Mintzberg(1978) ve Ansoff(1979) dönemin öncü yazarlarındandır (Nixon ve Burns, 2012: 230). 1980'lerde alanında egemen olan paradigma Porter (1980) tarafından geliştirilen rekabet güçleri yaklaşımıdır. Rekabetin önemli bir dinamik olduğu 1990' sonrası dönemde stratejik yönetim geleceğin yönetilmesi arayışında sürekli bir gelişim içerisinde olmuştur.

Stratejik yönetim olgusuna bakış farklı açılardan olmuştur. Bu bakış açılarından bazıları sürece odaklanırken bazıları içeriğe odaklanmakta kimileri ise sadece tanımlar ve tarihsel gelişimi vurgulamaktadır. Bu bakış açılarından en çok bilineni Mintzberg'in on stratejik yönetim okulu sınıflandırmasıyla şekillendirdiği stratejik yönetim yaklaşımıdır. Tasarım okulu, planlama okulu, konumlandırma okulu, girişimcilik okulu, bilişsel okul, öğrenme okulu, güç okulu, kültür okulu, çevre okulu, biçimleşme okulu olarak sınıflanan yaklaşım gelişimsel ve bakış açılarıyla uyumlu dinamik bir stratejik yönetim yaklaşımı sunmaktadır (Mintzberg vd, 1998'den aktaran Bakoğlu ve Özcan, 2010). İçeriğe ilişkin yaklaşımlar ise daha çok sürdürülebilir performans farklılıklarının kaynakları ile ilgilenmektedir (Barca, 2003'den aktaran Bakoğlu ve Özcan, 2010).

Günümüzde stratejik yönetim, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, uzun dönemde varlığını sürdürebilme, ortalamanın üzerinde kar ve uzun dönemde nihai sonuç odaklı süreçler öneren modern bir yönetim yaklaşımı olarak karşımızdadır (Ülgen ve Mirze, 2010). Stratejik bilinçle başlayan stratejik yönetim süreçleri günümüz çevresel koşullarında başarıyı kolaylaştırıcı öneriler sunarak modern yönetim dünyasında farklılıklar oluştu- rulmasında önemli bir misyon üstlenmektedir.

Yönetim olgusunun küresel rekabet ve pazar paradoksları nedeniyle performansa bağımlı kaldığı gü- nümüz iş yaşamında stratejik yönetim bakış açısı bir anlamda farkındalık ve farklılık içeren önerileriyle bir geleceğe çıkış kapısı olarak algılanılmaya çalışılmaktadır. Stratejik yönetimin bir ihtiyaç haline geldiği gü- nümüzde modern yönetim anlayışının yansımaları stratejik yönetim süreçlerinin uygulanması olarak görülmek- tedir.

Stratejik yönetim paradoksal ve kaotik yönleriyle tartışılan bir olgu olmasına rağmen günümüzün ve ge- leceğin beklenen koşullarına uyumda önemli bir yönetim aracı olarak günümüz işletme yaşamında hak ettiği yeri almıştır.

### 2.3. Kişi-Örgüt Uyum

Uyum sorunu hem işletme düzeyinde hem de bireysel düzeyde önemli ve aşılması gerekli bir olgudur. Endüstri devriminden günümüze örgütsel gelişimin doğasında uyumlaşma süreçleri hep var olmuştur. İşletme düzeyinde daha çok çevreye uyum olarak algılanan uyum, bireysel düzeyde çevreye, örgüte ve arkadaşlara uyum olarak pek çok farklı şekilde gündeme gelmiştir.

Kişi-örgüt uyumu(KÖ), örgütsel davranış araştırmalarında geniş bir kapsama sahiptir. Çevresel değişi- min tavan yaptığı günümüz çalışma yaşamında uyum önemli bir kritik başarı faktörüdür. Kristof (1996) kişi- örgüt uyumunu, ihtiyaçların karşılıklı olarak karşılandığı, tarafların benzer temel özelliklere sahip oldukları veya her iki durumun da mevcut olduğu şartlarda ortaya çıkan kişi ile örgüt arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır. Kişi-örgüt uyumu daha geniş kapsamlı olan kişi çevre uyumunun bir alt boyutudur (Vilela ve diğ., 2008). Kişi çevre etkileşimi konusundaki teoriler de yönetim yazınına yaklaşık 100 yıl önce girmiştir(Parsons, 1909; Lewin, 1935; Murray, 1938; Pervin, 1968; Ekehammer, 1974). Lewin (1935, 1951)'in davranışları kişi ve çevrenin bir fonksiyonu olarak gören klasik formülüne dayanan kişi-çevre uyumu, genel anlamda kişi ile örgüt arasındaki benzerlik, uyum ve ahenk olarak tanımlanmaktadır (Peng ve Chiu, 2010).

Küreselleşmenin tüm yaşam alanını dönüştürdüğü günümüzde yaşanan değişimin hızı birey –örgüt uyumunda sorunlara yol açmaktadır. Özellikle performans odaklı yoğun çalışma yaşamı ve kültürel farklılıklar bireyleri ve örgütleri beklenmeyen sorunlarla karşı karşıya bırakabilmektedir.

Örgütsel performansın odağında olan bireysel performansın temelinde bireyin uyumu ve motivasyonu bulunmaktadır. Örgütsel yaşamda yumuşak unsurlar içerisinde yer alan bireye yönelik faaliyetlere stratejik yönetim değer vermekte ve üzerinde önemle durmaktadır. Ancak bu önemli örgütsel davranış alanı iyi yöne- tilmesi gereken bir alandır. Nitekim bu süreç makro algılarda farklı etkilere neden olabilmektedir.

### 2.4. Stratejik Yönetim-Örgütsel Performans İlişkisi

Örgütsel performans günümüz işletmelerinin varlıklarını sürdürebilme yetilerinin temel gereği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle tüm yönetsel faaliyetlerin odağında olduğu gibi stratejik yönetim süreçle- rinin de nihai hedeflerinin en başta geleni sürdürülebilir örgütsel performanstır.

Stratejik yönetim aslında bir bilinç ve farkındalık sürecidir. Bu bağlamda çalışanların işletmelerinin yö- netsel süreçlerini stratejik yönetim süreci olarak algılaması önemlidir. Nitekim stratejik yönetim süreçleri örgüt kültürü ve iklimine önemli derecede bağımlıdır.

Stratejik yönetim – örgütsel performans ilişkisini belirlemeye yönelik çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmaların çoğunluğu bu ilişkiyi anlamaya ve modellemeye yönelik çalışmalardır. Stratejik yönetim ve örgütsel performans ölçülmesi zor değişkenlerdir. Bu değişkenlerin ölçümüne yönelik az sayıda ve tartışılır kapsamda ölçüm araçları mevcuttur. Andrews ve arkadaşları (2005) çalışmalarında örgütsel performansta stratejinin rolünü belirlemeye çalışmıştır. Örgütsel performans strateji ilişkisini belirlemeye ya da modelle- meye yönelik çalışmalar Miles ve Snow (1978) ile başlamış Andrews ve arkadaşları (2005,2006,2008, 2009a,2009b), Meier ve arkadaşları (2007,2010), Walker ve arkadaşları (2010) tarafından sürdürülmüştür. Yapılan çalışmalar daha çok kamusal organizasyonlarda yapılmıştır. Ancak elde edilen amprik bulgular performans- strateji ilişkisini destekler içerik ve kapsamdadır.

Bu kapsamda teoriden yola çıkılarak test edilmek üzere aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**Hipotez 1:** *Stratejik yönetim çalışanların örgütsel performans algısını etkiler.*

### 2.5.Stratejik Yönetim-Örgütsel Performans İlişkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Rolü

Stratejik yönetim sürecinde bireye önemli rol addedilmektedir. Stratejik yönetim sürecinde yumuşak unsurlar olarak öngörülen bireye yönelik faaliyetler diğer faaliyetlerle eşit olarak ağırlıklandırılmaktadır. Nitekim tüm süreçlerin odağında insan bulunmakta olup çalışanlar yönetsel süreçlerin hem planlayıcısı hem de uygulayıcısı olarak önemli bir kritik başarı faktörüdür.

Stratejik yönetim- kişi örgüt uyumu ilişkisini ampirik bir şekilde ortaya koyan yeterli sayıda makaleye rastlanılmamıştır. Ancak bu konuda yapılmış bazı çalışmalar mevcuttur. Da Silva ve arkadaşları (2010) 256 kişi üzerinde uyguladıkları bir araştırma ile örgüt stratejisi ile kişi örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş alternatifi değişkenleri kapsamında belirlemeye çalışmıştır. Bu kapsamda Stratejik yönetim- kişi örgüt uyumu ilişkisini test etmek amacıyla Hipotez 2 tasarlanmıştır.

**Hipotez 2:** *Stratejik yönetim kişi-örgüt uyumunu etkiler.*

Çalışan-örgüt uyumu örgüt başarımında önemli bir yer tutmaktadır. Nitekim uyum çalışanların motivasyon ve başarımında önemli bir örgütsel girdidir. Bu konuda yapılmış çeşitli çalışmalar mevcuttur. Kişi-örgüt uyumu ile performans ilişkisini belirlemeye yönelik çalışmaların çoğunluğu bireysel performansa odaklıdır. Vilela ve arkadaşları (2008) yapmış oldukları çalışma ile kişi-örgüt uyumu ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymuşlardır. Bu kapsamda kişi örgüt uyumu- örgütsel performans ilişkisini test etmek amacıyla Hipotez 3 tasarlanmıştır.

**Hipotez 3:** *Kişi örgüt uyumu örgütsel performans algısını etkiler.*

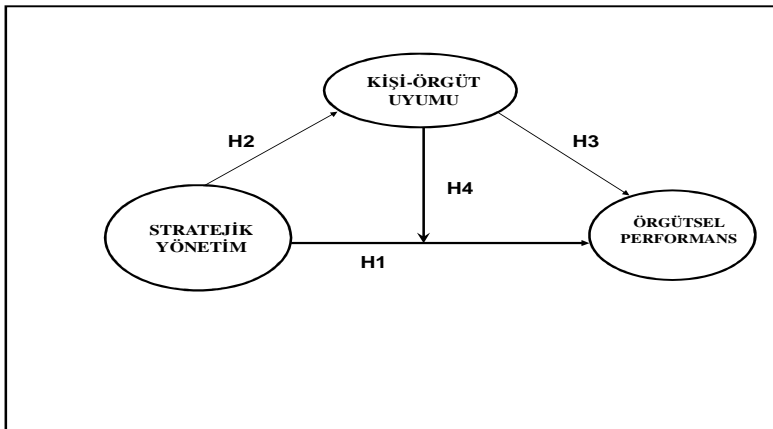
Kişi- örgüt uyumu pek çok örgütsel ilişkide hem girdi hem de çıktı rol üstlenmektedir. Stratejik yönetimin örgütsel performansı artıracağı çoğunlukla kabul edilen bir varsayım olmasına karşın bazı işletmelerde arzu edilen sonuçlara ulaşılamamaktadır. Bu ilişkide bazı kritik olguların farklılaştırıcı ya da düzenleyici rolü bulunmaktadır. Bu değişkenlerden birisinin de kişi-örgüt uyumu olduğu düşünülmektedir. Çünkü kişi-örgüt uyumu varlığında çalışan tutum ve davranışlarını çok olumlu yönde etkileyen yokluğunda ise olumsuz tutum ve davranışlara sebep olan kritik bir değişkendir.

Kişi- örgüt uyumu çok sayıda çalışmaya konu olsa da stratejik yönetim ve örgütsel performans gibi makro değişkenlerle düzenleyici etki bağlamında çalışılmamıştır. Bu bağlamda test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler tasarlanmıştır.

**Hipotez 4:** *Stratejik yönetim ile çalışanların algıladıkları örgütsel performans arasındaki ilişkide kişi örgüt uyumunun düzenleyici rolü vardır.*

### 3. Yöntem

Stratejik yönetimin örgütsel performansa etkilerini belirlemek ve bu etkide kişi örgüt uyumunun rolünü belirlemeye yönelik olan bu çalışmada Akdeniz bölgesi konaklama işletmelerinden elde edilen veriler(n=198) ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizlerinin ardından Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi ile hipotezler ve düzenleyici etkiler test edilmiştir. Düzenleyici etkiler regresyon eğrileri ile sınıanmıştır. Hipotezler ve yapılandırılan araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur



Şekil 1. Araştırma modeli

### 3.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma evrenini Akdeniz bölgesinde faaliyet gösteren konaklama sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Otel işletmeleri çalışanları olarak ele alınan örnekleme araştırmaya konu olan dönemde yaklaşık 10000 kişi çalışmaktadır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 386 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992:253). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 500 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Dağıtılan anketlerden 220'si geri dönmüş, 198 veri yapılan üçdeğer analizleri sonucunda analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Araştırmaya katılanların %58'si erkek (n=115), %59'u (n=117) beğârdır. Çalışanların ortalama yaşı 26' dır.

### 3.2. Araştırmanın Ölçekleri

Stratejik yönetim algısının(ST) örgütsel performansa(ÖP) etkisini ve bu etkide kişi-örgüt uyumunun (KÖU) düzenleyici (moderating) rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmada, kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 1'de sunulmuştur. Araştırmada oluşturulan modelleri ve hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Gizli değişkenlerle analiz yapmak için araştırmadaki tüm değişkenlerin ölçülmesinde kullanılan bütün ölçüm araçlarının geçerli ve güvenilir olması gerekmektedir (Şimşek, 2007: 19). Bu amaçla, araştırmada kullanılan bütün ölçeklere ilişkin yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarına ilişkin sonuçlar, her ölçekle ilgili bölümün sonunda verilmiştir. Tüm ölçeklerde KMO ve Barlett testleri kabul edilen standartlardadır. Ayrıca ölçeklerde çoklu bağlantı testleri yapılmış olup çoklu bağlantı sorunu bulunmamaktadır. Ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçekler araştırma sonunda sunulmuştur.

**Stratejik Yönetim Ölçeği:** Çalışanların işletmeleri ile ilgili stratejik yönetim algılarını ölçmek araştırmacı tarafından geliştirilen ve geçerleme çalışması yapılan dört boyutlu stratejik yönetim ölçeği tek boyutlu olarak kullanılmıştır. Bu ölçekte sorular "İşletmemizin bir stratejik planı vardır", "İşletme yapımız yenikçi ve girişimci faaliyetlere açık organik bir yapıdır." şeklindedir.

Bu çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla Amos ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin birinci düzey ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarında uyum iyiliği değerleri birbirine çok yakındır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin 3 madde çıkarıldığında dört boyutlu yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .54-.89 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .92 olarak bulunmuştur.

**Örgütsel Performans Ölçeği:** İşletmelerde algılanan örgütsel performans düzeyini belirlemek üzere Tseng ve Lee (2009) tarafından kullanılan ve Akkoç ve arkadaşları(2011) tarafından geçerlemesi yapılan tek boyutlu ve 7 maddeli ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte sorular "İşletmemizin cirosu yüksektir" ve "İşletmemizin finansal performansı yüksektir" şeklindedir. Akkoç ve arkadaşları(2011) ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısını .81 olarak bulmuştur.

Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla Amos paket programı ile DFA yapılmıştır. Yapılan analizde 7 maddeli ölçeğin tek boyutlu yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Devam edilen analiz sonucunda ölçeğin faktör yüklerinin .71 ile .79 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .83 olarak bulunmuştur.

**Kiş-i örgüt uyumu ölçeği:** İşletmelerde kişi-örgüt uyumu düzeyini belirlemek üzere Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen ve geçerlemesi Turunç ve Çelik (2012) tarafından yapılan 4 maddeli ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte sorular "Kişisel değerlerimin çalıştığım işletme iyi bir uyum içinde olduğunu düşünüyorum." ve "Çalıştığım işletmenin değerleri, benim diğer insanlarla ilgili düşüncelerimle uyumludur" şeklindedir. Bu çalışmada Vilela ve arkadaşlarının (2008) çalışmasında kullanılan ölçeğin Türkçe geçerlemesi tarafımızdan yapılarak kullanılmıştır. Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .88, Turunç ve Çelik (2012) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .81 olarak tespit edilmiştir. Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .71 ile .82 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .81 olarak bulunmuştur.

### 3.3.Bulgular

Araştırma kapsamında öncelikle ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Bu testlere ilişkin bulgular Tablo1 'de sunulmaktadır.

**Tablo 1.** Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri

Değişkenler	X <sup>2</sup>	df	CMIN	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
			/ DF ≤5	≥.85	≥.80	≥.90	≥.90	≥.90	≤.08
1. Stratejik Yönetim (SY)	24.6	6.3	3.9	.98	.98	.97	.98	.98	.05
2. Kişi-örgüt uyumu (KÖÜ)	1.27	7	1	.99	.98	.99	.99	.99	.01
3. Örgütsel performans (ÖP)	4.8	4	1.2	.99	.98	.97	.98	.98	.04

**Not:** Uyum iyiliği değer aralıkları " *kabul edilebilir* " standartlara göre düzenlenmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS ve AMOS programlarında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada katılımcıların algıladıkları stratejik yönetim, örgütsel performans ve kişi-örgüt uyumuna ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analizin ikinci aşamasında Baron ne Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi ile düzenleyici etkiler araştırılmıştır. Düzenleyici etkileri regresyon eğrileri ile sınanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri tablo 2'de verilmektedir.

**Tablo 2:** Ortalama, S. Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S. Sapma	1	2	3
1.Stratejik Yönetim	4.55	.42	(.92)		
2.Kişi-örgüt uyumu	4.52	.61	.35***	(.81)	
3. Örgütsel performans	4.57	.54	.77***	.39***	(.83)

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir.

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

Tablo 1 'de de görüldüğü gibi araştırmaya konu edilen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu nedenle değişkenler arasında önemli etkiler öngörülebilmektedir.

Stratejik yönetimin çalışanların örgütsel performans algısına etkisini ve bu etkide kişi-örgüt uyumunun düzenleyici (moderating) rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmada, hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır.

Hipotezleri sınamak için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde stratejik yönetim(ST) bağımsız değişken, örgütsel performans(ÖP) bağımlı değişken ve kişi-örgüt uyumu(KÖÜ) da düzenleyici (moderatör) değişken olarak modele dâhil edilmiştir (Tablo 3). ST ve KÖÜ modele dâhil edilirken merkezileştirilmiştir(Cohen vd., 2003).

**Tablo 3:** Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	Örgütsel Performans		
	1.Aşama $\beta$	2.Aşama $\beta$	3.Aşama $\beta$
Yaş	-.06	-.06	-.06
ST	.72***	.66***	.60***
KÖÜ		.18**	.11
STx KÖÜ			-.26***
R <sup>2</sup>	.52	.55	.60
Düz. R <sup>2</sup>	.51	.53	.58
F	53.6***	39.5***	36.8***

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$



Tablo 3’de sunulan analiz sonuçlarına göre ST ile ÖP ilişkisinin pozitif ve anlamlı olduğu ( $\beta = .72, p < .001$ ) görülmüştür. Böylece **Hipotez 1** desteklenmiştir. Bu sonuçlara göre stratejik yönetim algısı örgütsel performans algısını arttıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine bu analiz sonucunda kişi örgüt uyumunun da örgütsel performans üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = .18, p < .001$ ). Böylece **Hipotez 3** desteklenmiştir. ST- KÖU ilişkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi bulguları Tablo 4 ’de sunulmuştur. Tabloda görüldüğü üzere ST KÖU üzerinde etkilidir ( $\beta = .33, p < .001$ ). Böylece **Hipotez 2** desteklenmiştir

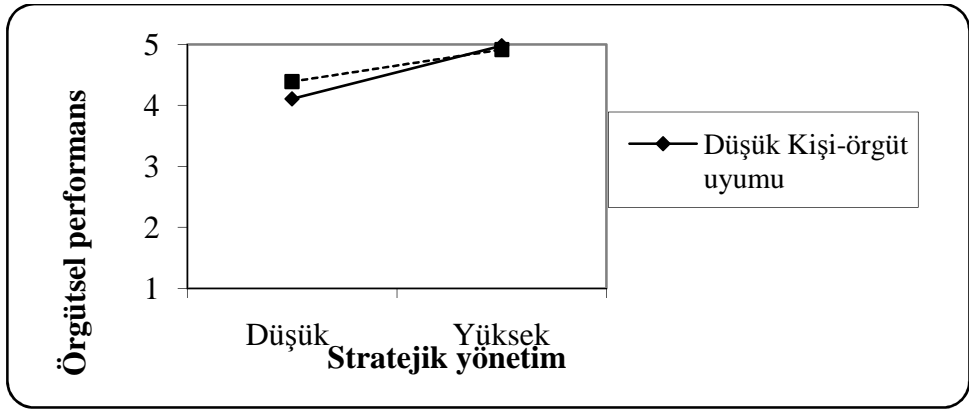
**Tablo 4: Regresyon Analizi**

Kişi-örgüt uyumu				
Değişkenler	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F	$\beta$
ST	.10	.09	11.08**	.33***

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

Düzenleyici (moderatör) değişken, bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü etkileyen bir değişkendir (Baron ve Kenny, 1996: 1174). Son aşamada 4’ncü hipotezi sınamak üzere Tablo 3’deki çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre kişi-örgüt uyumunun düzenleyici etkisi incelenmiştir. Analiz sonunda kişi-örgüt uyumunun, ST-ÖP arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bunun yanında ilişkinin yönüyle ilgili daha detaylı inceleme yapmak için Cohen ve arkadaşları (2003) tarafından önerilen süreç izlenmiştir. Bu kapsamda düzenleyici değişken olan kişi-örgüt uyumunun düşük ve yüksek olduğu durumda ST-ÖP arasındaki ilişkilerin anlamlılığı çizilen regresyon eğrisiyle sınanmıştır (Aiken ve West, 1991).

Şekil 2’de görüldüğü gibi ST-ÖP arasındaki ilişki kişi-örgüt uyumu hem düşükken ( $\beta = .83, p < .001$ ) hem de yüksekken ( $\beta = .50, p < .001$ ) pozitif ve anlamlıdır. ST ve KÖU etkileşimleri neticesinde tüm modelin varyansının % 60’ını açıkladığı saptanmıştır. Bu durumda **Hipotez 4** kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle kişi-örgüt uyumu bu ilişki kapsamında düzenleyici etkiye sahiptir.



**Şekil 2: Düzenleyici Etki**

#### 4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırma sonucunda Akdeniz bölgesinde faaliyet gösteren turizm sektörü işletmelerinde çalışan personelin algıladıkları stratejik yönetimin ortamının algılanan örgütsel performans üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgu stratejik yönetimin doğasına ve kuramına uyumlu beklendik bir bulgudur.

Kişi-örgüt uyumunun stratejik yönetim-yenilikçi davranış ilişkisinde nasıl bir rol üstlendiğini belirlemeye yönelik analizler sonucunda bu ilişkide kişi-örgüt uyumunun düzenleyici bir rol üstlendiği tespit edilmiştir. Bu bulgu literatürde araştırılmamış bir bulgu olması itibari ile önemsenmektedir. Bulgu derinlemesine irdelenmiş ve kişi-örgüt uyumunun düşük ve yüksek algılandığı durumlardaki düzenleyici etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular dikkat çekicidir. Çünkü kişi-örgüt uyumunun hem yüksekken hem de düşükken düzenleyici etkiye sahiptir. Ancak beklendiği üzere yüksek kişi-örgüt uyumu düzeyinde daha güçlü bir düzenleyici etki

gözlemlenmiştir. Bu bulgu beklendik bir sonuçtur. Nitekim kişi-örgüt uyumu daha yüksek olduğunda destek gören çalışanların örgütsel performans konusunda daha hassas olmaları beklenen bir durumdur.

Çalışma sonucunda elde edilen beklenmedik bulgu kişi-örgüt uyumunun ST-ÖP ilişkisinde düşük olduğu durumlarda da düzenleyici rol üstlendiği bulgusudur. Bu bulgunun kaynağı konusunda net kuramsal altyapı bulunmamasına karşın çalışmanın uygulandığı turizm sektöründeki işsizlik endişesinin bu bulgunun muhtemel nedeni olabileceği düşünülmektedir. Turizm çalışanlarında kişi-örgüt uyumu yüksek olmasa da işe duyulan ihtiyaç mevsimlik çalışan algılarını olumlu yönde yükseltebilmektedir.

Araştırmada daha önce araştırılmamış bir konunun yeni bir ölçek oluşturularak ve yeni bir ölçek geçenererek uygulanması ve moderatör analizler yapılarak derinlemesine çalışılmış olmasının yazına ve yöneticilere katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Özellikle stratejik yönetim ölçeğinin oluşturulmasının yazında boş bir alanı doldurması bağlamında akademisyenlere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın çeşitli kısıtları bulunmaktadır. Araştırmanın tek sektörde ve sınırlı bir coğrafyada yapılmış olması ve çalışmanın boylamsal olmaması çalışmanın en önemli kısıtlarıdır. Ancak araştırmanın, metodolojisini güncel olması ve daha önce araştırılmamış bir konuyu ortaya koyarak nispeten farklı bulgulara ulaşmış olmasının alana katı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bundan sonra bu alanda araştırma yapacak olan araştırmacılara, stratejik yönetim- örgütsel performans ilişkisinde demografik unsurların düzenleyici etkilerini araştırmaları önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aggarwal, N. ve Gupta, M. 2006, Marketing Performance Measures: Current Status in Indian Companies, *Decision*, 33, 1: 47-74.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Newbury Park, CA: Sage.
- Akkoç, İ., Turunç, Ö. ve Çalışkan, A. Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik Ve Girişimciliğin Aracılık Rolü, *SDÜ İİBF Dergisi*, 2011
- Andrews, Rhys, George A. Boyne, and Richard M. Walker. 2006. Strategy content and organizational performance: An empirical analysis. *Public Administration Review* 66(1):52-63.
- Andrews, Rhys, George A. Boyne, Jennifer Law, and Richard M. Walker. 2008. Organizational Strategy, External Regulation and Public Service Performance. *Public Administration* 86(1): 185-203.
- Andrews, Rhys, George A. Boyne, Jennifer Law, and Richard M. Walker 2009a. Strategy Formulation, Strategy Content and Performance: An Empirical Analysis. *Public Management Review* 11(1): 1-22.
- Andrews, Rhys, George A. Boyne, Jennifer Law, and Richard M. Walker 2009b. Centralization, Organizational Strategy and Public Service Performance. *Journal of Public Administration Research and Theory* 19(1): 57-80.
- Andrews, Rhys, George A. Boyne, Jennifer Law, and Richard M. Walker 2008. Strategic Fit and Performance: A Test of the Miles and Snow Model. Paper presented at the Conference on Organizational Strategy, Structure, and Process: A Reflection on the Research Perspective of Miles and Snow, December 3-5, Cardiff University. [http://www.cf.ac.uk/carbs/research/groups/clrgr/research/public/how\\_public.html](http://www.cf.ac.uk/carbs/research/groups/clrgr/research/public/how_public.html) [accessed August 26, 2010].
- Andrews, Rhys, George A. Boyne, Kenneth J. Meier, Laurence J. O'Toole Jr., and Richard M. Walker. 2005. Representative bureaucracy, organizational strategy and public service performance: An empirical analysis of English local government. *Journal of Public Administration Research and Theory* 15(3):489-504.
- Ashworth, Rachel. 2010. Organizational Culture. In *Public Service Improvement: Theories and Cases*, (Eds.) Rachel Ashworth, George A. Boyne, and Tom Entwistle, 98-119. Oxford: Oxford University Press.
- Bakoğlu, R. Ve Özcan, E. D. 2010)İşletme Düzeyinde Strateji Paradokslarının Mintzberg'in On Stratejik Yönetim Okulu Açısından Değerlendirilmesi, *E-dergi(e-dergi.marmara.edu.tr:Erişim Tarihi:05.05.2013)*, 9(34), 57-69.
- Barca, M. 2003. *Economic Foundations of Strategic Management*. Burlington: Ashgate Publishing Limited.
- Barca, M.2009. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi, *Dosya*, Ankara Sanayi odası, ss.34-52.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51:1173-1182.
- Beamon, B.M. 1999. Measuring Supply Chain Performance, *International Journal of Operations Production Management*, 19, 3:276-277.
- Boyne, G. A. 2003, Sources Of Public Service Improvement: A Critical Review And Research Agenda, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13, 3:367-394.
- Buckler, B. 1996. A learning process model to achieve continuous improvement and innovation, *The Learning Organization*, 3,3: 31-40.
- Campbell, J. P., 1977, On The Nature Of Organizational Effectiveness (Eds.P. Goodman, J.M. Pennings), *New Perspectives On Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Capon, N., Farley, J.U. ve Hoinig, S. 1990, Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis, *Management Science*, 36(10): 1143-1159.
- Cohen, W.M. ve Levinthal, D.A. 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning And Innovative, *Administrative Science Quarterly*, 35:128-152.

- Da Silva, N., Hutcheson, J. Ve Wahl, G. D. 2010). Organizational Strategy AND Employee Outcomes: A Person-Organization Fit Perspective, *The Journal OF Psychology*, 144(2), 145–161
- Daft, R.L. 2000, *Organization Theory And Design*, 7th Edition, Mason: South-Western College Publishing.
- Ekehammer, B. 1974. Interactionism in personality from a historical perspective. *Psychological Bulletin*, 81: 1026-1048.
- Eusebio, R., Andreu J.L., Belbezo M.P.L. 2006, Measures of marketing performance: A comparative study from Spain, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18, 2:145–155.
- Haber, S. ve Reichel, A., 2005, Identifying Performance Measures Of Small Ventures — The Case Of The Tourism Industry, *Journal of Small Business Management*, 43, 3:257–286.
- Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan,W.P., Yiu, D. 1999. Theory And Research in Strategic Management: Swings of A Pendulum. *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3:417–456
- Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan,W.P., Yiu, D. 1999. Theory And Research İn Strategic Management: Swings Of A Pendulum. *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3:417–456
- Joreskog, K. G. & Sorbom D. 1993. *Lisrel 8: Structural Equation Modeling With The SIMPLIS Command Language*. Chicago, IL: Scientific International Software.
- Kline, R. B. 1998. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Koseoglu, M. A., M. Barca ve K. Karayormuk, 2009. A Study on The Causes Of Strategies Failing To Success, *Journal of Global Strategic Management*, 3(2). 06:77-91
- Kristof, A. L. 1996. Person-organisation fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, s. 1–49.
- Lewin, K. 1935. *A dynamic theory of personality: Selected papers of Kurt Lewin*. New York: McGraw-Hill.
- Lumpkin, G.T., Lichtenstein B.B., 2005, The role of organizational learning in the opportunity recognition process, *Entrepreneurship Theory and Practice*. 29, 4:451–472.
- Meier, K. J., O'Toole, Jr L. J., Boyne, G. A. ve Walker, R. M. Strategic Management and the Performance of Public Organizations: Testing Venerable, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17:357–377
- Meier, Kenneth J., Laurence J. O'Toole, Jr., George A. Boyne, and Richard M. Walker. 2007. Strategic Management and the Performance of Public Organizations: Testing Venerable Ideas against Recent Theories. *Journal of Public Administration Research and Theory* 17(3): 357–77.
- Meier, Kenneth J., Laurence J. O'Toole, Jr., George A. Boyne, Richard M. Walker, and Rhys Andrews. 2010. Alignment and Results: Testing the Interaction Effects of Strategy, Structure, and Environment from Miles and Snow. *Administration & Society* 42(2): 160–92.
- Miles, Raymond E., and Charles C. Snow. 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. & Ahlstrand, B., Lampel J. 1998). *Strategy Safari*. London: Prentice Hall.
- Moradi, H. 2012. The Role of Strategic Planning and Management in Increasing Organizational Development and Productivity. *European Journal of Social Sciences*, 30,1:70-77
- Murray, H. A. 1951. Toward a classification of interaction. In T. Parsons ve E. A. Shils (Eds.). *Toward a general theory of action*: 434-464. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., MacKee, D. O. & MacMurrian, R. 1997. An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61:85–98.
- Nixon, B., Burns, J. 2012. The Paradox Of Strategic Management Accounting. *Management Accounting Research*, 23:229-244
- Parsons, F. 1909. *Choosing a vocation*. Boston: Houghton-Mifflin
- Peng J., S. Chiu 2010. An Integrative Model Linking Feedback Environment and Organizational Citizenship Behavior , *The Journal of Social Psychology*, 150,6:582–607
- Pervin, L. A. 1968. Persons, situations, interactions: The history of a controversy and a discussion of theoretical models. *Academy of Management Review*, 14,3:350–360.
- Porter, M.E. 2008 'The Five Competitive Forces That Shape Strategy', *Harvard Business Review*, January: 79-93
- Sekaran, U. 1992. *Research Methods for Business*, Canada: John Wiley and Sons, Inc.
- Suliman, A. M. T. 2001, Are we Ready to Innovate? Work Climate-Readiness to Innovate Relationship: The Case of Jordan, *Creativity and Innovation Management*, 10(1):49-59.
- Tseng, Y.F., Lee, T.Z. 2009, Comparing Appropriate Decision Support of Human Resource Practices on Organizational Performance with DEA/AHP model, *Expert Systems with Applications*, 36, 6548– 6558.
- Turunç, Ö. 2006, *Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. 2012. İş Tatmini -Kişi-Örgüt Uyumu Ve Amire Güven- Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü İŞGÜÇ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14,2,
- Ülgen, H. Ve Mirze, K. 2010. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta.
- Vilela, B. B., Varela Gonzalez, J. A., & Ferrin, F. F. 2008. Person-organization fit, OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor-salesperson data set in a Spanish context. *Industrial Marketing Management*. 37:1005-1019.
- Vilela, B. B., González, J.A. V. Ve Ferrin, P. F. 2008). Person-Organization Fit, OCB and Performance Appraisal: Evidence From Matched Supervisor-Salesperson Data Set in A Spanish Context , *Industrial Marketing Management*, 37(8), 1005–1019
- Walker, Richard M., George A. Boyne, and Gene A. Brewer, (Eds.) 2010. *Public Management and Performance: Research Directions*. Cambridge: Cambridge University Press.

## Ölçekler

<b>Stratejik yönetim ölçeği (Turunç, 2013)</b>	
1	İşletmemizin bir stratejik planı vardır
2	İşletmemiz SWOT analizi yapar ve stratejik planını buna göre şekillendirir.
3	İşletmemiz piyasa ve genel çevredeki belirsizlikleri azaltmak için her türlü bilgiyi analiz eder.
4	İşletmemiz iç çevreyi, sektör çevresini ve dış çevreyi rekabet gücünü elde tutmak amacıyla sürekli analiz eder.
6	İşletmemiz varlık ve yeteneklerine önem verir ve temel bir yeteneğe sahip olmak için gayret gösterir.
7	İşletmemizde değer yaratan faaliyetlere önem verilir.
8	İşletmemiz uzun dönemde varlığını sürdürmek ister
9	İşletmemiz ortalamanın üzerinde getiri sağlama ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için çalışır.
11	İşletmemizde yöneticiler reaktif (uyumcul) değil proaktif (öncü) bir tutum içindedir.
12	İşletmemizin paylaşılan bir vizyonu vardır.
13	İşletmemizin paylaşılan bir misyonu vardır.
14	İşletmemizde amaç ve hedefler cıtaı yükseltecek şekilde belirlenir.
16	İşletmemiz yenilikçi fikirlere önem verir ve girişimciliği destekler.
17	İşletmemiz stratejik işbirlikleri ile rekabet gücünü artırmaya önem verir.
18	İşletmemiz stratejik ortaklıklar ile büyük işler yapmaya önem verir.
19	İşletmemiz her işi kendi si yapmaya çalışmaktansa dış kaynaklardan yararlanmaya da çalışır.
21	İşletme yapımız yenikçi ve girişimci faaliyetlere açık organik bir yapıdır.
22	İşletmemizde insani değerlere önem verilir.
23	İşletmemizin kendine has bir kurum kültürü vardır.
24	Lider ve yöneticilerimiz işletme amaçlarını benimsemiş vizyon sahibi yöneticilerdir.
26	İşletmemizde etik davranışa ve önem sosyal sorumluluklara değer verir.
27	İşletmemizde yönetim süreçlerindeki her safha ve sürece etki eden her faktör sürekli kontrol edilir.
28	İşletmemizde uygulanan stratejiler performans odaklı olarak sürekli değerlendirilir.
<b>Örgütsel Performans ölçeği (Tseng ve Lee, 2009)</b>	
1	İşletmemizin cirosu yüksektir
2	İşletmemizin verimliliği yüksektir
4	İşletmemizin karı ve pazar payı yüksektir
5	İşletmemiz çalışanları başarılıdır
6	İşletmemiz çalışanları yenilikçidir
7	İşletmemizde yöneticilerin çalışanlarla iyi ilişkileri vardır.
<b>Kiş-i-örgüt uyumu ölçeği (Netemeyer vd., 1997)</b>	
1	Kişisel değerlerimin çalıştığım işletmenin değerleri ile iyi bir uyum içinde olduğunu düşünüyorum
2	Çalıştığım işletmenin değerleri, benim insanlara önem verme değerlerimle uyumludur
3	Çalıştığım işletmenin değerleri, benim dürüstlükte ilgili düşüncelerimle uyumludur
4	Çalıştığım işletmenin değerleri, benim hakkaniyetle ilgili düşüncelerimle uyumludur

**ONSEKİZİNCİ OTURUM: PORF. DR. CUMHUR FERMAN SALONU  
ÖRGÜTLERDE KARİYER BAŞARISI VE ÖZ-YETERLİLİK**

- ✓ **POLİTİK YETENEKLERİN ALGILANAN KARİYER BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

*Yrd.Doç.Dr. Ayşe CİNGÖZ*

- ✓ **İŞİ ERTELEME (PROCRASTINATION) İLE ÖNCÜLLERİNDEN BİRİ OLAN ÖZ YETERLİLİK İLİŞKİSİ: ÜNİVERSİTE PERSONELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

*Yrd.Doç.Dr. Korhan KARACAOĞLU*

*Okt. Aslı KAPLAN*

- ✓ **ÖRGÜTSEL DESTEK İLE NORMLARDAN SAPMA DAVRANIŞLARI İLİŞKİSİNDE ÖZYETERLİLİĞİN BİÇİMLENDİRİCİ ROLÜ**

*Doç.Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN*

*Dr. Fatih ÇETİN*

*Doç.Dr. H. Nejat BASIM*

# POLİTİK YETENEKLERİN ALGILANAN KARIYER BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yrd.Doç.Dr. Ayşe CİNGÖZ  
Nevşehir Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
acingoz@nevsehir.edu.tr

## ÖZET

Politik yetenek, iş ortamında diğer kişileri doğru şekilde analiz edebilmek ve bu bilgiyi kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek için etkin şekilde kullanabilmektir. Politik açıdan yetenekli kişiler, ağ-network oluşturma konusunda oldukça yeteneklidirler. Açık bir samimiyet sergilerler ve kişilerarası ilişkilerde diğerlerini etkileyebilme kabiliyetleri vardır. Ayrıca, sosyal açıdan da zekidirler. Bu noktada, politik yeteneğin dört temel boyutu vardır. Bunlar; sosyal zekâ, kişilerarası ilişkilerde etkileme, ilişki ağı oluşturma, dürüst ve samimi görünmedir. Örgütler politik ortamlar olduğu için, bireylerin bu ortamları etkili şekilde kullanmaları, kariyer başarısıyla sonuçlanabilir. Bu kapsamda, yapılan çalışmanın temel amacı politik yeteneklerin algılanan kariyer başarısı üzerindeki etkilerini belirlemektir. Araştırma verileri Kayseri OSB’de faaliyet gösteren altı büyük sanayi işletmesinin idari personelinden toplanmış, politik yetenekler ve kariyer başarısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Ahahtar Kelimeler:** Politik Yetenekler, Kariyer Başarısı

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

Örgütler doğası gereği politik ortamlardır (Ferris vd. 2000). Bazı araştırmacılar, örgütleri çeşitli politik oyunların bulunabileceği bir sistem olarak tanımlamaktadırlar (Mintzberg, 1985). Dolayısıyla, başarılı olmak isteyen yönetici ve çalışanlar, bu politik ortamlarda nasıl davranmaları gerektiğini bilmeli ve diğer kişileri etkileyebilmelidirler. Ancak, politik etkileme taktiklerinin başarılı olması için sadece duruma en uygun taktiklerin seçilmesi yeterli olmamakta, bireylerin sahip olduğu politik yetenekler de önem kazanmaktadır.

Politik yetenek en genel şekliyle amaçlara ulaşabilme noktasında başkalarını etkileyebilme yeteneği, şeklinde ele alınabilir (Robbins ve Judge, 2012). Politik yetenekler, diğer bireyleri etkilemek için, samimiyet ve doğruluk uyandıran cazip ve sempatik bir tavır içinde; sosyal zekâ, iyi ilişki kurma ve davranışlarını farklı durumlara göre ayarlayabilme yeteneğini kombine eden, sosyal bir yetenektir (Ferris vd., 2000; Blickle vd., 2008; Blickle vd., 2010a). Bu tanıma göre, politik yeteneklerin temel amacı başkalarını etkilemektir. Bunu yaparken bireylerin samimi bir tavır içinde olmaları ve diğerlerinde güven uyandırmaları gerekmektedir.

Politik yetenek, iş ortamında diğer kişileri doğru şekilde analiz edebilmek ve bu bilgiyi kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek için etkin şekilde kullanabilmektir (Blass ve Ferris, 2007; Lui vd., 2007; Blickle vd., 2008; Jawahar vd., 2008; Todd vd., 2009; Blickle vd., 2010b; Chaudhry vd., 2012). Politik yeteneklere sahip olan kişiler, başkalarını kendi amaçları doğrultusunda etkileyebilirler. Ayrıca, iş yerindeki farklı sosyal durumlara doğru ve tam bir şekilde yorumlamakla kalmazlar, aynı zamanda bu durumlar karşısında nasıl davranmaları gerektiğini de bilirler (Blass ve Ferris, 2007; Treadway vd., 2008). Hatta davranışlarını oldukça samimi bir tavır içinde gerçekleştirirler (Ferris vd. 2000; Jawahar vd., 2008). Bu davranış tarzı, hem diğerleri üzerinde pozitif algı yaratır hem de bireye daha geniş bir sosyal ağ oluşturma konusunda yardımcı olur (Treadway vd., 2008). Bu noktada, politik yeteneğin dört temel boyutu vardır. Bunlar; sosyal zeka, kişilerarası ilişkilerde etkileme, ilişki ağı oluşturma ve dürüst ve samimi görünmedir (Perrewe ve Nelson, 2004; Blass ve Ferris, 2007; Blickle vd., 2010b; Blickle vd., 2011; Chaudhry vd., 2012). Sosyal olarak zeki olan bireyler, diğerlerine karşı aşırı derecede dikkatlidirler ve sosyal koşulların kolay fark edilmeyen yönlerini dahi algılayabilirler (Blass ve Ferris, 2000; Blickle vd., 2011). Kişilerarası ilişkilerde etkileme, diğer insanlarla arzulanan değişimler oluşturabilme becerisi olarak ifade edilir. Bu yeteneğe sahip kişiler, başkaları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptirler (Blickle vd., 2010b). İlişki ağı oluşturma veya sosyal sermaye, çeşitli ağlara ulaşabilmekle alakalı bir durumdur. Politik yeteneklere sahip olan kişiler, güçlü ve faydalı ilişkiler ve ortaklıklar ağlar kurabilme ve bu ağlardan faydalanma konusunda uzmandırlar (Perrewe ve Nelson, 2004; Blass ve

Ferris, 2007; Blicke vd., 2010b). Politik yeteneklerin dördüncü ve son boyutu, dürüst ve samimi görünmedir. Politik yeteneklere sahip olan kişilerin davranışları, sahip oldukları sosyal zekâyâ bağlı olarak, manipülatif veya zorlayıcı olarak algılanmaz (Blass ve Ferris, 2007).

Örgütler politik ortamlar olduğu için, bireylerin bu ortamları etkili şekilde kullanmaları, kariyer başarıyla sonuçlanabilir (Blicke vd., 2010b). Kariyer başarısı, kendi iş tecrübelerinin bir sonucu olarak birey tarafından toplanan-biriktirilen, gerçek veya algılanan başarılarıdır (Blicke vd., 2010b). Politik yeteneklerin kariyer başarısı üzerindeki etkilerini açıklamada kullanılacak teorik yapılardan biri “sosyal etki teorisi”dir. Araştırmacılar, bu teoriyi kullanarak, arzulanan sonuçlara ulaşmada bireylerin kendi sosyal etkilerini nasıl kullandıklarını anlamaya çalışırlar. Çünkü bireyler, istedikleri ödülleri ve atamaları elde etmek için genellikle diğer insanları etkilemek isterler. Politik yetenekler ise, iş yerindeki etkileşimleri daha iyi anlamaları konusunda bireylere yardımcı olur (Todd vd., 2009). Yapılan çeşitli araştırmalarda, kariyer başarısının işle ilgili yetenekler ve performans kayıtları gibi geleneksel faktörlerin yanı sıra, çeşitli ağlar, sosyal ve politik yeteneklerden etkilendiği tespit edilmiştir (Blicke vd., 2010b).

Kariyer başarısı elde etmek için gerekli olan sosyal sermayeyi sağlamaya yardımcı olacak içsel bilgilere ulaşma noktasında politik yeteneklere ihtiyaç duyulur (Perrew ve Nelson, 2004). Bu bağlamda, politik yetenekler, işgörenlerin gelir düzeyleri, hiyerarşik pozisyonları ve kariyer tatminlerini etkileyebilir (Blicke vd., 2010a). Dix ve Savickas (1995) yaptıkları çalışmada, politik yeteneklerin kariyer başarısı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlar, işgörenele kariyerlerinin çeşitli aşamalarında başarılı olmalarını sağlayan faktörlerin neler olduğunu sormuşlardır. İşgörenele ise, insanlarla ilişki kurma kalitesi, içten-samimi olma, karşındakinin dinleme, birlikte çalışılan kişilere komplimanlar yapma gibi faktörlerin etkili olduğunu ifade etmişlerdir (Todd vd., 2009). Bu ifadeler veya özellikler politik yeteneklerin içeriğiyle benzerdir. Bu çerçevede, bu çalışmanın temel amacı politik yeteneklerin algılanan kariyer başarısı üzerindeki etkilerini belirlemektir. Bu amaca bağlı olarak geliştirilen araştırma hipotezleri ise aşağıda belirtilmiştir.

Hipotez 1: İlişki ağı oluşturma algılanan kariyer başarısı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2: Kişilerarası ilişkilerde etkileme algılanan kariyer başarısı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 3: Sosyal zekâ algılanan kariyer başarısı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 4: Dürüst ve samimi görünme algılanan kariyer başarısı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

## 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### 2.1. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Çalışmanın ana kütesini Kayseri OSB’de faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinin idari personeli oluşturmaktadır. Bu işletmelerden bazıları ile ön görüşmeler yapılmış ve çalışmaya katılmayı kabul eden altı büyük işletmenin idari personeline anket uygulanmıştır. Kullanılabilir nitelikte olan 157 adet anket formu elde edilmiştir.

Politik yetenekler; sosyal zekâ, kişilerarası ilişkilerde etkileme, ilişki ağı oluşturma ve dürüst ve samimi görünme boyutlarıyla ölçülmüştür. Bu boyutların ölçümünde, Ferris ve arkadaşlarının (2005) geliştirdikleri 18 ifadeden oluşan 5’li likert ölçeği kullanılmıştır (1=kesinlikle katılmıyorum; 5=kesinlikle katılıyorum). Ölçekteki 4. soru (iş yerindeki çoğu önemli kişiyi tanırım ve iş yerindeki çoğu önemli kişiyle ilişkilerim iyidir) iki farklı soru şeklinde yöneltilmiş ve ifade sayısı 19’a yükseltilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik oranını gösteren Cronbach’s Alpha değeri 0.874 olarak hesaplanmıştır. Politik yetenek boyutlarının güvenilirlik düzeyi ise sırasıyla; ilişki ağı oluşturma 0.759, kişilerarası ilişkilerde etkileme 0.822, sosyal zekâ 0.72, dürüst ve samimi görünme 0.702 şeklindedir. Kariyer başarısının objektif ve subjektif bir takım göstergeleri vardır. Objektif göstergeleri veya belirleyicileri maaş ve terfidir. Temel subjektif göstergeleri ise, yaşam ve kariyer tatminidir (Todd vd., 2009). Bu çalışmada kariyer başarısının ölçümünde kariyer tatmini esas alınmış ve Greenhaus vd. (1990) tarafından kullanılan ve 5 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek de 5’li likert ölçeği tarzındadır (1=kesinlikle katılmıyorum; 5=kesinlikle katılıyorum). Algılanan kariyer başarısı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.757’dir. Elde edilen veriler SPSS’de analiz edilmiş, tanımlayıcı istatistikler verildikten sonra, araştırmanın amacına göre, öncelikle değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için korelasyon analizi yapılmıştır. Sonrasında ise, araştırma hipotezlerini test etmek için regresyon analizi yapılmıştır.

### 2.2. Araştırmanın Bulguları ve Hipotez Testleri

Araştırmaya katılan 157 idari personelin 40’ı kadın, 117’si erkektir. Katılımcıların 121’i evli, 36’sı bekârdır. Örnekleme yer alan 109 kişi lisans, 5 kişi yüksekokul, 34 kişi lise mezunudur. 9 kişi ise, lisansüstü düzeyde eğitim görmüştür. Ankete katılan işgörenelelerin yaş ortalaması 34.9’dur. (SS= 7.62). İşgörenelelerin,

istihdam edildikleri işletmedeki ortalama çalışma süresi 8.3 yıldır (SS= 6.86). 157 kişinin iş yaşamındaki toplam çalışma sürelerinin ortalaması 12.8 yıldır (SS=7.13). Araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi sonuçları Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	$\bar{X}$	SS	1	2	3	4	5
1. Politik Yetenek	3.90	.514					
2. İlişki Ağı Oluşturma	3.87	.635	.869**				
3. Kişilerarası İlişkilerde Etkileme	3.95	.723	.832**	.597**			
4. Sosyal Zekâ	3.70	.644	.756**	.494**	.520**		
5. Dürüst ve Samimi Görünme	4.26	.587	.606**	.409**	.514**	.264**	
6. Algılanan Kariyer Başarısı	3.60	.898	.215**	.233**	.180*	-.182	.021*

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

Tablo 1’e göre, anketi cevaplayan işgörenlerin, belirli düzeyde politik yeteneklere sahip olduklarını düşündükleri ifade edilebilir (3.90). Ölçeğe verilen cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların %87,2’si iş yerlerindeki çoğu önemli kişiyi tanıdığını, yaklaşık %81’i bu kişilerle ilişkilerinin iyi olduğunu belirtmiştir. İş yerindeki etkili kişilerle iyi ilişkiler kurduğunu düşünenlerin oranı %78,4’dür. Diğerleriyle rahat ve kolay şekilde iletişim kurabilirim, şeklindeki ifadeye katılanların oranı ise %82,2’dir. Politik yetenek boyutlarından en yüksek ortalamaya sahip olan boyut ise, dürüst ve samimi görünmedir (4.26). Todd vd. (2009) tarafından yapılan çalışmada da benzer şekilde en yüksek ortalamaya sahip olan boyut dürüst ve samimi görünme olarak çıkmıştır. Katılımcıların yaklaşık %92’si diğer insanlarla ilişki kurarken söylediği ve yaptığı şeylerde gerçekçi olmaya çalıştığını belirtmiştir. Benzer şekilde %94’ü söylediği veya yaptığı şeylerde, samimi olarak düşünülmesinin önemli olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte, algılanan kariyer başarısının ortalaması 3.60’dır. Bu sonuca göre, anketi cevaplayan işgörenlerin belirli düzeyde kariyer tatmini yaşadıkları ve kariyerlerinde elde ettikleri başarıdan memnuniyet duydukları düşünülebilir. Kariyerinde elde ettiği başarıdan memnun olanların oranı yaklaşık %64’dür. %63’lük bir grup ise, genel kariyer hedeflerini karşılamaya yönelik olarak kaydettiği gelişmeden memnun olduğunu belirtmiştir.

Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde, genel politik yetenek düzeyiyle politik yetenek boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, politik yetenek boyutları arasında da güçlü sayılabilecek anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler vardır. Bu beklenen bir sonuçtur ve literatürde teorik olarak ifade edilen kavramsal ilişkilere uygulamalı destek sağlamaktadır. Daha önce yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Ferris vd., 2005). Bununla birlikte, korelasyon düzeyleri de daha önce yapılan bazı çalışmalarda elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir (Todd vd., 2009). Genel politik yetenek envanteriyle en güçlü ilişkiye sahip olan politik yetenek boyutu ilişki ağı oluşturma becerisidir (r=.869). Bu boyutun genel politik yetenekler üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmış ve R<sup>2</sup> değeri yaklaşık %75 (p< 0.01) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre, genel politik yetenek düzeyinin %75’i ilişki ağı oluşturma becerisiyle açıklanmaktadır. Bu boyutlar içinde genel politik yetenek düzeyini en düşük açıklama gücüne sahip olan boyut dürüst ve samimi görünmedir. R<sup>2</sup> değeri yaklaşık %36’dır.

Politik yetenekler ve kariyer başarısı arasındaki ilişki incelendiğinde, politik yeteneklerle kariyer başarısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir (r= 0.213). Bu sonuçlara göre, araştırma yapılan örnek dikkate alındığında, politik yetenek düzeyi arttıkça kariyer başarısı algısının arttığı ifade edilebilir. Blicke vd. (2010b) tarafından yapılan çalışmada, kariyer başarısı ve politik yetenekler arasında benzer düzeyde (0.25) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirlenmiştir. Breland ve arkadaşlarının 2007 yılında yaptıkları çalışmada ise, iki değişken arasındaki ilişki katsayısı %42 olarak hesaplanmıştır. Politik yetenek boyutları içinde, kariyer başarısıyla ilişki düzeyi en yüksek olan ilişki ağı oluşturmaz (r=0.233, p<.001). Literatürde de, sosyal sermayenin başka bir ifadeyle ilişki-iletişim ağının geliştirilmesinin bireylere olumlu geniş dönüş sağlayacağı ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmaları noktasında katkılarının olacağı



ifade edilmektedir (Ferris vd. 2000). Bununla birlikte, samimi ve dürüst görünme boyutu ve kariyer başarısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Araştırma hipotezlerini test etmek için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur. Tablo 2’de verilen regresyon analizi sonuçlarına göre, politik yeteneklerin kariyer başarısı üzerindeki etkisini açıklamaya çalışan model bir bütün olarak anlamlıdır ( $R^2 = 0,085$ ;  $F_{(4-152)} = 3,512$ ;  $p < 0,05$ ). Dört bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı istatistiksel açıdan anlamlıdır.  $R^2$  değeri 0.009 düzeyinde anlamlı çıkmış ve 0.085 olarak hesaplanmıştır ( $F_{(4-152)} = 3,512$ ). Bu sonuca göre, algılanan kariyer başarısındaki değişimin %8,5’i bağımsız değişkenler yani politik yeteneklerin boyutları tarafından açıklanmaktadır. Bu dört boyut arasında, ilişki ağı oluşturma becerisi algılanan kariyer başarısındaki değişimi en yüksek düzeyde açıklayan boyuttur. İlişki ağı oluşturma becerisinin beta değeri diğer bağımsız değişkenlerle kıyaslandığında daha yüksek ve anlamlıdır ( $\beta = 0,289$ ;  $p < 0,05$ ). Bu noktada, ilişki ağı oluşturma algılanan kariyer başarısı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ifade eden birinci araştırma hipotezi kabul edilmiştir. Ancak, diğer araştırma hipotezleri reddedilmiş, kişilerarası ilişkilerde etkileme, sosyal zekâ ve dürüst-samimi görünmenin araştırma yapılan örnek kitle dikkate alındığında kariyer başarısı üzerinde anlamlı etkilerinin olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, Todd vd. (2009) diğerleri tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Politik yetenek boyutlarının kariyer başarısı üzerindeki etkilerinin ölçüldüğü çalışmada, ilişki ağı oluşturma becerisinin algılanan kariyer başarısını en çok etkileyen ve kariyer başarısıyla en güçlü ilişkiye sahip olan bağımsız değişken olduğu ortaya çıkmıştır. Kişilerarası ilişkilerde etkileme ve sosyal zekâ değişkenlerinin ise, kariyer tatminini etkilemediği görülmüştür.

**Tablo 2.** Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Algılanan Kariyer Başarısı						
	B	std. Hata	Beta	t	sig.	Tolerans Değeri	VIF
1. İlişki Ağı Oluşturma	.289*	.144	.204	2.005	.027	.582	1.717
2. Kişilerarası İlişkilerde Etkileme	.144	.136	.116	1.053	.294	.500	2.000
3. Sosyal Zeka	.097	.132	.069	.733	.465	.676	1.480
4. Dürüst ve Samimi Görünme	-.278*	.140	-.182	-1.986	.049	.718	1.393

$R^2 = 0,085$

Düzeltilmiş  $R^2 = 0,061$

Durbin Watson=2.057

$F = 3,512$ , \* $p < 0,05$

### 3. SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgütler doğası gereği politik ortamlardır. Dolayısıyla bu ortamlarda başarı elde etmek isteyen kişilerin politik yeteneklere sahip olmaları önemlidir. Politik yetenek en genel şekliyle, amaçlara ulaşabilme konusunda başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Politik yetenekler, diğer bireyleri etkilemek için, samimiyet ve doğruluk uyandıran cazip ve sempatik bir tavır içinde; sosyal zekâ, iyi ilişki kurma ve davranışlarını farklı durumlara göre ayarlayabilme yeteneğini kombine eden, sosyal bir yetenek olarak da ele alınabilir (Ferris vd. 2000; Blickle vd., 2008; Blickle vd., 2010a). Bu noktada, politik yeteneğin dört temel boyutu vardır. Bunlar; sosyal zekâ, kişilerarası ilişkilerde etkileme, ilişki ağı oluşturma ve dürüst ve samimi görünmedir.

Örgütler politik ortamlar olduğu için, bireylerin bu ortamları etkili şekilde kullanmaları, kariyer başarısıyla sonuçlanabilir. Kariyer başarısı, kendi iş tecrübelerinin bir sonucu olarak birey tarafından toplanan-biriktirilen, gerçek veya algılanan başarılarıdır. Politik yeteneklere sahip kişiler gerek örgütsel gerekse kişisel amaçlarına ulaşma noktasında diğer bireyleri kolay şekilde harekete geçirebilirler. Bununla birlikte, farklı durum ve koşulları kolayca algırlar ve bu koşullarda nasıl davranmaları gerektiğini bilirler. Esnek davranabilme özelliğine bağlı olarak farklı durum ve kişilere göre davranışlarını uyarlarlar. Söz konusu bu özellikler, politik ortamlar olan örgütlerde kişiye başkalarıyla iyi ilişkiler kurabilme, durumsal olarak hareket edebilme, başkalarını etkileme ve en önemlisi bunları samimi bir şekilde yapma imkânı sağlar. Bu durum onların farklı ve geniş ağlar kullanmalarına yardımcı olur. Dolayısıyla, işgörenlere örgüt içinde yükselme, farklı terfiler alma veya ücret artışı elde etme başka bir ifadeyle kariyer açısından başarılı olma şansı sunar. Bu kapsamda, yapılan çalışmada politik yeteneklerin algılanan kariyer başarısı üzerindeki etkilerini belirlemek amaçlanmıştır.

Araştırma verileri Kayseri OSB’de faaliyet gösteren altı büyük sanayi işletmesinin idari personelinden toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, politik yeteneklerle kariyer başarısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, araştırma yapılan örnek dikkate alındığında, politik yetenek düzeyi arttıkça kariyer başarısı algısının arttığı ifade edilebilir. Politik yetenekler boyutları içinde, kariyer başarısıyla ilişki düzeyi en yüksek olan ilişki ağı oluşturmaz. Literatürde de, sosyal sermayenin veya ilişki-iletişim ağının geliştirilmesinin bireylere olumlu geri dönüş sağlayacağı ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmaları noktasında katkılarının olacağı ifade edilmektedir (Ferris vd. 2000). Bununla birlikte, samimi ve dürüst görünme boyutu ve kariyer başarısı arasındaki istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Araştırma hipotezlerini test etmek için yapılan regresyon analizi yapılmıştır. Politik yeteneklerin kariyer başarısı üzerindeki etkisini açıklamaya çalışan model bir bütün olarak anlamlı çıkmıştır. Yani, dört bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bu dört boyut arasında, ilişki ağı oluşturma becerisi algılanan kariyer başarısındaki değişimi en yüksek düzeyde açıklayan boyuttur. İlişki ağı oluşturma becerisinin beta değeri diğer bağımsız değişkenlerle kıyaslandığında daha yüksek ve anlamlıdır. Bu noktada, ilişki ağı oluşturma algılanan kariyer başarısı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ifade eden araştırma hipotezi kabul edilmiştir. Ancak, diğer araştırma hipotezleri reddedilmiş, kişilerarası ilişkilerde etkileme, sosyal zekâ ve dürüst-samimi görünmenin, üzerinde çalışan örnek kitle dikkate alındığında, kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Görüldüğü üzere, ilişki ağı oluşturma becerisi kariyer başarısı elde etmede oldukça önemlidir. Bu bağlamda, kariyerinde ilerlemek ve çeşitli avantajlar elde etmek isteyen işçönlere, örgüt içinden ve dışından kişilerle geniş ağlar kurmaları ve kaliteli ilişkiler geliştirmeleri önerilebilir.

Yapılan çalışmanın çeşitli sınırları söz konusudur. Bu çalışmada, veriler sanayi işletmelerinden toplanmıştır. Bu konu üzerine hizmet sektöründe de araştırma yapılabilir. Ayrıca, kariyer başarısının bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli öncülleri söz konusudur. Ancak, yapılan çalışmada sadece politik yetenekler bağımsız değişken olarak alınmıştır. İlerde yapılacak araştırmalarda örnek büyüklüğü daha da artırılarak, araştırma değişkenlerine yenileri eklenebilir. Bununla birlikte, kariyer başarısı üzerinde anlamlı etkisi çıkmayan diğer politik yetenek boyutları da farklı gruplar üzerinde çalışılarak, bunların etkilerine yönelik teorik ve uygulamalı tartışmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Blass, F. R., ve Ferris, G. R., (2007), Leader Reputation: The Role of Mentoring, Political Skill, Contextual Learning, and Adaptation, *Human Resource Management*, 46(1), pp. 5-19.
- Blickle, G., vd., (2008), Personality, Political Skill, and Job Performance, *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), pp. 377-387.
- Blickle, G., Wendel, S., Ferris, G. R., (2010a), Political Skill as Moderator of Personality-Job Performance Relationships in Socioanalytic Theory: Test of the Getting Ahead Motive in Automobile Sales, *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), pp. 326-335.
- Blickle, G., Oerder, K., Summers, J. K., (2010b), The Impact on Political Skill on Career Success of Employees’ Representatives, *Journal of Vocational Behavior*, 77, pp. 383-390.
- Blickle, G., vd., (2011), Socioanalytic Theory and Work Behavior: Roles of Work Values and Political Skill in Job Performance and Promotability Assessment”, *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), pp. 136-148.
- Breland, J. B., vd., (2007), The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Political Skill on Subjective Career Success, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 13, No. 3, pp. 1-14.
- Chaudhry, N. I., vd., (2012), Mediation Effects of Political Skills Dimension on Employee Performance, *International Journal of Business and Management*, 7(9), pp. 120-125.
- Ferris, G. R., vd., (2000), Political Skill at Work, *Organization Dynamics*, 28(4), pp. 25-37.
- Ferris, G. R., vd., (2005), Development and Validation of the Political Skill Inventory, *Journal of Management*, 31, pp. 126-152.
- Greenhaus, J. H., vd., (1990), Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes, *Academy of Management Journal*, 33(1), pp. 64-86.
- Jawahar, I. M., vd., (2008), Self-Efficacy and Political Skill as Comparative Predictors of Task and Contextual Performance: A Two-Study Constructive Replication, *Human Performance*, 21(1), pp. 128157.
- Lui, Y., vd., (2007), Dispositional Antecedents and Outcomes of Political Skill in Organizations: A Four-Study Investigation with Convergence, *Journal of Vocational Behavior*, 71(1), pp. 146-165.
- Mintzberg, Henry; (1985), The Organization as Political Arena, *Journal of Management Studies*, 22(2), pp. 133-154.
- Perrewe, P. L., ve Nelson, D. L., (2004), Gender and Career Success: The Facilitative Rple of Political Skill, *Organizational Dynamics*, 33(4), pp. 366-378.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2012), *Örgütsel Davranış*, (Çev. Ed. İnci Erdem), 14. Basımdan Çeviri, Nobel Yayıncılık İstanbul.
- Todd, S. Y., vd., (2009), Career Success Implications of Political Skill, *The Journal of Social Psychology*, 149 (3), pp. 179-204.
- Treadway, D. C., vd., (2009), Performance is Not Enough: Political Skill in the Longitudinal Performance-Power Relationship, *Academy of Management (AOM)*, Chicago, IL, pp. 1-7.

# İŞİ ERTELEME (PROCRASTINATION) İLE ÖNCÜLLERİNDEN BİRİ OLAN ÖZ YETERLİLİK İLİŞKİSİ: ÜNİVERSİTE PERSONELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yrd.Doç.Dr. Korhan KARACAĞLU  
Nevşehir Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
kcaracaoglu@nevsehir.edu.tr

Okt. Aslı KAPLAN  
Nevşehir Üniversitesi MYO  
akaplan@nevsehir.edu.tr

## ÖZET

İş erteleme, işleri yarına kadar erteleme, daha sonraya bırakma ağırdan alma ve geciktirme anlamına gelmektedir. Alan yazında erteleme davranışının öncülleri arasında; görevden kaçınma, belirsizlik, başarısızlık korkusu, düşük öz saygı gibi birçok değişkenin yanı sıra düşük öz yeterlilik de sayılmaktadır. Öz yeterlilik bireylerin, gerekli olan davranış biçimleriyle ve bilişsel süreçler yoluyla belirli bir görevi başarılı bir şekilde gerçekleştirebileceklerine inanmaları biçiminde tanımlanmaktadır. Bu kapsamda bu çalışmanın amacı işi erteleme ile öncüllerinden biri olan öz yeterliliğin nasıl bir etkileşim gösterdiğini ortaya koymaktır. Araştırmada anket yöntemi ile elde edilen veriler, Nevşehir Üniversitesindeki toplam 281 çalışandan toplanmıştır. Kavramlar arası nedensellik ilişkisini ortaya koymak için yapısal eşitlik modellemesinden (YEM) yararlanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre öz yeterlilik ile işi erteleme arasında ters yönlü zayıf bir ilişki olduğu ve öz yeterliliğin işi ertelemeyi düşük oranda açıklama gücüne sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş erteleme, öz yeterlilik, yapısal eşitlik modellemesi

## 1. KURAMSAL ÇERÇEVE

İş erteleme, Türkçe alan yazın için yeni ve henüz çok fazla ilgi görmeyen bir konudur. Konu yerli yazında; psikolog, sosyal psikolog ve akademik işi erteleme boyutuyla daha çok eğitim bilimleri alanındaki araştırmacılar tarafından incelenmiş olsa da örgütsel ortamda işi erteleme konusu sınırlı sayıda çalışmada ve sadece kuramsal olarak ele alınmıştır (Seçer, 2008). İş erteleme, Latince procrastinate fiilinden türeyen "yarına kadar ertelemek (Neenan, 2008: 54), işleri daha sonraya bırakmak, ağırdan almak, geciktirmek, ertelemek" anlamlarına gelmektedir (Seçer, 2008: 305). Erteleme eğilimi, bireyin yapma kapasitesine sahip olduğu ve yapmaya daha önce karar verdiği önemli bir işi, mantıklı bir gerekçeyle dayandırmadan erteleme olarak tanımlanabilir (Balkıs ve Duru, 2010). Araştırmacılar arasında erteleme davranışıyla ilgili ortak bir tanım bulunmamaktadır (Ferrari ve Özer, 2009). Ajayi ve Osiki (2008) erteleme davranışını, tamamlanması gerekli görevlerden kaçınma ya da bunları erteleme olarak tanımlamıştır. Van Eerde (2003) ise işi ertelemeyi, bir görevi gerçekleştirmeyi veya karar vermeyi erteleyecek davranışsal eğilimler ya da özellikler olarak ifade etmiştir. Ferrari vd. (2005), bir işe başlama ya da bunu son ana kadar bitirmede sık yaşanan ertelemeler olarak tanımlamışlardır.

Alan yazınında erteleme davranışının nedenlerine bakıldığında en temel nedenin, bireyin zamanını yönetmedeki yetersizliği olduğu görülmektedir (Balkıs vd., 2006). Erteleme nedenleri arasında görevden kaçınma, belirsizlik, başarısızlık korkusu (Zarick ve Stonebraker, 2009), tembellik, rehabet, hata yapma korkusu, iyi bir performans gösterememe kaygısı ve kararsızlık (Ajayi ve Osiki, 2008), motivasyon yokluğu, kendini denetim eksikliği, dış kontrol odağı, mükemmeliyetçilik, sürekli kaygı, başarısızlık korkusu, düşük öz güven, düşük öz yeterlilik ve düşük öz saygı (Ackermann ve Gross, 2005; Seçer, 2008; Steel, 2007) gibi sebepler sıralanabilir. İş ertelemenin yukarıda belirtilen nedenlerinden biri olan öz yeterlilik ise bireylerin, gerekli olan davranış biçimleriyle ve bilişsel süreçler yoluyla belirli bir görevi başarılı bir şekilde gerçekleştirebileceklerine inanmaları biçiminde tanımlanmaktadır (Luthans ve Peterson, 2002).

Öz yeterlilik ve işi erteleme arasındaki ilişki ilk olarak Bandura tarafından ele alınmıştır. Bandura, yeterli düzeyde yetenek ve motivasyon olduğu sürece, öz yeterlilik inancının bireyin görevine başlamasını ve bunu devam ettirmesini etkileyeceğini belirtmiştir (Chu ve Choi, 2005). Alan yazın incelendiğinde, konunun daha çok akademik

erteleme bağlamında incelendiği, genel erteleme davranışı şeklinde çok az sayıda çalışmada ele alındığı görülmüştür. Akbay ve Gizir (2010), akademik erteleme ile akademik güdülenme ve akademik öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Akademik erteleme ile akademik güdülenme ve akademik öz yeterlilik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Öğrencilerin akademik güdülenmeleri ve akademik öz yeterlilikleri arttıkça, akademik erteleme eğilimlerinin azaldığı görülmüştür. Bir başka çalışmada ise, akademik öz yeterlilik ve öz saygının işi erteleme davranışı üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Araştırma yüksek düzeyde öz yeterliliğe sahip bireylerin daha az erteleme davranışı gösterdiğini ve erteleme davranışının düşük öz saygıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Klassen vd., 2008). Chu ve Choi (2005) ise erteleme davranışının türlerinden biri olan pasif erteleyicilerin daha düşük öz yeterliliğe sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Wolters (2003) tarafından yapılan çalışmada ise daha yüksek öz yeterlilik ve amaç odaklılığa sahip öğrencilerin akademik işlere başlamada daha az erteleme eğilimi gösterdikleri belirtilmiştir. Araştırma sonucu işi ertelemenin amaç odaklılık ve öz yeterlilik ile negatif ilişki içerdiğini göstermiştir. Bir başka araştırma ise akademik ertelemenin, görevi yapmada yetersiz çabalardan, düşük öz yeterlilikten, düşük görev becerisinden, yüksek düzeyde performans kaygısından ve akademik motivasyon yokluğu gibi durumlardan kaynaklandığını göstermiştir (Senecal vd., 2003). Konuya akademik erteleme davranışı dışında genel işi erteleme şeklinde yaklaşan sınırlı sayıda çalışmadan biri Haycock, vd. (1998) yapılan çalışmadır. Bu çalışmada öz yeterlilik ve kaygının üniversite öğrencileri üzerindeki rolü incelenmiştir. Araştırma sonucu işi ertelemenin öz yeterlilik ve kaygı ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir. İş ertelemenin öz yeterlilik ile negatif yönlü bir ilişkide olduğu, kaygı ile pozitif yönlü bir ilişkide olduğu sonucuna varılmıştır. Bu kapsamdaki bir başka çalışma ise Tuckman (1991) tarafından yapılmıştır. Üniversite öğrencileri üzerinde yapılan bu çalışmada işi erteleme ile öz yeterlilik arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Kendilerini boşa zaman harcayan, son teslim gününden kaçan, keyif düşkünlü olarak tanımlayan öğrenciler elde etmek istedikleri amaçlar için yeteneklerine güvenmediklerini ve istekli bir şekilde bir görevi yerine getirmede daha az çaba gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, genel işi erteleme ile öz yeterlilik arasındaki etkileşimi ortaya koymaktır. Yukarıda özetlenen alan yazına dayalı olarak çalışanların öz yeterliliklerindeki artışın işi erteleme davranışlarını azaltıcı yönde bir etkiye sahip olduğu ileri sürülebilir. Bu çerçevede bu çalışmada yanıt aranan hipotez 'üniversite çalışanlarının öz yeterlilikleri işi erteleme davranışlarını negatif yönde etkilemektedir' şeklindedir.

## 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### 2.1. Araştırmanın Amacı

**Önemi ve Örnekleme:** Bu çalışmanın amacı, işi erteleme ile öncüllerinden biri olan öz yeterliliğin nasıl bir etkileşim gösterdiğinin tespit edilmesinden oluşmaktadır. Alan yazın incelendiğinde öz yeterliliğin işi erteleme davranışının öncüllerinden biri olduğunun altı çizilmiş, ancak işi ertelemeye neden olan unsurlar uygulamalı olarak ele alınmamıştır. Bu açıdan bakıldığında yapılan bu çalışmanın, işi ertelemenin nedenlerinden biri olan öz yeterlilik ile nasıl bir etkileşim gösterdiğini ampirik olarak ortaya koyabilmek ve özellikle Türkçe alan yazının zenginlik kazanmasına katkı sağlayabilmek bakımından önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışmanın ana kütlesi 495'i akademik ve 228'i idari personel olmak üzere toplam 723 üniversite çalışanıdır. Söz konusu ana kütlenin tamamına ulaşılarak tam sayım yapılmış fakat 293 anket geri dönmüş, bunların 281'i çalışmada dikkate alınmıştır. Buna göre anketlerin geri dönüş oranı 0,38'dir. Araştırmaya katılan 281 kişiden; 161 (%57,3) erkek, 120 (%42,7) kadın, medeni durum bakımından 110'u (%39,1) bekar, 171'i (%60,9) evli, 224 kişi (yaklaşık %80) 20-40 yaş aralığında ve görece genç sayılabilecek bir kesim ve 183 kişisi yani (%65) oranında akademik personel 98 kişisi ise (%35) oranında da idari personelden oluşmaktadır.

### 2.2. Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama tekniği ankettir. Öz yeterliliğin ölçümünde Schwarzer ve Jerusalem (1995) tarafından geliştirilen 10 maddelik ölçekten, işi ertelemenin ölçümünde ise Tuckman (1991) tarafından geliştirilen tek boyutlu 16 maddelik ölçekten yararlanılmıştır.

Schwarzer ve Jerusalem (1995) tarafından geliştirilen 10 maddelik öz yeterlilik ölçeğinin öncelikle Türkçe geçerlemesi yapılmıştır. İlgili ölçek geçerleme süreçlerine uygun olarak İngilizce-Türkçe ve Türkçe-İngilizce çevirileri alanında yeterli araştırmacılarla yapılmış pilot araştırma ve asıl örneklem üzerinde uygulanarak açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. İlgili ölçeğin alfa güvenilirlik katsayısı 0,86 bulunmuştur.

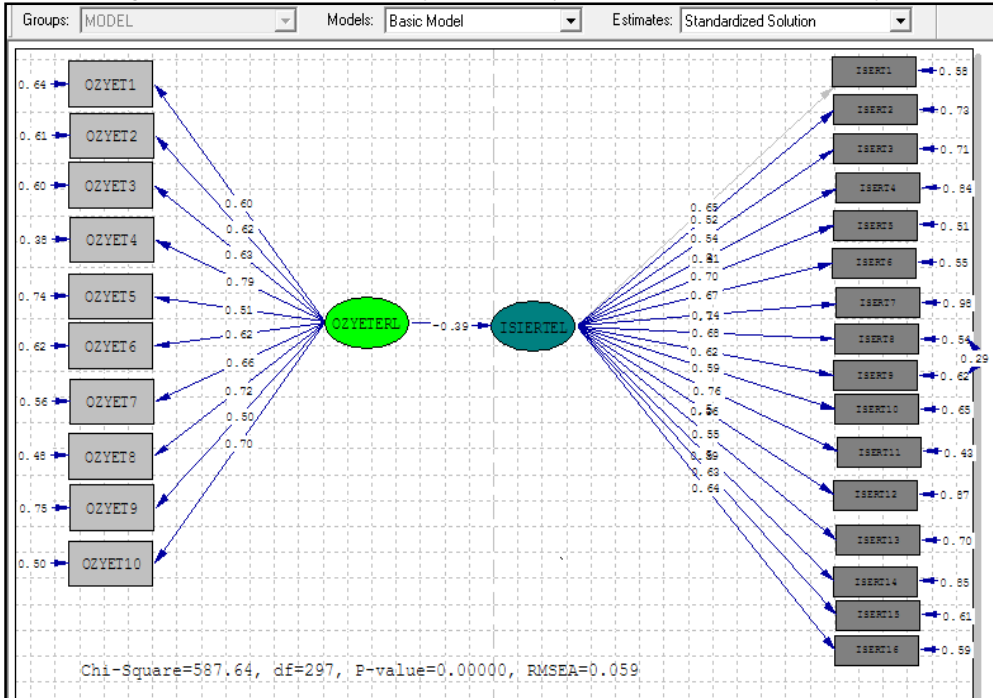
Schwarzer ve Jerusalem (1995) tarafından geliştirilen ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için öncelikle açıklayıcı faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin tek boyutlu yapısına uyum sağladığı ve 10 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin 0,55 ile 0,79 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz

sonucu 0,90 ve Barlett testi anlamlı ( $p=0,000$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından LISREL ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum gösterdiği ve faktör yüklerinin 0,50 ile 0,79 arasında olduğu belirlenmiştir. Tuckman (1991) tarafından geliştirilen tek boyutlu işi erteleme ölçeğinin yapı geçerliliği için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucu 16 maddelik ölçeğin faktör yükleri 0,51 ile 0,74 arasında olduğu görülmüştür. KMO 0,89 ve Barlett testi anlamlı ( $p=0,000$ ) olarak tespit edilmiştir. LISREL ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu ölçeğin tek boyutlu yapısı ile uyumlu bir sonuç elde edilmiş ve faktör yüklerinin 0,52 ile 0,89 arasında değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin alfa güvenilirlik katsayısı ise 0,87 olarak hesaplanmıştır.

### 2.3. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırma verilerinin analizinde SPSS ve LISREL paket programları kullanılmıştır. Araştırmada genel olarak elde edilen sonuçlara göre üniversite çalışanlarının öz yeterlilik ile ilgili olumlu ifadelerle katılım düzeylerinin ortalama değerler itibarıyla (4,03) katılıyorum ifadesine oldukça yakın olduğu görülmüştür. Bir başka deyişle akademik ve idari personelin öz yeterlilikleri yüksektir. Buna karşın işi erteleme düzeyleri ise ortalama (2,28) değeri ile katılmıyorum ifadesine daha yakın bir değerdir. Yani çalışanların işlerini ertelediklerine ilişkin ölçek maddelerine ağırlıklı olarak katılmıyorum şeklinde yanıt verdikleri görülmüştür. Bu noktada çalışanların zor kararları, kendilerine sıkıcı gelen işleri ve baş edilmesi kendilerine zor gelen işleri daha fazla ertelemeye eğilimli oldukları görülmüştür.

Araştırmada çalışanların öz yeterlilik düzeylerinin işi erteleme davranışları üzerindeki etkisini test etmek için değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisi, yapısal eşitlik modeli yardımıyla ve LISREL paket programı kullanılarak çözümlenmiştir. YEM etkin olarak, çeşitli ilişki kümelerini eş zamanlı olarak ölçebilen regresyon ve faktör analitik modellerin daha karmaşık halidir (Brewerton ve Millward, 2001: 165–166; Hair vd., 2006: 704–705). YEM örtük değişkenler arasında bir nedensellik ilişkisinin var olduğunu ve örtük değişkenlerin gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçülebileceğini varsaymaktadır. Buna göre araştırmada ele alınan öz yeterlilik bağımsız değişkeni ile işi erteleme bağımlı değişkenleri aynı zamanda örtük değişkenler, ölçek maddeleri ise gözlenen değişkenlerdir. Şekil 1’de değişkenler arasındaki etkileşimi ortaya koyan standardize edilmiş yol analizi (path analysis) sonuçları yer almaktadır. Yol analizleri gözlenen değişkenler arasındaki daha karmaşık ilişkilerin modellenmesi için regresyon analizini ve korelasyon katsayılarını kullanır. Yol analizleri değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisine dayalı modelleri kurar (Yılmaz ve Çelik, 2009:2).



Şekil 1: Standardize Edilmiş Değerlerle Yol Analizi Sonuçları

Şekil 1'deki öz yeterlilik ve işi erteleme örtük değişkenleri arasındaki ilişkiye bakılacak olursa standardize edilmiş değerlerle değişkenler arasında -0,39'luk bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu sonuç çalışanların öz yeterliliklerindeki bir puanlık artışın işi erteleme davranışlarında 0,39'luk bir azalışa neden olduğu şeklinde yorumlanabilir. Çıktı dosyasındaki yapısal eşitliklere (Structural Equations) ilişkin sonuçlara bakıldığında da söz konusu değerlerin tahmin değerleri olduğu anlaşılacaktır.

**Tablo1:** Örtük Değişkenler Arasındaki Açıklanan Varyans Değerleri

	Tahmin Değerleri	Hata Varyansı	R <sup>2</sup>
İş Ertelme =	-0,40*Öz Yeterlilik	0,89	0,15

Söz konusu tahmin değerinin Tablo 1'de (-0,40) olduğu görülecektir. Şekil 1'e bakıldığında Lisrel çıktı dosyasındaki sonuçlara göre işi erteleme ile ilgili ölçekteki 'iflah olmaz bir zaman savurganırım' şeklindeki sekizinci ifade ile 'ben bir zaman savurganırım ve bunu düzeltmek için hiçbir çaba göstermiyorum' biçimindeki dokuzuncu ifade arasında ortak değişkenliğin olması nedeniyle modifikasyon yapılmış ve Şekil 1'deki gibi kıkare değerinde önemli bir düşüş sağlanmıştır.

Tablo 1'deki sonuçlara göre öz yeterliliğin işi ertelemeyi açıklama gücü ise (0,15) düzeyinde kalmıştır. Bu değer öz yeterlilikteki değişimin işi ertelemeyi açıklama gücünün ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara göre 'üniversite çalışanlarının öz yeterlilikleri işi erteleme davranışlarını negatif yönde etkilemektedir' şeklindeki araştırma hipotezi kabul edilmektedir. Zira ilgili alan yazında öz yeterlilik ve işi erteleme arasındaki ilişkiyi akademik erteleme davranışı düzleminde ele alan; Akbay ve Gizir (2010); Klassen vd., (2008); Chu ve Choi (2005); Wolters (2003) ve Senecal vd., (2003) tarafından yapılan araştırmalarda ulaşılan öz yeterlilik ile işi erteleme arasındaki ters yönlü bir etkileşimin var olduğu sonucunun bu araştırmanın bulguları ile paralellik gösterdiği tespit edilmiştir. Öte yandan Haycock, vd. (1998) ile Tuckman (1991) tarafından yapılan araştırmalarda da öz yeterlilik ile işi erteleme arasında ters yönlü bir etkileşimin olduğuna işaret edilmektedir. İlgili alan yazındaki bu sonuçlar ile elde edilen bulguların örtüştüğü görülmektedir.

Araştırma modelinin bir bütün olarak değerlendirilebilmesi için uyum iyiliği değerleri dikkate alınmaktadır. Bu uyum iyiliği değerlerinden hangisi veya hangilerinin araştırmalarda kullanılacağı konusunda araştırmacılar arasında bir uzlaşma sağlanamamasına karşın genellikle; X<sup>2</sup>/df, GFI, AGFI, RMSEA, NFI ve CFI uyum iyiliği indeksleri en sık başvurulanlar arasındadır.

Bu araştırmada da X<sup>2</sup>/df = 587,64 / 297 = 1,97'dir. Bu değer iki ve ikinin altında bir değer olduğu için modelin çok iyi bir uyum gösterdiği söylenebilir. RMSEA değeri 0,059'dur. Söz konusu değer 0,05- 0,08 aralığında olduğu için iyi uyum gösterdiği belirtilebilir. Araştırma modeline ilişkin NFI değeri 0,92>0,90 olduğundan kabul edilebilir bir değeridir. Modele ilişkin CFI değeri ise yine 0,96 ile 0,90'dan büyük olup mükemmel bir uyum iyiliği değerini yansıtmaktadır. GFI değeri 0,86 ile AGFI değeri ise 0,84 ile yine kabul edilebilir olan 0,90 değerine yakın bir değerdir. Ancak ilgili alan yazında GFI'nin 0,85 ve üzerinde, AGFI'nin 0,80 ve üzerinde RMR ve RMSEA'nın da 0,10'dan küçük olması halinde de kabul edilebilir değer olacağı belirtilmektedir (Çokluk, 2010:400). Modelin buradaki tüm uyum iyiliği istatistikleri bakımından iyi veya kabul edilebilir değerler ürettiği sonucuna ulaşılmaktadır.

### 3. SONUÇ

Araştırmada işi erteleme ve onun öncüllerinden biri olan öz yeterlilik arasındaki nedensellik ilişkisi ele alınmıştır. Söz konusu nedensellik ilişkisini tanımlayan model ve hipotezler yapısal eşitlik modellemesi yardımıyla analiz edilmiş ve bahse konu ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bunun için araştırmanın yanıt aradığı hipotez, 'üniversite çalışanlarının öz yeterlilikleri işi erteleme davranışlarını negatif yönde etkilemektedir' şeklinde kurgulanmıştır. Bu hipotezin, Nevşehir Üniversitesinde görev yapan toplam 281 akademik ve idari personelden alınan verilerin istatistiksel analizlerle test edilmesi üzerine aşağıdaki sonuçlara varılmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre öz yeterlilik ile işi erteleme arasında ters yönlü zayıf bir ilişki bulunduğu ve öz yeterliliğin işi ertelemeyi düşük oranda açıklama gücüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç üniversite çalışanlarının öz yeterliliklerindeki bir puanlık artışın işi erteleme davranışlarında 0,39'luk bir azalışa neden olduğu şeklinde yorumlanabilir. Değişkenlere ilişkin ortalama değerlerine bakıldığında da çalışanların verdikleri yanıtlardan öz yeterlilik düzeylerinin daha yüksek, işi erteleme davranışlarının ise daha düşük olduğu görülmüştür. Araştırma sonucu ortaya çıkan bir başka sonuç ise öz yeterliliğin işi erteleme yönlü davranışları açıklama gücü ile ilgilidir. Buna göre yeterliliğin işi ertelemeyi açıklama gücü ise (0,15) düzeyinde ve görece düşük kalmıştır. Bu sonuç işi ertelemeyi etkileyebilecek diğer öncüllerle birlikte düşünüldüğünde yine de makul karşılanabilecek bir oran olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar Nevşehir Üniversitesi çalışanları ile sınırlıdır. Toplam 281 kullanılabilir veri ile yapılan analizlere dayalı araştırma sonuçlarından hareketle güçlü genellemelere varılabileceği

düşünülmektedir. Zira özellikle çalışmanın üniversite çalışanları gibi görece eğitim ve kültür düzeyi yüksek bir örneklem ile gerçekleştirilmesi öz yeterlilik düzeylerinin yüksek işi erteleme düzeylerinin düşük çıkmasında etkili olabilir. Bu nedenle elde edilen bu sonuçların yukarıdaki sınırlılık veya kısıtları ile değerlendirilmesinde yarar vardır. Bundan sonra yapılacak uygulamalı çalışmalarda işi erteleme konusunun; nedenleri, sonuçları ve farklı kavramsallaştırmalarla ilişkili boyutları bakımından ayrıntılı olarak incelenip daha farklı ve büyük örneklem kitleleri ile çalışılarak değerlendirilmesi, ilgili alan yazının zenginleşip gelişmesine yönelik çok değerli katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Ackermann, D.S., ve Gross, B.L. 2005. My Instructor Made Me Do It: Task Characteristics of Procrastination. *Journal of Marketing Education*, 27(1) 5-13.
- Ajayi, A.I., ve Osiki, P.M. 2008. Procrastination among the Undergraduates in a Nigerian University: Implications for Time Management, *International Business Management*, 2(4) 126-131.
- Akbay, S.E., ve Gizir, C.A. 2010. Cinsiyete Göre Üniversite Öğrencilerinde Akademik Erteleme Davranışı: Akademik Güdülenme, Akademik Özyeterlilik ve Akademik Yükleme Stilllerinin Rolü. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1) 60-78.
- Balkıs, M., Duru, E., Buluş, M., ve Duru, S. 2006. Üniversite Öğrencilerinde Akademik Erteleme Eğiliminin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(2) 57-73.
- Balkıs, M., ve Duru, E. 2010. Akademik Erteleme Eğilimi, Akademik Başarı İlişkisinde Genel ve Performans Benlik Saygısının Rolü. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27: 159-170.
- Brewerton, P. ve Millward, L. 2001. *Organizational Research Methods*, Sage Publication.
- Chu, A.H.C., ve Choi, J.N. 2005. Rethinking Procrastination: Positive Effects of "Active" Procrastination Behavior on Attitudes and Performance. *The Journal of Social Psychology*, 145(3) 245-264.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. 2010. Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları, Ankara: PegemAkademi.
- Ferrari, J.R., O'Callaghan, J., ve Newbeign I. 2005. Prevalence of Procrastination in the United States, United Kingdom, and Australia: Arousal and Avoidance Delays Among Adults. *North American Journal of Psychology*, 7(1) 1-6.
- Ferrari, J.R., ve Özer, B.U. 2009. Chronic Procrastination Among Turkish Adults: Exploring Decisional, Avoidant, and Arousal Styles. *The Journal of Social Psychology*, 149(3) 302-307.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B. J., Anderson, R. E., ve Tatham, R. L. 2006. *Multivariate Data Analysis*, Sixth Edition, New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Haycock, L.A., McCarthy, P., ve Skay, C.L. 1998. Procrastination in College Students: The Role of Self-Efficacy and Anxiety. *Journal of Counseling & Development*, 76: 317-324.
- Klassen, R.M., Krawchuk, L.L., ve Rajani, S. 2008. Academic Procrastination of Undergraduates: Low Self-Efficacy to Self-Regulate Predicts Higher Levels of Procrastination. *Contemporary Educational Psychology*, 33: 915-931.
- Luthans, F., ve Peterson, S. 2002. Employee Engagement and Manager Self Efficacy: Implications for Managerial Effectiveness and Development. *Journal of Management Development*, 21(5) 376-387.
- Neenan, M. 2008. Tackling Procrastination: An REBT Perspective for Coaches. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 26: 53-62.
- Schwarzer, R., ve Jerusalem, M. 1995. Generalized Self-Efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston (Eds.), *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs*, 35-37.
- Seçer, Ş. 2008. İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar. (Ed. Solmuş, T.) *İş Erteleme Davranışı ve İş Yaşamında İş Erteleme*: 303-356. İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Senecal, C., Julien, E., ve Guay, F. 2003. Role Conflict and Academic Procrastination: A Self-Determination Perspective. *European Journal of Social Psychology*, 33: 135-145.
- Steel, P. 2007. The Nature of Procrastination: A Meta-Analytic and Theoretical Review of Quintessential Self-Regulatory Failure. *Psychological Bulletin*, 133(1) 65-94.
- Tuckman, B.W. 1991. The development and Concurrent Validity of the Procrastination Scale. *Educational and Psychological Measurement*, 51: 473-480.
- Van Eerde, W. 2003. A Meta-Analytically Derived Nomological Network Of Procrastination. *Personality and Individual Differences*, 35: 1401-1418.
- Wolters, C.A. 2003. Understanding Procrastination From a Self-Regulated Learning Perspective. *Journal of Educational Psychology*, 95(1) 179-187.
- Yılmaz, V., ve Çelik, H.E. 2009. LISREL ile Yapısal Eşitlik Modellemesi- I, Ankara: Pegem Akademi.
- Zarick, L.M., ve Stonebraker, R. 2009. I'll do it Tomorrow: The Logic of Procrastination. *College Teaching*, 57(4) 211-215.

# ÖRGÜTSEL DESTEK İLE NORMLARDAN SAPMA DAVRANIŞLARI İLİŞKİSİNDE ÖZYETERLİLİĞİN BİÇİMLENDİRİCİ ROLÜ

**Doç Dr.İpek Kalemci TÜZÜN**

Başkent Üniversitesi  
Ticari Bilimler Fakültesi  
tuzun@baskent.edu.tr

**Dr.Fatih ÇETİN**

Kara Kuvvetleri Komutanlığı  
fatih\_cetin@ymail.com

**Doç.Dr.H. Nejat BASIM**

Başkent Üniversitesi İİBF  
nbasim@baskent.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmada, algılanan örgütsel ve amir desteğinin işyerindeki normlardan sapma davranışlarına etkileri ile öz yeterliliğin bu süreçteki rolü araştırılmıştır. Akademisyenlerden oluşan bir örneklemden (N=225) anket yöntemiyle veri toplanmış ve analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, algılanan örgütsel desteğin, örgüt normlarından sapma davranışlarını üzerinde, algılanan amir desteğinin ise kişilerarası ilişkilerde normlardan sapma davranışlarını üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.. Öte yandan, yüksek öz yeterliliğin söz konusu ilişkilerde biçimlendirici rol oynadığı sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Algılanan örgütsel destek, algılanan amir desteği, norm dışı davranışlar, öz yeterlilik

## 1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE SORUNSAK

İşyerleri çeşitli farklı davranışların sergilendiği ve her davranışın hem birey hem de örgüt düzeyinde farklı sonuçlar yarattığı sosyal organizmalardır. Söz konusu sosyal yapılar içerisinde görülen davranışların en temel belirleyicilerinden birisi ise normlardır (Appelbaum vd., 2007). Normlar, sosyal gruplarda faaliyetlerin uygun bir şekilde gerçekleşmesi için çalışanlardan uymaları beklenen benimsenmiş ilkeler ve standartlardır. Normlar bir grup içinde hangi tür davranışın uygun olduğunu belirten kurallar bütünü olarak tanımlanabilir (Coccia, 1998). Örgütsel ortamda normlara uygun davranışlar yanında, normlara aykırı davranışların da sergilenebildiği görülmektedir.

Bu çerçevede örgüt normlarına aykırı davranışlar; anti-sosyal davranışlar (anti-social behavior), işini kötüye kullanma (organizational misbehavior), talimata aykırı davranışlar (non-complaint behavior), işlevsel olmayan davranışlar (dysfunctional work behavior) ve norm dışı (sapkın) işyeri davranışları (workplace deviance) şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Bu çalışmada örgüt normlarına aykırı davranışlar kapsamında ulusal ve uluslararası yazında sıklıkla kullanılan norm dışı (sapkın) işyeri davranışları terimi benimsenmiştir. Robinson ve Bennett (1995) kavramla ilgili tanımın ve ölçeğin geliştirilmesinde öncülük etmiş ve sapkın işyeri davranışını örgütün normlarını isteyerek ihlal eden, örgütün ve üyelerinin refahını tehdit eden davranışların tümü olarak tanımlamıştır. Ulusal yazında ise Arbak ve arkadaşları (2004) sapkın işyeri davranışının uyarılma ve tipoloji çalışmasını gerçekleştirmiştir. Sapkın işyeri davranışları işyerlerinde verimlilik düşüşü, işgücü kaybı, işyeri kaynaklarının zarar görmesi, kurum imajının zedelenmesi ve ortaya çıkan yasal sorunlar gibi çeşitli psikolojik, sosyal ve maddi sonuçları nedeniyle ilgi görmektedir.

Çalışanların norm dışı (sapkın) işyeri davranışının nedenlerinin açıklanmasının temelini sosyal değişim kuramı çerçevesinde öne sürülen örgüt-çalışan ilişkilerinde aramak mümkündür. Sosyal değişim kuramının temel söylemi, çalışanlarla örgüt arasında karşılıklılığa dayalı bir ilişkinin söz konusu olduğudur (Blau, 1964, Gouldner 1960). Bu kurama yönelik uygulamalar, çalışanların amirleriyle (Liden vd., 1997) örgütleriyle (Eisenberger vd., 1986; Shore vd., 2009) ya da her ikisiyle (Wayne vd., 1997; Masterson vd., 2000) sosyal değişim ilişkisi geliştirebileceği yönündedir. Bu alanda yapılan çalışmalar, çalışan-örgüt arasındaki sosyal değişimin işten ayrılma niyetini ve sapkın davranış gösterme eğilimini azalttığını ortaya çıkarmaktadır (Shore



vd., 2009; Geddes ve Baron, 1997; Geddes ve Callister; 2007;). Sosyal değişim kuramı çerçevesinde ele alınan diğer bir konu, çalışanların “Örgüt için ne kadar değerliyim?” sorusuna bir cevap olarak düşünülen ve çalışan-örgüt ilişkilerini anlamak ve açıklamak için öne sürülen algılanan örgütsel destek faktörüdür (Eisenberger vd., 1986). Örgütün, çalışanın refahını ne kadar düşündüğü ve çalışanın katkısına ne derece değer verdiği ile ilişkili olarak (Eisenberger vd., 1986) örgütsel desteğin artması; çalışanların sapkın işyeri davranışı gösterme eğilimini azaltabilmektedir (Van Emmerik vd. , 2007, Geddes ve Stickney, 2011). Örgütsel desteğin önemli bir unsuru ise, çalışanların örgütten bağımsız olarak amirleriyle geliştirdikleri sosyal değişimdir. Bu açıdan “Amirim için ne kadar değerliyim?” sorusuna bir cevap olarak düşünülen algılanan amir desteği, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde önemli etkilere sahiptir (Kottke ve Sharafinski, 1988).

Öte yandan öz yeterlilik kişinin belirli bir alanda bir görevin başarılı biçimde tamamlanmasında gerekli motivasyonu, bilişsel kaynaklar ve faaliyet aşamalarını harekete geçirmek için kişinin kendi yeteneklerine olan güveni veya inancıdır (Stajkovic ve Luthans, 1998). Çalışanların öz yeterlilik düzeylerinin yüksek olması durumunu olumlu norm-dışı davranışlarla bütünleştiren çalışmalar mevcuttur. Çalışanlar özellikle çalışma arkadaşlarından aldıklarında destek öz yeterliliklerini artırmakta ve olumlu norm dışı davranış göstermektedirler (Galperin, 2002). Bu noktada sapkın işyeri davranışlarının sergilenmesi ile kişilerin öz yeterlilik algıları arasındaki olası ilişkiler ve bunların nasıl öngörülebileceği merak konusu olmaktadır.

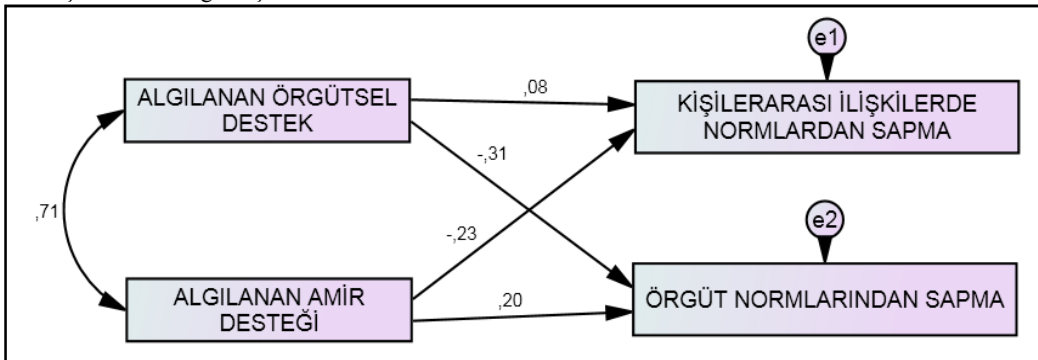
Bu bağlamda mevcut çalışmada, algılanan örgütsel destek ve amir desteğinin kişilerarası ilişkilerde ve örgüte karşı gösterilen norm dışı davranışlar üzerindeki olası etkileri ve bu etkileşimde öz yeterliliğin bir rolünün olup olmadığının araştırılması amaçlanmaktadır. Elde edilecek bulgular, norm dışı (sapkın) işyeri davranışlarının neden olabileceği verimlilik düşüşü, işgücü kaybı, işyeri kaynaklarının zarar görmesi gibi olumsuzlukların önüne geçilmesinde, örgütsel desteğin ve öz yeterlilik kişilik yapısının etkilerinin ortaya çıkarılması bakımından hem araştırmacılara hem de yöneticilere yararlı bilgiler sunması bakımından önem taşımaktadır.

## 2. YÖNTEM

Çalışmanın araştırma sorularına cevap bulabilmek amacıyla tasarlanan görgül araştırma kapsamında, çeşitli üniversitelerde görev yapan toplam 225 akademisyenden anket aracılığıyla veri toplanmıştır. Araştırmada algılanan örgütsel destek ölçeği (Rhoades ve Eisenberger, 2002), algılanan amir desteği ölçeği (Eisenberger vd., 1986; Tate vd., 1997), öz yeterlilik ölçeği (Jerusalem ve Schwarzer, 1981) ve norm dışı (sapkın) işyeri davranış ölçeği (Robbinson ve Bennet, 1995) kullanılmıştır. Katılımcıların % 62’si erkek (n=140) % 38’i kadın (n=85) olup, yaşları 23 ile 66 arasında (Ort=38,11, SS=9,42) değişmektedir. Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, ölçeklerin seçilen örnekleme geçerli ve güvenilir olduğunu göstermiştir.

## 3. BULGULAR

Algılanan örgütsel destek ve amir desteğinin kişilerarası ilişkilerde ve örgüte karşı gösterilen norm dışı davranışlara etkilerinin ortaya çıkarılması amacıyla oluşturulan yapısal model Şekil-1’de sunulmuştur. Analiz sonucunda algılanan örgütsel destek ile örgüt normlarından sapma davranışları arasında ( $\beta=-0,31, p<0,01$ ) ve algılanan amir desteğinin ise kişilerarası ilişkilerde normlardan sapma davranışları arasında ( $\beta=-0,23, p<0,05$ ) ters yönlü ilişkiler olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu durum, algılanan örgütsel destek arttıkça örgüt normlarından sapma davranışlarının azaldığına; amir desteği arttıkça ise kişilerarası ilişkilerdeki normlardan sapma davranışlarının azaldığına işaret etmektedir.



Şekil 1. Algılanan örgütsel destek ve amir desteğinin normlardan sapma davranışlarına etkileri

Diğer yandan bu etkileşimde öz yeterliliğin biçimlendirici bir etkisinin olup olmadığının araştırılması amacıyla yapılan analiz sonuçları ise Tablo-1'de görülmektedir. Öz yeterliliği yüksek ve düşük gruplarla yapılan karşılaştırma yapılmıştır. Buna göre, yüksek öz yeterliliğin; algılanan amir desteği ile kişilerarası ilişkilerde normlardan sapma davranışları arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirdiği ( $\beta=0,42, p<0,01, z=3,18$ ), buna karşın algılanan örgütsel destek ile örgüt normlarından sapma davranışları arasındaki ilişkiyi ise zayıflattığı ( $\beta=-0,54, p<0,01, z=-2,74$ ) görülmüştür.

**Tablo 1.** Algılanan örgütsel destek, algılanan amir desteği ve normlardan sapma davranışları arasındaki çoklu grup karşılaştırma sonuçları

İlişkiler			Düşük		Yüksek		z-değeri
			Öz yeterlilik	$\beta$	Öz yeterlilik	$\beta$	
Kişilerarası ilişkilerde normlardan sapma	<---	Alg. örg. destek	-0.02	.85	-.03	.61	-0.40
Örgüt normlarından sapma	<---	Alg. amir desteği	-.09	.39	-.01	.88	0.65
Kişilerarası ilişkilerde normlardan sapma	<---	Alg. amir desteği	-.10	.38	.42	.00	3.18**
Örgüt normlarından sapma	<---	Alg. örg. destek	-.04	.75	-.54	.00	-2.74**

\*\*  $p<0.01$

#### 4. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu çalışmada, algılanan örgütsel destek ve amir desteğinin kişilerarası ilişkilerde normlardan sapma davranışları ile örgüt normlarından sapma davranışlarına etkilerinin ortaya çıkarılması ve bu etkileşimde öz yeterlilik algısının bir rolünün olup olmadığının araştırılması amaçlanmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre algılanan örgütsel destek arttıkça örgüt normlarından sapma davranışları azalmaktadır. Bununla birlikte algılanan amir desteğinin kişilerarası ilişkilerde normlardan sapma davranışlarını azalttığı da ortaya çıkmıştır. Öte yandan yüksek öz yeterlilik, algılanan örgütsel desteğin örgüt normlarından sapma davranışları üzerindeki negatif etkisini azaltmaktadır. Araştırmanın önemli diğer bulgusu ise, yüksek öz yeterliliğin, algılanan amir desteğinin kişilerarası ilişkilerde normlardan sapma davranışları üzerindeki negatif etkisini artırmasıdır. Öz yeterliliğin yüksek olması örgütsel destekten bağımsız olarak da normdan sapma davranışının gösterilebileceğine işaret etmektedir. Örneklem örtük bilgi düzeyleri yüksek akademisyenlerden olduğu düşünüldüğünde bu sonuç çok şartlıcı olmamaktadır. Yine örneklem bağlamında algılanan amir desteğinin kişilerarası norm dışı sapma davranışlarının azalmasında etkili olduğu görülmektedir. Bireylerin çalışma gruplarıyla daha çok paylaşımları, geçmişleri ve işle ilgili oluşumları söz konusu olduğu düşünülürse, grupla ve amirle yüksek düzeyde olumlu temasın, bireyin kendini sosyal birliğin bir üyesi olarak sınıflandırmasını beraberinde getireceği söylenebilir. Öte yandan çalışmanın bir takım kısıtları bulunmaktadır. Çalışmada elde edilen bulgular seçilen örneklem çerçevesinde sınırlıdır. Bu nedenle nitel ve nicel olarak farklılaştırılmış örneklerle yapılacak araştırmalar sonuçların genelleştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Bundan sonraki çalışmalarda araştırma modeli genişletilerek çoğul desteğin diğer örgütsel davranış değişkenlerine olan etkileri araştırılabilir.

#### KAYNAKÇA

- Arbak, Y., Şanlı, A.Y. ve Cakar, U.2004. İşyerinde Sapkın Davranış: Akademik Personel Üzerinde Yerel Bir Tanım Ve Tipoloji Çalışması. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 4(1),5-24
- Appelbaum, S.H., Giulio D.L ve Matousek A. 2007. Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. Corporate Governance, 7(5), 586-598,
- Bandura, A. 1997. Self-efficacy: The Exercise of Control. NewYork: Freeman.
- Blau, P.M. 1964. Exchange and Power in Social Life, Wiley, New York, NY.
- Coccia, C. 1998. Avoiding a toxic organization. Nursing Management, 29(5), 32-44.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., ve Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71(3), 500-507.
- Galperin, B.L. 2002. Determinants of deviance in the workplace: an empirical examination in Canada and Mexico, Basılmış doktora tezi, Concordia University, Montreal.
- Geddes D ve Stickney L.S. 2011. The trouble with sanctions: Organizational responses to deviant anger displays at work. Human Relations, 64(2), 201-230.

- Geddes D. ve Callister, R.R. 2007. Crossing the line(s): A dual threshold model of anger in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3),721-746.
- Geddes, D. ve Baron R.A. 1997. Workplace aggression as a consequence of negative performance feedback. *Management Communication Quarterly*, 10(4),433-454.
- Gouldner, A.W. 1960. The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Jerusalem, M. ve Schwarzer, R. 1981. Self-Efficacy as resource theory in stress appraisal process, R. Schwarzer (Der) Self-efficacy: Thought control of action:195-213. Washington DC:Hemisphere.
- Kottke, J.L., ve Sharafinski, C.E. 1988. Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079.
- Liden, R.C., Sparrowe, R.T., ve Wayne, S.J. 1997. Leader member exchange theory: The past and potential for the future G.R. Ferris, (Der), *Research in Personnel and Human Resource Management*: 47-119.Greenwich, Connecticut: JAI.
- Luthans, F., Youssef, C.M., ve Avolio, B.J. 2007. *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Masterson, S.S., Lewis K., Goldman, B.M., veTaylor, 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.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. 2002. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*. 87(4), 698-714.
- Robinson, S.L. ve Bennett R.J. 1995. A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Shore L.M., Coyle-Shapiro, J.A.M., Chen, X.P., ve Tetrick, L.E. 2009. Social exchange in work settings: Content, process, and mixed models. *Management and Organization Review*, 5(3), 289-302.
- Stajkovic, D. ve Luthans, F. 1998. Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Tate, U. Whatley, A. ve Clugston, M. 1997. Sources and outcomes of job tension: A three nation study. *International Journal of Management*. 3, 350-358.
- Van Emmerik I.J.H, Euwema, M.C. veBakker, A.B. 2007. Threats of workplace violence and the buffering effect of social support. *Group and Organization Management*, 32(2),152-175.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., ve Liden, R.C. 1997. Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.

**ONDOKUZUNCU OTURUM:PROF.DR. KEMAL TOSUN SALONU  
ÖRGÜTLERDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK**

- ✓ **KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİNİN HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ: YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

*Doç.Dr. Muharrem TUNA*

*Öğr.Gör. Mustafa YILDIRIM*

*Araş.Gör. Tolga GÜL*

- ✓ **ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK TEMASININ KAVRAMSALLAŞTIRIL-MASI VE ÖLÇÜMÜ**

*Yrd.Doç.Dr. Deniz KANTUR*

*Prof.Dr. Arzu İŞERİ SAY*

- ✓ **ÖRGÜTLER ARASI İLİŞKİLERDE KARAR HAKLARININ TAHSİSİ: OTOMOTİV TEDARİK ŞEBEKELİRİNİN MERKEZİLEŞMESİ**

*Dr. Tuğba GÜRÇAYLILAR YENİDOĞAN*

*Prof.Dr. Josef WINDSPERGER*

# KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİNİN HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ: YÜKSEK ÖĞRETİM KURUMLARINDA KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

**Doç.Dr. Muharrem TUNA**  
Gazi Üniversitesi  
Turizm Fakültesi  
muharrem@gazi.edu.tr

**Öğr.Gör. Mustafa YILDIRIM**  
Karabük Üniversitesi SMYO  
mustafayildirim@karabuk.edu.tr

**Araş.Gör. Tolga GÜL**  
A. Kocatepe Üniversitesi  
Turizm ve Otel İşl. Yüksekokulu  
tgul@aku.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmada, Türkiye’de ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olan meslek yüksekokullarındaki öğrenci memnuniyeti ile anılan belgeye sahip olmayan meslek yüksekokullarındaki öğrenci memnuniyetleri araştırılmıştır. İki farklı devlet üniversitesinde dört farklı meslek yüksekokulunda yürütülen çalışmada, öğrenci memnuniyetlerini belirlemek ve veri toplamak amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, öğrencilerin en çok memnun oldukları eğitim hizmeti, öğretim elemanlarının mesleki yetkinlik düzeyleridir. Öğrencilerin en düşük düzeyde memnun kaldıkları hizmetlerin ise yüksek okullarındaki sosyal faaliyetleri olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın amacı kapsamında, her iki okul türündeki öğrenci memnuniyetlerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan analiz sonucuna göre; birinci üniversitenin MYO’larındaki öğrenci memnuniyetinde anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiş; buna karşın kalite belgesi olan okuldaki memnuniyet düzeyinin diğerine göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. İkinci üniversitedeki karşılaştırmada ise anlamlı bir farklılaşma saptanmış ve yine kalite belgesi olmayan okuldaki öğrenci memnuniyetinin belgeli okuldaki memnuniyete göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kalite, Kalite Yönetim Sistemi, Öğrenci Memnuniyeti.

## 1.ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

Avrupa Kalite Kontrol Birliği (EOQC)’ne göre, bir mal veya hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeterliliklerini ortaya koyan özelliklerin tümü (Kovancı, 1999: 1); Amerika’da akreditasyon sürecini yürüten otoritelerden biri olan Yükseköğretim Akreditasyon Konseyi tarafından ise amaç için uygunluk olarak tarif edilen (CHEA, 2001) kalite, yönetim alan yazınında önemle üzerinde durulan bir kavram olmuş ve çağdaş yönetim yaklaşımlarında Toplam Kalite Yönetimi şeklinde kuramsallaşmıştır. Bu açıdan yönetim alan yazınında çeşitli çalışmalarda konunun; tanımı, kapsamı, süreci, denetimi ve sonuçları bağlamında ele alındığı görülmektedir (George, 2002).

90’lı yılların başından itibaren, kalite ve kalite yönetim sistemi çalışmaları, ulusal ve uluslar arası anlamda işletmeler açısından en önemsenen konuların başında yer almış (Liao, Enke ve Wiebe, 2004:313) kuruluşlar kalite, kalite yönetimi ve kalite ilgili konulara özen göstermeye başlamıştır (Tuna vd., 2012:257). Genel olarak kalite yönetim sistemi; bir yönetim tekniği olarak, tüketicilerin, üretilen bilgi, mal ve hizmetten arzu ettiği kaliteyi oluşturmak ve işgören faaliyetlerini etkileyerek kalite özelliklerine uygunluğu için yapılması gerekenleri belirlemektir. Bu kapsamda kalite yönetiminin işletmeler tarafından kullanılmasının temel sebebi, bir iş kolunda hizmet veren çalışanlara mesleki vizyon kazandırarak, standart bir işgücü yetkinliğini sağlamaktır. Özellikle rekabet edebilirliğin küresel boyutta önem kazanmasıyla (Periede, 2012), kalite yönetiminin mikro anlamda kurumlara, makro düzeyde ise ülkelere rekabet avantajı sağladığı vurgulanmaktadır (Wiley, 2013).

Kalite yönetiminin bu özelliği eğitim alanında da dikkat edilen konuların başında gelmekte olup; özellikle, farklı ülkelerin her zaman birbirinden farklı avantajlara sahip olabildiği (Porter, 1990:857) küresel rekabette; eğitim, bilgi ve bilgi ekonomisinin niteliği önem kazanmakta ve kalite yönetimi, anılan alanlardaki rekabette belirleyici olmaktadır. Bu bakımdan, hemen her alanda olduğu gibi kalite yönetiminin eğitim kurumları açısından da öneminin çeşitli yönleriyle tartışıldığı görülmektedir (Koch ve Fisher, 1998; Berry, 1997).

Bir kaynak olarak bilgi ve bilgi ekonomisine sahip ancak doğal kaynağı olmayan ülkeler, doğal kaynak zengini olan ülkelerin kaynaklarına nazaran daha kolay değer kazanabilmektedir. Bu ekseninde, bilgi ve bilginin sağlamış olduğu ekonomik ve kültürel zenginlik, 21. yüzyılda örgütlerin rekabeti konusunda daha da etkin hale gelmiştir (Pillania, 2009). Bunun en önemli nedeni; bilgi ve hizmet üretiminde kaliteyi yakalamanın başat faktörü olarak, üretimin gerçekleştirilmesi için verilen eğitim kalitesinin gösterilmesidir (Doğan, 2002: 95). Bu nedenle eğitim konusundaki kalite ilgili çalışmaların dünya çapında yaygınlık kazandığı görülmektedir (Heyneman, 2004:451). Bir eğitim kurumunun kaliteyi sağlayıp sağlamadığının anlaşılması için öncelikli olarak eğitimde kalite alanlarının tanımlanması gerekmektedir (Uysal ve Kuzu, 2011: 52). Bu kapsamda ilk akla gelenler; genel okul harcamaları, araç ve gereç giderleri, eğitmen ve öğretici kalitesi, sınıf için eğitim uygulamaları ve eğitim kurumunun yönetim anlayışıdır (Celep, 1999: 151). Diğer yandan; eğitim bilimleri alanında kalite yönetimi; öğretimi tamamlama oranı, öğrenci performansı ve öğrenme tecrübelerinin değerlendirilmesi gibi nicel bileşenlerin yanında; öğretim yöntemleri, öğrenme olayları, materyaller, öğrenme süreci, etkinlikler, içerik ve öğrencilere sunulan seçenekler gibi nitel bileşenlerini kapsamaktadır (Cavanaugh, 2002: 176). Bu yönde çalışmalar yapan çeşitli eğitim kurumları bir takım kalite yönetim sistemleri ile iş süreçlerini standartlaştırmayı hedefleyebilmekte ve bu anlamda uygulamalar yapabilmektedir. Bunlardan birisi, ISO:9001 Kalite Yönetim Sistemi'dir. Bu sistemin temel amacı, üretilen mal ve hizmetlerin kalitesine dair sistematik bir gelişim modeli belirlemektir. ISO:9001 Kalite Yönetim Sistemi'nin dayandığı bu temel felsefenin, işletmelerin gelişmelerini ve mevcut durumlarını korumak üzere bir avantaj sağladığı; performans ve sektörel gelişime katkı sunduğu öne sürülmekte ve bu kapsamda, işletme performansının artırılması için yapılması gerekenlerin başında ISO:9001 Kalite Yönetim Sistemi'nin olduğu vurgulanmaktadır (Aldowaisan ve Youssef 2004:231).

ISO:9001 Kalite Yönetim Sistemi kapsamında Türkiye'deki çeşitli meslek yüksekokulları da yapı ve işleyişlerini belirli standartlara göre tekrar düzenlemekte ve yürütmektedir. Sonuçta da sunmuş oldukları hizmetin kalite düzeyini anılan sistemin standartlarına uygun hale getirmektedir. Teorik anlamda, yönetsel etkinliklerini bu şekilde standartlaştıran meslek yüksekokullarında, öğrenci memnuniyetinin de yüksek olması beklenmektedir. Ancak alan yazındaki bazı çalışmalarda, kalite yönetim sistemlerinin, iş süreçlerindeki kalite standartlarında belirgin farklılıklara neden olmadığı da tespit edilmiştir (Naveh ve Marcus, 2005:22). Bu bağlamda, bu çalışmada da; kalite yönetim sistemlerine göre yönetsel faaliyetlerini düzenleyen ve ISO:9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesine sahip olan meslek yüksekokullarındaki öğrenci memnuniyeti ile bu belgeye sahip olmayan aynı tür okullardaki öğrenci memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını tespit etmek amaçlanmıştır.

Bu amaç çerçevesinde geliştirilen araştırmanın temel hipotezi şu şekildedir;

H1: Kalite belgesi olan MYO'lardaki öğrencilerin eğitim memnuniyeti, bu belgeye sahip olmayan MYO'lardaki öğrenci memnuniyetine göre daha yüksektir.

## 2.ARAŞTIRMANIN KATKISI

Müşteri memnuniyetinin en önemli belirleyicilerinden birisi verilen hizmetin kalite düzeyi olup, bu düzeyin standartlaştırılmasının, özellikle soyut olan hizmet niteliğinin belirlenmesinde etkili olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda çeşitli eğitim kurumları, sunmuş oldukları hizmetin niteliğini belirlemek ve standartlaştırmak için konuyla ilgili çeşitli çalışmalar yapmakta, ISO:9001 gibi modeller kapsamında kalite yönetimine dair faaliyetlerini yürütmektedirler. Söz konusu durum eğitim kurumları için de geçerli olup; özellikle, eğitimde kaliteyi yakalamak için kalitesizliği belirlemek önem arz etmektedir (Meraller, 2010: 186). Alan yazında, eğitim kurumlarındaki kalite yönetim çalışmalarına ilişkin teorik araştırmalar yer almakla birlikte, öğrenci memnuniyeti üzerine görgül araştırmalar da bulunmaktadır. Ancak, kalite yönetim sistemleri ile ilgili belgelere sahip olan okullardaki öğrenci memnuniyetine dair çalışmaların yetersiz kaldığı görülmektedir. Temel amacı bağlamında bu çalışmada elde edilecek sonuçların; gerek ilgili alan yazına gerekse de konuyla ilgili uygulamaların yapı, süreç ve işleyişine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### 3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın teorik çerçevesini; kalite, toplam kalite yönetimi, kalite yönetim sistemleri ve bu sistemlere dair örnek uygulamalar oluşturmaktadır. Alan araştırması için ise, zaman, maliyet gibi değişkenler de dikkate alınarak, Türkiye'deki iki devlet üniversitesinin, ISO:9001 Kalite Yöntemi Sistemi belgesine sahip olan ve olmayan dört farklı meslek yüksekokulu seçilmiştir. Diğer yandan, eğitim kurumlarındaki kalitenin çeşitli paydaşları olup; bunları akademik ve idari personel, öğrenciler ve sosyal çevre olarak sıralamak mümkündür. Bu çalışmada ise yalnızca öğrencilerin eğitim memnuniyeti algılarının belirlenmesi ve karşılaştırılması hedeflenmiştir.

### 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Alan araştırmasında öğrenci memnuniyetini belirlemeye yönelik veri temin etmek için anket tekniği kullanılmıştır. İlgili anket formu, alan yazındaki hizmet kalitesi ve memnuniyeti çalışmaları (Parasuraman vd., 1988; Grönross, 1990; Cronin ve Taylor, 1994) kapsamında Sökmen (2011) tarafından geliştirilen ve Ankara'daki bir vakıf üniversitesinin meslek yüksekokulunda uygulanan ölçekten yararlanılarak oluşturulmuştur. Anılan çalışmada yapılan faktör analizi sonuçlarına göre anket; "okuldan memnuniyet" (1-7), "mesleki eğitimden memnuniyet" (8-12) "kişisel gelişimden memnuniyet" (13-16) ve "üniversiteden memnuniyet", (17-19) boyutlarından oluşmaktadır. "Üniversiteden memnuniyet" boyutunda bulunan, üniversitedeki sosyal ve kültürel yaşamdan memnuniyeti belirlemeye yönelik soruların ifadesi, bu araştırmanın amacı kapsamında, meslek yüksekokulundaki sosyal ve kültürel yaşam memnuniyetini belirlemeye yönelik değiştirilmiştir. Diğer yandan, bu çalışmada, ölçeğin boyutları bağlamında bir analiz gerçekleştirilmemiş ve meslek yüksekokulundan memnuniyeti belirlemek ve kalite belgesinin genel öğrenci memnuniyetine olan olası etkisini saptamak için elde edilen veriler bütünsel olarak değerlendirmeye alınmıştır. Çalışma kapsamında yürütülen alan araştırması, araştırmaya izin veren iki farklı üniversitenin kalite belgesi olan ve olmayan ikişer farklı olmak üzere dört meslek yüksekokulunda gerçekleştirilmiştir. Üniversite ve yüksekokul isimlerinin gizliliği konusundaki hassasiyet çerçevesinde birinci üniversite A ve kalite belgesi olan MYO A1, olmayan ise A2 olarak isimlendirilmiştir. Benzer şekilde, ikinci üniversite B, kalite belgesi olan MYO B1 ve olmayan MYO ise B2 şeklinde adlandırılmıştır. Çalışmada ikinci sınıf öğrencilerine anket uygulanmış olup; ilk üniversitede gerçekleştirilen çalışmada kalite belgesi olan A1 kurumunda 170; kalite belgesi olmayan A2 kurumunda 192 öğrenciye anket uygulanmıştır. İkinci üniversitede yürütülen alan araştırmasına ise yine kalite belgesi olan B1 kurumundan 182; kalite belgesi olmayan B2 kurumundan da 171 öğrenci katılım göstermiştir. Yapılan analiz sonuçları ile her dört okulda yürütülen anket çalışmasından elde edilen verilere ait güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin cronbach alpha değerlerine ilişkin sonuçlar Tablo 1.'de sunulmuştur. Çalışmada öğrencilerin okuldan memnuniyet ifadelerine verdikleri cevapların betimsel sonuçlarını ortaya koymak için frekans analizi gerçekleştirilmiştir (Tablo 1). Araştırmanın temel amacı çerçevesinde, kalite belgesi olan ve olmayan yüksekokul öğrencilerinin okuldan memnuniyet düzeylerini saptamak için de independent sample t test analizi yapılmıştır (Tablo 2).

### 5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Öğrencilerin okuldan memnuniyetlerini belirlemeye yönelik sunulan ifadelerle ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 2.'de sunulmuştur. Sonuçlara göre, A1 okulundaki öğrencilerin memnuniyetlerinin en yüksek olduğu ilk üç unsur; öğretim elemanlarının teknik bilgi ve becerileri (ort=3,30), akademik danışmanlık hizmeti (ort=3,27) ve alınan eğitim ile öz güvenin artmasıdır (ort=3,15). Kalite belgesi olan A1 okulundaki en düşük memnuniyetin olduğu hizmet alanları ise sunulan yiyecek-içecek hizmeti (ort=2,14), sosyal ve psikolojik danışmanlık hizmeti (ort= 2,15) ve sosyo-kültürel faaliyetlerdir (ort=2,17). Öğrencilerin A1 okuluna ilişkin genel memnuniyet düzeyleri ise ortalama 2,79 olarak belirlenmiştir. Aynı üniversitenin kalite belgesi olmayan A2 okulundaki en yüksek memnuniyetin olduğu hizmet alanları; öğretim elemanlarının teknik bilgi ve becerileri (3,75), mesleki eğitimin yeterliliği (3,29) ve okuldan alınan eğitimin kariyer planlamasına olanak sağlaması (3,14) şeklinde sıralanmıştır.

Tablo.1. Eğitim Memnuniyetine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

	A1 (α=0,892)			A2 (α=0,907)			B1 (α=0,913)			B2 (α=0,908)		
	n	Ort.	s.s.	n	Ort.	s.s.	n	Ort.	s.s.	n	Ort.	s.s.
1.Program dâhilinde verilen dersler yeterlidir ve uygun olarak düzenlenmiştir.	170	2,93	1,18	192	2,79	1,19	182	2,79	1,13	171	2,77	1,12
2.Genel olarak bölümümde verilen eğitimden memnunum.	170	2,98	1,18	192	2,91	1,23	182	3,10	1,2	171	3,18	1,15
3.Sağlanan akademik danışmanlık hizmeti yeterlidir.	170	3,27	1,18	192	2,75	1,16	182	2,46	1,23	171	3,00	1,18
4.Okul dersliklerinin fiziksel donanımları yeterlidir.	170	2,95	1,02	192	2,37	1,15	182	2,26	1,29	171	2,15	1,1
5.Okul bilgisayar laboratuvarları gibi fiziksel donanımları yeterlidir	170	3,02	1,09	192	2,98	1,20	182	2,90	1,27	171	2,22	1,13
6.Ders saatleri ile program yeterlidir ve uygun olarak düzenlenmiştir.	170	2,51	1,13	192	3,05	1,20	182	2,59	1,3	171	2,27	1,3
7.Eğitim aldığım öğretim elemanlarının yeterli mesleki bilgi ve tecrübeye sahip olduğunu düşünmekteyim.	170	3,30	1,01	192	3,75	1,09	182	3,31	1,2	171	3,54	1,19
8.Okulda edindiğim teorik bilgileri pratik uygulamalarla geliştirme olanağı buldum.	170	2,60	1,22	192	2,89	1,13	182	2,03	1,19	171	3,00	1,3
9.Eğitimi aldığım program konusunda uzmanlaştığımı düşünüyorum.	170	2,52	1,12	192	2,89	1,22	182	2,13	1,1	171	2,83	1,29
10.Mesleğime yönelik kavram ve uygulamaların önemli bir kısmını öğrendiğimi düşünüyorum.	170	3,02	1,01	192	3,29	1,04	182	2,63	1,03	171	3,21	1,25
11.Mesleğimi rahatlıkla yapabileceğim dil eğitiminin verildiğini düşünüyorum.	170	2,30	1,16	192	2,72	1,22	182	2,31	1,18	171	2,18	1,1
12.Aldığım eğitim sayesinde başkalarına oranla daha rahat iş bulabildim.	170	2,85	1,27	192	3,10	1,04	182	2,54	1,27	171	3,07	1,25
13.Aldığım eğitim sayesinde özgüvenim arttı.	170	3,15	1,12	192	3,10	1,11	182	2,91	1,21	171	3,26	1,26
14.Okul sayesinde daha sosyal ve girişken bir insan oldum.	170	3,05	1,12	192	3,03	1,22	182	2,81	1,33	171	3,10	1,23
15.Okulda aldığım eğitim ve yaşadığım deneyimler iletişim becerimi artırdı.	170	3,01	1,11	192	3,06	1,20	182	2,97	1,24	171	3,14	1,21
16.Okulda aldığım eğitim ve yaşadığım deneyimler bana hayatıma nasıl yön verebileceğimi gösterdi.	170	2,96	1,15	192	3,14	1,16	182	3,08	1,23	171	3,29	1,09
17.Yüksekokul genelinde sunulan yiyecek ve içecek hizmetleri yeterlidir.	170	2,14	1,08	192	2,66	1,15	182	2,58	1,28	171	2,56	1,09
18.Yüksekokulda ilgimi çeken birçok sosyal ve kültürel faaliyet düzenlenmektedir.	170	2,17	1,15	192	2,22	1,18	182	1,81	1,07	171	2,21	1,11
19.Yüksekokul genelinde verilen sosyal ve psikolojik danışmanlık hizmetleri yeterlidir.	170	2,15	1,17	192	2,35	1,18	182	1,74	1,07	171	2,14	1,08
Genel Ortalama	170	2,79	0,66	192	2,90	0,71	182	2,58	0,75	171	2,79	0,72

Öğrencilerin A2 okulundan memnuniyet düzeylerinin en düşük olduğu eğitim hizmeti alanları ise sosyo-kültürel faaliyetler (ort=2,22), sosyal ve psikolojik danışmanlık hizmetleri (ort=2,35) ve okulun fiziksel donanımlarıdır (ort=2,37). A2 okulundaki eğitim hizmetlerine yönelik genel öğrenci memnuniyetinin düzeyi ise ortalama 2,90 olduğu saptanmıştır. İkinci üniversitedeki meslek yüksekokullarının sonuçları değerlendirildiğinde, kalitesi belgesi olan B1 okulundaki en yüksek öğrenci memnuniyetlerinin sırasıyla; öğretim elemanlarının teknik bilgi ve becerileri (ort=3,31) bölümde alınan eğitim (ort=3,10) ve okuldan alınan eğitimin kariyer planlamasına olanak sağlaması (ort=3,08) şeklinde olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan memnuniyet düzeyinin en düşük olduğu hizmet alanları ise, sosyal ve psikolojik danışmanlık hizmetleri (ort=1,74) ve teorik bilgilerin pratik olarak uygulayabilme imkânlarıdır (ort=2,03). B1 okulundan genel memnuniyet düzeyi ise ortalama 2,58 olarak belirlenmiştir. B2 okulundaki en yüksek öğrenci memnuniyetleri ise sırasıyla; öğre-



tim elemanlarının teknik bilgi ve becerileri (ort=3,54), okuldan alınan eğitimin kariyer planlamasına olanak sağlaması (ort=3,29) ve alınan eğitim ile özgüvenin artmasıdır (ort=3,26). Memnuniyetin en düşük olduğu hizmet alanları ise sosyal ve psikolojik danışmanlık hizmetleri (ort=2,14), okulun fiziksel donanımları (ort=2,15) ve alınan dil eğitimidir (ort=2,18). Genel memnuniyet düzeyi ise ortalama 2,79 olarak tespit edilmiştir.

Öğrenci memnuniyet düzeyinin, eğitim alınan okulun kalite belgesine sahip olması değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için independent sample t test analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur. Bu sonuçlara göre, A üniversitesindeki meslek yüksekokullarının öğrenci memnuniyetinde anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür (P>0,05). Ancak, kalite belgesi olan A1 kurumundaki öğrenci memnuniyetinin (ort=2,790), belgeye sahip olmayan A2 okulundaki öğrenci memnuniyetine (ort=2,905) göre istatistikî olarak daha düşük olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 2. Eğitim Memnuniyetinin Okul Türüne Göre Karşılaştırılması**

	Okul	n	Ort.	s.s.	t	p
Öğrenci Memnuniyeti	A1	170	2,790	0,663	1,580	0,115
	A2	192	2,905	0,714		
	Okul	n	Ort.	ss	t	p
Öğrenci Memnuniyeti	B1	182	2,581	0,755	2,749	0,006*
	B2	171	2,799	0,728		

P<0,05

B üniversitesi yüksekokullarında okuyan öğrencilerin memnuniyetleri ise anlamlı bir farklılaşma göstermiştir. Sonuçlara göre; kalite belgesi olmayan B1 kurumundaki öğrenci memnuniyeti (ort=2,581), kalite belgesi olan B2 kurumundaki öğrenci memnuniyetine (ort=2,799) göre daha yüksektir. Elde edilen bu bulgular bağlamında, “kalite belgesi olan MYO’lardaki öğrencilerin eğitim memnuniyeti, bu belgeye sahip olmayan MYO’lardaki eğitim memnuniyetine göre daha yüksektir” şeklinde ifade edilen araştırma hipotezi (H1) reddedilmiştir.

## 6.SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, kalite yönetim sistemlerine göre faaliyetlerini düzenleyen ve ISO:9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesine sahip olan meslek yüksekokullarındaki öğrenci memnuniyeti ile bu belgeye sahip olmayan aynı tür okullardaki öğrenci memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonucuna göre, öğrencilerin en memnun oldukları hizmet kalemleri; öğretim elemanlarının bilgi ve deneyimleri, akademik danışmanlık hizmetleri, eğitimin mesleki yeterliliğe katkısıdır. Ancak bu hizmet alanlarında da öğrenci memnuniyetinin ortalama düzeyde olması dikkat çekicidir. Diğer bir deyişle, araştırmanın yapıldığı ISO 9001 belgesi olan ya da olmayan MYO’lardaki öğrencilerin eğitim memnuniyeti yüksek değildir. Öğrenci memnuniyetinin en düşük olduğu hizmet kalemleri ise okuldaki sosyo-kültürel etkinlikler, sosyal ve psikolojik danışmanlık, yiyecek-içecek hizmetleri, teorik bilgilerin pratikte uygulanma imkânı şeklinde belirlenmiştir. Bu sonuçlar kapsamında; genel öğrenci memnuniyetinin öğretim elemanları ile ilişkili eğitim hizmetlerinden kaynaklandığı; memnuniyetin düşük olduğu alanların ise eğitim hizmetini zenginleştirerek destek faaliyetlerin yoksunluğu ile ilgili olduğu söylenebilir. Diğer yandan ISO:9001 belgesi olan ve olmayan okullardaki öğrenci memnuniyetinin A1 ve A2 okullarında farklılaşmaması, bunun da ötesinde kalite belgesi olan okuldaki memnuniyetin diğerine göre istatistikî olarak daha düşük olması; diğer B1 ve B2 okullarında ise anlamlı bir farklılaşmanın ortaya çıkması, ancak yine kalite belgesi olan B1 okulundaki memnuniyetin belgesiz olan kuruma göre daha düşük çıkması düşündürücüdür. Bu sonuç; işletmeleri sürekli iyileştirme konusunda özendirme, bu konuda ulaştıkları aşamaları tescil etmek ve müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla alınması gereken belgelerin; özellikle öngördüğü tarifler nedeniyle, örgütsel faaliyetleri bürokratikleştirilmesi, hiyerarşik yapıları tescil etme gibi bir süreci işletmesi ve Taylor’un belirttiği yapıyı kurumsallaştırması (Koçel, 2010:382) ile açıklanabilir. Bu bakımdan, anılan belgelerle kalite standardı oluşturmaya çalışan kurumların, bu sistemlerin genel felsefesini içselleştirmesi, pratik sonuçlarını teorik hedeflerle uyumlaştırması gerekmektedir. Aksi takdirde, belgenin sağladığı itibarın, kurumun salt tanıtım-pazarlama faaliyetlerinde kullanılmasından başka bir katkı sağlamayacağı açıktır. Ancak daha da önemlisi uygulamada

sorunlu olan bu itibar, oluşturmuş olduğu müşteri beklentisi nedeniyle, memnuniyetin daha da düşmesi gibi olumsuz sonuçlar doğurabilecektir.

### KAYNAKÇA

- Aldowaisan, T.A. ve Youssef. A.S. (2006) An ISO 9001:2000-Based Framework For Realizing Quality In Small Businesses Omega International Journal Of Management Science 34, 231 – 235
- Berry, G. (1997). Leadership And The Development Of Quality Culture In Schools. International Journal of Educational Management. 11/2. 52–64
- Cavanaugh, C. (2002). Distance Education Quality: Success Factors For Resources, Practice And Results. Jacksonville, FL: Ideal Group.
- Celep, C. (1999). Okul Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi. Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, 147-154.
- CHEA (2001) Annual Conference The Many Dimensions of Quality Assurance Preliminary Program, January 22–24, 2001
- Doğan, E. (2002). Eğitimde toplam kalite yönetimi. Ankara: Academyplus.
- George Gordon (2002): The Roles of Leadership and Ownership in Building an Effective Quality Culture. Quality in Higher Education. 8:1, 97–106.
- Heyneman, Stephen, P. (2004). International Education Quality. Economics of Education Review. 23, 441–452
- Kovancı, A. (1999). Toplam kalite yönetimi. İstanbul: Hava Harp Okulu Yayınları.
- Koch, J. ve Fisher, J. (1998). Higher Education and Total Quality Management. Total Quality Management. 9 (8): 659–669.
- Koçel T. (2010). İşletme Yöneticiliği. 12.Basım, İstanbul: Beta Yayınları
- Liao, H.T., Enke, D. and Wiebe, H. (2004). An Expert Advisory System For The ISO 9001 Quality System. Expert Systems with Applications. 27, 313–322
- Meraler, S. (2010). Eğitim Kurumlarının Başarısı Açısından Kalitenin Önemi, Mukaddime Sosyal Bilimler Dergisi 2, 175-188
- Naveh, E. ve Marcus, A. Achieving Competitive Advantage Through Implementing a Replicable Management Standard: Installing and Using ISO 9000. Journal of Operations Management. 24 (2005) 1–26
- Pillianna, R.K. (2009). Competitiveness and emerging markets, Business Strategy Series. 10(2),90-95.
- Porter M. (1990), Competitive Advantage of the Nations. New York, Free Press.
- Sökmen, A. (2009). Öğrenci Memnuniyetine Yönelik Ankara'daki Bir Meslek Yüksekokulunda Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi 3/4.66–79
- Tuna, M., Arslan M, Konaklıoğlu, E., Tuna, A.A. ve Güler, İ. (2012). Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (AKYV-EFQM) Mükemmellik Modeli. Kalite Yönetim Sistemleri. M. Tuna. (Editör). Ankara: Detay Yayıncılık. 257–295
- Uysal, Ö. ve Kuzu, A. (2011) Çevrimiçi Eğitimde Kalite Standartları: Amerika Örnekleri, Anadolu Journal of Educational Sciences International, July 1(1), 49-74
- Wiley (2013). Total Quality Management, <http://www.wiley.com/college/sc/reid/chap5.pdf>, Erişim Tarihi: 25 Mart 2013.

# ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK TEMASININ KAVRAMSALLAŞTIRILMASI VE ÖLÇÜMÜ

**Yrd.Doç.Dr. Deniz KANTUR**  
İstanbul Bilgi Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
deniz.kantur@bilgi.edu.tr

**Prof.Dr. Arzu İşeri Say**  
Boğaziçi Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
iseria@boun.edu.tr

## ÖZET

Rekabetin getirdiği tehditler ve her geçen gün artan felaketler günümüz hızla değişen çevre koşullarında örgütler için 'dayanıklılığın' önemini giderek arttırmaktadır. Örgütsel dayanıklılık kavramı örgüt yazınında kriz ve afet yönetimi alanlarında sıklıkla kullanılmasına rağmen, yazında kavramın sıklıkla kullanılan bir ölçeği bulunmamaktadır. Bu çalışmada örgütsel dayanıklılık üzerine kapsamlı bir yazın taraması yapıldıktan sonra, nitel ve nicel analiz yöntemleri kullanılarak örgütsel dayanıklılık ölçeği geliştirerek güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmıştır. Geliştirilen örgütsel dayanıklılık ölçeği ile işletmelerin dayanıklılık seviyelerinin ölçebilmesi ve örgütsel dayanıklılık yazınına katkıda bulunulması hedeflemektedir.

**Anahtar Kelimeler:**Örgütsel dayanıklılık, sağlamlık, atiklik, bütünsellik,ölçek geliştirme.

## 1.GİRİŞ

Rekabetin getirdiği tehditler ve her geçen gün artan felaketler günümüz hızla değişen çevre koşullarında örgütler için 'dayanıklılığın' önemini giderek arttırmaktadır. Mallak'a göre 'dayanıklı insan ve şirketler beklenmedik bir olay ile karşılaşmalarında herhangi bir stres belirtisi göstermeden duruma hemen pozitif bir şekilde adapte olabilirler' (1998: 8). Örgütsel dayanıklılık kavramı örgüt yazınında kriz ve afet yönetimi alanlarında kullanılmasına rağmen, yazında kavramın ortak olarak benimsenen bir ölçeği bulunmamaktadır. Bu çalışmada, örgütsel dayanıklılık üzerine kapsamlı bir yazın taraması yapıldıktan sonra, nitel analiz yöntemleri kullanarak örgütsel dayanıklılık temasının kavramsallaştırılması ve nicel yöntemlerle geliştirilen kavramın ölçeği ile bu ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik testleri sunulmaktadır .

## 2.ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK

Dayanıklılık kavramı, örgüt teorisi ve mühendislik gibi farklı alanlarda kullanılsa da, temel olarak psikoloji ve çevre bilimi yazınında kullanılmıştır. Werner ve Smith'in (1977) Kuvai-Havai adasında yaptıkları önemli çalışmada, psikolojik rahatsızlıkları olan ebeveynlerin çocuklarının yaşadıkları kötü durumlardan kurtulmalarının arkasındaki en önemli kişisel özellik dayanıklılık olarak bulunmuştur. Çocukların göstermiş oldukları uyumun arkasındaki en temel neden olarak, onların dayanıklılık kapasitesi gösterilmiş ve bu kapasitenin onların gelişen olumsuz koşullara karşı koyma ve sonrasında pozitif bir uyum sağlama yöntemleri geliştirmelerine olanak sağladığı sonucuna varılmıştır (Werner ve Smith, 2001). Dayanıklılık teriminin psikoloji alanındaki yeri üzerine yapılmış bir çalışma, kavramı, yaşanan güçlükler karşısında gösterilen pozitif bir adaptasyon süreci olarak tanımlamıştır (Luthar, Cicchetti ve Becker, 2000). Luthar vd. (2000)' ne göre psikoloji alanında kavramın tanımı ve ölçümü üzerine halen tartışmalar devam etmektedir. Çevre bilimi alanında ise dayanıklılık, önceleri ekolojik sistemlerin çevreden gelen stresli durumlar karşısındaki sürdürülebilirliğine (Holling, 1973), son yıllarda ise değişim karşısında sistemlerin uyum kapasitesine odaklanmaktadır (Redman ve Kinzig, 2003). Genel olarak kavramın bu iki farklı yazındaki tanımları değerlendirildiğinde, psikoloji alanında daha çok yaşanan kötü koşullar karşısında kişinin göstermiş olduğu pozitif yaklaşımlar üzerinde durulurken, çevre bilimi alanında sistemin bütünlüğünü sürdürebilmesi açısından yaşanan güçlüklerle karşı direnç ve esneklik göstermesine odaklanılmıştır. Örgüt teorisi yazınında ise dayanıklılık kriz yönetimi, afet yönetimi, yüksek güvenilirliğe sahip örgütler, pozitif yönetim anlayışı alanlarında kullanılmıştır (Weick,

1993; Weick, Sutcliffe ve Obstfeld, 1999; Tierney, 2003; Paton ve Johnson, 2001). Dünya Ticaret Örgütünde yaşanan felaketi inceleyen çalışmalarında Kendra ve Wachtendorf (2003), dayanıklılığı ‘tamamen dağılıp bozulmadan yaşanan şoka dayanmak’ olarak tanımlamıştır (s. 41). 1993 Mann Gulch yangın felaketini araştıran Weick (1993) dayanıklılığın sadece yaşanan değişimin kabul edilip yola devam edebilmek ile ilgili olmadığını, bunun bir adım ötesinde bu değişiminden bir avantaj/getiri sağlamanın önemli olduğunu vurgulamıştır. Afet ve kriz durumları dışında da, özellikle beklenmedik olayların yarattığı karmaşık çevre koşullarının arttığı günümüzde, ‘örgütsel dayanıklılık’ örgütlerin devamı için önemli bir kavram olarak birçok yazar tarafından (Doe, 1994; Horne, 1997; Horne ve Orr, 1998; Mallak, 1998; Mallak 1999) vurgulanmaktadır. Özetle, dayanıklılık kavramı bir yandan yaşanan güçlükler karşısında dirençli olmayı ve varolan konumu korumayı vurgularken, öte yandan güçlükleri kabullenip, onlarla başa çıkıp, hatta avantaja çevirip varolan konumu daha da iyi bir duruma getirebilmeyi vurgulamaktadır. Artan önemine rağmen, örgüt yazınında kavramın herkes tarafından benimsenen ve sıklıkla kullanılan bir ölçüğü bulunmamaktadır. Luther vd.’e göre (2000), dayanıklılık kavramının psikoloji yazınında tanımı, kavramsallaştırılması ve ölçümü üzerine tam bir fikir birliği olmasa da, Conner-Davidson Ölçeği geçerliliği kanıtlanmış bir ölçek olarak kullanılmaktadır (Campbell-Sills ve Stein, 2007). Örgüt yazınında, Hind ve Rowley (1996) kavramı değişim kapasitesi, örgütsel bağlılık, sosyal ilişkiler, takım bütünlüğü ve gerçeği algılama olarak beş boyutta incelemiştir. Temayı kavramsallaştırma ve ölçek geliştirme amacıyla Mallak (1998) kavramı altı boyutta (hedef odaklı çözüm üretme, risk yaklaşımı, kritik durum çözümlenmesi, rol esnekliği, bilgi kaynaklarını kullanabilme ve kaynak erişimi) incelemiştir. Somers (2009) çalışmasında Mallak’ın (1998) geliştirmiş olduğu altı boyutlu yapıyı kullanmış ve ölçeği geçerli bulmuştur. Yazında örgütsel dayanıklılık kavramını içeren bazı nicel çalışmalar bulunsa da (Conner, 1993; Mafabi, Munene ve Ntayi, 2012), kavramın birçok yazar tarafından benimsenen güvenilir ve geçerli bir ölçüğü bulunmamaktadır.

### 3.NİTEL ARAŞTIRMA

Yapılan yazın taraması sonucunda örgütsel dayanıklılık kavramının örgüt yazınında herkesçe benimsenen bir kavramsal modeli olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu nedenle, kavramın altı boyutlarını belirleyebilmek ve araştırmanın modelini oluşturmak amacıyla, yapılan yazın taramasına ek olarak, nitel yöntemlerden derinlemesine mülakat ve odaklama grup çalışması yapılmıştır. Bryman (1988) ve Denzin ve Lincoln (2000)’e göre araştırmacının konu ile ilgili derin bilgi elde etmek istediği durumlarda nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine mülakat ve odaklama grup çalışmaları büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada on derinlemesine mülakat ve bir odaklama grup çalışması yapılmıştır.

Derinlemesine mülakatlar katılımcının konu ile ilgili görüşlerini daha esnek bir şekilde paylaşabilmesi ve daha derin bilgi verebilmesini kolaylaştırmak açısından, yarı yapılandırılmış biçimde düzenlenmiştir. Mülakatlar öncesinde bir mülakat protokolü hazırlanmış, fakat bu protokol mülakatlar sırasında bir kontrol listesi olarak kullanılmıştır. Tüm mülakatlar araştırmacının ‘Dayanıklılık terimi size genel olarak ne çağırıyor?’ sorusu ile başlayıp daha sonrasında dayanıklılık kavramının örgütler için ne anlama geldiği üzerinde durularak devam etmiştir. Yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar 3 Aralık 2013- 11 Şubat 2012 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Mülakat süreleri 25-75 dakika arası değişmektedir ve ortalama mülakat süresi yaklaşık olarak 45 dakikadır. Mülakatlar görüş farklılıklarını arttırmak amacı ile farklı sektörlerde görev yapan/yapmış, olabildiğince farklı pozisyonlardaki kişiler ile yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda (bkz: Tablo 1) mülakatlar ile ilgili, mülakat yapılan kişinin yaşı, cinsiyeti, çalıştığı kurum, çalıştığı kurumdaki pozisyonu ve mülakatlarda en çok vurguladığı öğeler ile ilgili detaylı bilgi verilmiştir.

Derinlemesine mülakatlara ek olarak, bir tane odaklama grup çalışması yapılmıştır. Bu çalışma bir vakıf üniversitesinde yüksek lisans eğitimi gören ve en az bir yıl ile en fazla beş yıllık iş tecrübesi olan ve örgütsel hiyerarşide müdür yardımcısı, uzman, asistan veya asistan yardımcısı gibi pozisyonlarda çalışan katılımcılardan oluşturulmuştur. Odaklama grup çalışmalarında en az sekiz en fazla on iki katılımcının yer alması gerektiği belirtilmektedir (Morgan, 1997). Bu çalışmada sekiz yüksek lisans öğrencisi ile 45 dakika süren bir odaklama grup çalışması yapılmıştır. Araştırmacı moderatör görevini üstlenmiştir ve tartışmalar derinlemesine mülakatlarda olduğu gibi dayanıklılık kavramının genel anlamından başlayarak, örgütlerde dayanıklılık kavramının tartışılmasına odaklanmıştır. Katılımcılardan bir veya ikisi tartışmalarda kontrol eden duruma gelmesi halinde moderatör müdahale etmiş ve diğer katılımcıların da tartışmaya dahil olabilmelerini sağlamıştır. Sonuçta, en sıklıkla vurgulanan ilk üç öğe devamlılık, güçlü olmak ve kontrol edebilmek olarak belirlenmiştir.

### 3.1. İçerik Analizi

Tüm derinlemesine mülakatlar ve odaklama grup çalışması kayıt edilmiş ve araştırmacı tarafından içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. İçerik analizi kapsamında tekrar eden tüm kelime, cümle ve öğeler sayılmıştır. İçerik analizi önce tüm mülakatlar ve odaklama grup çalışması için ayrı ayrı yapılmış daha sonrasında tüm sonuçlar bir arada değerlendirilmiştir. Tablo 2’de içerik analizi sonuçları yer almaktadır.

### 3.2. Örgütsel Dayanıklılık Temasının Kavramsallaştırılması

Nitel araştırma sonrasında örgütsel dayanıklılığın kavramsallaştırılması amacıyla yazına geri dönülmüştür. Örgüt ve stratejik yönetim alanında yer alan dayanıklılık kavramının boyutları incelenmiş (Lengnick-Hall ve Beck, 2003; Glassop, L. 2007; Mallak, 1998; Tierney, 2003) ve doğru boyutlandırma ve öğe geliştirebilmek için içerik analizi öğeleri ile kıyaslanmıştır. Bu kıyaslama sonucunda, Kantur ve İşeri-Say (2012)’un vurguladığı gibi, örgütsel dayanıklılığı tanımlamak için kullanılan bazı öğelerin örgütlerde dayanıklılığı arttıran unsurlar olduğu sonucuna varılmıştır. Örneğin, finansal güç bir işletmenin dayanıklılığını *arttıran* bir özellikken, finansal açıdan güçlü her işletme dayanıklı olmayabilir. Yapılan içerik analizi sonucunda da katılımcıların örgütlerde dayanıklılığı tanımlarken hem dayanıklılığı arttıran unsurlardan hem de bir işletmenin dayanıklı olması için gereken unsurlardan bahsettiği sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar kapsamında, örgütsel dayanıklılık kavramının boyutları oluşturulurken, Mallak (1998) (hedef odaklı çözüm üretme, risk yaklaşımı, kritik durum çözümlemesi, rol esnekliği, bilgi kaynaklarını kullanabilme ve kaynak erişimi) ve Tierney (2003)’nin (dinçlik, yedekleme, kaynak tedarik edebilme, çabukluk) çalışmalarına ve içerik analizi sonuçlarına odaklanılmıştır. Tüm sonuçlar bir arada değerlendirildiğinde, ‘örgütsel dayanıklılık’ kavramı tedbirlilik, güçlülük, bütünsellik, çabukluk, dirençlilik ve ilerlilik boyutları altında 23 öğe ile kavramsallaştırılmıştır.

**Tablo 1: Derinlemesine Mülakat Bilgileri**

Mülakat	Yaş	Cinsiyet	Çalıştığı Sektör/Alan	Çalıştığı Kurumun Özellikleri	Pozisyonu	İş tecrübesi (yıl)	Sıklıkla Vurgulanan Öğeler*
1	60	kadın	kimya	Holding Kuruluşu, Üretim-İplik Boyama Fabrikası, Büyük Ölçekli	Şef	28	Direnç Göstermek, Mukavemet, Kuvvetli Olmak, Finansal Güç
2	60	erkek	plastik	Holding Kuruluşu, Üretim-Boru, Büyük Ölçekli	Müdür Yrd.	27	İnsan Gücü, Finansal Güç, Karşı Koymak
3	50	kadın	oto yan sanayi	Uluslararası İşletme, Üretim-Lastik, Büyük Ölçekli	Müdür	15	Hazırlıklı olmak, Finansal güç, Tedbirli olmak
4	34	kadın	akademisyen	Vakıf Üniversitesi, İşletme Bölümü-Pazarlama, Orta Ölçekli	Yardımcı Doçent	10	B Planları ile Hazırlıklı Olmak, Dik Bir Duruş Sergilemek, Etkilenmemek
5	27	kadın	hukuk	Yabancı Ortaklı Özel Büro, Rekabet Hukuku, Orta Ölçekli	Avukat	2	Finansal Güç, Bütünsellik, Yenilenebilir Kapasitesi
6	32	kadın	akademisyen	Devlet Üniversitesi, İşletme Bölümü-Pazarlama, Büyük Ölçekli	Yardımcı Doçent	10	Güçlü Olmak, Çalışanların Bağlı Olması, Kenetlenilebilirlik
7	40	erkek	tekstil	Danışmanlık ve Dış Ticaret Firması, Tekstil-Bay Giyim, Küçük Ölçekli	Firma Sahibi	12	İnsan Gücü, Finansal Güç, Çabuk Harekete Geçebilme
8	51	erkek	tekstil	Holding Kuruluşu, Üretim-Yünlü Kumaş, Büyük Ölçekli	Genel Müdür Yrd.	18	Riskleri Azaltabilme, Alternatif Geliştirebilme, Hazırlıklı Olma
9	58	erkek	gıda	Restoran, Ev yemekleri, Küçük Ölçekli	Firma Sahibi	38	Bütün Olabilme, Pes Etmemek, Dik Durmak
10	52	kadın	bankacılık	Yerli yatırım özel banka, Ticari Bankacılık, Orta Ölçekli	Müdür Yrd.	25	Güçlü Olmak, Direnç Göstermek, Yola Devam Edebilme

\* Sıklık derecesine göre ilk üç öğeyi içermektedir.

**Tablo 2: İçerik Analizi Sonuçları**

Geliştirilen Öğeler	Sıklık	Dirayetli olmak/dik durmak	9
Finansal güç/kuvvet	57	Sağlamlık/karşı koyabil- mek/mukavemet	9
B Planı geliştirebilmek	43	Risklere karşı hazırlıklı olabil- mek	8
Güçlü/kuvvetli olmak	32	Sarsılmamak/etkilenmemek	8
İnsan gücü	21	Hazırlıklı olmak	8
Direnç gösterebilmek	19	Çabuk harekete geçebilmek	7
Riskleri kontrol edebilmek	17	Pes etmemek	7
Ortak/tek bir ses olabilmek	16	Yenilenebilmek	6
Çalışanların şirkete olan bağlılığı	11	Yola devam etmek	6
Bütünsellik/bütünün bozulmaması	11	Fırsata çevirebilmek	5
Tecrübeli olmak	11	Yaratıcı olmak	5
Tedbirli/hazırlıklı olmak/kontrollü davranmak	11	Dayanma gücü	3
Çalışanların birbirleriyle kenetlenilebilmesi	10	Yönetimin güçlü olması	2
Kontrolü elde tutabilmek	10	Harekete geçmek	2

## 4.ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK ÖLÇEĞİ

Nitel araştırma sonuçları ve yazın taraması üzerine önerilen, altı boyutta kavramsallaştırılmış örgütsel dayanıklılık kavramının, istatistiksel olarak da test edilmesi ve ölçeğinin geliştirilmesi amacıyla Likert ölçeği ile bir anket hazırlanmış ve iki vakıf üniversitesinin İşletme Yüksek Lisans programlarında eğitim gören yüksek lisans öğrencilerine dağıtılmıştır. Veri toplama süreci sonucunda 73 anket toplanmıştır. Öncelikle kavramın boyutsal yapısını incelemek amacı ile ana bileşenler çıkarılma ve varimax döndürme metodu kullanılarak kişisel faktör analizi yapılmış ve beklenenin aksine üç boyutlu bir sonuca varılmıştır. Öğe arındırması için öğelerin boyutların üzerindeki yüklemelerine bakılmış, 0.70 ve altı yüklemeleri olan ve birden fazla boyuta aynı anda yüklenen öğeler silinmiştir. Bu işlemler sonucunda her üç boyut için Cronbach Alpha değerleri incelenmiş ve ölçek arındırılmıştır. Bu süreç sonucunda, örgütsel dayanıklılık kavramı 14 öğe ve sağlamlık, atiklik ve bütünsellik boyutları ile kavramsallaştırılmıştır.

### 4.1.Güvenilirlik ve Geçerlilik Testleri

Keşifsel faktör analizleri sonrasında ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik testleri için oran ölçeği kullanılarak bir anket daha hazırlanmış ve 1 hafta ara ile katılımcılara dağıtılmıştır. İkinci veri toplama süreci sonucunda 59 anket toplanmış ve tüm sonuçlar Çok Boyutlu Çok Metodlu (Multitrait Multimethod, MTMM) matris kullanılarak değerlendirilmiştir (bkz: Tablo 3). Çok Boyutlu Çok Metodlu matriste değerlendirilmesi gereken güvenilirlik köşegeni, geçerlilik köşegeni, çoklu boyut tek metot üçgenleri, çoklu boyut ve çoklu metot üçgenleridir.

Güvenilirlik testi için matrisin en uzun köşegeni olan güvenilirlik köşegeni değerlendirilir. Bu değerler Cronbach Alpha değerleridir ve Tablo 3'de de görüldüğü gibi tüm değerler 0.01 seviyesinde güvenilir bulunmuştur. Geçerlilik testleri için öncelikle yakınsallık geçerliliğine (convergent validity) bakılması gerektiğinden güvenilirlik köşegen değerleri incelenir. Bu köşegen aynı boyutların farklı metotlar ile ölçümü sonucu oluşturulur. Tablo 3'de görüldüğü gibi bu değerler 0.01 seviyesinde geçerli bulunmuştur. Ayrıştırılmış (diskriminant) geçerlilik için üç temel esas bulunmaktadır. Campbell ve Fiske'ye (1959) göre bu değerlerin kendi sıra ve sütunlarındaki en yüksek değer olması, diğer metotlar ile oluşan değerlerden yüksek olması ve matriste oluşan çoklu boyut tek metot ve çoklu boyut ve çoklu metot üçgenlerinin benzer dağılımlar sergilemesidir. Tüm bunlar değerlendirildiğinde, geliştirilen ölçeğin bu şartlardan birincisini kesinlikle karşıladığı, diğer iki şartın da kısmen karşılandığı sonucuna varılmıştır. Tüm öğelerin iki ayrı anket için ayrı ayrı değerlendirildiği örgütsel dayanıklılık ölçeğinin, aralıklı anket sonuçları esas alındığında güvenilirliğinin 0,915, oran anket sonuçları esas alındığında ise 0,960 seviyesinde olduğu gözlemlenmiştir. Özetle, geliştirilen ölçek 14 öğe ve 3 alt boyutta, araştırma kısıtları göz önünde bulundurularak, güvenilir ve geçerli bir ölçek olarak bulunmuştur.

**Tablo 3:** Çok Boyutlu - Çok Metodlu Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri (MMTM)<sup>§</sup>

MTMM		Metot 1 (Aralık Ölçeği)			Metot 2 (Oran Ölçeği)		
		Sağlamlık	Atıklık	Bütünsellik	Sağlamlık	Atıklık	Bütünsellik
Metot 1	Sağlamlık	0,912 <sup>a</sup>					
	Atıklık	0,558	0,925 <sup>a</sup>				
	Bütünsellik	0,343	0,401	0,767 <sup>a</sup>			
Metot 2	Sağlamlık	0,713 <sup>b</sup>	0,544	0,530	0,954 <sup>a</sup>		
	Atıklık	0,617	0,787 <sup>b</sup>	0,417	0,797	0,922 <sup>a</sup>	
	Bütünsellik	0,566	0,514	0,641 <sup>b</sup>	0,734	0,673	0,875 <sup>a</sup>

a = güvenilirlik katsayıları

b = geçerlilik katsayıları

## 5.SONUÇ

Bu çalışma, önemi artmakta olan örgütsel dayanıklılık kavramını ve ölçeğini geliştirmek amacıyla nitel ve nicel yöntemler kullanılarak yürütülmüştür. Başlangıç olarak, on derinlemesine mülakat ve bir odaklama grup çalışması yapılmıştır. Bu çalışmalar sonunda elde edilen bilgiler içerik analiz yöntemi ile incelenmiş ve örgütsel dayanıklılığı tanımlayan öğeler üretilmiştir. Yazın taramasında elde edilen kavramlar, yazında kullanılan bazı ölçekler ve içerik analizi sonucu üretilen öğelerin birleştirilmesi sonucu örgütsel dayanıklılık teması 14 farklı öge ile sağlamlık, bütünsellik ve atıklık olarak üç başlık altında tanımlanarak çalışmanın modelioluşturulmuştur. Oluşturulan bu yeni ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik testleri için iki farklı ölçekte anketler hazırlanmıştır. Çoklu Özellik-Çoklu Yöntem Matrisi (Multitrait-Multimethod Matrix-MTMM) oluşturularak güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmıştır. Bulgular anket sayısı artırılarak doğrulayıcı faktör analizi gerekirse de, çalışmada üretilen örgütsel dayanıklılık ölçeği güvenilir ve geçerli bulunmuştur. Bu çalışma, geliştirilen örgütsel dayanıklılık ölçeği ile işletmelerin dayanıklılık seviyelerini ölçebilmeyi ve örgütsel dayanıklılık yazınına katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

## KAYNAKÇA

- Bryman, A. (1988), *Quantity and Quality in Social Research*, Contemporary Social Research Series No. 18, London: Unwin Hyman.
- Campbell-Sills, L., Stein, M., 2007. Psychometric analysis and refinement of the Connor–Davidson Resilience Scale (CD-RISC): validation of a 10-item measure of resilience. *Journal of Traumatic Stress* 20, 1019–1028.
- Conner, D. R. (1993) *Managing at the speed of change*, Villard Books, New York.
- Denzin N. K. ve Lincoln Y (2005) *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications.
- Doe, P. J. (1994) Creating a resilient organization, *Canadian Business Review* 21(2): 22-25.
- Hind, P., Frost, M. ve Rowley, S. (1996) The resilience audit and the psychological contract, *Journal of Managerial Psychology* 11,7: 18-29.
- Holling, C. S. (1973) Resilience and stability of ecological systems, *Annual Review of Ecology and Systematics* 4: 1-23.
- Horne, J. F. (1997) The coming age of organizational resilience, *Business Forum* 22: 24-28.
- Horne, J. F. ve Orr, J. E. (1998) Assessing behaviors that create resilient organizations, *Employment Relations Today* 24: 29-39.
- Glassop, L. (2007), 'The three R's of resilience: redundancy, requisite variety and resources in building and sustaining resilience in complex organizations' *Journal of Purchasing and Supply Chain Management*, 16, 1, 17-26.
- Kantur, D. ve İleri Say (2012), 'Organizational Resilience: Conceptual Integrative Framework', *Journal of Management and Organization*, 18, 6, 762 – 773.
- Kendra, J. M. ve Wachtendorf, T. (2003) Elements of resilience after the world trade center disaster: reconstituting New York City's Emergency Operations Centre, *Disaster* 27(1): 37-53.
- Lengnick-Hall, C. A. ve Beck, T. E. (2003) 'Beyond bouncing back: the concept of organizational resilience'. Presented at the Academy of Management Organization and Management Theory Division Seattle, Washington August 1-6.

§ \*\*: Korelasyonlar 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

- Luthar, S. S., Cicchetti, D. Ve Becker, B. (2000), The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work, *Child Development* 71(3): 543-562.
- Samuel Mafabi, John Munene, Joseph Ntayi, (2012) "Knowledge management and organisational resilience: Organisational innovation as a mediator in Uganda parastatals", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 5 Iss: 1, pp.57 – 80.
- Mallak, L. A. (1998a) Measuring resilience in health care provider organizations, *Health Manpower Management* 24(4): 148-152.
- Mallak, L. A. (1999) *Toward a theory of organizational resilience*. Proceedings of Portland International Conference on Management of Engineering and Technology, 1999 (PICMET '99), Technology and Innovation Management, July 25-29, Portland.
- Morgan, D. L. (1997), *Focus Groups as Qualitative Research*, Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Paton, D. and Johnson, D. (2001) Disasters and communities: vulnerability, resilience and preparedness, *Disaster Prevention and Management* 10(4): 270-277.
- Redman, C. L. and Kinzig, A. P. (2003) Resilience of past landscapes: resilience theory, society, and the longue durée, *Conservation Ecology* 7(1): 14. <http://www.consecol.org/vol7/iss1/art14> on 12 September 2011.
- Somers, S. (2009) Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning, *Journal of Contingencies and Crisis Management* Volume 17, Issue 1, pages 12-23.
- Tierney, K. (2003) 'Conceptualizing and measuring organizational and community resilience: lessons from the emergency response following the September 11, 2001 attack on the World Trade Center'. Paper presented at the Third Comparative Workshop on Urban Earthquake Disaster Management, Kobe, Japan.
- Weick, Karl E. (1993) The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster, *Administrative Science Quarterly* 38(4): 628-652.
- Weick, K. E., Sutcliffe K. M. and Obstfeld, D. (1999) Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness, *Research in Organizational Behavior* 21: 81-123.
- Werner, E. E. ve Smith, R. S. (1977) *Kauai's Children Come of Age*, University of Hawaii Press, Honolulu.
- Werner, E. E. ve Smith, R. S. (2001) *Journeys from Childhood to Midlife: Risk, Resilience, and Recovery*, Cornell University Press, Ithaca, NY.



# ÖRGÜTLER ARASI İLİŞKİLERDE KARAR HAKLARININ TAHSİSİ: OTOMOTİV TEDARİK ŞEBEKELERİNİN MERKEZİLEŞMESİ

**Dr. Tuğba GÜRÇAYLILAR YENİDOĞAN**

Akdeniz Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
t.yenidogan@hotmail.com

**Prof.Dr. Josef WINDSPERGER**

Viyana Üniversitesi Ekonomi Fakültesi  
Organizasyon ve Planlama Kürsüsü  
josef.windsperger@univie.ac.at

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, otomotiv şebekelerinde mülkiyet hakları ve işlem maliyeti değişkenlerinin (bilgi temelli güç kaynakları, ilişkiye-özgü yatırımlar ve çevresel belirsizlik) karar alma yetkisinin merkezileşme derecesi üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Çalışmanın teorik bakış açısı asil-vekil teorisinin açıklamalarına tamamlayıcı bir bakış açısı sunan mülkiyet hakları teorisi ve işlem maliyeti teorisine dayanmaktadır. Araştırma verisi Avusturya otomotiv şebekesinde gerçekleştirilen bir alan araştırmasıyla elde edilmiştir. Araştırmanın bulguları, otomotiv şebekelerinde merkezileşme derecesinin ana ve yan sanayi firmalarının örtük bilgi birikimi temeli ve ilişkiye-özgü varlıklara yapılan yatırımlar kadar çevresel belirsizlikle de ilişkili olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Otomotiv şebekeleri, arda kalan karar hakları, bilgi birikimine dayalı soyut varlıklar, ilişkiye-özgü yatırımlar, çevresel belirsizlik

## 1. SORUNSAK

Bu çalışma otomotiv tedarik şebekelerinde ürün geliştirme ve imalat süreciyle ilgili alınan kararların merkezileşme derecesini açıklamayı amaçlamaktadır. Mülkiyet hakları teorisi (Grossmann ve Hart, 1986; Hart ve Moore, 1990; Alchian ve Demsetz, 1993; Hart, 1995) firmaların karar ve teşvik yapısını incelemeye olanak tanımakta ve karar alma yetkisinin örgütler arası ilişkilerin anlaşılmasında temel bir mesele olduğunu ileri sürmektedir. Tüm ilgili koşulları sözleşmede tanımlamanın yüksek işlem maliyetlerinden kaynaklanan sözleşmeye dayalı eksiklik yetki ilişkilerinin oluşturulmasının nedeni olarak gösterilmektedir (Coase, 1937; Simon, 1951). Bir başka deyişle, sözleşmenin eksikliği sözleşmede belirtilmeyen bazı arda kalan hakların (residual rights) bulunduğu anlamını taşımaktadır (Windsperger, 2004; Windsperger ve Dant, 2006). Dolayısıyla örgütler arası ilişkilerde sözleşmeye dayalı karar haklarının atanmasıyla sahip olunan biçimsel yetki dışında varlıkların kullanımı üzerindeki arda kalan kontrol hakları olarak tanımlanan bir gerçek yetki alanı bulunmaktadır (Grossmann ve Hart, 1986; Hart ve Moore, 1990; Hart, 1995). Mülkiyet hakları bakış açısında sahiplik yapısıyla ilgili belirleyici varlık özelliği varlığın soyutluğu/sözleşme yapılabilir olmayışıdır ve yetki tahsisi meselesi bilgi birikimine dayalı soyut varlıklar üzerinde sözleşme yapılamamasıyla ilişkilendirilmektedir (Hart ve Moore, 1990; Brynjolfsson, 1994; Hippmann ve Windsperger, 2012). Soyut varlıklar kolaylıkla şifrelenemeyen ve ilişkideki diğer aktörlere transfer edilemeyen bilgi birikimi ve becerilerle ilgilidir ve bu nedenle önemli bir örtük bileşene sahiptir (Polanyi, 1962). Bağlantılı olarak, arda kalan karar haklarının sözleşmelerde açıkça tanımlanamayan ve önemli bir getiri akışı yaratan bilgi temelli varlıkların sahiplerine transfer edilmesi gerektiği savunulmaktadır (Milgrom ve Roberts, 1988; Kim ve Mahoney, 2005). Böylece yaratılan artı değerın işlem sonrası bölüşümü üzerindeki vazgeçme problemleri (Joskow, 2005) ve örtük bilgi birikimini transfer etme maliyetleri azaltılabilir (Jensen ve Meckling, 1992; Windsperger, 2004). Diğer taraftan, çevresel belirsizliğin yüksek olduğu iş çevrelerinde, yetki devrinin bilgiyi transfer etme sürecindeki gecikmeleri azaltarak sağladığı uyarlanma faydalarına (Zabojnik, 2002; Colombo ve Delmastro, 2004) karşın bazı kontrol problemlerine yol açabildiği gözlemlenmektedir. Çevresel belirsizliğin yüksek düzeylerinde kontrol maliyetlerinin uyarlanma faydalarından elde edilen kazanımları aşması örgütler arası ilişkilerde daha merkezi bir karar alma yapısını gerekli kılabilmektedir. Otomotiv tedarik şebekelerinde soyut varlıklar ana ve

yan sanayi firmalarının otomotiv parçalarının tasarım ve imalat sürecinde sahip oldukları sisteme-özgü bilgi birikimleriyle ilişkilendirilebilir. Dolayısıyla bu çalışmanın temel savı, otomotiv imalatçıların sahip olduğu bilgi birikim düzeyi yan sanayi firmalarına oranla daha yüksek olduğunda imalatçı firmalara daha fazla arda kalan karar hakkı tahsis edilmesi gerektiği ve buna bağlı olarak merkezileşme derecesinin daha yüksek olacaktır. Mülkiyet hakları ve işlem maliyeti teorisinin varsayımları temelinde bu çalışma, karar haklarının dağılımı ve şebekenin merkezileşme derecesinin ilişki taraflarının sahip olduğu bilgi varlıkları, çevresel belirsizlik ve ilişkiye-özgü yatırımlarla çeşitlenebileceğini ileri sürmektedir.

## 1. HİPOTEZLER

Yan sanayi firmalarının bilgi birikimi temelli güç kaynakları ve ilişkiye-özgü yatırımlarının karar alma otoritesinin merkezileşmesi üzerinde negatif etkiler yaratabileceği düşünülürken (Klein vd., 1978; Rokkan vd., 2003; Windsperger, 2004; Colombo ve Delmastro, 2004; Mumdzhev ve Windsperger, 2013), çevresel belirsizliğin şebekenin merkezileşmesi üzerinde uyarlanma ve kontrol gereksinimlerine göre farklılaşan bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmektedir (Xue vd., 2011). Bu varsayımlar temelinde örgütler arası şebekelerde merkezileşme düzeyinin belirleyicileri aşağıdaki hipotezlerin kullanımıyla test edilmiştir:

H<sub>1</sub>: Karar alma otoritesinin merkezileşmesi yan sanayi firmalarının (ana sanayi firmalarının) bilgi birikimine dayalı soyut varlıklarıyla negatif (pozitif) ilişkilidir.

H<sub>2</sub>: Karar alma otoritesinin merkezileşmesi yan sanayi firmalarının ilişkiye-özgü yatırımlarıyla negatif ilişkilidir.

H<sub>3a</sub>: Karar alma otoritesinin merkezileşmesi çevresel belirsizlikle negatif ilişkilidir (uyarlanma etkisi).

H<sub>3b</sub>: Karar alma otoritesinin merkezileşmesi çevresel belirsizlikle pozitif ilişkilidir (kontrol etkisi).

H<sub>4a</sub>: Çevresel belirsizlik yan sanayi firmalarının bilgi birikimine dayalı soyut varlıklarının karar alma otoritesinin merkezileşmesi üzerindeki negatif etkisini artırır.

H<sub>4b</sub>: Çevresel belirsizlik yan sanayi firmalarının bilgi birikimine dayalı soyut varlıklarının karar alma otoritesinin merkezileşmesi üzerindeki negatif etkisini azaltır.

H<sub>5a</sub>: Eşgüdümlü uyarlanma gereksinimi artarken ilişkiye-özgü yatırımlar çevresel belirsizliğin karar alma otoritesinin merkezileşmesi üzerindeki negatif etkisini artırır.

H<sub>5b</sub>: Kontrol gereksinimi azalırken ilişkiye-özgü yatırımlar çevresel belirsizliğin karar alma otoritesinin merkezileşmesi üzerindeki negatif etkisini azaltır.

## 2. KAPSAM

Bu çalışmanın ampirik verisi Avusturya otomotiv endüstrisinde faaliyet gösteren yan sanayi firmalarının yöneticilerinden toplanmıştır. Araştırma evrenini oluşturan yan sanayi firma sayısını belirlemek amacıyla Avusturya Otomotiv Derneği (AAA), Viyana Bölgesi Otomotiv Kümesi (ACVR), Yukarı Avusturya Otomotiv Kümesi ve Styria Otomotiv Kümesi yan sanayi firma istatistikleriyle automotivenews.com'da yayımlanan 100 küresel tedarikçi firma listesinden yararlanılmıştır. Listelerin karşılıklı kontrolüyle Avusturya otomotiv endüstrisinde toplam 275 yan sanayi firmasının faaliyet göstermekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## 3. YÖNTEM

Otomotiv tedarik şebekelerinde merkezileşme derecesini test etmek için hazırlanan anket formunun dağıtımından önce Avusturya otomotiv endüstrisinde faaliyet gösteren 275 adet yan sanayi firmasının yöneticileriyle telefon aracılığıyla bağlantı kurulmuş ve yetkililer araştırma hakkında bilgilendirilmiştir. Bu süreçte 193 firma yöneticisi araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Daha sonra hazırlanan anket formu araştırmaya katılmayı kabul eden yöneticilere elektronik posta aracılığıyla ulaştırılmış ve 83 adet kullanılabilir anket formunun geri dönüşü sağlanabilmiştir. Elde edilen veri SPSS 18.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Hipotezler ise ordinal regresyon analizleriyle test edilmiştir.

Veri toplama sürecinde karar hakları (9 madde), bilgi birikimine dayalı soyut varlıklar (6 madde), ilişkiye-özgü yatırımlar (4 madde) ve çevresel belirsizlik (3 madde) değişkenlerine ait toplam 22 maddeden oluşan bir soru formu kullanılmıştır. Otomotiv tedarik şebekelerinde gerçek yetki yapısıyla (Aghion ve Tirole, 1997; Hippmann ve Windsperger, 2012) ilgili olan arda kalan karar haklarının dağılımını ölçmek amacıyla Heide ve John (1992)'un çalışmasından yararlanılmıştır. Bu kategoride ana sanayi ve yan sanayi firmaları tarafından sahip olunan arda kalan hakların kapsamını içeren 9 maddeli bir ölçek kullanılmıştır. Yan sanayi firmalarından değer zincirinin tasarım & mühendislik, satın alma, iç lojistik ve üretim faaliyetleriyle (Meyr vd., 2005; Talbot, 2007) ilgili kararların kimin tarafından alındığını değerlendirmeleri istenmiştir. Değişkenler "1=kararlar tamamen yan sanayi firması tarafından alınır - 7= kararlar tamamen ana sanayi firması tarafından

alınır” seçeneklerini içeren 7 noktalı Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Bu yapı için Cronbach alpha değeri (0.68) eşik düzey olarak önerilen 0.60 değerinin (Hair vd., 1998) üzerindedir. Ordinal regresyon prosedürüyle uyumlu olarak karar değişkeni medyan bölmesi kullanılarak üç gruba ayrılmış ve böylece bir karar indeksi elde edilmiştir. Artan indeks değeri ana sanayi firmalarına daha fazla karar hakkının atanmış olduğunu ve dolayısıyla merkezileşme düzeyinin arttığını göstermektedir. Soyut varlıklar değişkeni, tedarik zincirindeki değer yaratma faaliyetleriyle ilişkili yaratılan bilgi birikimine ana sanayi ve yan sanayi firmalarının katılım düzeylerini yansıtmaktadır. Yan sanayi firmalarının soyut varlıkları için Cronbach alpha değeri 0.84 iken ana sanayi firmalarının soyut varlıklarının ölçümüyle elde edilen Cronbach alpha değeri 0.90’dır. Özel bir ilişkiye tahsis edilen varlıkların derecesiyle (Williamson, 1985) ilgili olan yan sanayi firmalarının ilişkiye-özgü varlıkları Asanuma (1989) ve Dyer ve Singh (1998) çalışmalarından faydalanılarak geliştirilen bir ölçek aracılığıyla ölçülmüştür. Bu yapı için Cronbach alpha değeri 0.84’tür. Bu çalışmada teknoloji yoğun endüstrilerde belirsizliğin en güçlü belirleyicisi olarak gösterilen (Lawrence ve Lorsch, 1967; Thomson, 1967; Duncan, 1972; Williamson, 1975) iş çevresinin dinamizmi, Bensaou ve Venkatraman (1995) tarafından geliştirilen ve teknolojik yeniliklere bağlı ürünlerdeki değişim oranını yansıtan bir yapı kullanılarak ölçülmüştür. Çevresel belirsizliğin ölçümüne ait Cronbach alpha değeri 0.86’dır. Bağımsız değişkenlerin etkisine ek olarak, yan sanayi firmalarının ana sanayiye bağımlılıklarının da karar alma yetkisinin merkezileşme düzeyini etkileyebileceği düşünülmüş ve bu nedenle yan sanayi firmasının yıllık cirosu içerisinde ilgili ana sanayi firmasının payını yansıtan bir bağımlılık ölçüsü kontrol değişkeni olarak analize dahil edilmiştir.

#### 4. BULGULAR

Elde edilen bulgular,  $H_1$  ve  $H_2$  hipotezleriyle uyumlu olarak, yan sanayi firmalarının bilgi birikimine dayalı soyut varlıkları ve ilişkiye-özgü yatırımları artarken karar alma yetkisinin merkezileşme düzeyinin azaldığını göstermektedir. Bununla birlikte, ana sanayi firmalarının değer yaratma faaliyetleriyle ilgili bilgi birikim düzeyi daha merkezi bir karar alma yapısına yol açmaktadır. Çevresel belirsizlik ve merkezileşme düzeyi arasında ise pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmış ve böylece yüksek çevresel belirsizlik altında ana sanayi firmalarının artan kontrol gereksinimine bağlı olarak  $H_{3b}$  hipotezine destek sağlanmıştır.  $H_{4b}$  hipoteziyle uyumlu olarak, elde edilen bulgular, çevresel belirsizliğin yan sanayi firmalarının bilgi birikimine dayalı soyut varlıkları ve kararların merkezileşme düzeyi arasında bir yön değiştirme etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Buna karşın Avusturya otomotiv şebekesinden elde edilen veri, çevresel belirsizliğin kararların merkezileşmesi üzerindeki pozitif etkisinin artan ilişkiye-özgü yatırımlarla azalacağını savunan  $H_{5b}$  hipotezine yetersiz bir kanıt sağlayabilmiştir.

#### 5. SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, otomotiv şebekelerinde mülkiyet hakları ve işlem maliyeti değişkenlerinin (bilgi temelli güç kaynakları, ilişkiye-özgü yatırımlar ve çevresel belirsizlik) karar alma yetkisinin merkezileşme derecesi üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Avusturya otomotiv şebekesinden elde edilen bulgular, yan sanayi firmalarının karar alma gücünün tedarik zinciri faaliyetleri üzerinde sahip oldukları örtük bilgi birikimleri ve ilişkiye-özgü varlıklara yaptıkları yatırımlarla arttığını göstermektedir. Benzer şekilde, ana sanayi firmalarının kararlar üzerindeki kontrolü sahip oldukları bilgi temelli varlıklar ve çevresel belirsizliğe bağlı olarak artmaktadır. Ayrıca bu çalışmanın bulguları göstermektedir ki yan sanayi firmalarının tedarik zincirindeki örtük bilgi birikimine dayalı varlıkları, özellikle çevresel koşullardaki belirsizliğin nispi olarak düşük olduğu durumlarda, merkezi olmayan bir karar alma yapısına yol açmaktadır. Buna karşın bu etki, çevresel belirsizliğin önemli ölçüde artmasına bağlı yüksek eşgüdümleme ve kontrol maliyetleri nedeniyle daha merkezi bir karar alma yapısına doğru yön değiştirmektedir. Genel olarak, mülkiyet hakları ve işlem maliyeti açıklamalarını bütünleştiren bu çalışma, tedarik şebekelerinde gerçek yetki tahsisine ilgili yeni bir bakış açısı sunarak literatüre katkı sağlamaktadır. Ayrıca bu çalışma örgütler arası şebekelerde karar gücünün dağılımının ilişki taraflarının artı değer yaratan bilgi varlıklarına bağlı olduğunu göstererek tarafların arda kalan karar haklarını nasıl yapılandırabilecekleri konusunda yönetsel anlamlar içermektedir.

#### KAYNAKÇA

- Aghion, P. ve Tirole, J. 1997. Formal and real authority in organizations, *Journal of Political Economy*, 105(1): 1–29.  
 Alchian, A.A. ve Demsetz, H. 1993. The property rights paradigm, *Journal of Economic History*, 33(1): 16–27.  
 Asanuma, B. 1989. Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skill, *Journal of the Japanese and International Economies*, 3(1): 1–30.

- Bensaou, M. ve Venkatraman, N. 1995. Configurations of inter-organizational relationships: a comparison between U.S. and Japanese, *Management Science*, 41(9): 1471-1492.
- Brynjolfsson, E. 1994. Information assets, technology, and organization, *Management Science*, 40(12):1645-1662.
- Coase, R. 1937. The nature of the firm, *Economica*, 4(16): 386-405.
- Colombo, M. ve Delmasto, M. 2004. Delegation of authority in business organizations: an empirical test, *The Journal of Industrial Economics*, 52: 53-80.
- Duncan, R.B. 1972. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17(3): 313-327.
- Dyer, J.H. ve Singh, H. 1998. The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, 23(4): 600-679.
- Grossman, S.J. ve Hart, O.D. 1986. The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration, *Journal of Political Economy*, 94(4): 691-719.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. ve Black, W.C. 1998. *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hart O. 1995. *Firms, contracts and financial structure*. Oxford: Clarendon Press.
- Hart, O. ve Moore, J. 1990. Property rights and the nature of the firm, *Journal of Political Economy*, 98(6): 1119-1158.
- Heide, J.B. ve John, G. 1992. Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing*, 56(2): 32-44.
- Hippmann, P. ve Windsperger, J. 2012. Formal and real authority in interorganizational networks: The case of joint ventures, *Managerial and Decision Economics*, DOI: 10.1002/mde.2592  
<http://www.automotivenews.com>, (Erişim: 15.05.2010).
- Jensen, M.C. ve Meckling, W.H. 1992. Specific and general knowledge and organizational structure. L. Werin ve H. Wijkander (Der.), *Contract economics*: 251-274, Oxford: Blackwell.
- Joskow, P.L. 2005. Vertical integration. C. Ménard ve M.M. Shirley (Der.), *Handbook of new institutional economics*: 319-348, Heidelberg: Springer.
- Kim, J. ve Mahoney, J.T. 2005. Property rights theory, transaction costs theory, and agency theory: an organizational economics approach to strategic management, *Managerial and Decision Economics*, 26: 223-242.
- Klein, B., Crawford, R.G. ve Alchian, A.A. 1978. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process, *Journal of Law and Economics*, 21(2): 297-326.
- Lawrence, P.R. ve Lorsch, J.W. 1967. Differentiation and integration in complex organizations, *Administrative Science Quarterly*, 12(1): 1-47.
- Meyr, H., Wagner, M. ve Rohde, J. 2005. Structure of advanced planning systems. H. Stadler ve C. Kilger (Der.), *Supply chain management and advanced planning: concepts, models, software and case studies*: 109-116, Heidelberg: Springer.
- Mumdžiev, N. ve Windsperger, J. 2013. An extended transaction cost model of decision rights allocation in franchising: the moderating role of trust, *Managerial and Decision Economics*, DOI: 10.1002/mde.2581.
- Polanyi M. 1962. *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy*. New York: Harper & Row.
- Rokkan, A.I., Heide, J.B. ve Wathne, K.H. 2003. Specific investments in marketing relationships: expropriation and bonding effects, *Journal of Marketing Research*, 40(2): 210-224.
- Simon, H.A. 1951. A formal theory of the employment relationship, *Econometrica*, 19(3): 293-305.
- Talbot, S., Lefebvre E. ve Lefebvre L.A. 2007. Closed-loop supply chain activities and derived benefits in manufacturing SMEs, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(6): 627-658.
- Thompson, J.D. 1967. *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Williamson, O.E. 1975. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O.E. 1985. *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.
- Windsperger, J. 2004. Centralization of franchising networks: evidence from the Austrian franchise sector, *Journal of Business Research*, 57(12): 1361-1369.
- Windsperger, J. ve Dant, R.P. 2006. Contractibility and ownership redirection in franchising: a property rights view, *Journal of Retailing*, 82(3): 259-272.
- Xue, L., Ray, G. ve Gu, B. 2011. Environmental uncertainty and IT infrastructure governance: a curvilinear relationship, *Information Systems Research*, 22(2): 389-399.
- Zabojnik, J. 2002. Centralized and decentralized decision making in organizations, *Journal of Labor Economics*, 20(1): 1-22.

**YIRMİNCİ OTURUM:PROF.DR. ATILLA BARANSEL SALONU KURUMSAL TEORİ**

- ✓ **TÜRKİYEDE KURUMSAL TEORİ ALANINDA ÇALIŞAN AKADEMİSYENLERİN KÜÇÜK DÜNYA PROBLEMİ**  
*Yrd.Doç.Dr. Ela ÖZKAN-CANBOLAT*  
*Araş.Gör. Emine ÇELİKSOY*  
*Araş.Gör. Abdullah BAŞ*
- ✓ **ÇOKLU KURUMSAL MANTIKLAR VE KURUMSAL GİRİŞİMCİLERİN HAREKET KABİLİYETİ: TÜRK MİLLİ EĞİTİM ALANINDA BİR ÇALIŞMA**  
*Araş.Gör. Miraç Savaş TURHAN*  
*Doç.Dr. Ali DANIŞMAN*
- ✓ **TÜRKİYE'DEKİ ÜNİVERSİTELERDE GÖREV YAPAN AKADEMİSYENLERİN KURUMSAL KURAM KONULU ÇALIŞMALARINA İLİŞKİN GENEL BİR DEĞERLENDİRME**  
*Öğr.Gör.Dr. Eyüp Aygün TAYŞİR*

# TÜRKİYE’DE KURUMSAL TEORİ ALANINDA ÇALIŞAN AKADEMİSYENLERİN KÜÇÜK DÜNYA PROBLEMİ

**Yrd. Doç.Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT**

Çankırı Karatekin Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
elaozkan@karatekin.edu.tr

**Araş.Gör. Emine ÇELİKSOY**

Çankırı Karatekin Üniversitesi  
İİBF Kamu Yönetimi Bölümü  
eceliksoy@karatekin.edu.tr

**Araş.Gör. Abdullah BAŞ**

Çankırı Karatekin Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
abdullahbas@karatekin.edu.tr

## ÖZET

Bu makalede yönetim bilimleri alanında kurumsal teori çalışan akademisyenlerin çalıştıkları kurumlar, doktora derecelerini aldıkları üniversiteler ve beraber yayın yaptıkları kişiler göz önünde bulundurularak ilişki bağları derecelendirilmiştir. Bu çalışmanın temel sorusu Türkiye’de yönetim- organizasyon ve yönetim bilimleri alanlarında kurumsal teori konusunda çalışan ve en çok yayın yapan akademisyenlerin aralarında bir ağ düzeneği olup olmadığı ve varsa bu ağın “küçük dünya “ varsayımı ile örtüşüp örtüşmediğidir. Elde edilen bulgulara göre Türkiye’de yönetim bilimleri alanında çalışan akademisyenler arasında “küçük dünya ”varsayımını destekleyici nitelikte bir ağ düzeneği bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Ağ Düzenekleri(Ağbağlar),Küçük Dünya Problemi

## 1.SOSYAL AĞ DÜZENEKLERİ (AĞ BAĞLAR)

Aldrich (1999), örgütsel teoriye ağ teorisi düşüncesini aşılayarak alanda “birbirleri ile uyumlu kavramlar” bakış açısı yerine “karşılıklı ilişkileri olan örgüt kavramını” getirmiştir. Bu anlamda örgüt çalışmalarındaki aktör ya da kaynak temelli varsayımlar alandaki ilişkileri tek başına ifade etmekte yetersiz kalacağından geçerliliğini de yitirmiştir (Dyer ve Singh, 1998). Bu varsayımlar, sosyal yerleşiklik ve sosyal sermaye gibi kavramlarla beraber ifade edilmeye çalışılmıştır. Örgütsel alandaki karşılıklı ilişkileri ifade etmede sıklıkla kullanılan sosyal yerleşiklik kavramı sosyal sermaye potansiyeli, sosyal yapı ve ağ düzeneği kavramları ile yakından ilgilidir. Örgütsel ağ düzeneğinde örgütler, sosyal yapıyı devam ettirebilirlerse sosyal yerleşiklik sağlayabilmektedirler. Örgütlerin alandaki faaliyetlerinin devamlılığı; toplumdaki mevcut sosyal yapı, değer ve faydalarının onaylanmasıyla gerçekleşmektedir.

Sosyal yapı içinde sosyal ilişkilerin, sosyal olayların meydana geldiği, sosyal grupların, kurumların yer aldığı, nüfus ile yerleşim tarzının şekillendirdiği, toplumun şekil ve çerçevesi ile ilgili dış görünüşe sahip olan bir sosyal varlıktır.

Örgütsel ağ düzeneği, bağımsız aktörler sisteminin oluşturduğu ilişkilerle şekillenen (Wellman, 1988), örgütsel alan etrafında politikalar öğrenen ve destekleyen, bu alanı yapılandıran örgüt topluluklarıdır (DiMaggio, 1991). Örgütsel ağ düzenekleri, bir mal ve hizmet üretilebilir için iş faaliyetlerini tek elden idare etmemekte, gerekli kaynakların tek bünyede toplanması yolu yerine farklı işletmelere dağıtılması yolunu seçmektedir. Bir bakıma dikey ayrışımın sonucu ortak girişimlerin şekli ve dış kaynaklardan yararlanma (*outsourcing*) biçimidir. Büyük işletmelerin içinde küçük işletmelerin bulunduğu bu düzeneklerde hiyerarşik düzen yerine yatay ilişkiler söz konusudur. Örgütsel ağ düzeneğini oluşturan sosyal yapı, resmi olarak kaldırılrsa bile örgüt bireyleri faaliyetlerini kendi aralarında var olan sosyal yapıya göre uyumlu hale getirebilmektedir. Sosyal yapı kaynakları anlam, kültüre dayalı kurallar ve örgütü etkileyen ilişki şekillerinden oluşmakta-

dır (Lounsbury ve Ventresca, 2002). Sosyal yapı içerisindeki birey fikirleri hem diğer bireyleri etkilemekte hem de onlardan etkilenmektedir. Sosyal yapıların devamlılığı, yani yerleşiklik bireylerin mevcut sosyal yapı ve işlevlerin sağladığı değer ve faydaları onaylaması anlamına gelmektedir (Adler ve Kwon, 2002). Bu noktada sosyal ağları topluluk içinde yer alan diğer aktörlerle biçimsel (şekli olmayan) ilişkiler olarak ifade etmek yanlış olmayacaktır (Özen ve Aslan, 2006).

Sosyal ilişkilere bakıldığında yerleşik birbiri içine geçmiş ilişkilere rastlanmaktadır. Granovetter (1985) yerleşiklik kavramı ile zaman içinde oluşan arkadaşlık, dostluk ilişkilerini kastetmektedir. Sosyal nitelik olarak benzerlik gösteren örgütler aynı bilgiyi paylaşmakta ve bu bağlamda grup normları oluşturmaktadır. Bu da onların aynı tarz inanışları paylaşmasına ya da benzer örgüt pratiklerini benimsemesine neden olmaktadır (Festing, 1954). Homojen sosyal gruplarda yapılan çalışmalar, bu anlamda o zamana ait benzerliği ve çeşitliliği açıklamada önemlidir (Burt, 1987; Galaskiewicz ve Burt, 1991; Greve, 1996). Sosyal ilişkiler ve örgütsel alandaki farklılıklar söz konusu olduğunda ise, tek başına aktör ya da örgüt yerine örgüt toplulukları ya da profesyonel grupları, sosyal hareketin odak noktası olarak kabul etmek gerekmektedir (Scott, 1995). Sosyal ilişkilerdeki bu hareket ve faaliyetler, alandaki heterojenlik ve uyumsuzluk söz konusu olduğunda, meydana gelen sosyal değişimi izah etmede de dikkat çeken bir unsurdur (Strang ve Soule, 1998; Moore, 1999). Galaskiewicz ve Burt (1991), Minneapolis-St. Paul de bulunan yardım memurlarının topladıkları başlıkların eşbiçimli şekiller oluşturmadığına dikkat çekmektedir. Bu farklılığa, profesyonel alanda ortaklaşa paylaşılan sosyal statü etkilerinin neden olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda, aktörlerin davranışlarının çoğunun bireylerarası ilişki ağlarında yerleşmiş, iç içe girmiş olması (Granovetter, 1985) bu aktörlerin bağlı bulunduğu örgütsel alanda benzerliklere ve değişikliklere neden olmaktadır.

Türkiye’de sosyal yapı ve bunun sağlamlığını normlar ve değerler perspektifinde değerlendirmek yanlış olmayacaktır. Sosyal yapı kaynakları dediğimiz anlam, kültürel kurallar ve örgütlü etkileyen ilişki şekillerinden oluşmaktadır. Sosyal yapı içerisinde hiç kuşkusuz bireylerin fikirleri hem diğer bireylerin fikirlerini etkilemekte hem de onlardan etkilenmektedir. Bu karşılıklı etkileşim içerisinde bireyler kültürleri doğrultusunda sosyal sermayelerini düzenlemektedir.

## 2.BİR MODEL ÖNERİSİ

Dünyanın büyük bir ağ düzeneğine dönüşmesi (Milgram, 1967) ve kamu ile özel örgütlerde meydana gelen değişimler (Powell, 1990; Adler, 2001), sosyal bilimler alanındaki akademisyenleri de ilk defa ilişki temelli düşünmeye yöneltmiştir. Bu durum geleneksel araştırma geleneklerinden oldukça farklı bir analiz, ağ düzeneği analizinin doğmasına yol açmıştır. Bir ağ düzeneğini meydana getiren üç ana unsur: aktörler, aktörlerin birbirleriyle olan ilişkileri yani bağlar ve bu ilişkiler yumağının ortaya çıkardığı yapı olarak sıralanabilir. Çalışma konusuna göre aktörler, ilişkiler ve ilişkiler yumağı değişiklik göstermektedir. Örgüt ağ düzeneğindeki aktörler (nodes) topluluğu olarak ifade edilmekte iken bu aktörler arasındaki ilişkiler de bağlarla (edges) açıklanmaktadır.

Bu çalışmanın temel sorusu Türkiye’de yönetim- organizasyon ve yönetim bilimleri alanlarında kurumsal teori konusunda çalışan ve en çok yayın yapan akademisyenlerin aralarında bir ağ düzeneği olup olmadığı ve varsa bu ağın “küçük dünya “ varsayımı ile örtüşüp örtüşmediğini araştırmak için yapılmıştır.

## 3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Sosyal ağ düzeneği analizleri, terminolojisinin büyük bir kısmını grafik teoriden almaktadır. Bu analizler ilk defa sosyal psikoloji alanında sosyal grup çalışması yapan araştırmacılar tarafından kullanılmıştır. Sosyal ağ düzeneği araştırmalarının çalışma alanı sistematik ya da alt grupta sistematik olabilecek iletişim grupları özellikleridir. Geniş açılımlı topoloji ve nicel açıklayıcılara bağlı olan bu iletişim gruplarının yapısını birey, kurum ya da ekonomik ilişkiler oluşturmaktadır. Diğer bir ifade ile sosyal ağ düzeneği analiz gruplarındaki iletişim yapısı grubun ilişkilerini ifade ederken, aynı zamanda ağdaki performans verimliliğini, ahlaki tatmini ve ağda lider pozisyonuna gelme derece şansını ifade etmeye çalışmaktadır.

Bu araştırmanın analiz düzeyi aktörler- bireylerdir. Bu noktada Türkiye’de bulunan iktisadi ve idari bilimler fakültelerindeki (İİBF) yönetim- organizasyon ve yönetim bilimleri alanlarında kurumsal teori konusunda yapılan çalışmaların yazarları örnekleme oluşturacaktır. Bu çalışma aynı zamanda, örgütsel ağ düzeneğindeki bireyler arası birincil ve ikincil ilişkilere dayalı bağlantılardaki sosyal sermaye potansiyelini anlamak adına yapılmaktadır. Öncelikli olarak Türkiye’deki İİBF’de bulunan yönetim- organizasyon ve yönetim bilimleri alanlarında kurumsal teori konusunda çalışan ve en çok yayın yapan ilk 46 akademisyenin aralarında bir ağ düzeneğinin varlığının araştırılacağı bu çalışmada “Tam ağ metodu (full network method)” veri toplama

ma aracı olarak kullanılarak ağ düzeneğinde yer alan her bir aktörün diğer aktörlerle tüm bağlarına bakılmıştır. Bu bağlamda alanda çalışan akademisyenlerin doktora derecelerini aldıkları üniversitelere, çalıştıkları örgütlere, beraber yapılan çalışmalara bakılmıştır. Bu bağlamda akademisyenler yukarıda belirlenen üç temel özelliğe göre 1 puan olarak değerlendirilmiştir. Eğer aktörlerin birbirleri ile dolaylı bağları varsa, örneğin doktora aldığı üniversite ile çalıştığı üniversite aynı ise 0,5 puan verilerek değerlendirilmiştir.

Bu çalışmada ağ düzeneği belirlenirken sosyal ağ düzeneği analizlerinde kullanılan UCINET bilgisayar programından yararlanılarak ikili-sosyo matris oluşturulmuştur (binary-socio matrix). Ağ düzeneğinin büyüklüğü (size), yoğunluğu (density), geçişkenliği (transitivity) ve kümelenme (cluster) düzeylerine bakılacaktır.

#### 4.BULGULAR

Bu çalışma 46 aktör üzerinden yapılmıştır. Çalışmanın aktörleri ağ düzeneğine dâhil edilirken Türkiye’de yönetim- organizasyon ve yönetim bilimleri alanında kurumsal teori konusunda çalışan akademisyenler seçilmiştir. Yapılan analizler sonucunda Türkiye’de yönetim- organizasyon ve yönetim bilimleri alanında kurumsal teori konusunda çalışan akademisyenlerin arasında bir ağ düzeneği bulunmuştur. Örgüt ağ düzeneğindeki aktörler (nodes) topluluğu olarak ifade edilmekte iken bu aktörler arasındaki ilişkiler de bağlarla (edges) açıklanmaktadır. Bir ağın büyüklüğü (size) o ağın aktör sayısı ile açıklanmaktadır. Bu çalışmada toplam 46 aktör ağ düzeneği içinde bulunduğu için büyüklüğü de 46 olarak ifade edilmektedir.

Ağ düzeneğinde jeodezik mesafe (geodesic distance), iki aktör-bağ (node) arasındaki en kısa olası yoldur. Bu yolun uzaklığı onu oluşturan bağ (edge) sayısı ile ifade edilmektedir. Jeodezik mesafe bir aktörden diğer aktöre en kısa olası mesafedeki bağlantı sayısı olarak ifade edilirken, tüm doğrudan ve dolaylı bağlantıları kapsamaktadır (Hanneman ve Riddle, 2005). Bu mesafe sosyal ağ düzeneğinde en uygun ve en verimli mesafe olarak görülmektedir. Bu çalışmada ağ düzeneği analizleri hesaplanırken ilişkilerin ağırlıklı oranlar üzerinden değerlendirildiği göz önünde bulundurulursa, bu mesafeyi en zayıf yolların güçlü olanı olarak ifade edebiliriz. Ağ düzeneği analizlerinde temel kavramlardan biri olan jeodezik mesafe, birçok istatistiksel kavramın hesaplanmasında temel ölçüt olarak kullanılmaktadır.

Örgütsel ağ düzeneği bakış açısında örgütlerin özelliğini anlatan birçok kavram bulunmaktadır. Yoğunluk (density) ve merkezilik (centrality) bu kavramlardan önemli kabul edilenlerdir. Aynı örgütsel birimdeki farklı örgüt ağ düzeneklerini ya da örgütsel birimler arasındaki karşı ağ düzeneği farklılıklarını belirlemeye yarayan bu kavramlar, örgütsel ağ düzeneği derece kavramları olarak da ifade edilmektedir (Kilduff ve Tsai, 2003: 30–33). Örgütsel ağ düzenekleri bireylerden yola çıkarak kurumsal alanı ifade ederken, aynı zamanda örgütsel bağlamın, sosyal bağların yoğunluğu olduğunu da göstermektedir (Alba, 1982). Bireyler arasındaki davranışlardan ortaya çıkan yoğunluk, sosyal özellikler bireylerin davranışlarının yorumlanmasında kullanılmaktadır. Bir ağ düzeneğindeki yoğunluk; ağdaki bağların sayısının toplamının olası tüm bağ sayılarına oranıdır. Yoğunluk ağ düzeneği analizlerinde doğrudan ve dolaylı bağlardaki yoğunluk olarak ayrı ayrı hesaplanabilmektedir. Doğrudan bağlardaki yoğunluk;

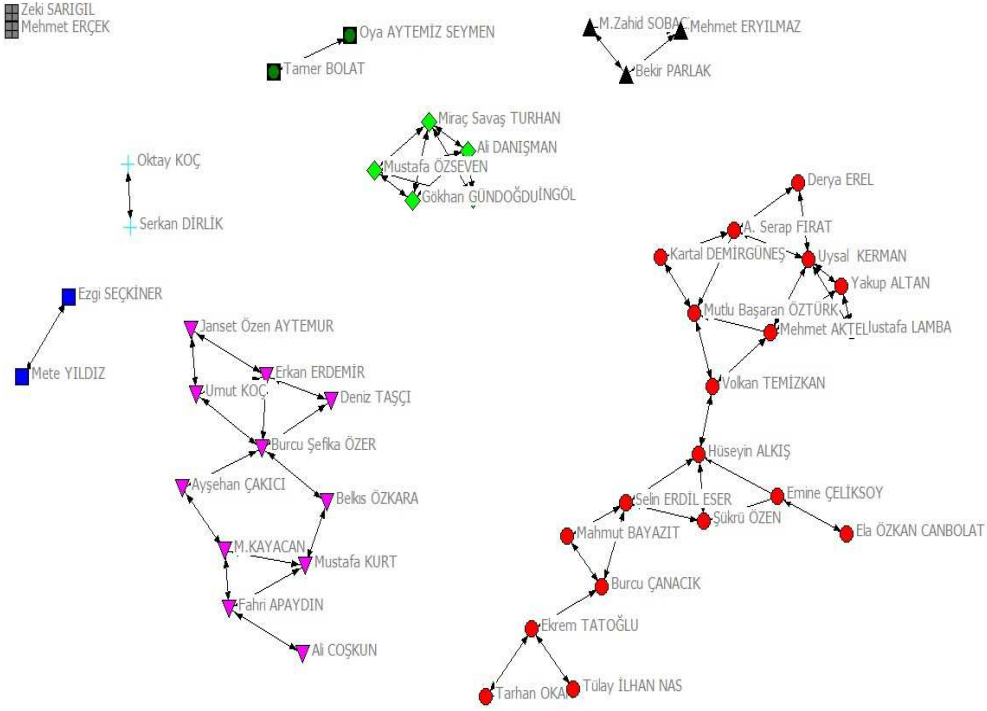
$$D = \frac{L}{g(g-1)}$$

ile ifade edilirken dolaylı bağlardaki yoğunluk;

$$D = \frac{2L}{g(g-1)}$$

formülü ile ifade edilmektedir.





**Şekil 1:** Kurumsal Teori Alanında Çalışan Akademisyenlerin Sosyal Ağ Düzenekleri (Ağbağları)

Örgütsel ağ analizlerindeki aktörler arasındaki etkileşim, ilişkisel ve ağırlıklı (ilişkisel) olarak değerlendirilebilmektedir. Ağ düzeneğinde ilişkisel yoğunluk ölçümleri yukarıda ifade edilen şekilde hesaplanırken ağırlıklı yoğunluk ise; ağdaki tüm bağ değerlerinin toplamının ağdaki tüm olası bağ sayısına oranı olarak hesaplanmaktadır.

$$D = \frac{1}{g(g-1)} \sum_{i=1, j=1}^g x_{ij}$$

Bu çalışmada bulunan ağ düzeneğinin ağırlıklı yoğunluk ortalaması 1,5517 olarak bulunmuştur. Bir aktörün en fazla "3" puanlık ağ bağlantısı olabileceği düşünülürse ağırlıklı yoğunluk ortalamasının ortalama değerin biraz üzerinde olduğu söylenebilir.

Örgütsel ağ düzeneği analizleri, sosyal yapıyı anlamamızda yeni bir bakış açısı getirerek ağdaki örgütlerin hangi örgütlerle kendilerini kıyasladığına, hangisinin görüşünü daha çok benimsediğine ya da hangisinden daha çok etkilendiğine dair bilgiler vermektedir (Kilduff ve Tsai, 2003: 13–23). Aktörlerin iletişimlerini sağlamak adına ya bağlantı (liaison) rolünü ya da bağlı buldukları grupla iletişim kurmak istedikleri grup arasında bulunmak kaydı ile köprü (bridge) rolünü üstlenmektedirler (Kilduff ve Tsai, 2003: 28–30). Aktörler birbirleriyle ilişkisi olmayan iki kliği (click) -birbirine kapalı bağlarla bağlı olan aktörler alt grubu- bağlamada bağlantı rolü oynamakta ya da diğer bir gruba bağımlı olan bir grupla köprü oluşturmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalarda özellikle kliklerde (birbirine kapalı bağlarla bağlı olan aktörler alt gruplarda) birbirleri ile güçlü arkadaşlık ya da diğer iletişim bağlarına sahip aktörlerin birbirinden etkilendikleri gözlenmiştir.

Bu çalışmada 6 alt grup ve 11 tane klik bulunmuştur.

- 1: Mustafa LAMBA Yakup ALTAN Uysal KERMAN Mehmet AKTEL
- 2: A. Serap FIRAT Uysal KERMAN Derya EREL
- 3: Bekir PARLAK M.Zahid SOBACI Mehmet ERYILMAZ
- 4: Hüseyin ALKIŞ Selin ERDİL ESER Şükrü ÖZEN
- 5: Burcu Şefika ÖZER Erkan ERDEMİR Umut KOÇ
- 6: Burcu Şefika ÖZER Erkan ERDEMİR Deniz TAŞÇI
- 7: Mustafa KURT M.KAYACAN Fahri APAYDIN
- 8: Selin ERDİL ESER Mahmut BAYAZIT Burcu ÇANACIK

9: Erkan ERDEMİR Umut KOÇ Janset Özen AYTEMUR

10: Ali DANIŞMAN Mustafa ÖZSEVEN Ali Suha BİNGÖL Miraç Savaş TURHAN Gökhan GÜNDOĞDU

11: Tarhan OKAN Tülay İLHAN NAS Ekrem TATOĞLU

Bu alt gruplarda bulunan örgütlerin standart tavır ve davranışları sürdürdükleri, geliştirdikleri ve güçlendirdikleri ifade edilmektedir. Ağ düzeneği bakış açısı, bu alt grupta yer alan iki üyede alt grup tarafından yapısal olarak sınırlandırıldığı için bağlı görmektedir. Bu iki aktör arasında bağlılık alt gruptan tüm ağ düzeneğine doğru genişleyebilmektedir (Friedkin, 1998: 69- 70).

Birbirleriyle bağlantılı bireyler ağ şebekesinde yoğunlaşmış bir bölge oluşturuyorsa buna demet (cluster) denilmektedir. Ağın bir bölgesinde yer alan demetler aslında ağ içinde yer alan alt gruplar hakkında bize bilgi vermektedir. Milgram (1967) sosyal ilişkilerden oluşan çevrede zaman zaman özellikli küçük alt gruplar-küçük dünyalar olduğuna dikkat çekmiştir. Küresel olarak büyük sayabileceğimiz değişikliklerin yerel çok belirgin olmayan ağ düzeneği değişikliklerine neden olacağını savunan Watts ve Strogatz, (1998) bu özellikli küçük ağ düzenenelerinin 4 temel özelliğinden bahsetmektedir. İlk olarak bu küçük dünya varsayımının temelinde bağlı olduğu ağın çok büyük olması vardır. İkinci olarak bu parçanın kendi içinde bağlantılarının kapalı tüm ağ ile daha gevşek şekilde bulunması gerekmektedir. Küçük dünya parçasının çok merkezileşmemiş ve yüksek derecede kendi içinde bağlantıları bulunması gerekmektedir. Başka bir ifade ile bu küçük parça içinde bir aktör tüm aktörler birbirlerini bilir ya da benim arkadaşlarım arkadaşları aynı zamanda benim de arkadaşımıdır diyebilmektedir. Bu bağlamda “küçük dünya varsayımını kabul etmek için demetlerde kümelenme katsayısının ( clustering coefficient ) büyük ve ortalama bağlantı yol uzunluğunun (average path length) küçük olmasından söz edilir (Watts, D.J.; Strogatz, S.H. 1998)Bu noktada bu çalışmada yer alan en büyük alt grubun kümelenme katsayısının ( clustering coefficient ) 0,809 olduğu bulunmuştur. Bu değer tüm aktörler içinde en fazla 2 olduğu görülmektedir. Yine alt gruba ait ortalama bağlantı yol uzunluğunun (average path length) 1,345 olduğu bulunmuştur. Bu değer tüm grupta 1,533 olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda elde edilen değerlerin alt grubun “küçük dünya” varsayımları ile örtüştüğünü göstermektedir.

## 5. SONUÇ

Sosyal bilimler genelinde yönetim- organizasyon ve yönetim bilimleri anabilim dalları özelinde ağ düzeneği analizi ile yapılan çalışmaların sayısı artmaktadır. Ancak Türkiye’de yönetim- organizasyon ve yönetim bilimleri alanında kurumsal teori konusunda çalışan akademisyenlerin arasında bir ağ düzeneğinin olup olmadığına ilişkin bir çalışma yapılmamıştır. Çalışmanın bu noktada katkısı yapması planlanmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Adler, P. S. 2001. Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism, *Organization Science*, 12: 215-234.
- Adler, P. S., ve Kwon, S-W. 2002. Social capital: Prospects for a new concept, *Academy of Management Review*, 27 (1):17-40.
- Alba, R D. 1982. Taking stock of network analysis: A decade results, *Research in the Sociology of Organizations*, 1:39-74.
- Aldrich, H. E. 1999. *Organizations evolving*. London: Sage.
- Burt, R. S. 1987. Social contagion and innovation: Cohesion versus structural equivalence, *American Journal of Sociology*, 92: 1287-1335.
- DiMaggio, P. J. 1991. Constructing an organizational field as a professional project: U.S. Art Museums, 1920-1940. Powell, W.W., ve P.J. DiMaggio (Der.) *The new institutionalism in organizational analysis*: 267-292. Chicago: University of Chicago Press.
- Dyer, J. H., ve Singh, H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *The Academy of Management Review* 23(4): 660-679.
- Festinger, L. 1954. A theory of social comparison processes, *Human Relations*, 7, 114-140.
- Friedkin, N. 1988. *A structural theory of social influence*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Galaskiewicz, J., ve Burt, R. S. 1991. Interorganizational contagion in corporate philanthropy, *Administrative Science Quarterly*, 36: 88-105.
- Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness., *American Journal of Sociology*, 91 (3): 481-510.
- Greve, H. R. 1996. Patterns of competition: The diffusion of a market position in radio broadcasting, *Administrative Science Quarterly*, 41: 29-60.
- Hanneman ve Riddle, 2005. *Introduction to social network methods*. Riverside, CA: University of California.
- Kilduff, M. ve Tsai, W. 2003. *Social networks and organizations*. London, UK: Sage Publications.
- Lounsbury, M., ve Ventresca, M. J. 2002. Social structure and organizations revisited. M. Lounsbury ve M. J. Ventresca (Der.), *Social structure and organizations revisited*: 3- 36. Oxford: Elsevier.

- Moore, K. 1999 . Political protest and institutional change: The anti Vietnam war movement and American science. M. Giugni, D. McAdam, ve C. Tilly (Der.), How social movements matter. 97-118. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Milgram, S. 1967. The small world problem, *Psychology Today*, 2, 60-67.
- Özen, Ş. ve Aslan, Z. 2006. İçsel ve dışsal sosyal sermaye yaklaşımları açısından Türk toplumunun sosyal sermaye potansiyeli: Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) örneği, *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12 ,(2), 130-161.
- Powell, W.W. 1990. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization, *Research in Organizational Behavior*, (Der) Staw B. M. Ve Cummings, L. L., JAI.
- Scott, W. R. 1995. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Strang, D., ve Soule, S. A. 1998. Diffusion in organizations and social movements: From hybrid corn to poison pills, *Annual Review of Sociology*, 24: 265–290. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Watts, D.J.; Strogatz, S.H. 1998. Collective dynamics of 'small-world' networks. *Nature* 393 (6684): 409–10.
- Wellman, B. 1988. *Structural analysis: From method and metaphor to theory and substance*. B. Wellman ve S. D. Berkowitz (Der.), *Social structures: A network approach*, New York: Cambridge University Press.

# ÇOKLU KURUMSAL MANTIKLAR VE KURUMSAL GİRİŞİMCİLERİN HAREKET KABİLİYETİ: TÜRK MİLLİ EĞİTİM ALANINDA BİR ÇALIŞMA

Araş.Gör. Miraç Savaş TURHAN  
Çukurova Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
sturhan@cu.edu.tr

Doç.Dr. Ali DANIŞMAN  
Çukurova Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
adanis@cu.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmada belirli bir örgütsel alanda var olan *çoklu kurumsal mantıkların* kurumsal değişim sürecinde inisiyatif üstlenen kurumsal girişimcilerin “*hareket serbestisini*” nasıl ve ne derecede etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, *çoklu kurumsal mantıklara* sahip olduğu gözlemlenen Türk Milli Eğitim alanında kurumsal girişimci olarak iktidar partisi ve Milli Eğitim Bakanlığının 2002 sonrası uygulamaları 1983-2012 yılları arasında gerçekleştirilmiş olan düzenlemelerin işaret ettiği kurumsal mantıklarla ilişkilendirilerek incelenmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde, iktidar partisi ve Milli Eğitim Bakanlığının önceki yıllarla karşılaştırıldığında, 2002 yılı sonrasında, farklı kurumsal mantıkların alanda kendine daha fazla yer bulmasıyla nicel olarak daha fazla hareket kabiliyetine sahip olduğu, ancak farklı kurumsal mantıkların alanda yaygınlaşması ve güçlenmesiyle birlikte ortaya çıkan güç etkileşimine bağlı olarak nicel artışa karşın uygulamalarda dikkat çekici şekilde *çelişik* durumlarla karşı karşıya kaldığı görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Mantıklar, Kurumsal Girişimciler, Kurumsal Kuram, Türk Milli Eğitim Alanı

## 1. GİRİŞ

Belirli bir örgütsel alanda var olan kurumsal mantıkların (Alford ve Friedland, 1985; Friedland ve Alford, 1991; Thornton ve Ocasio, 2008) baskın olanlarında yaşanan çözümler ve ortaya çıkan yeni kurumsal mantıklarla beraber oluşan “*çoklu kurumsal mantıklar*” (Scott vd., 2000) kurumsal değişim sürecinde inisiyatif üstlenen kurumsal girişimcilerin “*hareket serbestisini*” nasıl etkilemektedir? Çoklu kurumsal mantıkların varlığında oluşan karmaşıklığın kurumsal değişim sürecinde kurumsal girişimcilerin uygulamalarına etkisi nasıl olmaktadır?

Örgütsel analizde yeni kurumsal kuram (YKK) zamanla kökenlerini dayandırdığı “toplumsal kurmacılık” (Berger ve Luckmann, 1967) yaklaşımından uzaklaşmış ve aktörlere atfettiği sınırlı önem ile (Thornton ve Ocasio, 2008), örgütler üzerindeki yapısal etkiler üzerine yoğunlaşarak, “benzerliklerin” ve “durağanlıkların” teorisi olarak gelişmiştir (Meyer ve Rowan 1977; Zucker, 1977; Scott ve Meyer 1983; DiMaggio ve Powell, 1983; Greenwood ve Hinings, 1996). Bu noktada eleştirilen YKK, her türden uygulamanın sınırlandırıcısı olarak konumlandığı kurumların dahi oluşumunu ve değişimini açıklayamamakla itham edilmiştir (Zucker, 1988). Oysaki “toplumsal kurmacılık” paradigması, dünyayı insani olarak üretilmiş ve tarihsel süreç içerisinde nesnelleşmiş ve varlıkları ontolojik olarak insandan bağımsız bir statüde düşünilemeyecek kurumlardan örülü bir yapı olarak tanımlarken, aktörler ile kurumlar arasındaki üretim-yeniden üretim esasına dayalı diyalektik görünmeden gelinmesini engellemektedir (Berger ve Luckmann, 1967).

Gelinen noktada, son yıllarda, YKK’nin “toplumsal kurmacılık” kökeni ile de tutarlı bir biçimde kurumların oluşumu ve değişimi hususlarında açıklama gücü kazanabilmek adına iki önemli kavramı, “kurumsal mantıklar” ve “kurumsal girişimciler” kavramlarını, ortaya attığı gözlemlenmektedir. “Kurumsal mantıklar” kavramını ilk kez Friedland ve Alford (1991) modern batı toplumlarındaki çelişik uygulamaları açıklamak üzere kullanmışlardır. Friedland ve Alford’a göre, batı toplumlarında, *piyasa*, *bürokrasi*, *demokrasi*, *meslekler*, *aile* ve *din*, her biri kendilerine özgü kurumsal mantıklara sahip ve potansiyel olarak birbirleriyle çelişik

merkezi kurumları ve anlayışları oluşturmaktadır (Thornton, 2004). Bu merkezi kurumlar sahip oldukları mantıklar aracılığı ile aktörlerin uygulamalarına rehberlik etmekte ve onları sınırlamaktadır.

Diğer taraftan, kaynakları elinde bulunduran aktörler olarak tanımlanan “kurumsal girişimciler” (institutional entrepreneurs) kendi çıkarlarına yönelik fırsatlar gördüklerinde harekete geçebilir ve yeni kurumlar inşa etmeye ve mevcutları değiştirmeye yönelik faaliyetlere girişebilirler (DiMaggio, 1988). Bunlar, örgütler, örgüt grupları, bireyler yahut birey grupları olabilirler (Greenwood vd., 2002; Battilana vd., 2009). Kurumsal girişimcilerin hareket kabiliyetleri ve mesafe alabilmeleri sosyal bağlam içerisinde varlığını sürdüren farklı kurumsal mantıklar çerçevesinde geliştirdikleri söylemlerle yakından ilgilidir. Zira bu kurumsal mantıklar, kurumsal girişimcilerin ortaya çıkartmaya çaba gösterdikleri yeni uygulamalarla uyum gösteren ve onların olası müttefiklerini ve karşıtlarını etkilemelerinde temel oluşturabilecek söylemsel altyapıya sahip özellikler taşımaktadırlar (Suddaby ve Greenwood, 2005; Battilana vd., 2009).

Belirli bir örgütsel alanda var olan kurumsal mantıklardan baskın olanlarında yaşanan çözümler ve ortaya çıkan yeni kurumsal mantıklarla beraber oluşan yeni çerçevenin “*çoklu kurumsal mantıklar*” anlamına geldiği bilinmektedir (Scott vd., 2000). Bu noktada oluşan “*çoklu kurumsal mantıklar*”ın kurumsal değişim sürecinde *inisiyatif* üstlenen *kurumsal girişimcilerin* hareket kabiliyetini ve uygulamalarını nasıl ve ne derecede etkilediği ise merak konusudur.

Bu çalışma ile hâkim kurumsal mantıkların çözülmeye uğradığı ve “*çoklu kurumsal mantıklar*”ın varlığını sürdürdüğü bir alanda kurumsal girişimcilerin uygulamaları incelenerek bunların ne biçimde somutlaştığı anlaşılmalı çalışılmaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın, “*çoklu kurumsal mantıklar*”ın yer aldığı bir alanda, bu yapının *kurumsal girişimcilerin* hareket kabiliyetini ve uygulamalarını *nasil ve ne derecede* etkilediğinin anlaşılmasına, böylelikle de kurumların ve kurumsal mantıkların yapısal belirleyiciliği ile kurumsal mekanizma-aktör-üretim/yeniden üretim ilişkisine dair yazına katkı sağlaması beklenmektedir.

## 2. VERİ KAYNAKLARI, VERİ TOPLAMA VE ANALİZ YÖNTEMİ

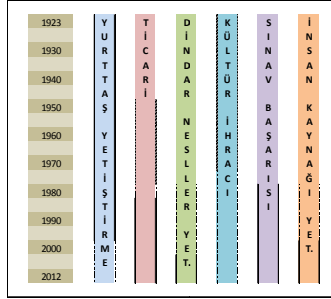
Çalışmada, Türk Milli Eğitim alanında varlığı daha önce Turhan vd. (2013) tarafından tespit edilen *çoklu kurumsal mantıkların* bir *kurumsal girişimci* olarak *iktidar partisi* ve *Milli Eğitim Bakanlığı'na* (MEB) ne kadar “*hareket kabiliyeti*” kazandırdığı ve bu aktörlerin uygulamalarında ortaya çıkan sonuçların söz konusu *çoklu kurumsal mantıklar* ile ilişkisi 1983-1992, 1993-2002, 2003-2012 yılları arasındaki onar yıllık üç periyotta gerçekleşen uygulamalar ışığında içerik analizi yöntemi ile tespit edilmiştir. Bu noktada, 1983'ten itibaren 1992 başına kadar (yaklaşık 9 yıl) bir partinin (Anavatan Partisi (ANAP)), 1992'den 2002 sonuna kadar (yaklaşık 11 yıl) sürekli koalisyon hükümetlerinin, 2002 sonundan günümüze kadar da yine bir partinin (Adalet ve Kalkınma Partisi (AKP)) iktidar olması otuz yıllık sürecin onar yıllık dönemler halinde gruplandırılmasını önemli ve anlamlı kılmıştır.

## 3. TÜRK MİLLİ EĞİTİM ALANI VE KURUMSAL MANTIKLAR

14.06.1973 tarih ve 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'na göre, “*Türk Milli Eğitim Sistemi, örgün eğitim ve yaygın eğitim olmak üzere, iki ana bölümden kurulur. Örgün eğitim, okul öncesi eğitimi, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsar. Yaygın eğitim, örgün eğitim yanında veya dışında düzenlenen eğitim faaliyetlerinin tümünü kapsar* (Md. 18)”. Kanunun tamamı incelendiğinde, bu faaliyetlerin yürütülmesini sağlamak üzere her aşamadaki politika belirleme, planlama, organize etme, koordine etme, yürütme ve denetim faaliyetlerinden sorumlu kurum olarak Milli Eğitim Bakanlığı'nın (MEB), son derece merkezîyetçi ve dev bir yapıya sahip olduğu kolaylıkla görülmektedir. En güçlü kurumsal girişimci olarak MEB'nin görülmekte olduğu Türk Milli Eğitim alanında Turhan vd. (2013) tarafından Şekil 1'de de görülen altı kurumsal mantık tespit edilmiş ve bunlar “*yurttaş yetiştirme mantığı*”, “*ticari mantık*”, “*dindar nesiller yetiştirme mantığı*”, “*kültür ihracı mantığı*”, “*sınav başarısı mantığı*” ve “*insan kaynağı yetiştirme mantığı* (İKY)” şeklinde ifade edilmiştir. Aynı çalışmada, Türk Milli Eğitim alanı için tespit edilen bu altı kurumsal mantığın tarihsel süreçteki seyri, bugünkü hali ve alandaki konumları da Şekil 2'de görüldüğü şekliyle ortaya konulmuştur.



Şekil 1. Türk Milli Eğitim Alanında Kurumsal Mantıklar



Şekil 2. Türk Milli Eğitim Alanında Tarihsel Süreç ve Kurumsal Mantıklar\*\* (Turhan vd., 2013: 67)

Bu çalışmada, 1980'lerin başından itibaren “çoklu kurumsal mantıklar” içinde varlığını sürdürmekte olduğu anlaşılan Türk Milli Eğitim alanında 2002 yılı sonrasına odaklanılarak bu yapının bir kurumsal girişimci olarak iktidar partisi ve Milli Eğitim Bakanlığı'nun hareket kabiliyetini ve uygulamalarını nasıl ve ne derece- de etkilediği anlaşılmaya çalışılmaktadır.

#### 4. BULGULAR

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nda 101 ile 137'nci maddeler arasındaki kısma isabet eden 2. Bölüm, “Yürütme” başlıklı bölümdür. Bu bölümde “Cumhurbaşkanlığı Makamı” ve “Bakanlar Kurulu”na dair hükümler ile “tüzük” ve “yönetmelik” gibi yürütme organı tarafından uygulanabilecek düzenlemeler yer almaktadır. Gözler'e (2010) göre, yürütme organının düzenleyici işlemleri “kanun hükmünde kararname”ler (KHK), “tüzük”ler ve “yönetmelikler”dir.

Diğer taraftan,, Kanunlar “parlamento[nun diğer] karar[lar]ı dışında kalan ve Anayasanın yetki verdiği Türkiye Büyük Millet Meclisi tarafından (m.7, 87), Anayasada öngörülen kanun yapma usûllerine uyularak yapılan (m.88) ve Cumhurbaşkanınca yayımlanan (m.89) işlemlerdir” (<http://www.anayasa.gen.tr/kanun.htm>).

Bir kanun tasarısı veya teklifinin Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Kurulu tarafından kabul edilebilmesi için, her şeyden önce Genel Kurulda “toplantı yeter sayısı”nın bulunması gerekir. Toplantı yeter sayısı [...] Türkiye Büyük Millet Meclisi üye tamsayısının üçte biri, yani 184 milletvekilidir (Anayasa, m.96). Toplantı yeter sayısı varsa, bir kanun tasarısı veya teklifinin kabul edilebilmesi için toplantıya katılanların salt çoğunluğunun, yani yarısından bir fazlasının kabul oyu gerekir. Ancak bu kabul yeter sayısı, hiçbir şekilde üye tamsayısının dörtte birinin bir fazlasından, yani 139 milletvekilinden az olamaz (Anayasa, m.96) (<http://www.anayasa.gen.tr/kanun.htm>).

Türk Milli Eğitim alanında çoklu kurumsal mantıkların, hukuki söyleyişle “yürütmenin bir parçası” (Gözler, 2010), yönetim bilimi açısından da “kurumsal girişimci” olarak isimlendirebileceğimiz iktidar partisi ve Milli Eğitim Bakanlığı'na ne türden bir “hareket kabiliyeti” kazandırdığı, parlamentoda en az 139 olumlu rey ile kabul edilebilen “kanunlar” ile yürütme organının düzenleyici işlemleri olarak sıralanan “kanun hük-

\*\* Şekil 2’te her bir kurumsal mantık için çizgilerin kesikli yahut düz olması tarihsel süreç içerisinde söz konusu mantığın alanda sahip olduğu güç ve etkiyi göstermektedir. Kesikli çizgiler düz çizgilere göre daha az güç ve daha az etki anlamındadır.

münde kararname”, “tüzükler” ve “yönetmelikler” bağlamında 1983-2012 yılları arasında gerçekleşen uygulamalar ışığında tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunu yaparken Milli Eğitim Bakanlığı’nın (MEB) resmi internet sitesinde (www.meb.gov.tr) “mevzuat” başlığı altında yer alan düzenlemeler esas alınmıştır. 1983 yılı itibari ile onar yıllık periyotlar içerisinde MEB nezdinde çıkarılan kanun, KHK, tüzük ve yönetmeliklere dair sayılar Tablo 1’de verilmiştir. Tablo 1’deki düzenlemeler, 1983 sonrası ANAP iktidarı (1983-1992), koalisyon iktidarları (1993-2002) ve Adalet ve Kalkınma Partisi dönemleri (2003-2012) arasında karşılaştırma yapılarak sunulmuştur.

**Tablo 1.** 1983 Sonrası MEB’e Dair Düzenlemeler

Dönem	Düzenleme Türü				Toplam	Oran
	Kanun	KHK	Tüzük	Yönetmelik		
1983-1992	6			26	32	16%
1993-2002	1	1	2	43	47	24%
2003-2012	2	1		113	116	59%
<b>Toplam:</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>182</b>	<b>195</b>	<b>1</b>

Tablo 1 incelendiğinde, 2003-2012 yılları arasında MEB nezdinde, 2 kanun, 1 KHK ile 113 yönetmelik çıkarıldığı, böylece geride bıraktığımız 10 yıllık periyot içerisinde toplam 116 düzenleme gerçekleştirildiği ve bu sayının 1983’ten itibaren gerçekleştirilmiş olan toplam 195 düzenleme içerisinde yaklaşık olarak %59’luk bir paya isabet ettiği görülmektedir.

Tablo 1’de yıllar itibari ile “kanun” biçiminde yapılan düzenlemelere dair rakamlar “yürürlüğe tamamı ile yeni giren” kanunları kapsamakta olup MEB’in resmi internet sitesinde (www.meb.gov.tr) “mevzuat” başlığı altında yer alan kanunlarda “değişiklik yapan” kanunları göstermemektedir. Bu bağlamda Tablo 2 yine 1983 yılı itibari ile onar yıllık periyotlar içerisinde Milli Eğitim Bakanlığı’nın (MEB) resmi internet sitesinde (www.meb.gov.tr) “mevzuat” başlığı altında yer alan kanunlarda “değişiklik yapan” kanunları göstermektedir.

**Tablo 2.** 1983 Sonrası Değişiklik Yapan Kanun Sayısı

Dönem	Değişiklik Yapan Kanun Sayısı	Yüzde
1983-1992	19	26%
1993-2002	22	30%
2003-2012	32	44%
<b>Toplam:</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Mevcut kanunlarda “değişiklik yapan” bu düzenlemelerin her üç periyotta da 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu (2003-2012 arasında 7 kez, 1993-2002 arasında 1 kez, 1983-1992 arasında 2 kez), 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu (2003-2012 arasında 3 kez, 1993-2002 arasında 4 kez, 1983-1992 arasında 2 kez) ve 3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanunu (2003-2012 arasında 3 kez, 1993-2002 arasında 7 kez, 1983-1992 arasında 3 kez) üzerinde yoğunlaşması ilgi çekicidir<sup>††</sup>.

**Tablo 3.** 1983 Sonrası 222, 1739 ve 3308 sayılı Kanunlarda Değişiklik Yapan Kanun Sayısı

Dönem	Değişiklik Yapan Kanun Sayısı	222, 1739 ve 3308 sayılı Kanunlarda Değişiklik Yapan Kanun Sayısı	Oran
1983-1992	19	7	37%
1993-2002	22	12	55%
2003-2012	32	13	41%
<b>Toplam:</b>	<b>73</b>	<b>32</b>	<b>44%</b>

2003-2012 yılları arasında MEB nezdinde 113 yeni yönetmelik çıkarılırken 68 yönetmeliğin de “mülga” hale geldiği gözlemlenmektedir. Bu rakam 1993-2002 ve 1983-1993 periyotları için 1 olarak gerçekleşmiştir. 2003-2012 yılları arasında mülgalaşan 68 yönetmelikten 27’sinin yine aynı dönemde, yani 2003-2012 yılları arasında yürürlüğe giren yönetmelikler olduğu anlaşılmaktadır. 1993-2002 döneminde benzer bir durumla karşılaşılma 1983-1992 döneminde aynı dönemde yürürlüğe giren 1 yönetmeliğin mülga hale geldiği görülmektedir.

<sup>††</sup> Özellikle 222 ve 1739 sayılı yasalarda değişiklik yapan 6287 sayılı yasa “4+4+4 sistemi” ve “isteğe bağlı seçmeli ders olarak Kur’an-ı Kerim ve Hz. Peygamberimizin Hayatı” başlıkları altında kamuoyunda çokça tartışılmıştır.

Buraya kadar ulaşılan bulgular ışığında, 2003-2012 yılları arasında “kanun hükmünde kararname”, “tüzükler” ve “yönetmelikler” bağlamında gerçekleşen uygulamaların önceki iki periyoda göre sayıca üstün olduğu gözlemlenmektedir. Ancak bu üstünlüğün alanda var olan *çoklu kurumsal mantıkların* kurumsal girişimciye sağladığı “*hareket kabiliyeti*”nden ziyade iktidarın “*tek başına iktidar*” olmasına bağlı olarak kazandığı “*hareket kabiliyeti*”nden kaynaklandığı iddia edilebilir. Bu bakış açısı, kurumsal girişimcilerin *ırsaksak ve alışılmadık* uygulamalarını bunların sosyal bağlam içerisindeki gücü ile ilişkilendirerek açıklamaya çalışan görüşle de uyumlu görünmektedir (Battilana, 2006; 2007). Bu savın sorgulanabilmesi adına 13.12.1983-20.11.1991 tarihleri arasında (yaklaşık 96 ay) Anavatan Partisi (ANAP) tarafından MEB nezdinde gerçekleştirilen uygulamalar 18.11.2002’den itibaren tek başına iktidarda olan Adalet ve Kalkınma Partisi’nin (AKP) 2010 yılı sonuna kadarki (yaklaşık 96 aylık) uygulamaları ile karşılaştırılmıştır. Buna göre ANAP döneminde gerçekleşen 17 düzenlemeye karşın AKP döneminde 106 düzenleme ile karşılaşılmıştır.

**Tablo 4.** Tek Başına İktidar Olan İki Partinin Yaklaşık 96 Aylık Periyot İçerisinde MEB’e Dair Düzenlemeleri

Dönem	Düzenleme Türü				Toplam
	Kanun	KHK	Tüzük	Yönetmelik	
ANAP	2	0	0	15	17
AKP	2	0	0	104	106
<b>Toplam:</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>182</b>	<b>186</b>

Tek başına iktidar olan partilerin hükümette oldukları bu iki dönem arasındaki temel fark, ANAP iktidarı döneminde ülkede yaşanan şartların da etkisi ile alanın çelişkiye olanak vermeyecek şekilde belirli bir kurumsal mantıkla çevrilmesi sonucu diğer mantıkların kendilerine fazla yer bulamazken, AKP iktidarı döneminde birden fazla mantığın alanda güçlenerek farklı yönelimlerde hareket serbestisi sağlamasıdır. 1983-1991 yılları arasında teorik olarak alanda çoklu kurumsal mantıkların varlığından söz etmek olasıysa da, uygulamada bu mantıklardan bir kısmına yerleşik düzenlemelerin yapılması olanaklı görülmemektedir. O halde 2003-2012 yılları arasında gerçekleşen uygulamaların önceki iki periyoda göre sahip olduğu nicel üstünlüğün alanda var olan *çoklu kurumsal mantıkların* kurumsal girişimciye sağladığı *hareket kabiliyeti*nden kaynaklandığını iddia etmek mümkündür. Diğer taraftan, 2003-2012 yılları arasında gerçekleştirilmiş 27 düzenlemenin yine aynı dönemde mülgaştırılmış olması yahut birbirlerine tamamen karşıt orijinlere, içeriklere ve konumlanmalara sahip kurumsal mantıklara yerleşik uygulamaların yakın zamanlamalarla gerçekleştirilmiş olması kurumsal girişimciye niceliksel anlamda açıkça gözlemlenen hareket kabiliyeti artışının ötesinde farklı bir *çelişikliğe* işaret ediyor görünmektedir. Bu dönem içerisinde gerçekleşmiş ve karşıt orijinlere, içeriklere ve konumlanmalara sahip kurumsal mantıklara yerleşik uygulamalara örnek teşkil edebilecek kimi kritik olaylar Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5.** 2003 Sonrası Dönemde Türk Milli Eğitim Alanında Kritik Olaylardan Bazıları

Olaylar/Söylemler	Yıl	Durum/Sonuç	Olayın Kaynağı Kurumsal Mantık	Sonucu Şekillendiren Kurumsal
Ders kitaplarının parasız dağıtımı	2003	Gerçekleşti	Yurttaş Yet. (Devletçi) Man.	Yurttaş Yet. (Devletçi) Man.
Öğretmenevlerinin ve MEB’e bağlı sosyal tesislerin satılması için başlatılan girişimler	2003	Kamuoyundan gelen tepkiler nedeni ile tasarı olarak kaldı	Ticari Man.	Yurttaş Yet. (Devletçi) Man.
YÖK’ün yeniden yapılandırılması tartışmaları	2003-...	Gerçekleşmedi	İKY	Yurttaş Yet. Man.
Eğitimin yerel yönetimlere devri tartışmaları	2003-...	Gerçekleşmedi	İKY	Yurttaş Yet. Man.
Eğitim bütçesinde artış	2003-...	Gerçekleşti	İKY	İKY
100 Temel Eser uygulaması	2005	Gerçekleşti	İKY	İKY
Öğrencileri devlet olanaklarıyla özel okullarda okutma tasarısı	2006	Kamuoyundan gelen tepkiler nedeni ile tasarı olarak kaldı	Ticari/İKY	Yurttaş Yet. Man.
OKS’nin SBS’ye dönüştürülmesi	2008	Gerçekleşti	Sınav Baş. Man.	Sınav Baş. Man.
SBS’nin tekrar OKS benzeri bir yapıya	2010	Gerçekleşti	Sınav Baş. Man.	Sınav Baş. Man.



Olaylar/Söylemler	Yıl	Durum/Sonuç	Olayın Kaynağı Kurumsal Mantık	Sonucu Şekillendiren Kurumsal
dönüştürülmesi				
Akıllı tahta ve tablet bilgisayar uygulamaları	2011	Gerçekleşti	İKY	İKY
4+4+4 sistemi	2012	Gerçekleşti	İKY+Dindar N.Y.	İKY+Dindar N.Y.
Seçmeli ders olarak 'Kur'an-ı Kerim ve Hz. Peygamberimizin Hayatı' Düzenlemesi	2012	Gerçekleşti	Dindar N.Y.	Dindar N.Y.
Milli Güvenlik Bilgisi dersinin kaldırılması	2012	Gerçekleşti	İKY (Liberal)	İKY (Liberal)
Milli Güvenlik dersinde yer alan bazı konuların, Türkiye Cumhuriyeti İnkılap Tarihi ve Atatürkçülük ile Çağdaş Türk ve Dünya Tarihi derslerine eklenmesi	2012	Gerçekleşti	Yurttaş Yet. (Devletçi) Man.	Yurttaş Yet. (Devletçi) Man.
Okullarda kıyafet serbestisi	2012	Gerçekleşti	İKY (Liberal)	İKY (Liberal)
Özel okullar hariç ana sınıfı ve 1, 2, 3, 4, 5. sınıf öğrencilerini kapsayan Okul Sütü Programı	2012	Gerçekleşti	Yurttaş Yet. (Devletçi) Man.	Yurttaş Yet. (Devletçi) Man.
Dershanelerin kapatılarak özel okullara dönüştürülmesi tartışmaları	2012	Gerçekleşmedi	İKY	Sınav Baş. Man.

Bu aşamada, ortaya çıkan çelişiklikleri anlamlandırabilmek adına son otuz yılda MEB nezdinde gerçekleştirilen düzenlemeler alanda mevcut kurumsal mantıklar ile ilişkilendirip içerik analizi ile tahlil edilerek özellikle son on yılda yapılan düzenlemelerin kurumsal girişimcinin hareket kabiliyetinde niteliksel olarak da bir iraksamaya işaret edip etmediğine bakılmıştır. Bu bağlamda alanda varlığını sürdürdüğü Turhan vd. (2013) tarafından ortaya konulan altı kurumsal mantıktan her biri o kurumsal mantıkları bilişsel olarak temsil ettiği düşünülen beşer sözcük ile ilişkilendirilmiş ve bu sözcükler 1983'ten bu yana MEB nezdinde uygulamaya konulmuş (mülga olmayan) yönetmelikler içerisinde aranarak kodlanmıştır.

**Tablo 6.** Kurumsal Mantıkların Kodlanmasında Kullanılan Anahtar Kelimeler

Kurumsal Mantıklar	İKY	SINAV BAŞ.	KÜLT. İHR.	DİN. NES. YET.	TİCARİ	YURTTAŞ YET.
Anahtar Kelimeler	<i>bilgi</i>	<i>sınav</i>	<i>azınlık</i>	<i>din</i>	<i>özel (hukuk, teşebbüs, girişim)</i>	<i>milli/ulusal/yurtçi</i>
	<i>hayat boyu</i>	<i>burs</i>	<i>Lozan</i>	<i>ahlak</i>	<i>gelir/kar</i>	<i>Atatürk</i>
	<i>birey / insan kaynağı</i>	<i>dershane/kurs</i>	<i>yabancı dil</i>	<i>imam</i>	<i>ticari/ticaret/işletme</i>	<i>inkılap</i>
	<i>verimlilik/etkililik</i>	<i>başarı</i>	<i>yabancı okul</i>	<i>Kur'an/peygamber</i>	<i>ücret</i>	<i>laik</i>
	<i>uluslar arası/yurt dışı</i>	<i>rekabet/yarışma</i>	<i>yabancı vakıf</i>	<i>manevi</i>	<i>yatırım</i>	<i>vatandaş/yurttaş</i>

Ulaşılan bulgularda 1983 sonrası dönemde “sınav başarısı mantığı”nın en baskın kurumsal mantık, “yurttaş yetiştirme mantığı”nın da ikinci baskın kurumsal mantık olarak alanı biçimlendirdiği anlaşılmaktadır. 1983-1992 ve 1993-2002 dönemlerinde “ticari mantık” en baskın üçüncü mantık iken 2003-2012 döneminde “insan kaynağı yetiştirme mantığı”nın (İKY) üçüncü derecede baskın mantık olarak alanda yer aldığı gözlemlenmektedir.

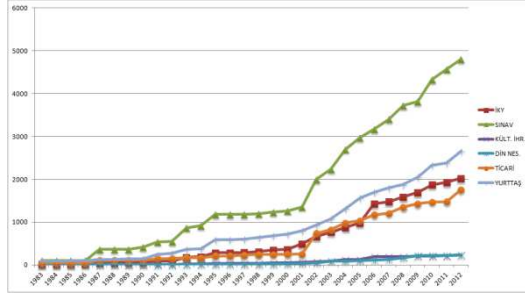
**Tablo 7.** 1983 Sonrası Baskın Kurumsal Mantıklar

DÖNEM		1983-1992	1993-2002	2003-2012
SIRALAMA	1	SINAV	SINAV	SINAV
	2	YURTTAŞ YET.	YURTTAŞ YET.	YURTTAŞ YET.
	3	TİCARİ	TİCARİ	İKY

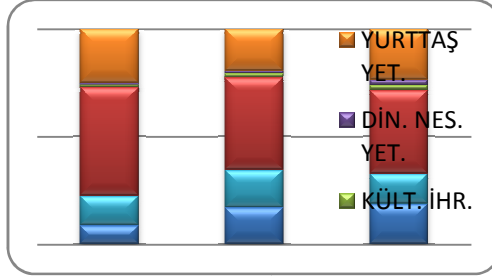
Bu noktada, yapılan içerik analizi doğrultusunda, Türk Milli Eğitim sisteminde son otuz yıl süresince, her geçen yıl isimleri değişse de bir üst kademe eğitim sürecine başlayacak her öğrencinin daha iyi bir okula girebilmek hatta yetişkinlerin de daha iyi bir mesleğe ve işe sahip olabilmek, kariyerinde ilerleyebilmek adına başarılı olmasını gerektiren yarışma sınavlarının varlığı ile bu suretle ortaya çıkan “okul-özel dershane/kurs-özel ders” üçlemesinden oluşan sistem içerisinde somut tezahürleri görülen “sınav başarısı” fenomeninin “alandaki aktörlerce sergilenen tüm eylemlere kılavuzluk eden” (Scott, 1995) öncül bir unsur olduğu ve kurumsal meşruiyetin temel kaynağını teşkil ettiği tespit edilmiştir.

Ayrıca, eğitim sisteminin her kademesinde güçlü bir “milliyetçilik”, “devletçilik” ve “yurttaşlık” vurgusunu ön plana alan “yurttaş yetiştirme mantığı”nın da alanda varlığını güçlü bir biçimde hissettirmekte olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer taraftan, bilgi toplumu paradigmasına özgü “insan kaynağı yetiştirme mantığı”nda, son otuz yıl süresince, özellikle de 2000’li yıllardan itibaren gerek uluslar arası gerekse ulusal bağlamda yaşanan gelişmelere paralel bir biçimde sürekli artan bir güçlenme olduğu açıkça görülmektedir. Kültür ihracı mantığı ile dindar nesiller yetiştirme mantığının alandaki en zayıf mantıklar olmakla birlikte, 2000’li yıllarda az da olsa göreceli bir artış sergilemiş oldukları dikkat çekmektedir.



Şekil 3. Türk Milli Eğitim Alanında 1983 Sonrası Kurumsal Mantıkların Gücü



Şekil 4. Türk Milli Eğitim Alanında 1983 Sonrası Kurumsal Mantıkların Göreceli Etkinliği

1980 sonrasında gerek makro gerek mikro bağlamda güçlenen neo-liberal paradigmaya paralel olarak devletin eğitim sektöründeki yeni rolünü yürütücüden ziyade düzenleyici olarak tanımlayan (Friedman, 1997; Çakar, 2009; Turhan vd., 2013) “ticari mantık” ile birlikte düşünüldüğünde “insan kaynağı yetiştirme mantığı-ticari mantık” ikilisinin, “sınav başarısı” ve “yurttaş yetiştirme” mantıkları ile birlikte birbirlerine yakın güçlerde üç kurumsal mantığın hakimiyeti altındaki bir “çoklu kurumsal mantıklar” çerçevesini oluşturduğu görülmektedir. Bunun özellikle 2003-2012 yılları arasında gerçekleştirilmiş 27 düzenlemenin yine aynı dönemde mülgaştırılmış yahut birbirlerine tamamen karşıt orijinlere, içeriklere ve konulanmalara sahip kurumsal mantıklara yerleşik uygulamaların beraberce gerçekleştirilmiş olması ile somutlaşan ve kurumsal girişimcide niceliksel anlamda açıkça gözlemlenen hareket kabiliyeti artışının ötesinde farklı bir çelişkilğe işaret eden durumu açıklar nitelikte olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda birbirleri ile çelişik ancak aynı zamanda da yakın güçlerde kurumsal mantıkların varlığını sürdürdüğü bir alanda kurumsal girişimcinin hareket kabiliyetindeki nicel artışın beraberinde niteliksel bir tutarlılık da getirmediği hatta büyük oranda çelişik uygulamalara yol açtığı anlaşılmaktadır.

## 5.SONUÇ

Bu çalışmada belirli bir örgütsel alanda var olan çoklu kurumsal mantıkların kurumsal değişim sürecinde inisiyatif üstlenen kurumsal girişimcilerin hareket kabiliyetini ve uygulamalarını nasıl ve ne derecede etkilediği ile alanda ne tür sonuçlara yol açtığı sorusuna cevap aranmıştır.

Bu bağlamda, Türk Milli Eğitim alanında kurumsal girişimci olarak karşımıza çıkan iktidar partisi ve MEB’in 1983-2012 yılları arasında gerçekleştirmiş olduğu düzenlemeler incelenmiş, özellikle gerek nicel açıdan bir artış gerekse nitel açıdan bir çeşitlenmenin gözlemlendiği 2003-2012 dönemi üzerinde yoğunlaşmıştır.

Elde edilen bulgulara göre, özellikle 2003-2012 yılları arasında farklı kurumsal mantıkların alandaki etkinliklerini arttırmaları ile birlikte kurumsal girişimcinin hareket kabiliyetinin niceliksel olarak genişlediği, buna karşın, birbirleri ile çelişik ancak yakın güçlerde kurumsal mantıkların varlığını sürdürdüğü bir alanda kurumsal girişimcinin hareket kabiliyetindeki nicel artışın *niteliksel bir tutarlılıktan çok çelişik durumlara* yol açmış olduğu ortaya çıkmıştır.

## KAYNAKÇA

- Alford, R. R. and R. Friedland, 1985. *Powers of Theory: Capitalism, the State, and Democracy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Battilana, J. 2006. "Agency and Institutions: The Enabling Role of Individuals' Social Position" *Organization* 13 (5): 653-676.
- Battilana, J. 2007. "Initiating divergent organizational change: The enabling role of actors' social position." *Best Paper Proceedings of the Academy of Management*.
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. 2009. "How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship." *The Academy of Management Annals*: 65-107.
- Berger P.L. & Luckmann T. 1967. *The Social Construction of Reality; a Treatise in the Sociology of Knowledge*. Penguin, Harmondsworth (Original: Doubleday, Garden City, N. Y. 1966).
- Çakar, M. 2009. "Türkiye'de Bir Örgütsel Form Olan Özel Ortaöğretim Okullarının Kurumsallaşması". *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 669-675.
- DiMaggio, Paul J. and Walter W. Powell. 1983. 'The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields,' *American Sociological Review* 48: 147-160.
- DiMaggio, Paul J. 1988. 'Interest and agency in institutional theory,' in *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, ed. Lynne G. Zucker, 3-21. Cambridge, MA: Ballinger
- Friedland, R. and Alford, R. 1991. Bringing Society back in: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. In W. W. Powell and P. J. DiMaggio (Ed), *The new institutionalism in organizational analysis*, pp. 232-263. Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. 1997. "Public Schools: Make Them Private," *Education Economics*, vol. 5(3): 341-344
- Gözler, Kemal. 2010. *Anayasa Hukukuna Giriş: Genel Esaslar ve Türk Anayasa Hukuku*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Gözler, Kemal. ty. *Türk Anayasa Hukuku Sitesi*. <http://www.anayasa.gen.tr>. (Erişim: 14.04.2013).
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. 1996. "Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism". *Academy of Management Review*, 21: 1022-1054.
- Greenwood, Royston, Roy Suddaby and C. R. Hinings. 2002. "Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields". *The Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 1, pp. 58-80.
- Meyer, John W. and Brian Rowan 1977. 'Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony,' *American Journal of Sociology* 83: 340-363.
- Scott, W. R., & Meyer, J. 1983. The organization of societal sectors. In J. W. Meyer & W. R. Scott (Eds.), *Organizational environments: Ritual and rationality*: Beverly Hills, GA: Sage.
- Scott, W. Richard. [1995] 2001. *Institutions and Organizations*, 2nd edn. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W. R., M. Ruef, P. Mendel, and C. Caronna. 2000. *Institutional Change and Health Care Organizations: From Professional Dominance to Managed Care*. Chicago: University of Chicago Press.
- Suddaby, Roy ve Royston Greenwood. 2005. Rhetorical Strategies of Legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50, No. 1, pp. 35-67.
- Thornton, Patricia. 2004. *Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Thornton, P. H., C. Jones, and K. Kury, 2005. "Institutional Change in Organizations: Transformation in Accounting, Architecture, and Publishing", *Transformation in Cultural Industries Research in the Sociology of Organizations*, 23: 125-170.
- Thornton, P. and W. Ocasio. 2008. Institutional logics. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, and R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*: 99-129. Los Angeles: Sage.
- Thornton, P.H., W. Ocasio, M. Lounsbury. 2012. *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. Oxford University Press, Oxford.
- Turhan, M.S., A. Danışman, G. Gündoğdu. 2013. Kurumsal Mantıklar, Örgütsel Değişim ve Bireysel Aktörler: Bir Özel Okulda Araştırma, *IV. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildirileri*, 8-9 Şubat 2013, Ankara.
- Zucker, Lynne G. 1977. 'The Role of Institutionalization in Cultural Persistence,' *American Sociological Review* 42: 726-743.
- Zucker, Lynne G. (Der.) 1988. *Institutional Patterns and Organizations*. Cambridge: Balling

# TÜRKİYE'DEKİ ÜNİVERSİTELERDE GÖREV YAPAN AKADEMİSYENLERİN KURUMSAL KURAM KONULU ÇALIŞMALARINA İLİŞKİN GENEL BİR DEĞERLENDİRME

Öğr.Gör.Dr. Eyüp Aygün TAYŞİR  
Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi  
İşletme Bölümü  
eataysir@marmara.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışma, Kurumsal Kuram'ın Türkiye'deki evrimini, 2000 – 2010 yılları arasında Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiriler ve bu bildirimlerde adı geçen araştırmacıların 2000'den günümüze kongre dışında yaptıkları yayınlar üzerinden incelemektedir. Bu bağlamda, çalışma, bahsi geçen yıllar arasında, kurumsal kuramın örgüt ve yönetim bilimciler arasında bir çalışma alanı olarak nasıl yayıldığını, bu yayılımda kurumsal girişimcilerin izlerini, Türkiye'de kurumsal kuramın araştırmaya konu edilen alt çalışma alanlarının merkez ülke olan ABD'deki çalışma alanlarıyla ne derece paralel olduğunu, Türkiye'de kurumsal kuram çalışmalarının metodolojik özelliklerini ve Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi'nde sunulan Kurumsal Kuram konulu bildirimlerin yayına dönüşme sürecini araştırmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Türkiye'de kurumsal kuram çalışmaları, kurumsal kuram, kurumsal iş, kurumsal girişimci

## 1. GİRİŞ

Kurumsal Kuram (KK), 1970'lerin ortalarında özellikle Amerika'da, örgütler dünyasına kışkırtıcı sorular yönelten bir yazın olarak belirmiş (Scott, 2001) ve zaman içinde örgüt bilimciler tarafından çokça ilgi gösterilen bir disiplin haline almıştır. KK'a örgüt bilimciler tarafından gösterilen ilgi ve bu ilginin doğal bir sonucu olarak KK konulu yayın sayısında gözlenen artışın kuramı popülerleştirdiği ifade edilebilir. Özen (2004) KK'ın son on yılda üzerinde en çok çalışılan kuram olduğunu belirtirken, bu ilginin nedenini, kuramın örgüt kuramlarının ana çizgisinden radikal bir biçimde kopmadan özgün savlar ileri sürebilmesine ve kendi içinde pek çok yeni tartışmayı tetikleyebilecek kadar bulanık ve çelişkili olmasına atıf yaparak açıklamaktadır. Nitekim KK, hem kuramın alanı içinde çalışan kişiler hem de diğer örgüt kuramlarını temel çalışma alanı olarak benimsemiş araştırmacılar tarafından düzenli olarak eleştirilere maruz kalmıştır. Bu bağlamda, özellikle 80'lerin sonu ve 90'ların ilk yarısında KK çalışmaları, zaman içinde pozitivizme yönelerek kuramın yorumlamaya dayalı özünden kopmakla (Bowring, 2000), kuramın temellerini oluşturan Eski Kurumsalçı geleneği yok sayıp, bu geleneğin kurama katkılarının kurama yöneltilen eleştirileri gidermedeki potansiyelini fark edememekle (Stinchcombe, 1997; Selznick, 1996), kurumsallaşmada bireyin olası etkisini ve dolayısıyla çıkara dayalı eylem, politik davranış gibi unsurları ihmal etmekle (DiMaggio, 1988) ve eşbiçimlilik kavramına dalıp kurumsal değişimi açıklamada yetersiz kalmakla eleştirilmiştir. İlginçtir ki, oldukça saygın araştırmacılardan gelen ve alanın önde gelen akademik dergilerinde yayınlanan bu eleştiriler, hem eleştiriye getirenler hem de alanda eleştirilen işleri gerçekleştirilenler tarafından üzerinde çalışılmaya devam edilen konular olmuştur. Bir başka deyişle, KK'a yönelen eleştiriler ve KK konulu çalışmaların bütününe yönelik analizler, kuramın evriminde önemli bir rol oynamıştır. Bu durumun en belirgin örneği, kuramın, kurumsal değişimi açıklamadaki yetersizliğine yönelen eleştiriler neticesinde başlayan bir akımla, kurumsal değişim konulu çalışmaların bir anda artmasıdır (örneğin: Townley 2002, Kraatz ve Moore 2002, Hoffman 1999, Seo ve Creed 2002, Greenwood, Suddaby ve Hinings, 2002, Rao 1998). Keza, kurumların oluşması, sürdürülmesi, değişmesi ya da ortadan kalkmasında aktörün/eyleyenin/kurumsal girişimcinin rolünün ihmal edildiğini vurgulayan eleştiriler de, KK içinde, bugün adına Kurumsal İş (Lawrence ve Suddaby, 2006) denilen yeni bir yazının oluşmasına öncülük etmiştir. Görüldüğü gibi, KK, doğduğu topraklar olan Amerika'da, geriye dönük olarak sürekli değerlendirilmeye tabii tutulmakta ve bu değerlendirmeler neticesinde ortaya çıkan eleştiriler, kuramın evrimine yön vermektedir.

KK, Türkiye’de de son dönemlerde popüler bir çalışma alanıdır. Gürol ve diğerleri, 2004 yılında 12. Ulusal Yönetim Kongresinde sundukları bir bildiriye, 50 kişilik bir örneklem üzerinden yaptıkları araştırmalarının sonucunda, KK’ın Türkiye’de 2004 yılı itibariyle açık sistem yaklaşımı ile birlikte en çok çalışılan makro örgüt kuramı olduğunu bulgulamışlardır. KK’ın günümüzde Türkiye’de ne derece ilgiye mazhar olduğu, bu çalışmanın bulgularının aktarıldığı bölümde de görülmektedir. Bu durumda, Türkiye merkezli KK çalışmalarının belirli bir birikime ulaştığı ve geriye dönük olarak belirli boyutlar üzerinden analiz edilmelerinin konuyla ilgili çalışmalar yürüten kişilere faydalı olacağı ifade edilebilir. Bu noktada belirtmek gerekir ki, bahsi geçen amaca hizmet eden, yani Türkiye merkezli KK çalışmalarını analiz eden, çalışmaların sayısı son derece azdır. Türkiye’de KK’ın bir çalışma alanı olarak kurumsallaşmasında kilit aktörlerden biri olarak tanımlanabilecek –bu tanıma ilişkin görüşler destekler ilerleyen satırlarda görülebilir- Özen, 2004 ve 2007 yıllarında yaptığı değerlendirmelerde Türkiye kaynaklı KK çalışmalarını analiz etmiştir. Yaptığı analizin sonucunda Özen (2004), Türkiye kaynaklı KK çalışmalarının sınırlı sayıda olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla, 2004 yılı itibariyle, koşul bağımlılık kuramı hâlâ Türkiye’de örgüt kuramları alanında gelinen son nokta olarak görülmektedir. Ancak, Özen (2004)’in de belirttiği gibi, bu analizde temel alınan liste kapsamlı değildir ve hakemli dergilerde yayınlanmamış çalışmaları içermemektedir. Özen, bu analizi 2007 yılında revize ederken, Türkiye’de örgüt yönetimi yazınının 1980 sonrası yıllarda özellikle Amerika’da gözlemlenen kuramsal çeşitlilikten nasibini almadığını vurgulamakta, ancak bununla birlikte KK’ın diğer makro örgüt kuramlarına kıyasla az da olsa ilgi gösterilen bir alan olduğunu belirtmektedir. Özen (2007) bu son analizinde, KK adına Türkiye’de umut verici gelişmeler olduğunu da belirtmektedir.

Sonuç olarak, 2000’li yılların ortalarından itibaren Türkiye kaynaklı KK çalışmalarında bir hareketlilik gözlenmeye başlandığı ifade edilebilir. Fakat bu çalışmalar bugüne kadar derinlemesine bir analize tabii tutularak incelenmemiştir. Bu analizin, Türkiye’de KK alanında çalışan ya da çalışmayı planlayan araştırmacılara bilgi sağlama potansiyeli taşıması nedeniyle son derece elzem olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmanın temel amacı, 2000 yılı ve sonrasında Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde (UYOK) KK konulu en az bir bildiriye adı geçen araştırmacıların çalışmalarını inceleyerek Türkiye kaynaklı KK çalışmalarını detaylı bir şekilde analiz edip yorumlamaktır.

Çalışmanın kuramsal ve uygulamaya dönük bazı katkıları olacağı düşünülmektedir. Çalışma, öncelikle, bir disiplinin belirli bir coğrafyadaki kurumsallaşma sürecine ve bu süreçte aktörlerin rolüne odaklanarak, kurumsal dinamiklerin yayılımı ve kurumsal iş yazınlarına katkı sağlama potansiyeli taşımaktadır. Öte yandan, böyle bir çalışma, zaman içinde gerçekleştirilecek ve diğer makro örgüt kuramlarının Türkiye’deki evrimini inceleyecek çalışmalar için bir karşılaştırma zemini hazırlamaktadır. Son olarak, KK’ın Türkiye’deki evrimini yukarıdaki soruları yanıtlayarak açıklayan bir çalışmanın, KK alanında gelecekte gerçekleştirilecek çalışmalara yön gösterici bilgiler üretmek faydalı olması da mümkündür.

## 2. METODOLOJİ

Bu çalışmada amaçlanan analizin, KK konulu ve Türkiye kaynaklı çalışmaların bütünü üzerinden gerçekleştirilmesi amaçladığından, veri toplanırken iki aşamalı bir süreç izlenmiştir. UYOK, Türkiye’de yönetim ve örgüt bilimcilerin en geniş katılımı gösterdiği ulusal organizasyondur. Dolayısıyla, KK alanında Türkiye merkezli olarak çalışan araştırmacıların izinin sürülmesine buradan başlanmasının mantıklı olacağı düşünülmüştür. Bu bağlamda, öncelikle, 2000 – 2010 yılları arasında UYOK’da sunulan KK konulu bildirimler, anahtar kelimeleri ve özetleri okunarak taranmıştır. Bu ilk aşamada, UYOK’da sunulmuş KK konulu bildirimleri kaleme alan yazarların demografikleri, sunulan çalışmanın KK’ın hangi yönüyle ilişkili olduğu, çalışmanın metodolojik özellikleri analiz edilerek kodlanmıştır. İkinci aşamada ise, ilk aşamada ismi tespit edilen, yani 2000 – 2010 yılları arasında UYOK’da KK konulu en az bir bildiriye ismi geçen yazarların kongre dışındaki KK konulu çalışmaları tespit edilmiştir. Bu aşamada, yazarların kurum ya da kişisel web sayfalarında yer alan özgeçmişleri analiz edilmiş, özgeçmişlere ulaşılmadığı durumlarda yazarlarla iletişime geçerek özgeçmişleri talep edilmiş ya da yazarların ulusal ve uluslararası dergileri tarayan ULAKBİM, Business Source Complete gibi veritabanlarındaki kayıtları üzerinden ilerlenerek KK konulu diğer çalışmalarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu aşamada, ilk aşamada tespit edilen araştırmacıların kongre dışında KK konulu çalışmalar yapıp yapmadıkları, eğer yapıyorlarsa bunların UYOK’da sunulan çalışmanın bir devamı niteliğinde olup olmadığı ve yine çalışmanın metodolojik özellikleri ile KK’ın hangi boyutu ile ilişkili olduğu tespit edilerek kodlanmıştır. Sonuç itibariyle, izleyen bölümde sunulan bulguların, 2000 – 2010 yılları aralığında UYOK’da KK konulu herhangi bir bildiriye ismi geçmeyen araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiş çalışmalar dışında Türkiye kaynaklı tüm KK çalışmalarını kapsadığı ifade edilebilir.

### 3. BULGULAR

Gerçekleştirilen analizler neticesinde ortaya çıkan durumu özetleyen temel bulgular şu şekilde özetlenebilir:

- UYOK'da 2000 – 2010 yılları arasında sunulan KK konulu bildirimlerin kongrede sunulan tüm bildirimlere oranı 2000 – 2004 aralığında %4-5 civarındayken bu oran 2005 sonrasında artış göstermeye başlamış ve 2009 sonrası dönemde %8'in üzerine çıkmıştır. On yılın ortalaması ise %6.20'dir.

- 2000 – 2010 yılları arasında UYOK'da sunulan KK konulu bildiri sayısı 66'dır. Bildiri başına 1.62 yazar düşmekte ve 66 bildiriye 62 farklı araştırmacının ismine rastlanmaktadır. Bu yazarların 30'u (%48) kadın, 32'si (%52) erkektir.

- 2000 – 2010 arasında UYOK'da sunulan Türkiye kaynaklı KK çalışmalarının önemli ölçüde (%89.39) görgül çalışmalar olduğu, kuramsal çalışmaların oranının %7.57 düzeyinde kaldığı ve hem kuramsal hem de görgül olarak nitelebilecek çalışmaların da %3.04 oranında olduğu anlaşılmıştır.

- Görgül çalışmaların %40.98'i nicel, %52.46'sı nitel, %4.92'si nicel ve nitel yöntemleri bir arada kullanırken, çalışmaların %1.64'ünde yöntem belirtilmemiştir.

- İncelenen 66 bildirinin 27'sinde temel meselenin eşbiçimlilik, 17'sinde kurumsal dinamiklerin yayılımı olduğu, son yıllarda KK araştırmalarında öne çıkan kurumsal iş ve kurumsal mantıklar (Thornton vd., 2012) gibi konuların henüz en çok çalışılan konular olmamakla birlikte hızla arttığı gözlemlenmiştir. Eşbiçimlilik konulu çalışmaların çokluğu, KK konusunda ilk kez çalışan kişilerin eğer yanlarında KK konusunda deneyimli bir araştırmacı yoksa genelde bu konuya yönelmeleri ile ilişkili gözükmektedir. Kurumsal dinamiklerin yayılımı konusunun sık çalışılması ise, KK konusunun Türkiye'de yayılmasında başrolde olan kurumsal girişimcilerin 2000'lerin başındaki çalışmalarının (örneğin: Özen, 2000; Özen, 2001; Erçek ve Üsdiken, 2002) bu konuyla ilişkili olmasıyla açıklanabilir. KK'ın Türkiye'de yayılmasına önderlik eden araştırmacılara yükünelen genç akademisyenlerin genelde bu alanda çalışmalar ürettikleri düşünülebilir.

- Türkiye'de KK'ın örgüt ve yönetim bilimi camiasında popülerlik kazanmasında etkili olan kurumsal girişimcilerin, kurum olarak Başken ve Sabancı Üniversiteleri ve araştırmacı olarak da Prof.Dr. Şükrü Özen ve Prof.Dr. Behlül Üsdiken oldukları anlaşılmıştır. Bahsi geçen araştırmacılar, UYOK'da sunulan bildirimler içinde ismine hem yazar hem atıf olarak en sık rastlanan Türkiye kaynaklı kişiler olmakla birlikte, UYOK dışında KK konusunda en sık ve en prestijli akademik dergilerde yayın yapan kişilerdir. Keza, bu kişilerin görev yaptıkları üniversiteler de, KK konusunda en çok yayını yapan üniversiteler olarak tespit edilmişlerdir. Bu bağlamda, Özen ve Üsdiken'in, 2000 – 2010 yılları arasında gerçekleştirilen 11 UYOK'un 7'sinde Örgüt Kuramı alanında bildiri değerlendirme kurulunda bulunması, KK'ın Türkiye'deki evrimi açısından bir kurumsal iş olarak nitelenebilir. Kraatz ve Moore (2002)'un da belirttiği gibi, farklı yetenek, anlayış, ön kabul ve değerlere sahip liderlerin bir araya dahil olmasıyla o alanda kurumsal değişim gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, Prof.Dr. Şükrü Özen önderliğinde başlatılan ve alanın önde gelen akademisyenlerince desteklenen Örgüt Kuramı Çalıştayı ve aşağıda görüleceği üzere KK konulu çalışmaların sıklıkla yer aldığı Prof.Dr. A. Selami Sargut editörlüğünde yayın yapan Yönetim Araştırmaları Dergisi gibi oluşumlar da KK'ın Türkiye'deki yayılımına yardımcı olmuş kurumsal işler olarak nitelenebilir. Her ne kadar bu işlerin hiçbiri doğrudan KK'ın Türkiye'de örgüt ve yönetim bilimi alanında kurumsallaşması adına yapılmamış ve tüm makro örgüt kuramları ya da genel olarak örgüt ve yönetim bilimi çalışmaları hedeflenmiş olsa da, bahsi geçen işlerin en büyük etkiyi KK çalışmaları alanında yaptığı ifade edilebilir. 2000 – 2010 yılları arasında UYOK'da KK konulu en az bir bildiriye adı geçen araştırmacıların 2000 – 2012 yılları arasında ürettikleri tüm yayınları incelendiğinde, 62 yazardan 22'sinin (%35) UYOK'da sunduğu bildiriye kongre dışında bir makaleye dönüştürdüğü tespit edilmiştir. Bu şekilde, 2000 – 2010 yılları arasında UYOK'da sunulan KK konulu toplam 62 bildirinin 35'i (%56) kongre dışında makale olarak yayınlanmıştır. Bu 35 çalışmanın 14'ünde (%40) alanın kurumsal girişimcileri olarak tanımlanan Prof.Dr. Şükrü Özen ve Prof.Dr. Behlül Üsdiken'in yalnız ve/veya diğer araştırmacılarla birlikte imzası bulunmaktadır. 2000 – 2010 yılları arasında UYOK'da sunulup akabinde makale olarak yayınlanan 35 çalışmanın yayımlandıkları mecralar incelendiğinde, bu makalelerin hem ulusal hem de uluslararası alanda prestijli olarak nitelenebilecek dergilerde yayımlandıkları görülmektedir. Öyle ki, bu 35 çalışmanın 18'i (%51) SSCI kapsamında taranan dergilerde, 8'i (%23) Yönetim Araştırmaları Dergisi'nde ve geri kalan 9'u da (%26) Türkiye merkezli ya da diğer batı ülkeleri merkezli, uluslararası indekslerce taranan dergilerde yayınlanmışlardır. Bu bulgu doğrultusunda, Türkiye'de KK'ın bir araştırma alanı olarak kurumsallaşmasının, akademinin makro kurumsal çevresine hâkim olan nitelikli yayın üretme mantığının sürdürülmesine yardımcı olduğu ifade edilebilir.

- 2000 – 2010 yılları arasında UYOK'da sunulan KK konulu bildirimlerde adı geçen araştırmacılar ve bu araştırmacıların kongrede sundukları bildirimlerin yayına dönüş oranlarıyla ilgili bir diğer ilginç bulgu, UYOK'da 2000 – 2010 aralığında KK konulu sadece bir bildiriye ismi geçen ve KK konusunda ne kongrede

ne de kongre dışında bu yayından farklı bir çalışması olmayan 29 araştırmacıdan 20'sinin, düzenli olarak KK konusunda çalışan ve UYOK'da bildiri sunan kişilerle değil, birbirleriyle ya da yalnız olarak çalışmış olmalarıdır. Bu 20 kişinin sunduğu toplam 12 bildirinin, genellikle eşbiçimlilik, meşruiyet gibi KK için güncel olmayan konularla ilişkili olduğu, tamamının görgül ve ikisi dışında hepsinin nitel yöntemle gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Son olarak, bu kişiler tarafından sunulan bildirilerin 2005 sonrasında artmış olması, KK çalışmalarına öykünme ya da KK çalışmalarını meşruiyet kazanmada bir araç olarak görmekle ilişkili olabilir.

- KK'nın son dönemde Türkiye'de örgüt ve yönetim bilimi alanında çalışan kişiler arasında yaygınlaşması, bu konuda bir sembolik eşbiçimlilik (Tayşir ve Anıl, 2013) ya da meşruiyet arayışı durumunun gözlenmesini de beraberinde getirmiştir. Bu duruma, özellikle, KK konusunda sadece bir kez çalışıp sonra konuyu terk eden, yazarlarının tamamı düzenli olarak KK konusunda çalışmayan kişilerden müteşekkil olan ve genelde alanın güncelliğini en çok yitirmiş konularından eşbiçimlilik konusuna odaklanan çalışmalarda rastlanmaktadır. Bu durum, KK'nın son dönemde Türkiye'de örgüt ve yönetim bilimi alanında KK'nın kazandığı popülerlik sonucu oluşan sosyal baskıyla ilişkili olabileceği gibi kuramın popülerliği ile birlikte gelişen bir ilginin sonucu da olabilir. Ancak, her iki durumda da, bahsi geçen yayınları yapanların KK'a ilgilerinin hemen ilk çalışmada kaybolduğunu ifade etmek mümkündür.

- Araştırma esnasında sıklıkla gözlenen bazı hususların da bir bulgu olarak sunulması faydalı olabilir. Bu bağlamda, kimi çalışmaların araştırma sorularının doğrudan KK ile ilişkili olmasına rağmen bu çalışmalarda KK'a hiç değinilmediği gözlemlenmiştir. 66 çalışma arasına alınmayan bu gibi bildirilerin yazarları eğer KK'dan faydalanmış olsalardı hem kuramın güç kazanması hem de bahsi geçen çalışmaların kuramsal arka plan açısından daha nitelikli bir hale bürünmesi mümkün olabilirdi. Bu durum, kat edilen tüm aşamaya rağmen Türkiye'de KK'ı tanıtan ve ne gibi soruları yanıtlamakta faydalı olabileceğini belirten çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. KK konulu çalışmaların, UYOK bildiri kitaplarında kimi zaman örgüt yapılarının profesyonelleşmesi anlamına gelen kurumsallaşma çalışmalarıyla aynı oturumlara yerleştirilmesi, kurumsal girişimci (institutional entrepreneur) kavramının sıklıkla girişimcilik yazınındaki iç girişimci kavramıyla karıştırılması gibi hususlar da KK'a ilişkin kavramların henüz Türkiye örgüt ve yönetim bilimi geneline benimsetilemediğinin bir işareti olarak yorumlanabilir. Analizler esnasında örneğine çok az rastlanan KK konulu nitelikli kuramsal çalışmaların artması bu sorunların giderilmesine katkı sağlayabilir.

- Son olarak, Türkiye kaynaklı KK çalışmaları incelendiğinde, bu çalışmalarda KK'nın diğer makro örgüt kuramlarıyla entegrasyonuna neredeyse hiç gidilmemiş olduğu gözlenmektedir. Hâlbuki günümüzde makro örgüt kuramlarının birbirlerinin açıklama alanlarını genişletme gücünden yararlanan çalışmalara ihtiyaç duyulduğu sıklıkla dile getirilmektedir. Bu bağlamda, Önder ve Üsdiken'in (2010) Türk sendikacılık alanının geçirdiği evrimi farklı kurumsal mantıklar ve örgütsel ekoloji yazınlarını arka plana alarak açıkladıkları çalışma, gelecekte yapılacak çalışmalara bir örnek niteliği taşımaktadır.

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma sonucunda ortaya çıkan resim, Özen'in 2004 senesinde kaleme aldığı Türkiye kaynaklı KK çalışmaları analizinde ifade edilen, koşulbağımlılık kuramının Türkiye'de örgüt kuramında geline son nokta olarak görülmesi anlayışının değişmeye başladığını işaret etmektedir. 2000 sonrası dönemde UYOK'da sunulan bildiriler ve bu bildirilerin yayına dönüş oranları incelendiğinde, son dönemde Türkiye merkezli KK konulu çalışmaların hem nicelik hem de nitelik olarak gelişme içinde olduğu ve bu gelişmenin alanda gerçekleştirilen kurumsal işlerle açıklanabileceği anlaşılmaktadır.

Bu çalışmanın temel kısıtı, 2013 yılında dördüncüsü gerçekleştirilen Örgüt Kuramı Çalıştayı'nda sunulmuş bildirileri analize dahil etmemiş olmasıdır. Çalışmanın gelecek versiyonlarında bu kısıtın giderilmesi planlanmaktadır.

#### KAYNAKÇA

- Bowring, M.A. 2000. De/ Constructing theory: A look at the institutional theory that positivism built. *Journal of Management Inquiry*, 9, 3.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48.
- DiMaggio, Paul J. 1988. Interest and agency in institutional theory. Ed. Lynne G. Zucker (Der.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*. Massachusetts: Ballinger Publishing Company
- Erçek, M. ve Üsdiken, B, 2002, Türkiye'de işletme iktisadı 1930-1950, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 23-25 Mayıs, Antalya, Türkiye
- Greenwood, R., Suddaby R. ve Hinings, C.R. 2002. Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45, 1.

- Gürol, Y., Doğrusoy G. ve Özen A. 2004. Yönetim alanında çalışan türk akademisyenlerin çalışmalarında kullandıkları modern sonrası teoriler üzerine bir inceleme. 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 27-29 Mayıs 2004, Bursa, Türkiye
- Hoffman, A.J. 1999. Institutional evolution and change: environmentalism and the U.S. chemical industry, *Academy of Management Journal*, 42, 4.
- Kraatz, M.S ve Moore J.H. 2002. Executive migration and institutional change. *Academy of Management Journal*, 45, 1.
- Lawrence, T. B., ve Suddaby, R. 2006. Institutions and institutional work. Clegg S., Hardy C., Lawrence T. B. ve Nord W. (Der.) *The Sage Handbook of Organization Studies*. Second Edition. London: Sage, 215-254.
- Özen Ş. 2000. Kurumsal kuram ışığında TKY'nin Türkiye'deki yayılım sürecinin dinamikleri. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Nevşehir, Türkiye.
- Özen Ş. 2001. Kurumların yayılımında merkez-çevre farklılaşması, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. 24-26 Mayıs, Silivri, Türkiye.
- Özen, Ş. 2004 Örgütsel analizde Türkiye kaynaklı kurumsal kuram çalışmaları. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Ekim 2004, 4/2
- Özen, Ş. 2007. Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri çözümlemeye yeni ufuklar ve yeni sorunlar, Örgüt Kuramları Sargut S. A. ve Özen, Ş. (Der.) Ankara: İmge
- Rao, H. 1998. Caveat emptor: the construction of nonprofit consumer watchdog organizations. *The American Journal of Sociology*. 103, 4.
- Scott, W. R. 2001. *Institutions and Organizations*, 2. Basım, London: Sage
- Selznick, P. 1996. Institutionalism old and new. *Administrative Science Quarterly*, 41.
- Seo, M. ve Creed, W.E. D. 2002. Institutional contradictions, praxis, and institutional changes: a dialectical perspective, *Academy of Management Review*, 27, 2.
- Stinchcombe, A. L. 1997. On the virtues of old institutionalism, *Annual Review of Sociology*. Vol. 23, pp. 1-18.
- Tayşir, E. A. ve Anıl, İ. (Baskıda) Kurumsal baskılara verilen örgütsel yanıtlarda kritik karar alıcıların tehdit-fırsat algısının rolü: İMKB'de işlem gören bankaların kurumsal yönetim ilkeleri karşısındaki davranışları üzerinden bir değerlendirme. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1 / 2.
- Thornton P. H., Ocasio W. ve Lounsbury M. 2012. The institutional logics perspective: a new approach to culture, structure and process. United Kingdom: Oxford University Press.
- Townley, B. 2002. The role of competing rationalities in institutional change. *Academy of Management Journal*, 45, 1.



**YIRMİBİRİNCİ OTURUM:PROF.DR. MEHMET OLUÇ SALONU GİRİŞİMCİLİK VE İNOVASYON**

✓ **GİRİŞİMCİ BİLİŞİ KAPSAMINDA DUYGULANIM VE YARATICILIK**

*Prof.Dr. Alev KATRİNLİ*

*Doç.Dr. Gonca GÜNAY*

*Araş.Gör. Begüm Seray SAMUR TERAMAN*

✓ **İZMİR İLİNDEKİ ÖNCELİKLİ SEKTÖRLERDE İNOVATİF İŞ DAVRANIŞ KALIPLARININ BELİRLENMESİ**

*Prof.Dr. Jülide KESKEN*

*Prof.Dr. Haluk SOYUER*

*Yrd.Doç.Dr. Burak ÇAPRAZ*

*Yrd. Doç.Dr. Burcu ARACIOĞLU*

*Yrd.Doç.Dr. Murat KOCAMAZ*

*Yrd. Doç.Dr. Aydın KOÇAK*

*Yrd. Doç.Dr. Derya KELGÖKMEN İLİC*

*Araş.Gör. Dr. Nazlı Ayşe AYYILDIZ ÜNNÜ*

*Yrd.Doç.Dr. Ural Gökay ÇİÇEKLİ*

*Araş.Gör. Hakan ERKAL*

✓ **GİRİŞİMCİLİK SÜRECİNİN BİREYSEL VE ÇEVRESEL BELİRLEYİCİLERİ: BÜTÜNLEŞİK BİR MODEL ÖNERİSİ**

*Yrd. Doç.Dr. Özge GÖKBULUT ÖZDEMİR*

# GİRİŞİMCİ BİLİŞİ KAPSAMINDA DUYGULANIM VE YARATICILIK

**Prof.Dr. Alev KATRİNLİ**  
İstanbul Aydın Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
alevkatrinli@aydin.edu.tr

**Doç.Dr. Gonca GÜNAY**  
İstanbul Aydın Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
gunaygonca@gmail.com

**Araş.Gör. Begüm Seray Samur TERAMAN**  
İstanbul Aydın Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
serayteraman@aydin.edu.tr

## ÖZET

Geçmişte yapılan araştırmalar, duygulanımın yaratıcılık üzerindeki etkisini doğrulamaktadır. Yapılan çalışmanın amacı, geçmiş bulguları girişimci bilişi kapsamında irdeleyerek, duygulanımın iş fikri üretme akıcılığına etkisini değerlendirmektir. Deneysel tasarıma sahip olan bu çalışmada, tesadüfi olarak olumlu duygulanım, olumsuz duygulanım ve nötr durumlara atanan 267 katılımcıdan veri toplanmıştır. Araştırma sonuçları, olumlu duygulanım durumuna atanan katılımcıların diğer katılımcılara kıyasla daha çok sayıda iş fikri ürettiklerini göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimci bilişi, duygulanım, yaratıcılık, iş fikri üretmek

## 1.GİRİŞ

Girişimciliği teşvik edebilmek için, girişimcilik sürecini inceleyerek, girişimcilerin neyi yaptıklarına ve neden yaptıklarına odaklanmak yerine, nasıl yaptıklarını araştırmak gerekmektedir (Stevenson ve Jarillo, 1990). Girişimcilik sürecinde önemli bir yer tutan girişimci bilişinin incelenmesi, düşünme-aksiyon bağı kurulabilmesi konusunda, alana önemli katkı sağlayacaktır (Mitchell, Busenitz, Bird, Gaglio, McMullen, Morse ve Smith, 2007; Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse ve Smith, 2002).

Baron (2008) tarafından yapılan yazın taramasına göre, girişimci bilişinin incelenmesine duygulanımın biliş ile kesişim noktasının da dahil edilmesi zorunludur ve hatta olumlu duygulanımın yaratıcılığa olan pozitif etkisi bu bağlamda değerlendirilmelidir. Geçmişte yapılan araştırmalar, duygulanım ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi inceledikleri halde, bu ilişkiyi girişimcilik kapsamında değerlendirmemişlerdir. Bu çalışmanın amacı, geçmiş bulguları girişimci bilişi kapsamında irdeleyerek, duygulanımın iş fikri üretme akıcılığına etkisini değerlendirmektir.

## 2.TEORİK ALTYAPI

Girişimcilik kavramının yazında tam bir tanımı bulunmamakla birlikte, kavramın, sahip olunan kaynaklardan ve girişimcinin konumundan bağımsız olarak, inovasyon aracılığıyla değer yaratmak için fırsatların farkına varmayı ve bu fırsatları geliştirmeyi içerdiği kabul görmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001; Churchill, 1992). Bu tanımda önemli yer tutan, inovasyon ve fırsatların farkına varmak gibi kavramlar yaratıcılık ile yakından ilişkilidir. Yaratıcılık yeni ve faydalı fikirler üretirken, inovasyon onları hayata geçirir ve uygular (Amabile, Conti, Lazenby ve Herron, 1996). Bu nedenle, yaratıcılık, örgütlerde inovasyonun kaynağı olarak tanımlanmaktadır (Amabile ve diğerleri, 1996; Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993). Ayrıca, fırsatların tanınması ve onların iş fikirlerine dönüştürülmesi aşamasında yeni ve faydalı fikirler üretmek de yaratıcılık içermektedir ve Amabile (1997) bu süreci “girişimciliğe ait yaratıcılık” olarak isimlendirmektedir. Bu bağlamda yaratıcılık, girişimcilik için “yaşam kaynağı” olarak görülmektedir (Ward, 2003).

Yaratıcılık örgütsel davranış alanında ilgi çeken bir konudur ve yaratıcılığa etki eden faktörler pek çok çalışmanın konusu olmuştur (örn. Amabile, 1996; Costa ve McCrae, 1995; Woodman ve Schoenfeldt, 1990). Bireylerin deneyimlediği duygular olarak tanımlanan (Watson ve Clarke, 1984) duygulanım da, yaratıcılığın öncülleri arasında değerlendirilmektedir. Duygulanım bilişi oluşturan malzemenin ne şekilde düzene koyulduğunu etkiler (Isen 2008; Isen, Daubman ve Nowicki, 1987). Olumlu duygulanım, dikkat, düşünce ve aksiyonun kapsamını genişletirken, olumsuz duygulanım daraltır (Fredrickson, 1998; Fredrickson ve Branigan, 2005). Bu nedenle, olumlu duygulanımın yaratıcılığı artırması beklenmektedir (Isen ve diğerleri, 1987) ve yapılan araştırmalar bu beklentiyi destekleyen sonuçlar sunmaktadır (Isen, 1999). Örgüt ortamında yapılan araştırmalar da benzer sonuçlar sunmaktadır. Amabile ve diğerlerine (2005) ait bulgular, olumlu duygulanım ve yaratıcılık arasında doğrusal bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin bir gün sonra da devam ettiğini doğrulamaktadır. Benzer şekilde, Madjar ve diğerleri (2002) tarafından yapılan çalışmada olumlu duygulanım, kurum tarafından yaratıcılığın teşvik edilmesine ilişkin algı ve yaratıcı performans arasında aracı değişken rolü üstlenmektedir. Diğer taraftan, olumsuz duygulanımı, olumlu duygulanımın tersi gibi değerlendirmemek gerekmektedir. Olumsuz duygulanım, bireylere bir şeylerin yolunda gitmediğini ve harekete geçilmesi gerektiğini işaret eder (Martin, Ward, Achee ve Wyer, 1993). Bu nedenle, olumsuz duygulanımın da yaratıcılığı artırması beklenebilir. Bu konuda yapılan çalışmalar net sonuçlar sunmasa da (Isen ve diğerleri, 1987), olumsuz duygulanımın da, belli koşullar altında, yaratıcılığı artırdığı görülmektedir (Zhou ve George, 2001; Kauffman & Vosburg, 1997).

Duygulanımı girişimcilik bilişi bağlamında dikkate alan Baron (2008), olumlu duygulanımın girişimciye ait yaratıcılığı olumlu yönde etkileyeceğini önermektedir. Ancak, bu önermeyi destekleyen bir araştırma henüz yapılmamıştır. Bu nedenle bu çalışma, olumsuz duygulanım veya olumlu duygulanımın iş fikri üretme sürecine etkisini, deneysel bir tasarımla araştırmayı amaçlamaktadır.

### 3.YÖNTEM

Araştırma, işletme bölümü öğrencilerinden 267 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, tesadüfi olarak olumlu duygulanım, olumsuz duygulanım ve nötr durumlara atanmış ve iş fikri geliştirmeleri istenmiştir. Belirtilen duyguları uyarmak için otobiyografik hatırlama yöntemi kullanılmıştır. Bu aşamadan sonra, DeTienne ve Chandler'ın (2007) kullandıkları ölçüm ile katılımcıların iş fikri üretmeleri istenmiştir. Üretilen iş fikri sayısı, aykırı düşünme yeteneğinin bir parçası olarak kabul edilen akıcılık olarak (Torrence, 1966) değerlendirilmiştir.

### 4.SONUÇ

Araştırmanın ana hipotezi, pozitif duygulanım ve negatif duygulanım durumlarında iş fikri akıcılığının nötr duygulanım durumu ile karşılaştırıldığında daha yüksek olacaktır. Bu hipotezi test etmek, üç duygulanım durumu arasındaki farkları incelemek için Tek yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır. Üretilen iş fikri sayısı üç duygulanım durumu için de anlamlı düzeyde farklıdır ( $F(2, 264) = 5.94, p < .01$ ). LSD post-hoc testinde üç grubun karşılaştırılmasına göre, olumlu duygulanım durumundaki katılımcılar ( $M = .78, 95\% CI [.49, 1.06]$ ), olumsuz duygulanım durumundaki ( $M = .33, 95\% CI [.18, .48]$ ) ve nötr durumdaki ( $M = .35, 95\% CI [.21, .49]$ ) katılımcılara kıyasla anlamlı düzeyde daha fazla sayıda iş fikri üretmiştir ( $p < .01$ ). Olumsuz duygulanım durumundaki katılımcıların ürettikleri iş fikri sayısı, nötr durumdaki katılımcıların ürettikleri iş fikri sayısı ile karşılaştırıldığında aralarındaki fark .01 düzeyinde anlamlı görülmemektedir. Bu durumda veriler, olumlu duygulanım durumunda nötr duruma kıyasla akıcılığın yüksek olduğu hipotezini desteklemektedir. Ancak, olumsuz duygulanım durumunda nötr duruma kıyasla akıcılığın yüksek olduğu hipotezi desteklenmemektedir.

### KAYNAKÇA:

- Amabile, T.M. 1997. Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1): 39-58.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. ve Herron, M. 1996. Assessing the work environment for creativity. *The Academy of Management Journal*, 39(5): 1154-1184.
- Amabile, T.M., Barsade, S.G., Mueller, J.S. ve Staw, B.M. 2005. Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3): 367-403.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. 2001. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16: 495-527.
- Baron, R. A. 2008. The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, 33(29): 328-340.

- Churchill, N.C. 1992. Research issues in entrepreneurship. D.L. Sexton and J.D. Kasarda (Ed.), *The State of the Art of Entrepreneurship*: 579-596. Boston, MA: PWS-KENT.
- Costa, P. T. Jr. ve McCrae, R.R. 1995. Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the revised NEO personality inventory. *Journal of Personality Assessment*, 64(1): 21-50.
- DeTienne, D.R. ve Chandler, G.N. 2007. The role of gender in opportunity identification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Mayıs, 365-384.
- Fredrickson, B.L. 1998. What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3): 300-319.
- Fredrickson, B.L. ve Branigan, C. 2005. Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition and Emotion*, 19(3): 313-332.
- Isen, A. 1999. On the relationship between affect and creative problem solving. S.W. Russ (Ed.), *Affect, Creative Experience and Psychological Adjustment*: 3-18, Philadelphia: Brunner/Mazel.
- Isen, A.M. 2008. Some ways in which positive affect influences decision making and problem solving. M. Lewis, J. M. Haviland-Jones ve L.F. Barrett (Ed.), *Handbook of Emotions* : 548-574. New York: Guilford Press.
- Isen, A.M., Daubman, K.A ve Nowicki, G.P. 1987. Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6): 1122-1131.
- Kaufmann, G. ve Vosburg, S.K. 1997. "Paradoxical" mood effects on creative-problem-solving. *Cognition and Emotion*, 11(2): 151-170.
- Madjar, N., Oldham, G.R. ve Pratt, M. G. 2002. There is no place like home? The Contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(4): 757-767.
- Martin, L.L., Ward, D.W., Achee, J.W. ve Wyer, R. S. 1993. Mood as input: People have to interpret the motivational implications of their moods. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64: 317-326.
- Mitchell, R.K., Busenitz, L.W., Bird, B., Gaglio, C.M., McMullen, J.S., Morse, E.A. ve Smith, B. 2007. The central question in entrepreneurial cognition research 2007. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (1): 1-27.
- Mitchell, R., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P., Morse, E., ve Smith, E. 2002. Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter: 93-104.
- Stevenson, H. H. ve Jarillo, J. C. 1990. A Paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 17: 17-27.
- Torrance, E. P. 1966. *The Torrance tests of creative thinking-norms-technical manual research edition*. Princeton, NJ: Personnel Press.
- Ward, T. B. 2003. Cognition, creativity and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19(2): 173-188.
- Watson, D. ve Clark, L. A. 1984. Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96(3): 465-490.
- Woodman, R. W ve Schoenfeldt L. F. 1990. An interactionist model of creative behavior. *The Journal of Creative Behavior*, 24(4): 279-290.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. ve Griffin, R. W. 1993. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2): 293-321.
- Zhou, J. ve George, J.M. 2001. When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4): 682-696.

# İZMİR İLİNDEKİ ÖNCELİKLİ SEKTÖRLERDE İNOVATİF İŞ DAVRANIŞ KALIPLARININ BELİRLENMESİ

**Prof.Dr. Jülide KESKEN**

Ege Üniversitesi İİBFİşletme Bölümü  
julide.kesken@ege.edu.tr

**Prof.Dr. Haluk SOYUER**

Ege Üniversitesi İİBFİşletme Bölümü  
haluk.soyuer@ege.edu.tr

**Yrd.Doç.Dr. Burak ÇAPRAZ**

Ege Üniversitesi İİBFİşletme Bölümü  
burak.capraz@ege.edu.tr

**Yrd.Doç.Dr. Burcu ARACIOĞLU**

Ege Üniversitesi İİBFİşletme Bölümü  
burcu.aracioglu@ege.edu.tr

**Yrd.Doç.Dr. Murat KOCAMAZ**

Ege Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü  
murat.kocamaz@ege.edu.tr

**Yrd.Doç.Dr. Aydın KOÇAK**

Ege Üniversitesi İİBFİşletme Bölümü  
aydin.kocak@ege.edu.tr

**Yrd.Doç.Dr. Derya KELGÖKMEN İLİC**

Ege Üniversitesi İİBFİşletme Bölümü  
derya.ilic@ege.edu.tr

**Araş.Gör.Dr. Nazlı A. AYYILDIZ ÜNNÜ**

Ege Üniversitesi İİBFİşletme Bölümü  
nazliayse.ayyildiz@ege.edu.tr

**Yrd.Doç.Dr. Ural Gökay ÇİÇEKLİ**

Ege Üniversitesi İİBFİşletme Bölümü  
gokay.cicekli@ege.edu.tr

**Araş.Gör. Hakan ERKAL**

Ege Üniversitesi İİBFİşletme Bölümü  
hakan.erkal@ege.edu.tr

## ÖZET

Schumpeter (1934) ile ortaya çıkan inovasyon kavramı özellikle rekabet avantajı sağlamada özellikle farklılaşma stratejisinin ön plana çıktığı endüstriler ve iş kolları ile birlikte tekrar gündeme oturmuştur. Genellikle teknik bakış açısıyla incelenen inovasyon konusunda unutulmaması gereken önemli faktörlerden biri insandır. İnovasyonu gerçekleştirenler olarak çalışanların inovatif iş davranışları inovasyonun başarısında önemli bir pay sahibidir. Bu çalışmada temel amaç İzmir ilinde İzmir Kalkınma Ajansı tarafından tanımlanmış öncelikli sektörlerde inovatif iş davranış kalıplarının tanımlanması ve bu davranışı oluşturan boyutların birbirleri ile ilişkilerinin araştırılmasıdır.

**Anahtar Kelimeler:** İnovasyon, İnovatif İş Davranışı

## 1.GİRİŞ

Son yıllarda özellikle işletme ve ekonomi yazınında inovasyon konusunun yoğun olarak incelendiği görülmektedir. Özellikle 2012 yılı içinde Türkiye’de de İnovasyon Haftası adı altında devlet tarafından da bir etkinlik düzenlenmesi bu kavramın ve uygulamaların önemini göstermektedir. İnovasyonun sıklıkla teknik bir uygulama olarak düşünülmesi aslında bu kavram içinde yatan davranışsal boyutların çok fazla göz önünde bulundurulmasını engellemektedir. Kanımızca inovasyonun gerçekleşebilmesindeki en önemli unsur insandır. Bu çerçevede bireyler tarafından ortaya konan inovatif iş davranış kalıplarının nasıl oluştuğu ve ne şekilde sergilendiği önemlidir.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. İnovasyon

İnovasyon kavramı “yeni bir şey yapmak” anlamına gelen Latince *innovare kelimesinden* türemiştir (Ahmad, 2009: 8). İnovasyon sürecini ve ekonomik kalkınmaya etkisini ilk kez fark eden kişi Schumpeter’dir. Schumpeter (1934: 65), inovasyonu yeni ürünler, hizmetler, iş süreçleri veya pazarlarla ilgili yeni alternatifler yaratma ve uygulama olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte zaman içerisinde inovasyon birçok farklı şekilde tanımlanmış, ancak “yenilik” kavramı her zaman inovasyonun en temel parçası olarak ortaya konulmuştur.

Yenilik, insanlar tarafından yapılırken yeni olarak algılanan veya örgüte farklı gelen her şeyi içerebilir (De Jong, 2007: 15-16). King ve Anderson (2002: 2-3) inovasyonu, “ortaya atan kişiler için yeni olsa da asıl olarak ortaya koyulduğu sosyal düzene yeni gelen” olarak tanımlamışlar ve inovasyonun özellikleri olarak yenilik için yeterli bir koşul olmasa da gerekli olan bir fikre dayalı olmak, bir fayda sağlamayı amaçlamak, tesadüfi olarak değil bilinçli olarak yapılmak, rutin bir değişimi içermemek ve toplumu etkilemek olarak tanımlamışlardır.

### 2.2. İnovatif İş Davranışı

Janssen (2000: 288) inovatif iş davranışını bir iş rolü, grup veya örgüt içinde fayda sağlamak için bilinçli olarak yeni fikirlerin yaratılması, tanıtımı ve uygulaması olarak tanımlamıştır. Farr ve Ford (1990’den aktaran De Jong ve Hartog, 2010: 24) inovatif iş davranışını, bir iş rolü, grup ve örgüt içinde yeni gerekli fikirlerin, süreçlerin, ürün, hizmet ve prosedürlerin bilinçli olarak ortaya koyulmasını amaçlayan bireysel davranış olarak tanımlamışlardır. İnovasyon, sadece yeni fikir, ürün, hizmet, süreç ve prosedürlerin yaratılması değil aynı zamanda uygulamasını da içerdiği için çalışan yaratıcılığında farklılaşmaktadır. West (2002: 357)’e göre yaratıcılık inovatif iş davranışının en temel unsurudur; çünkü inovasyon süreci problem ve performans sapmalarının fark edilerek, bu ihtiyaçların giderilmesi için yeni fikirlerin geliştirilmesi ile başlar. Sonuç olarak inovatif davranış, “çalışanların inovasyon sürecine katkı sağlayabildikleri” geniş davranış kalıplarını içermektedir (Hartog ve De Jong, 2007: 43). Bununla birlikte iş dünyasında artan rekabet, örgütleri başarılı olmak ve varlıklarını devam ettirmek için inovatif olmaya zorlamaktadır (Ahmad, 2009: 10).

### 2.3. İnovatif İş Davranışının Öncülleri

Yazında bireylerin inovatif davranışlarını belirleyen birçok temel öncül ortaya koyulmuştur. Bunlardan bazıları, örgüt kültürü ve örgütsel iklim (Scott ve Bruce, 1994); yöneticilerle ilişkiler (Janssen ve Van Yperen, 2004), iş özellikleri (Oldham ve Cummings,1996), sosyal grup bağlamı (Munton ve West, 1995), bireysel farklılıklar (Bunce ve West, 1995) olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırmalarda özellikle psikolojik süreçlerin farklı bireylerin ve bağlamsal öncüllerin inovatif davranışını nasıl etkilediği ortaya koyulmaktadır.

Bu çalışmada ele alınan inovatif iş davranışı öncülleri; içsel ilgi, beklenen olumlu performans çıktıları, beklenen imaj riskleri ve kazançları, iş içeriğinin inovatifliği, inovatif ün, inovasyona ilişkin algılanan örgütsel destek, örgütsel iklim, dışsal bağlantılar, yönetici temelli faktörler olarak sıralanmaktadır. İnovatif iş davranışını etkileyen öncül faktörlerden birisi (Amabile, 1996; Woodman vd., 1993; Yuan ve Woodman, 2011: 323) bireyin yaptığı göreve ilişkin içsel ilgisidir. Bireyin yaptığı işle ilgili olarak merakı, yaratıcı olma yönündeki eğilimleri ve isteği içsel olarak nitelendirilebilir. Örgütte çalışanların inovatif davranış sergilemelerinin en temel sebeplerinden birisi performans faydası sağlama beklentileridir. Örgütte yeni teknolojilere ve yeni yöntemlere eskilerinden daha iyi olmaları ve performans artışı sağlama beklentileriyle başvurulmaktadır. Bu bakış açısı inovasyon yazınında teknik etkinliğin inovasyonu yönlendirdiği etkinlik temelli yaklaşımı temsil etmektedir (Yuan ve Woodman, 2010: 325). Sutton ve Hargadon (1996) tasarım mühendislerinin beyin fırtınası buluşmalarını bir “prestij” ve “statü artırma” aracı olarak kullanarak yöneticilerini etkileme ve sosyal

imaj oluşturma fırsatı olarak gördüklerini ortaya çıkarmışlardır. Bu çalışmalar beklenen imaj riskleri ve imaj kazançlarının inovatif davranış açısından önemini ortaya koymaktadır.

Inovasyonu içeren bir iş içeriği inovatif davranış ile başarılı performans ilişkisini açıkça belirtmektedir. İnovatifliği yaptıkları işin bir parçası olarak algılayan çalışanlar diğerlerine göre daha fazla düzeyde inovatif fikirler üretme, benimseme ve uygulamanın işlerine katkı sağlayacağına inanırlar (Yuan ve Woodman, 2010: 328). İnovatif ün kapsamında itibar yönetimi yazınına göre insanların yaratmaya çalıştıkları itibar, diğer bireyler tarafından nasıl değerlendirildiklerine ilişkin bireysel görüşlerinden etkilenir (Leary ve Kowalski, 1990). Örgütsel iklim davranışlara ve davranışların olası çıktıklarına ilişkin beklentilere işaret eden önemli bir bağlamsal faktördür (James vd., 1977: 230). Çalışanların; işbirliği yapılan işletmeler, tedarikçiler, müşteriler ve rakiplerle bağlantıda olması işletmelerin başarısında temel rol oynamaktadır (Getz ve Robinson, 2003: 135). Bir lider ya da yönetici inovatif davranış örnekleri sergileyerek inovasyonu teşvik edebilir. Tierney vd. (1999: 591) gerçekleştirdikleri çalışmalarında liderlerin yaratıcı kabiliyetleri ile astların yaratıcı performansları arasında ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Sosik vd. (1998: 111) tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmada ise fikir yaratma sürecinde dönüştürücü liderliğin etkisi olduğu saptanmıştır. Nitekim dönüştürücü liderler çalışanlarına güçlü bir vizyon sunabilen liderlerdir. Bu bağlamda fikir yaratma sürecinde vizyonun etkisi olduğu söylenebilir. Cummings ve Oldham (1997: 35-36) ile Carson ve Carson (1993: 36) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar lider-yönetici desteğinin yaratıcılık üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Fark etme; övgü, ödül (başarı sertifikası, artan özerklik gibi) ve törenleri (kutlamalar gibi) içermektedir (Yukl, 2002'den aktaran De Jong, 2004: 11). Olumsuz yerine olumlu tepkilerle karşılaşan bireyler önerilerini sunma konusunda kendilerini daha rahat hissederek ve çabalarının takdir edildiğini fark ederek yeni fikirler geliştirmeye ve bunları uygulamaya daha fazla özen gösterecektir. Ödüllendirme de inovatif davranışın ortaya çıkışında önemli bir faktördür. Amabile (1997: 54-55) gerçekleştirdiği çalışmasında içsel motivasyonun dışsal ödüllere nazaran inovatif davranışı teşvik de daha önemli olduğunu ortaya koymuştur. Kaynak yaratma inovasyon için oldukça önemli ve gereklidir. Ekvall ve Ryhammer (1999: 303) İsveç'te bir üniversitede çalışan akademisyenler üzerine gerçekleştirdikleri çalışmada inovasyonu etkileyen örgütsel değişkenleri araştırmış ve bu değişkenler arasında inovatif çıktuları etkileyen en önemli faktörün kaynakların varlığı olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışanları zorlayıcı ve mücadele gerektiren görevler vermek onları içsel olarak motive ederek yaratıcılığı ve inovasyonu teşvik edebilir (Amabile, 1997: 45-48). Bu anlamda görev tahsisi de önemli bir faktördür.

### 3. GÖRGÜL ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma kapsamında İzmir ilinde faaliyet gösteren firmalarda çalışan bireylerin inovatif iş davranış kalıplarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu ana amaca bağlı olarak çalışanların inovatif davranış kalıpları üzerinde etkili olabilecek bireysel faktörler ile örgütsel faktörler ortaya konmaya çalışılmış bu faktörler arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

#### 3.2. Araştırma Örnekleme

İzmir'de *öncelikli sektörler* olarak tanımlanan beş sektörde faaliyet gösteren firmalarda çalışan 208 kişilik örneklem grubu üzerinde ölçek test edilmiştir.

#### 3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Anket çalışmasında öncelikli sektörler içinde yer alan ve İzmir'de kurulu olan ya da İzmir'de faaliyet gösteren firma çalışanlarından örneklem grubu belirlenmiştir. Örneklemin oluşturulmasında İzmir Kalkınma Ajansı (İZKA) tarafından belirlenen öncelikli sektörler üzerine odaklanılmıştır. Nitekim İZKA'nın belirlediği öncelikli sektörler lojistik, tarım ve tarıma dayalı sanayi (tarım, gıda ve içecek sanayi, giyim eşyası sanayi), yenilenebilir enerji, ileri teknolojiye dayalı sektörler (endüstri makinaları imalat sanayi, kimyasal madde ve ürünlerin imalatı, tıbbi, hassas ve optik aletler, bilişim sektörü) ve turizm'dir. Tanımlanmış olan öncelikli sektörlerden (tarım ve tarıma dayalı, lojistik, turizm, ileri teknoloji) temsilcilerle odak grup çalışmaları gerçekleştirilmiş ve bu sektöre özgü inovatif iş davranış kalıplarını etkilediği düşünülen bireysel ve örgütsel faktörler belirlenmiştir. Bu kapsamda inovatif davranış ölçtüğü düşünülen ve araştırmanın ilk aşamalarında gerçekleştirilen ön test sonucunda belirlenmiş 106 değişken önceden belirlenen ana değişkenler altında faktör analizine tabi tutulmuştur. Ön test sonucunda ölçek güvenilirlik oranı 0,960 olarak bulunmuştur. Bu analiz sonucunda 5 değişkenin analiz kapsamı dışında bırakılması gerekmiştir. Dolayısıyla inovatif davranış 99 alt

değişkenin oluşturduğu 24 ana değişken içinde değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeğin nihai güvenilirlik oranı 0,976'dır.

### 3.4. Araştırma Bulguları

Gerçekleştirilen odak grup çalışmaları ile öncelikli sektörlere ilişkin bulgular elde edilmiştir. Tarım ve tarıma dayalı sektör incelendiğinde çalışanların sektörde aidiyet duygusuna sahip olmaları önemli görülmektedir. Lojistik sektörüne bakıldığında diğer alanlardaki gibi inovasyon beklenemeyeceği görüşü hakimdir. Lojistik sektöründe zaman kısıtından kaynaklanan olumsuz etki özellikle belirtilen bir unsurdur. Turizm sektörüne bakıldığında sahil bölgelerindeki işletmelerin yeterince inovatif olmadığı belirtilmektedir. İzmir'de turizmde butik turizm anlayışının ön plana çıkması ve bu alanda inovatif olunması gerektiği üzerinde durulmaktadır. İleri teknoloji alanında inovasyonun sektörün özünde mevcut olduğu belirtilmiştir. Sektörde inovasyona bakış açısı olarak inovatif davranışın fikre dönüştüğünde firmaların maddi getiri kazandırdığı düşüncesi hakimdir. Firmaların eleman seçimlerinde inovatif davranış gösteren bireyler öncelikli tercih sebebi görülmekte ancak kurumsal bazda inovasyon çalışmalarında stratejik ortaklıklar kurulmaktadır. Bu anlamda her sektör inovasyon anlamında farklı etkilere maruz kalmaktadır.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler ışığında İzmir ilindeki öncelikli sektörlerde inovatif iş davranışının tanımlanmasında öne çıkan ilk beş değişken içsel ilgi, yenilikçiliğin beklenen performans çıktıları, yenilikçiliğin beklenen olumlu imaj etkisi, fikir üretme ve fırsatların belirlenmesi olarak karımıza çıkmıştır. Dolayısıyla İzmir ilindeki öncelikli sektörlerde inovatif davranışın gerçekleştirilmesinde en önemli boyut kişinin kendisinden gelen içsel ilgidir. Bu anlamda karmaşık problemlere çözüm aranması, ürünler için yeni fikirlerin ortaya çıkarılması, analitik düşünmenin sevilmesi, işe yönelik prosedürlerin oluşturulması ile mevcut süreç ve ürünlerin geliştirilmesinin kişi tarafından sevilmesi inovatif iş davranışını tetiklemektedir. İkinci ve üçüncü sırada gelen boyutlar da inovatif iş davranışında bireyin önemini ortaya koymaktadır. Nitekim kişinin kendi performansını arttıracak ve işini daha iyi yapmasını sağlayacak çıktıya yönelik ve kurum içindeki imajını arttıracak ve daha iyi görünmeyi sağlayacak olumlu imaj etkisi inovasyonun birey kaynaklı olarak daha fazla hissedildiği ve gerçekleştirildiğini göstermektedir. Bu noktada kurum kaynaklı inovatif iş davranışından fazla, birey kaynaklı inovatif iş davranışının varlığı görülmektedir. İnovatif iş davranışının sergilenmesinde en fazla olumsuz etkinin olumsuz imaj etkisinden sonra inovatif davranışın ödüllendirilmesi ve kaynak yaratılması noktasında gerçekleştiği görülmektedir. Bu boyutları inovatif vizyon boyutu takip etmektedir. İnovatif davranışın işletmelerde yeterli seviyede ödüllendirilmiyor olması ve inovasyona yönelik kaynak tahsisinin çalışanlara yeterli seviyede yapılmıyor olması inovatif iş davranışının ortaya çıkışını etkilemektedir.

Kurumlarda gerçekleştirilen iyileştirme projeleri kurum içindeki inovasyona yönelik önemli ölçütlerden biridir. Bu kapsamda katılımcılara kurumlarında son üç yıl içinde verdikleri iyileştirme önerisi sayısı sorulmuştur. Bireylerin inovatif davranışında proje önerileri vermelerini teşvik edebileceği düşünülen araştırma kapsamında incelenen boyutlar arasındaki çapraz ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda inovatif rol modelleme olarak tanımlanan yöneticinin iş davranışında astın fikirlerini alması, yeni fikirler konusunda astlarını ikna etmesi yönündeki çabaların varlığı ile kurum içinde verdikleri iyileştirme önerisi sayısı arasındaki çapraz ilişki ortaya konulmuştur. Bu kapsamda son üç yıl baz alındığında toplam iyileştirme sayısı olarak yoğunluğun 1-10 adet öneri arasında kaldığı görülmektedir (Örnekleme içinde 50'nin üzerinde öneri veren katılımcılara rastlanmıştır). Benzer bir karşılaştırmaya inovasyona yönelik destekler anlamında da bakılmıştır. Bu noktada yalnızca 1-10 adet öneri getirenlerin değil 11-25 adet arası öneri getirenlerin de inovasyona yönelik kurumlardaki desteğin varlığına yüksek oranda katıldıkları görülmektedir. Bu anlamda rol modelleme yanında inovasyona yönelik desteğin varlığı bireylerin inovatif davranışında etkili olabileceği söylenebilir.

İzmir ilinde öncelikli sektörlerle ilişkin inovasyon boyutlarının birbiri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. İnovatif rol modelleme boyutunda inovatif vizyon sahibi olmak ( $r=0,902$ ;  $N=187$ ), inovasyona yönelik destek vermek ( $r=0,884$ ;  $N=187$ ), ortaya konulan inovatif iş davranışını tanıma ( $r=0,840$ ;  $N=187$ ), bu davranışı ödüllendirme ( $r=0,808$ ;  $N=187$ ) ve buna yönelik kaynak yaratma ( $r=0,798$ ;  $N=187$ ) ile pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. İnovatif vizyon değişkeninin ise inovatif rol modelleme dışında inovasyona yönelik destek ( $r=0,810$ ;  $N=187$ ), inovatif davranış tanıma ( $r=0,830$ ;  $N=187$ ), bu davranışı ödüllendirme ( $r=0,821$ ;  $N=187$ ) ve kaynak yaratma ( $r=0,798$ ;  $N=187$ ) ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu görülmektedir. İnovasyona yönelik destek boyutu yukarıda belirtilen inovatif rol modelleme ve inovatif vizyon değişkenlerinin dışında inovatif davranış tanıma ( $r=0,876$ ;  $N=188$ ), bu davranışı ödüllendirme ( $r=0,805$ ;  $N=188$ ) ve kaynak yaratma ( $r=0,803$ ;  $N=188$ ) değişkenleri ile pozitif ilişkisi olduğu görülmektedir. İnovatif davranış tanıma boyutunun yukarıda belirtilen değişkenler ile ilişkilerinin dışında inovatif davranış ödüllendirme ( $r=0,822$ ;  $N=188$ ) ve kaynak yaratma ( $r=0,784$ ;  $N=188$ ) ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu görülmektedir. İnovatif davranış ödüllен-



dirme değişkeninin kaynak yaratma değişkeni ( $r=0,853$ ;  $N=188$ ) ile de pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu görülmektedir.

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇLAR

İnovasyon kavramının en önemli tamamlayıcılarından biri olarak düşündüğümüz inovatif iş davranışı kanımızca her örgüt ya da her sektör için aynı özellikleri taşımamaktadır. Özellikle çalışmanın ilk aşamasını oluşturan odak grup çalışmalarında belirlendiği üzere her sektörün kendi iç dinamikleri çalışandan inovasyona yönelik beklentileri de değiştirmektedir. Bu kapsamda hangi işkolu ve sektörlerin hangi tip inovatif iş davranışlarını daha yüksek önemde gerektirdiğinin belirlenmesine yönelik çalışmaların yapılmasına gereksinim duyulmaktadır. Araştırma kapsamında içsel ilgi, yenilikçiliğin beklenen performans çıktıları, yenilikçiliğin beklenen olumlu imaj etkisi, fikir üretme ve fırsatların belirlenmesi faktörlerinin inovatif iş davranışında en önemli faktörler olduğu görülmektedir. Bu anlamda çalışanın inovatif davranışlar göstermesinde ilk unsur çalışanın kendisinde başlamaktadır. Çalışanın içsel anlamda inovatif yönünün ve ilgisinin olması önemlidir. İnovatif davranış gösteren bireylerin en önemli beklentileri ortaya konulan inovatif davranışın sonucunda oluşan çıktıdır. Kişinin ilgisi yanında inovasyona yönelik verilen emeğin sonucunun hem performans çıktısı anlamında hem de kişinin kendi imajı üzerindeki etkisini görmesi onun bu davranışları göstermeye devam etmesinde güdüleyecektir.

İnovatif iş davranış boyutlarını oluşturan değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında bazı değişkenler arasında yüksek korelasyon bulunmuştur. Bu kapsamda örnek verilecek olursa inovatif rol modelleme, inovatif vizyon, inovasyona yönelik destek, inovatif davranış tanıma ve inovatif davranış ödüllendirme değişkenlerinin etkin olmasında araştırma bulgularında belirttiğimiz diğer değişkenlerin varlığı da önemlidir. Nitekim inovatif davranışın ödüllendirilmesi ile kaynak yaratma arasında pozitif korelasyonun bulunması çalışanın inovatif davranış göstermesinde kendisine kaynak yaratılması yoluyla inovasyonu gerçekleştirmesinin sağlanması anlatılmaktadır. Nitekim odak grup çalışmalarında da bireylerin kendilerine kaynak yaratılmasının bir ödül olarak algılandığı saptanmıştır. Çalışanın inovatif davranış göstermesinde birbiri ile ilişki bulunan değişkenlerin de unutulmaması gerektiği düşünülmektedir. Korelasyon analizlerinde özellikle dikkat çeken değişkenlerden biri olan “Kaynak Yaratma”, en fazla değişkenle ilişkisi bulunan boyuttur. Bu durum kaynak yaratmanın diğer boyutlara göre her ne kadar frekans analizlerinde en aşağılarda yer alan boyut olsa da, tamamlayıcı özellik anlamında önem verilmesi gereken bir boyut olduğunu göstermektedir. Yeterli kaynak yaratılmadığında diğer boyutların inovatif davranış göstermede yetersiz kalma riski mevcuttur.

#### KAYNAKÇA

- Ahmad, K. 2009. Management Development: Its Influence On Innovative Behaviour and the Moderating Role of Proactivity, A Thesis Submitted in Fulfillment Of The Requirements For The Master Degree in Educational Science And Technology, Specialisation in Human Resource Development, Faculty Of Behavioural Sciences, University Of Twente The Netherlands.
- Amabile, T. M. 1996. Creativity in Context: Update to “The Social Psychology of Creativity. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T.M. 1997. Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do. California Management Review, Vol: 40(1) 39-58.
- Bunce, D., West, M.A. 1995. Self Perceptions and Perceptions of Group Climate as Predictors of Individual Innovation at Work. Applied Psychology: An International Review, 44: 199-215.
- Carson, P.P., Carson, K.D. 1993. Managing Creativity Enhancement through Goal Setting and Feedback. Journal of Creative Behaviour, 27:36-45.
- Cummings, A., Oldham, G. R. 1997. Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee. California Management Review, 40: 22-39.
- Den Hartog, D.N., de Jong J.P.J. 2007. How Leaders Influence Employees’ Innovative Behaviour, European Journal Of Innovation Management, Vol:10(1): 41 – 64.
- De Jong J.J. 2004. Research Report, How Can Leaders Trigger Bottom-up Innovation? An Empirical Research into Knowledge Intensive Services. Zoetermeer.
- Schumpeter, J.A. 1934. Theory of Economic Development. Cambridge: Harvard University Press.
- De Jong J.P.J. 2007. Individual Innovation, The Connection between Leadership and Employees’ Innovative Work Behavior. Academisch Proefschrift.
- De Jong, J.P.J., Den Hartog, D.N. 2010. Measuring Innovative Work Behaviour. Vol:19(1): 23-36.
- Ekvall, G., Ryhammer, L. 1999. The Creative Climate: Its Determinants and Effects at A Swedish University. Creativity Research Journal, 12: 303 – 310.
- Farr, J. L., Ford, C. M. 1990. Individual Innovation. In M. A. West ve J.L. Farr (Der.), Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies: 63–80. Chichester. U.K.: Wiley.

- Getz, I., Robinson A.G. 2003. Innovate or Die: Is That A Fact?. *Creativity And Innovation Management*, Vol: 12(3): 130 – 136.
- James, L., Hartman, E., Stebbins, M., Jones, A. 1977. An Examination of the Relationship Between Psychological Climate and a vie Model for Work Motivation. *Personnel Psychology*. Vol: 30: 229 – 254.
- Janssen, O. 2000. Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol: 73: 287 – 302.
- Janssen, O., Van Yperen, N. W. 2004. Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes Of Job Performance and Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol: 47: 368 – 384.
- King, N., Anderson, N. 2002. *Managing Innovation And Change: A Critical Guide For Organizations*. London: Thomson.
- Leary, M. R., Kowalski, R. M. 1990. Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model. *Psychological Bulletin*. Vol:107: 34 – 47.
- Munton, A. G., West, M. A. 1995. Innovations and Personal Change: Patterns Of Adjustment To Relocation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 16: 363 – 375.
- Oldham, G. R., Cummings, A. 1996. Employee Creativity: Personal And Contextual Factors At Work. *Academy of Management Journal*. Vol: 39: 607 – 634.
- Scott, S. G., Bruce, R. A. 1994. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, Vol: 37: 580 – 607.
- Sosik, J.J., Kahai, S.S., Avolio, B.J. 1998. Transformational Leadership and Dimensions of Creativity: Motivating Idea Generation in Computer-Mediated Groups. *Creativity Research Journal*, Vol: 11: 111 – 121.
- Sutton, R. I., Hargadon, A. 1996. Brainstorming Groups in Context: Effectiveness in A Product Design Firm. *Administrative Science Quarterly*, Vol: 41: 685 – 718.
- Tierney, P., Farmer, S.M., Graen, G.B. 1999. An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships. *Personnel Psychology*, Vol:52: 591 – 620.
- West, M.A. 2002. Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. *Applied Psychology: An International Review*, Vol: 51: 355 – 387.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., Griffin, R.W. 1993. Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, Vol:18: 293 – 321.
- Yuan F., Woodman, R. W. 2010. Innovative Behavior In The Workplace: The Role Of Performance and Image Outcome Expectations", *Academy of Management Journal*, Vol: 53(2): 323 – 342.
- Yukl, G. 2002. *Leadership in Organizations*. Fifth edition. Prentice Hall.

# GİRİŞİMCİLİK SÜRECİNİN BİREYSEL VE ÇEVRESEL BELİRLEYİCİLERİ: BÜTÜNLEŞİK BİR MODEL ÖNERİSİ

Yrd. Doç.Dr. Özge GÖKBULUT ÖZDEMİR

Fırat Üniversitesi  
İİBF İktisat Bölümü  
ogozdemir@firat.edu.tr

## ÖZET

Araştırmada girişimcilik alanının temel konusu olan ‘fırsat’ ile ilgili olarak ‘fırsatları neden herkesin değil de bazılarının fark ettiği’ sorusuna girişimcilik sürecine ve süreci etkileyen faktörlere ilişkin bütüncül bir yaklaşımla cevap aranmaktadır. Girişimcilik sürecinde bilişsel faktörler ile kurumsal çevresel faktörlerin yeniliğin değerine etkisi bağlamında, çalışmada yüksek yenilik değerine sahip girişimlerin söz konusu faktörlerden nasıl etkilendiği araştırılmıştır. Sanat sektöründe yapılan nitel araştırma sonucunda ulaşılan bulgular incelendiğinde; geçmiş bilgi ve deneyim ile aile ve sosyal çevreden oluşan yakın sosyal çevrenin süreci etkileyen temel faktörler olduğu görülmektedir. Çalışmanın teorik ve pratik bulguları çerçevesinde girişimcilik sürecini bireysel ve çevresel belirleyicilerle birlikte ele alan bütüncül bir model önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimcilik, Fırsatı Algılama, Fırsatı Değerlendirme, Yenilik, Bireysel Faktörler, Çevresel Faktörler

## 1. ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

Araştırma, girişimcilik alanının temel konusu olan ‘fırsat’ (Brush, vd., 2003, Busenitz, vd. 2003) ile ilgili olarak öne sürülen ‘Fırsatları neden herkesin değil de bazılarının fark ettiği’ (Baron, 2004) sorusuna girişimcilik sürecine ve süreci etkileyen faktörlere ilişkin bütüncül bir yaklaşımla cevap aramaktadır. Söz konusu temel soruyu cevaplamaya yönelik çalışmaların bazılarının sadece fırsatı algılama (Hills vd., 1999, Gaglio ve Katz, 2001) bazılarının sadece fırsatı değerlendirme (Choi ve Shepherd, 2004) aşamalarına odaklandığı gibi süreci etkileyen faktörlere ilişkin yaklaşımlar da salt biliş (Baron, 2004, Mitchell vd. 2002; Simon vd., 2000) ya da salt çevre (Baum vd., 2001; Gartner, 1989) odağında sunulmuştur.

Birey ve çevrenin etkileşimine (Zahra ve Dess, 2001; Mathew, 2008) ve girişimcilik sürecinin aşamaları arasındaki farklılığa (March, 1991; Ireland ve Webb, 2007) yapılan vurguya karşın, uygulamaya dönük bütüncül çalışmalar yetersizdir. Bu durum ise girişimcilik sürecine ve girişimci davranışa ilişkin bütüncül bir yaklaşımın eksikliğine işaret etmektedir.

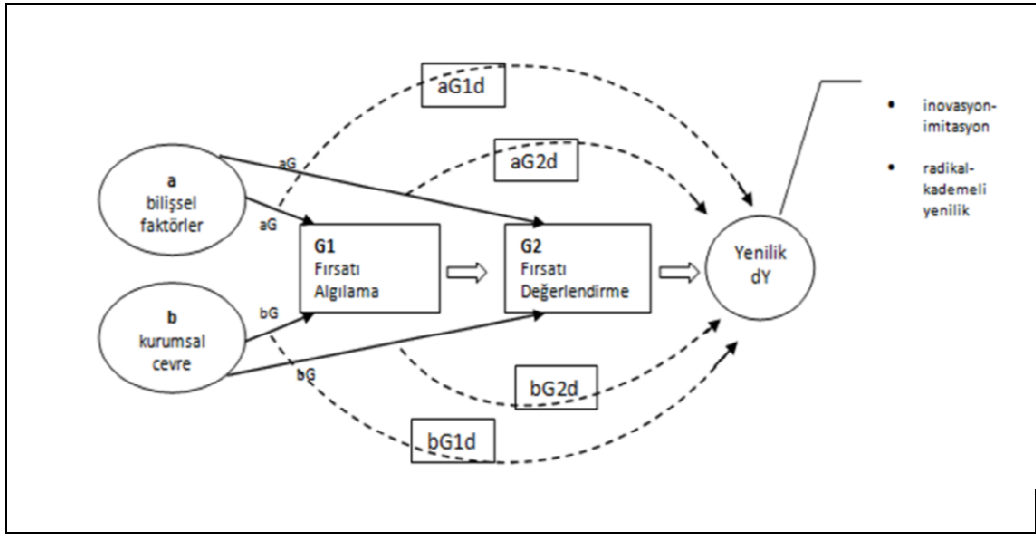
Çalışma söz konusu sorunsal çerçevesinde girişimcilik sürecini, ‘fırsatı algılama’ ve ‘fırsatı değerlendirme’ aşamalarını birlikte ele alarak bireysel ve çevresel faktörler ekseninde bütüncül olarak açıklamayı amaçlamaktadır. Shane (2000)’ in süreç temelli yaklaşımına paralel olarak yeniliğin, yaratıcı düşüncenin girişimci davranışla desteklenmesi sonucunda ortaya çıkan ‘değer’ olduğu görüşüne dayanan araştırmanın diğer sorunsalı ise; girişimcilik süreci ve yenilik arasındaki ilişkidir. Bu çerçevede, girişimcilik sürecini etkileyen bireysel ve çevresel faktörlerin yeniliğe olan dolaylı etkisi de araştırılmaktadır.

## 2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Yazın taraması sonucunda araştırma modelinde bireysel etki, bilişsel teori ışığında (Busenitz ve Barnett, 1997; Das, Teng 1999; Baron, 2004; Mitchell vd., 2002; Simon vd., 2000) bilişsel faktörler (a); çevresel etki ise kurumsal teori ışığında (Gartner, 1988; Hannan ve Freeman, 1977; North, 1990; DiMaggio ve Powell, 1991) kurumsal çevre (b) faktörleriyle ele alınmıştır. Söz konusu faktörlerin girişimcilik sürecinin fırsatı algılama (G1) ve fırsatı değerlendirme (G2) aşamalarını ve dolayısıyla yeniliğin değerini (Yd) nasıl etkilediği yönündeki sorunsal ise şöyle formüle edilmiştir:

$$G=f(G1, G2) \quad G1=f(a, b) \quad G2=f(a, b) \\ dY=f(G(a, b)) \quad dY=f(G1(a, b), G2(a, b)) \quad dY=f(aG1, bG1, aG2, bG2)$$

Araştırma modelinden bilişsel faktörler, geçmiş bilgi ve deneyimlerle (a1) bilişsel stili (a2) içerirken; kurumsal çevre, aile (b1), sosyal ağ (b2), ekonomik (b3), politik ve toplumsal (b4) çevreyi kapsamaktadır.



Şekil 1:Araştırmanın Kavramsal Modeli.

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada, seçilen durumun kendi doğal koşullarında, ayrıntılı olarak incelenmesine, koşulların getirdiği farklılıkları görüp yorumlanmasına olanak sağlayarak bir ilişkiyi ve durumu ortaya koymaya dayanan (Yin, 2003) örnek olay yönteminden yararlanılmıştır. Örnek olay çalışmalarının kabul edilirliliği küçük işletmeler ve girişimcilik araştırmaları ekseninde giderek artmaktadır (Perren ve Ram, 2004). Araştırmanın analiz birimleri, girişimci bireyin kendisi ve girişimcilik süreci sonunda ortaya çıkan yenilikler olarak nitelenen yenilikçi örgüttür.

Yeni ekonomide yaratıcı sektörlerin hızlı yükselişi (AB Rekabet Raporu, 2010) ve yaratıcılık-girişimcilik-yenilik arasındaki güçlü bağ örnek olay seçiminin yaratıcı sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerden seçilmesinde etkili olmuştur. Örnek olay çalışmasının teorik genellemeye imkan vermesi için önerilen örnek olay sayısı (Yin, 2003) sağlanarak girişimcilik sürecinin belirleyicileri 6 örnek olay üzerinden değerlendirilmiştir.

Gözlem, derinlemesine mülakat ve doküman incelemesi ile toplanan veriler araştırma modeline paralel olarak sınıflandırılmış ve özet tablolar halinde sunulmuştur. Özet tablolar okuyucunun da durum hakkında bilgi edinmelerini sağlamanın yanında karşılaştırma ve değerlendirmeler için temel oluşturmaktadır.

Araştırma soruları, araştırma modelinde ortaya konulmuş olan bilişsel ve kurumsal çevresel faktörlerin girişimcilik sürecinin iki aşamasına olan etkisini görmeye yöneliktir. Bilişsel faktörler bağlamında geçmiş bilgi ve deneyimlerle(a1) bilişsel stile(a2) ilişkin sorulara yer verilmişken; kurumsal çevre, aile(b1), sosyal ağ(b2), ekonomik(b3), politik ve toplumsal(b4) çevrenin etkisini anlamaya ve mesruiyet konusuna yönelik soruları içermektedir. Araştırmada ayrıca yeniliğin değeri ile ilgili sorulara da yer verilmiş, böylece hem örneklemin yüksek değerli yeniliklerden oluşma durumu tekrar ortaya konulmuş, hem de literatür incelemesiyle ulaşılan yenilik kriterleri çerçevesinde, yüksek değerli yenilik örnekleri birbirleri ile karşılaştırılmıştır.

### 4. ARAŞTIRMANIN KATKISI

Araştırma, girişimcilik sürecini etkileyen faktörleri ve faktörlerin girişimciliğin birinci ve ikinci aşamaları arasındaki etki farklılığını araştırarak, girişimcilik ve yenilik arasındaki bağı; süreci etkileyen faktörler bağlamında kurarak girişimcilik literatürüne teorik ve pratik anlamda katkı sağlaması açısından önemlidir.

Konunun ele alınmış şeklinin önemi ise şöyle sıralanabilir:

- Bilişsel ve kurumsal çevre faktörlerinin etkilerini inceleyerek girişimciliği bütüncül bir yaklaşımla ele alması açısından önemlidir: Bu araştırma, fırsatla başlayan yenilikle sonuçlanan girişimciliğin yenilikle ilişkisini, bilişsel ve kurumsal teoriler ışığında kurarak, girişimcilik sürecinin anlaşılmasında ve açıklanmasında bilişsel ve kurumsal çevre faktörlerinin etkilerini inceleyerek girişimciliği ve yenilikle ilişkisini bütüncül bir yaklaşımla ele alması olmaktadır.

• Girişimcilik sürecinin birbirini takip eden iki temel aşaması arasındaki farklılığı vurgulaması girişimcilik literatürü açısından önemlidir: Fırsat konusunun girişimcilik literatürünü diğer disiplinlerden ayırması nedeniyle, bu çalışmada, girişimcilik süreci fırsata ilişkin aşamalara odaklanarak açıklanmış ve aşamalar arası farklılık araştırılmıştır. Fırsatı algılama ve fırsatı değerlendirme olarak tanımlanan iki farklı süreçten (Ireland ve Webb, 2007). fırsat arama, rakiplerden bağımsız düşünmeyi gerektirmekte iken, fırsatları kullanma rekabet avantajı aramaya yani daha fazla stratejiye odaklanmaktadır

• Girişimcilik süreci ve yenilik arasında ilişki kurması açısından önemlidir: Girişimcilik, yaratıcılıkla başlayan ve yenilikle sonuçlanması beklenen bir süreç ve yaratıcılığı yeniliğe dönüştüren tutum olarak nitelendiğinde (Shane, 2003) girişimcilik yeniliği önceleyen bir aşama olarak, yeniliği ve yeniliğin değerini etkilemektedir. Yüksek değerli yenilik yaratmaya yönelik girişimcilik sürecini etkileyen faktörlerin neler olduğu ve nasıl birleştiğine ilişkin bilgi sunması, literatüre katkı sağlamanın yanında potansiyel ve mevcut girişimcilere ışık tutmaktadır.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

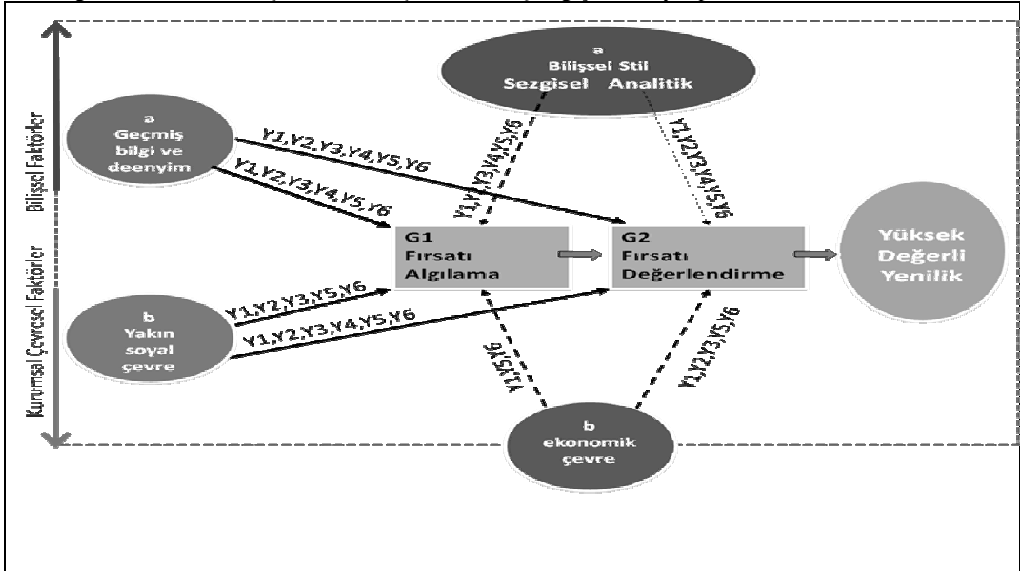
Girişimcilik sürecinde bilişsel faktörler ile kurumsal çevresel faktörlerin yeniliğin değerine etkisini araştıran çalışmada, yüksek yenilik değerine sahip girişimlerin söz konusu faktörlerden nasıl etkilendiği araştırılmıştır. Araştırma, sosyal çevrenin etkisinin örnekler ve girişimcilik sürecinde farklılık göstermesine karşın; geçmiş bilgi ve deneyimlerin tüm örnekler için girişimcilik sürecinin her iki aşamasında da etkili olduğunu göstermektedir. Bilişsel faktörlerin girişimcilik sürecine olan etkilerine ilişkin bulgular; geçmiş bilgi ve deneyimin girişimcilik sürecinde belirleyiciliğinin altını çizmekte ve girişimcilik sürecinin iki aşamasında bilişsel stil farklılığının varlığını ortaya koymaktadır.

Araştırmada kurumsal çevre faktörlerinden toplumsal çevre, politik ve yasal çevrenin örneklerin hiç birinde girişimcilik süreci üzerinde etkisi bulunamamış, ekonomik çevre bazı örneklerde etkili olurken, bazılarında etkisi görülmemiştir. Aile ve sosyal ağın etkisi ise, tüm örneklerde çeşitli aşamalarda izlenmektedir.

Bu durum, girişimlerin fikir ve uygulama aşamasının bilişsel ve yakın çevreye ait faktörlerle belirlendiğini göstermektedir.

Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular incelendiğinde; *geçmiş bilgi ve deneyim* ile *aile ve sosyal çevreden oluşana yakın sosyal çevre*; girişimleri oluşturan temel faktörler olduğu görülmektedir. Fırsatı algılama aşamasının çevreden uzak ve birey yönlü gerçekleşmesi mümkün olabilirken, uygulama aşamasının Pazar ve müşteriye dikkate almayı gerektirmesi nedeniyle çevreye daha bağımlı olduğunu söylemek mümkündür.

Bulgular sonucunda oluşan model araştırmanın başlangıç modeliyle paraleldir.



Şekil 2: Fırsatı Algılama ve Değerlendirme Sürecinde Bilişsel ve Kurumsal Çevresel Faktörlerin Etkisi.

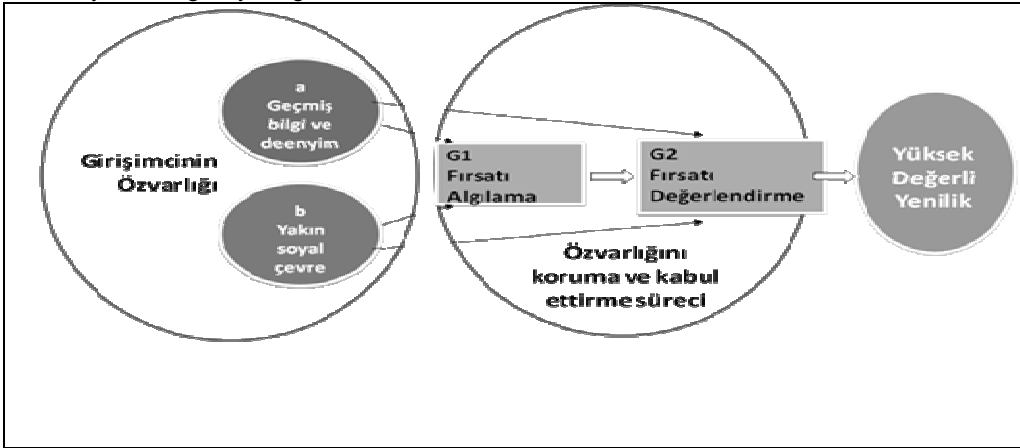
Örnek olay incelemesi sonucunda, bilişsel yaklaşıma dayalı olarak; geçmiş bilgi ve deneyim ile aile ve sosyal ağdan oluşan yakın sosyal çevrenin girişimcilik sürecindeki baskın etkisi ortaya konulmuştur. Bu faktörler ise ‘özvarlık’ olarak adlandırılmıştır. Kurumsal teorinin kavramlarından meşruiyeti sağlamada ise izomorfizm yerine farklılıkları korumaya dayalı yolu girişimcilikle özdeşleştiren çalışma, girişimcinin sahip olduğu özvarlığı koruma ve kabul ettirme suretiyle meşruiyet sağlamasını ve yenilik yaratma sürecini yeni bir yaklaşımla açıklamıştır.

Teorik ve pratik çalışmaların sonucu ise çalışmanın girişimciliğe bireysel ve çevresel faktörleri birleştiren ‘Özvarlığa Dayalı Girişimcilik Modeli’ yeni bir model ve ‘Özvarlığını Koruma ve Kabul Ettirme Kapasitesi’ olarak sunulan yeni kavram önermesi sonucunu doğurmuştur. Girişimcilik sürecini kurumsal teori ve bilişsel yaklaşımı birleştirerek açıklayan çalışmanın sunduğu ‘Özvarlığa Dayalı Girişimcilik Modeli’ ve ‘Özvarlığını Koruma ve Kabul Ettirme Kapasitesi’ kısaca şöyle açıklanabilir:

Kişinin sahip olduğu özel deneyim ve bilgi ile kişiye özel sosyal çevreye dayanan; bu anlamda genel bilgiden ve genel çevreden uzaklaşan yapısıyla özvarlık, girişimcinin farklılığını sağlarken; izomorfizm ile meşruiyeti öngören çevrenin sınırlayıcı etkisini en aza indirmektedir. Başka bir deyişle, kişiye özel bireysel ve çevresel farklılıklara yakın konumlanmak, girişimcilik sürecinde yaratılan çıktının orijinalliğini artırarak daha yüksek yenilik değeri sunmayı sağlamaktadır.

Yeniliğin başkalarınca taklit ya da takip edilmesi, benzer bilişsel kombinasyona sahip olmanın zorluğu nedeniyle maliyetlidir. Bu ise girişimcinin rakipsiz alanlarda uzun süre faaliyet gösterebilmesine ve rekabet gücünü elinde tutmasını olanaklı kılmaktadır. Bu bağlamda, girişimcinin girişimcilik sürecinde çevrenin benzeştirici etkisini en aza indirmesi ve farklılıklarını temsil eden özvarlığını koruması önem kazanmaktadır.

Özvarlığın korunması sonucu yaratılan yeniliğin çevrede kabul ettirilmesi ise ‘özvarlığı kabul ettirme kapasitesi’ olarak adlandırılmakta ve girişimcinin çevreyi değiştirici gücüne işaret etmektedir. Çalışmada özvarlığını korumak ve kabul ettirmek suretiyle çevreyi değiştirmeye dayanan meşruiyet süreci ‘birey yönlü meşruiyet süreci’ olarak ifade edilmekte ve bu süreç çevreyi kabul etme ve uyum ile meşruiyet sağlama karşısında daha yüksek değerli yeniliğin öncülü olan bir alternatif olarak önerilmektedir.



Şekil 3: Özvarlığa Dayalı Girişimcilik Modeli.

Çalışma, kendinden sonraki girişimcilik ve yenilik konusundaki çalışmalara;

- Örnek olay yöntemiyle ulaşılan ‘özvarlığa dayalı girişimcilik modeli’ olarak adlandırılan bütünleşik girişimcilik modelinin sanat sektörü dışındaki sektörlerde de uygulanması ve ‘özvarlığını koruma ve kabul ettirme kapasitesi’ kavramının girişimciliğin boyutu olarak test edilmesini ve
- Girişimcilik ve yenilik çalışmalarında teori geliştirmede ve uygulamada sanat alanını dahil ederek, girişimcilik literatürünün genişletilmesini önermektedir.

## KAYNAKÇA

- Baron, R. A. 2004. *The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions*. Journal of Business Venturing, 19(2), 221-239.
- Baum J. Robert, Locke Edwin A. Smith Ken G. 2001. *A multidimensional model of venture growth*. Academy of Management Journal. Vol. 44, No. 2, 292-303.

- Brush C. G., Duhime, I.M., Gartner, W. B., Stewart, A., Katz, J. A., Hitt, M.A., Alvarez, S.A., Meyer, G. D., Venkataraman, S. 2003. *Doctoral education in the field of entrepreneurship*. Journal of Management, 29(3).
- Busenitz, L.W., Barney, J.B. 1997. *Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making*. Journal of Business Venturing, Vol. 12, N. 1, 9-30.
- Choi, Y.R., Shepherd, D.A. 2004. *Entrepreneurs' decisions to exploit opportunities*. Journal of Management, Vol. 30, No. 3, 377-395.
- Das, T.K. & Teng, B.S. 1999. *Cognitive biases and strategic decision processes: an integrative perspective*. Journal of Management Studies, 36 (6), 757-778.
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W. 1983. *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in morganizational fields*. American Sociological Review, Vol:48, Issue:2, 147-160.
- Gaglio, C. M., Katz J. 2001. *The psychological basis of opportunity identification: entrepreneurial alertness*. Small Business Economics. Vol.16, 95-111.
- Gartner, W.B., 1989. "Who is an Entrepreneur" is the wrong question. Entrepreneurship Theory and Practice, 13(4), 47-68.
- Hannan, M.T., & Freeman, J. 1977. *The population ecology of organizations*. American Journal of Sociology, 82, 929-964.
- Hills Gerald E., Shrader Rodney C., Lumpkin G. T. 1999. *Opportunity recognition as a creative process*. Frontiers in entrepreneurship research, 216-227.
- Ireland, R. D., Webb, J.W. 2007. *Strategic entrepreneurship: creating competitive advantage through streams of innovation*, Business Horizons (50).
- March, J. G. 1991. *Exploration and exploitation in organizational learning*, Organization Science, Vol. 2(1): 71-87.
- Mathews, J. 2008. *Entrepreneurial process: A personalistic-cognitive platform model*. Vikalpa. Volume 33, No.3.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E; Smith, J. B. 2002. *Toward a theory of entrepreneurial cognition: rethinking the people side of entrepreneurship research*. Entrepreneurship Theory and Practice, 27 (2). 93-104.
- Shane, S. 2000. *Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities*. Organization Science, 11,448-469.
- Shane, S. 2003. *A General Theory of Entrepreneurship*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Simon, M., Houghton, S. M., & Aquino, K. 2000. *Cognitive biases, risk perception, and venture formation: how individuals decide to start companies*. Journal of Business Venturing, 15(2), 113-134.
- Yin, R. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.
- Zahra, S and Dess, G. G. 2001. *Entrepreneurship as a Field of Research: Encouraging Dialogue and Debate*, Academy of Management Review, 26(1).

**YIRMİİKİNCİ OTURUM:PROF.DR.SUAT KESKİNOĞLU SALONU ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI**

- ✓ **POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ESKİŞEHİR'DE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

*Prof.Dr. Enver ÖZKALP*

*Araş.Gör. Saniye SEÇGİN*

- ✓ **ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIKTAN ZORUNLU VATANDAŞLIĞA: ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BAZI FAKTÖRLERLE İLİŞKİSİ**

*Doç.Dr. Harun ŞEŞEN*

*Yrd.Doç.Dr. Semih SORAN*

- ✓ **DUYGUSAL EMEĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİLERİ: KAMU SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

*Öğr.Gör.Dr. Memduh BEGENİRBAŞ*

*Araş.Gör.Dr. Cem Harun MEYDAN*



# POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ESKİŞEHİR'DE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

**Prof.Dr. Enver ÖZKALP**

Anadolu Üniversitesi

İİBF ÇEKO

eozkalp@anadolu.edu.tr

**Araş.Gör. Saniye SEÇGİN**

Anadolu Üniversitesi

İİBF İşletme

saniyeseccin@anadolu.edu.tr

## ÖZET

Bilgiye erişimin giderek kolaylaştığı günümüz şartlarında işletmelerin rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlaması, sahip olduğu insan kaynağının niteliğine bağlıdır. Nitelikli insan kaynağına sahip birçok işletme, çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını artırmak ve bu bağlılığın sürdürülebilir olması sağlamak amacı ile pek çok çalışma yapmaktadır. Pozitif Örgütsel Davranış ise 2000'li yılların başında ortaya çıkan, pozitif psikoloji hareketinden etkilenen, insan kaynaklarının güçlü yönlerine ve psikolojik sermaye bileşenlerine (öz yeterlilik, umut, optimizm, dayanıklılık) odaklanan, ölçülebilen, geliştirilebilen ve günümüz iş yaşamında performansı arttırmak için etkin bir şekilde yönetilebilen bir çalışmalar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmanın amacı; daha önce üzerinde çok çalışma yapılmış olan örgütsel bağlılık kavramına yeni ve güncel bir yaklaşım olan Pozitif Örgütsel Davranış penceresinden bakarak, psikolojik sermaye bileşenlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ölçmek, aralarındaki ilişkileri açıklamak ve değerlendirmektir.

**Anahtar Kelimeler:** Pozitif Psikoloji, Pozitif Örgütsel Davranış, Psikolojik Sermaye, Örgütsel Bağlılık

## 1.GİRİŞ

Değişen ve gelişen teknolojik çevreler işletmeler açısından kontrol edilmesi imkansız hale gelen ortamlar yaratmaktadır. Bu karmaşık yapı içindeki işletmeler kendileri açısından rekabet avantajı sağlayacak yeni kaynaklar ve yeni teknolojiler aramaktadır. Hatta işletmelerin yatırımlarının büyük bir kısmı bu kaynakların bulunması için yapılan araştırma ve geliştirme faaliyetlerine aktarılmaktadır. Bu yeniyi arama çalışmaları sonu olmayan bir yol haline gelmiştir. Ancak unutulmamalıdır ki rekabet üstünlüğü sağlamak için bulunan her yeni kaynak ya da yeni bir teknoloji yine bir insan tarafından kullanılacak ve geliştirilecektir. Bu durum insan kaynağının göz ardı edilmeyecek önemini ortaya koymaktadır. Bu nedenle işletmeler açısından belki de en önemli kaynak sahip oldukları insan kaynağı haline gelmiştir. İnsan kaynağının elde edilmesi kadar bu kaynağın devamlılığının sağlanması da büyük önem taşımaktadır. Bu devamlılık pek çok şekilde sağlandığı gibi örgütsel bağlılığın artırılması ile de sağlanabilir. Örgütsel bağlılık "iş görenin örgüte karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir" şeklinde tanımlanmıştır (Bayram, 2008) Bu tanıma göre bağlılık düzeyi yüksek bireylerin başarılı olmak ve bağlı oldukları kurumları başarıya götürmek için daha istekli olacağı sonucuna varılabilir. Dünyada gittikçe yaygınlaşan ancak ülkemizde son yıllarda gündeme gelmeye başlayan Pozitif Örgütsel Davranış yaklaşımına göre; insanların sahip oldukları psikolojik kaynak kapasitelerinin artırılması onları başarıya götürmektedir (Luthans, 2002). Bu iki kavramın bir araya getirilmesi ile daha umutlu, iyimser, dayanıklı ve güçlü çalışanların artmasıyla örgütlerdeki bağlılık düzeyini de arttıracak beklenerek örgütsel davranış literatürüne bir katkı sağlamak hedeflenmektedir.

## 2.POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

### 2.1.Pozitif Psikoloji

Psikoloji bilimi 2000li yılların başına kadar çoğunlukla ruhsal hastalıklar ve işlevsiz davranışlar için etkili tedavi yöntemleri geliştirmiş, sağlıklı insanların büyüme, gelişme ve öz-gerçekleştirme yönlerine daha az önem vermiştir. Seligman (2002) ve diğer birkaç kişinin söylemleri önem kazanan ile psikolojik araştırmalar; psikolojinin sağlıklı insanların daha mutlu olmaları, daha üretken olmaları ve potansiyellerini gerçekleştirme-lerine yardımcı olma gibi unutulmuş iki önemli misyonu üzerine odaklanmıştır. Ancak, bu durum yalnızca bir ilgi patlaması olmakla kalmayıp aynı zamanda teori yapılı ve ampirik araştırmalar ile sonuçlanmış ve Pozitif Psikoloji olarak bilinen yeni bir alanın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Seligman ve Csikszentmihalyi (2000) pozitif psikolojinin misyonunun sadece hastalık bilimi, zayıflıklar veya zararlar üzerinde yapılan çalışmalar olmadığını, aksine çoğunlukla insanların güçlü yönlerine ve erdemlerine odaklanan bir çalışmalar bütünü olduğunu açıklamışlardır. Bu nedenle; pozitif psikoloji sadece bozuk olanı düzeltmekle değil aynı zamanda insan doğasındaki iyilikleri de besleyen durumlar ve davranışlarla da ilişkilidir. Geleneksel hastalık iyileştirme çalışmalarının yanı sıra eğitim, anlama, sevgi, büyüme ve oyun gibi diğer araştırma alanlarını da değerlendirirken bilimsel yöntemler uygulanmaktadır. Bu çalışmalar yapılırken pozitif psikologların ilgi alanları dört temel başlıktan oluşmaktadır (Fredrickson, 2003) Bunlar;

- Mutluluk, canlılık ve akış gibi olumlu deneyimler,
- Yetenek, ilgi alanları ve güçlü karakteristik özellikler gibi daha uzun süreli olan psikolojik davranışlar
- Arkadaşlar, aile üyeleri ve iş arkadaşları ile olan pozitif ilişkiler
- Aileler, okullar ve gençlik gelişim programları gibi pozitif kurumlardır.

Yapılan bütün bu açıklamalar doğrultusunda pozitif psikolojiye bir tanımlama yapmak gerekirse, pozitif psikoloji "bireylerin, grupların ve örgütlerin gelişmelerine ya da en iyi şekilde çalışmalarına katkıda bulunan durumlar ya da süreçler üzerinde yapılan bir çalışmadır" (Gable ve Haidt, 2005).

### 2.2.Pozitif Örgütsel Davranış

Luthans; Pozitif Örgütsel Davranışın (POB) pozitif psikoloji hareketinden etkilendiğini belirtmiş ve Pozitif Örgütsel Davranış insan kaynaklarının güçlü yönlerine ve psikolojik kapasitelerine odaklanmış, ölçüle-bilen, geliştirilebilen ve günümüz iş yaşamında performansı arttırmak için etkin bir şekilde yönetilebilen bir çalışma ve uygulama şeklinde tanımlamıştır (Luthans, 2002).

Pozitif örgütsel davranış; pozitif psikolojinin de gereği olan olumlu duyguların geliştirilmesinin örgütün devamlılığı açısından faydalı olacağını savunmaktadır. Ancak, pozitif örgütsel davranış tanımlarken olumluluk kavramı tak başına yetersiz kalmaktadır. Olumluluk kavramının yanı sıra psikolojik kaynak kapasitesi de bu tanım içinde yer almalıdır ve aşağıdaki kriterleri yerine getirmelidir.

Bunlar;

- Teori ve araştırma temelli olma kriteri,
- Geçerli ölçüm kriteri,
- Duruma özgü olma kriteri (state-like)
- Performans etkisi kriterleridir (Luthans, Youseff, ve Avolio, 2007).

Bu kriterler sayesinde Pozitif Örgütsel Davranış diğer pozitif yönelimli yaklaşımlardan ayrılmaktadır. Bu tanımlama doğrultusunda daha az değişken (trait-like) ve performans üzerinde etkisi olmayan pozitif duygular Pozitif Örgütsel Davranış kapsamı içerisine girmemektedir. Duruma özgü olma (state-like) özelliği; Pozitif Örgütsel Davranış kapasitesinin değişime ve gelişime açık ve kolayca uyum sağlayabildiği anlamına gelmektedir. (Avolio ve Luthans, 2006). Buna karşın, diğer pozitif yaklaşımlar ve yapılar çoğunlukla yaratılıştan gelen, görece sabit ve daha karaktere özgü kişisel (trait-like) özelliklere bağlı kalmaktadır. Bu özellikler ise;

- Belirli bir zaman sonunda ya da bir kişinin ömrü boyunca,
- Uygun etkinleştirici faktörlerin varlığında ya da çeşitli engelleyici faktörlerin yokluğunda,
- Uzun dönemli profesyonel müdahaleler ya da yoğun tedaviler sonucunda geliştirilebilir.

Bu tarz yaklaşımlar gelişim durumunda; değişim durumunda, kısıtlı zamanda ve kısıtlı finansal kaynaklarda yani kısacası günümüz çalışma koşullarını tanımlayan durumlara kolayca uyum sağlamaya izin vermemektedir. (Youseff & Luthans, 2007) .

### 2.3. Psikolojik Sermaye

Pozitif örgütsel davranış tanımlandıktan sonra diğer bir önemli yaklaşım Psikolojik Sermaye tanımlanmıştır. Çünkü, pozitif örgütsel davranışın bileşenleri olan psikolojik kapasiteler bu kapsam içinde değerlendirilir ve ne oldukları psikolojik sermaye tanımının içinde yer almaktadır. Bu kavram literatürde sözü geçen ekonomik sermaye (finansal ve fiziksel girdiler), sosyal sermaye (kimi tanıdığını ve ilişki algılarını) ve insan kapitalini (bilgi, beceri, yetenek ve tecrübeleri) kapsayan kavramların ötesinde bir olgudur (Özkalp, 2009). Başka bir deyişle psikolojik sermaye, kim olduğumuzdan öte, en iyi olma ve ileride ne olacağımız ile ilgili bir kavramdır. Psikolojik sermaye; bireylerin gelişmelerinin pozitif psikolojik durumudur ve dört tane bileşenden oluşur. Bunlar;

- Mücadele edebilmek ve zorlayıcı durumlarda başarılı olma yolunda gerekli çabayı gösterebilmek için özgüven sahibi olmak (öz yeterlilik)
- Amaçlara ulaşmak için azmetmek ve eğer gerekli ise amaçlar için yeni yollar keşfetmek (umut)
- Şimdi ve gelecekte başarılı olmak için pozitif yüklemeye yapmak (optimizm)
- Problemlerle ve zorluklarla kuşatıldığında, başarılı olmak için ayakta durmanın da ötesinde geri adım atmak (dayanıklılık) tır (Luthans, Youseff, ve Avolio 2007).

Bu kavramların neler oldukları ve pozitif örgütsel bağlılığa ne gibi katkıları olduğunu anlamak için her bir kavramın kısaca açıklanması gereklidir.

Algılanan öz yeterlilik; insanların hayatlarını etkileyen olaylar üzerinde etkiye sahip faaliyetlerin belirlenen performans seviyelerini oluşturan yetenekleri hakkında sahip oldukları inançlar olarak tanımlanabilir. Öz yeterlilik inançları insanların nasıl hissedeceğini, nasıl düşüneceğini, nasıl motive olacaklarını ve nasıl davranacaklarını belirler. Bu inançlar dört ana süreç olan bilişsel, güdüsel, duygusal ve seçim süreçlerinde farklı farklı etkiler göstermektedir (Bandura, 1994).

Umut; *istek gücünün* (agency) diğer bir ifadeyle amaca yönelik enerjinin ve *çözüm yollarının* (pathways) başarı bilinci ile birlikte bir araya getirilmesine dayanan pozitif motivasyonel bir durumdur. Bu tanım içinde yer alan üç önemli faktör vardır. Bunlar; amaçlar, çözüm yolları ve istek gücüdür (Snyder, 2009).

Optimizm; psikolojik güçler arasında belki de en çok konuşulan ancak en az anlaşılan kavramlardan biridir. Günlük kullanımda optimist bir birey gelecekte olumlu ve istenen olayların ortaya çıkacağını beklerken, pesimist kişiler ise daima negatif düşüncelere sahip ve istenmeyen olayların ortaya çıkacağına ikna olmuş bireylerdir (Luthans, Youseff, ve Avolio, 2007). Seligman (1998) optimizmi; pozitif durumları kişisel, kalıcı ve her tarafa yayılan olaylar olarak değerlendirirken negatif olayları ise dışsal, geçici ve duruma özgü olaylar olarak açıklayan bir yüklem tarzı olarak tanımlamıştır.

Dayanıklılık; Pozitif psikolojide bu kavram bireyin belirli risk ve olumsuz koşullar altındaki durumlara gösterdiği olumlu uyumu şeklinde tanımlanmaktadır (Masten ve Reed, 2002). Pozitif örgütsel davranışın bir parçası olarak ise bireyin olumlu ve olumsuz koşullar karşısında göstermiş olduğu canlılık veya bunları karşılama gücü şeklinde tanımlanır (Luthans, 2002)

## 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Örgütsel bağlılık ile ilgili kavramlara değinmeden önce bağlılık kavramının ne olduğu tanımlanmalıdır. Becker (1960) herhangi bir konum, faaliyet ya da kişiye bağlı olan bireyin; konum, faaliyet ya da kişiye uygun davranışlar sergilediklerini belirterek, bağlılığa taraf olma ya da taraf tutma şeklinde yaşanmıştır. Bu nedenle bağlılık bir bireyin kendi tercihleri doğrultusunda alternatifler arasından bir yöne daha çok ağırlık vermesi ve kendisini ona yakın hissetmesidir. İş yaşamında bağlılıktan bahsedildiğinde ise işe bağlılık, mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılık ve örgüte bağlılık olmak üzere dört bağlılık türünden bahsedilmektedir.

### 3.1. Örgütsel bağlılık

Çalışmanın konusu içine giren örgütsel bağlılık; bireyin içinde bulunduğu örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgüt içinde kalmayı sürdürme isteğinin bir ölçüsü şeklinde tanımlanabilir.

Başka bir tanıma göre örgütsel bağlılık; çalışanların mensubu oldukları örgüte olan bağlılıkları ile ilgili bir davranış ve örgütün katılımcılarının örgüt ve onun süreli başarısı ve iyiliğine olan ilgilerini ifade ettikleri devamlı bir süreçtir (Luthans, 1998).

Örgütsel bağlılık kavramının işletmeler açısından önemini, kapsamını ve derecesini saptamak üzere çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Çalışmamızda da kullandığımız Meyer ve Allen'in (1991) üç ögeli örgütsel ve işe bağlılık ölçeği bu alanda en çok çalışma yapılan ölçektir. Bu ölçek hem işe bağlılık ve örgüte bağlılık

kavramları arasında ayırım yapmakta hem de her iki alanda bağlılığın nedenlerini belirleyici alt değişkenleri kapsamaktadır.

### 3.2.Örgütsel bağlılık çeşitleri

Allen ve Meyer'ın geliştirdiği bu ölçüğe göre örgütsel bağlılık 3'e ayrılmaktadır. Bunlar; duygusal bağlılık (affective commitment), devam bağlılığı (continuance commitment) ve normatif bağlılık (normative commitment)'tir.

➤ Duygusal bağlılık; çalışanın kendisini örgüt ile özdeşleştirerek bağlandığı ve örgütün bir parçası olduğu duygusal bir bağlılıktır.

➤ Devam bağlılığı; çalışanın işten ayrılması ile ilgili nedenlerin maddi temellere dayandığı bağlılıktır. Başka bir deyişle; birey için örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesi ile üyeliğini sürdürmesi durumudur.

➤ Normatif bağlılık; bireyin örgüte karşı bir takım sorumlulukları ve görevleri olduğuna inanarak kendini örgütte kalmaya mecbur hissetmesine dayanan bir bağlılık türüdür.

Bu üç bağlılık türünden örgütler için en istenileni duygusal bağlılığın artırılmasıdır. Çünkü bu bağlılığa sahip bireyler; kendilerini örgüt ile özdeşleştirdikleri için buradan ayrılmak istemeyecek ve ne koşulda olursa olsun örgüt içinde kalmaya devam edecektir. Devam bağlılığı yüksek bireylerin ise içinde buldukları örgüte sadık olmayacakları ve daha iyi bir imkana sahip olduklarında örgütten ayrılacakları yönünde beklentiler vardır. Normatif bağlılıktaki sorumluluk duygusu ise bireyin ailesi, içinde bulunduğu toplum ya da örgütün yüklediği sadakat duygusundan kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla birey sadakat duygusunun önemli bir erdem olduğuna inanarak örgüt içinde kalmayı ahlaki bir erdem olarak görmekte ve örgüt üyeliğini devam ettirmektedir (Allen ve Meyer, 1990).

## 4.METODOLOJİ VE BULGULAR

### 4.1.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; daha önce üzerinde çok çalışma yapılmış olan örgütsel bağlılık kavramına yeni ve güncel bir yaklaşım olan Pozitif Örgütsel Davranış penceresinden bakarak, psikolojik sermaye bileşenlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ölçmek, aralarındaki ilişkileri açıklamak ve değerlendirmektir.

### 4.2.Araştırmanın Hipotezleri

H1: Psikolojik sermaye bileşeni olan öz yeterlilik bireylerin örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir.

H2: Psikolojik sermaye bileşeni olan umut bireylerin örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir.

H3: Psikolojik sermaye bileşeni olan dayanıklılık bireylerin örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir.

H4: Psikolojik sermaye bileşeni olan optimizm bireylerin örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir.

### 4.3.Araştırmanın Yöntemi ve Örnekleme

Araştırma yöntemi olarak nicel araştırma yöntemi kullanılmış olup, veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formu üç kısımdan oluşmuştur. İlk kısımda çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 6 soru sorulmuştur. İkinci kısımda ise Luthans ve arkadaşları tarafından geliştirilen Psikolojik Sermaye ölçeğine ilişkin 24 soru yer almaktadır. Bu ölçek Doç.Dr. Ahmet Erkuş'un "İş Yaşamında Mutluluk: Psikolojik Sermaye ve İş Çevresinin Etkileri Üzerine Bir Araştırma" (2012) isimli çalışmasında geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmış Türkçe uyarlamasından alınmıştır. Son bölümde ise Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ve 18 sorudan oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği yer almaktadır. Bu ölçeğin Türkçesi için ise Fatma Ayanoğlu Şişman tarafından yapılan "İşletmelerde Yeniden Yapılanma Süreci ve Bunun Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama) isimli doktora tezinde kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılmıştır. Anket soruları 7li Likert tipinde hazırlanmıştır. Araştırma Eskişehir ilinde faaliyet gösteren uçak ve motor sanayisi ile havacılık ve lojistik alanlarında faaliyet gösteren iki işletmede yapılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi seçilerek beyaz ve mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Her iki firmaya toplamda 300 anket gönderilmiş olup, 190 anket geri dönmüştür. Ancak anketlerin yanlış ya da eksik doldurulmuş olanları çıkarıldıktan sonra analize 186 tanesi dahil edilmiş ve analiz SPSS 15.0 sürümü ile yapılmıştır.

## 4.4. Bulgu ve Sonuçlar

### 4.4.1. Demografik bulgular

Ankete katılanların % 77'sini erkek çalışanlar % 23'ünü ise kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Yaş aralığı açısından bakıldığında ise %31.9 ile ilk sırayı 36-41 yaş aralığındaki çalışanlar alırken sıralama 30-35, 24-29, 48 ve üzeri, 42-47 ve 18-23 yaş aralıkları olarak devam etmektedir. Medeni durumlar göz önüne alındığında çalışanların % 70'nin evli %30'unun ise bekar olduğu görülmektedir. Örneklemin eğitim seviyesi ise oldukça yüksektir. % 55,9'luk bir oranla üniversite mezunları ilk sırada yer almaktadır. Bunu sırası ile lisans üstü eğitim mezunları, lise yüksekokul ve ilkokul mezunları takip etmektedir. Çalışanların içinde buldukları kurumlardaki çalışma süreleri incelendiğinde % 29,6 lık bir oran ile 1-5 yıl arası çalışanlar ilk sırada yer almaktadır. Çalışanların kurum içinde yaptıkları görevleri belirlemeye yönelik soruya verilen cevaba göre; %26,3'lük oran ile belirlenen görevler dışında kalan diğer şikkına verilen cevaplar ilk sırada yer alırken bunu memur, yönetici, şef, yönetici yardımcısı, işçi ve teknisyen cevapları takip etmektedir.

### 4.4.2. Faktör Analizi Sonuçları

Psikolojik sermaye ölçeğinde ilk altı sırada yer alan öz yeterlilik faktörü içindeki ifadelerin faktör yükleri 0,819 ile 0,896 arasında yer almaktadır. Umut faktörünü tanımlayan 7. ve 12. sorular arasında yer alan ifadelerin faktör yükleri ise 0,611 ile 0,850 arasındadır. Dayanıklılık faktörünü 13. ve 18. sorular arasında yer alan ifadeler oluşturmakta ve faktör yükleri 0,627 ile 0,907 arasında değişmektedir. Son altı sorunun ifade ettiği optimizm faktörünün faktör yükleri ise 0,593 ile 0,771 arasında yer almaktadır. Ankette yer alan ve 18 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği içerisindeki ifadeler ise örgütsel bağlılık faktörünü oluşturmaktadır. Faktör yükleri 0,426 ile 0,816 arasında değişmektedir. Asgari faktör yükü 0.5 olarak kabul edildiğinde örgütsel bağlılık içerisinde yer alan ve faktör yükleri 0,5'in altında kalan 7, 11, 14 ve 17. maddeler bu faktörün altında değerlendirilmeye alınmamaktadır.

### 4.4.3. Regresyon Analizi Sonuçları

Öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve optimizm unsurlarının örgütsel bağlılık üzerindeki üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla regresyon analizinden elde edilen Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo1.** Özyeterlilik, Umut, Dayanıklılık, Optimizm Unsurlarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

	$\beta$ (st.hata)	St. $\beta$	t	Sonuç
Değişmez Değer	12,020 (3,550)		3,386	
Öz yeterlilik	-0,102 (0,132)	-0,064	-0,778	Ret Edildi
Umut**	1,201 (0,170)	0,598	7,050	Kabul Edildi
Dayanıklılık	0,121 (0,141)	0,062	1,860	Ret Edildi
Optimizm	0,314 (0,157)	0,126	2,000	Ret Edildi
Model F				32,094
R <sup>2</sup>				0,415

\* p<0.10

\*\*p<0.05

Yapılan regresyon analizi sonucunda umut unsurunun ( $\beta$ : 0,598, p<0.001) örgütsel bağlılık üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Özdeğer, dayanıklılık ve optimizmin örgütsel bağlılık istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmadığı görülmüştür.

Bu sonuçla, örgütsel bağlılığın oluşmasında öz yeterlilik, dayanıklılık ve optimizmin önemli faktörleri olduğunu savunan H2 hipotezi desteklenmektedir. H1, H3 ve H4 hipotezleri desteklenmemektedir.

## KAYNAKÇA

- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement end Ancedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizations. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Bandura, A. (1994). Self-Efficacy. *Encyclopedia of human behavior*, 4, 71-81.
- Bayram, L. (2008). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-129.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 32.
- Erkuş, A., ve Afacan Fındıklı, M. (2012). İş Yaşamında Mutluluk: Psikolojik Sermaye ve İş Çevresinin Etkileri Üzerine Bir Çalışma. 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. İzmir.
- Fredrickson, B. L. (2003). The Value of Positive Emotions. *American Scientist*, 91, 330-335.

- Gable, S., ve Haidt, J. (2005). What (and Why) Is Positive Psychology. *Review of General Psychology*, 9(2), 103-109.
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*. New York: Mc. Graw Hill.
- Luthans, F., Youseff, C., ve Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F. (2002). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Masten, A. S., ve Reed, M.-G. J. (2002). Resilience in Development. C. R. Snyder, & S. J. Lopez içinde, *Handbook of Positive Psychology* (s. 74-88). New York: Oxford University Press.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Özkalp, E. (2009). Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Eskişehir.
- Seligman, M. (1998). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your life*. New York: A division of Random House, Inc.
- Seligman, M. (2002). *Authentic Happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.
- Seligman, M., ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Snyder, C. (2009). Hope Theory: Rainbows in the Mind. *Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*, 13(4), 249-275.
- Şişman, F. A. (2007). *İşletmelerde Yeniden Yapılanma Süreci ve Bunun Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama)*. Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul .
- Youseff, C. M., ve Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.

# ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIKTAN ZORUNLU VATANDAŞLIĞA: ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BAZI FAKTÖRLERLE İLİŞKİSİ

**Doç.Dr. Harun ŞEŞEN**  
Kara Harp Okulu  
İşletme Bölümü  
hsesen@kho.edu.tr

**Yrd. Doç.Dr. Semih SORAN**  
Özyeğin Üniversitesi  
Sivil Havacılık Yüksekokulu  
semih.soran@ozyegin.edu.tr

## ÖZET

Zorunlu vatandaşlık davranışı (ZVD) yönetim yazınında son dönemde ortaya konulan farklı ve yeni bir konudur. Örgütsel başarıyı olumlu etkilemesi beklenen örgütsel vatandaşlık davranışlarının, çeşitli yönetsel ve sosyal baskılar sonucunda ZVD'ye dönüşmesi, çalışanlar ve örgüt açısından birçok olumsuz sonuç doğurabilmektedir. Bu çalışmada, ZVD'nin bazı olumlu ve olumsuz örgütsel tutum ve davranışlarla olan ilişkisi incelenmiş; özellikle işten ayrılma niyeti, tükenmişlik ve iş stresi gibi olumsuz tutum ve davranışları artırıcı etkisi olduğu bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Zorunlu vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, iş stresi.

## 1. GİRİŞ

Uzun yıllardır, örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) konusu Yönetim ve Organizasyon alanının ilgisini çekmektedir. Konuyla ilgili yapılan yüzlerce araştırma, bu davranışların örgütler için ekstra bir maliyet yaratmadan birçok faydalı sonuç ürettiğini ortaya koymuş; bu durum, konuya olan ilgiyi her geçen gün daha da artırmıştır. Gönüllülük, diğerkâmlık, sadakat ve yardım etme gibi davranışlarla karakterize edilen ÖVD (Organ, 1988), örgütlerin performansının, etkililiğinin ve verimliliğinin artırılmasında etkili bir davranış olarak değerlendirilmektedir (Podsakoff ve diğ., 2000; Turnipseed ve Murkison, 1996).

Ancak, ÖVD'ye karşı yıllar içinde geliştirilen bu bakış açısı, ÖVD'den sapmaları pek dikkate almamış; ÖVD madalyonunun diğer yüzünü görmezden gelmiştir. Oysaki bazı araştırmalar, örgütler içinde gönüllü olarak sergilenen ÖVD'lerin zaman içinde bazı güçlü kişilerce (patron ya da iş arkadaşları gibi) bir baskı aracı olarak kullanılabilirliğini, hatta gönüllülük temelinden saparak görevin bir parçası haline getirilebildiğini göstermektedir Bolino ve diğ., 2004; Vigoda-Gadot, 2007).

Bu çerçeveye içerisinde çalışmanın temel sorunsalı, gönüllülük temelinden uzaklaşarak mecburiyete dönüşen Zorunlu Vatandaşlık Davranışı (ZVD)'nin (Vigoda-Gadot, 2006) örgüt içindeki negatif etkilerine odaklanarak, ZVD'nin bireylerin işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, yenilikçilik, iş stresi, iş performansı ve sosyal tembellik gibi örgütsel davranış ve tutumlarına etkisi olup olmadığını ortaya koymaktır.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışları kavramı ilk olarak Smith ve arkadaşları (1983) tarafından kullanılmış ve "örgüt çalışanlarının diğer kişilere yardım etme veya örgütü destekleme gibi biçimsel rollerinin ötesine geçen isteğe bağlı davranışları" olarak tanımlanmıştır. Organ (1988) ise bu davranışları, ödül ve terfi süreçlerinde değerlendirilmeye alınmayan, kişilerin herhangi bir ödül beklentisi olmadan sergilediği rol ötesi davranışlar biçiminde görmektedir.

Bu davranışlar araştırmacılar tarafından, performans, rol davranışları veya kişiler arası ilişkiler odaklı bakış açılarının bir sonucu olarak farklı biçimlerde adlandırılmaktadır. Farklı araştırmalarda 'örgütsel vatandaşlık davranışları' veya 'iyi asker sendromu' (Organ, 1988; Organ ve Ryan, 1995; Turnipseed ve Murkison, 2000), 'iş

ortamındaki olumlu sosyal davranışlar' (George, 1991), 'örgütsel doğaçlama' (George ve Brief, 1992) 'ekstra-rol davranışları' (Van Dyne ve Lepine, 1998), 'bağlamsal performans' (Motowidlo ve Van Scotter, 1994) veya 'prososyal örgütsel davranış' (Brief ve Motowidlo, 1986) gibi çeşitli biçimlerle adlandırılmaktadır. ÖVD, diğerlerinin hatalarına tepki vermede duyarlı olma, problemleri diğerleri ile tartışma, işleri zamanında bitirme, diğerlerine işlerinde gönüllü olarak yardımcı olma gibi rol ötesindeki olumlu davranışları içerebilmektedir (Kidwell ve diğ., 1997; Podsakoff ve diğ., 2000).

Alanyazın incelendiğinde, araştırmacıların ÖVD'nin boyutları konusunda hem fikir olamadıkları görülmektedir. Örneğin Podsakoff ve arkadaşları (2000) yaptıkları literatür taraması sonucunda 30'dan fazla ÖVD boyutu tanımlamaktadır. ÖVD konusunda ilk boyutlandırma çalışmalarını yapan Organ (1988)'in diğerkâmlık, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik olmak üzere 5 boyutlu bir tanımlama yaptığı görülmektedir. Bazı başka araştırmalarda farklı boyutlandırmaların yapıldığı, son dönemde ise iki boyutlu (Williams ve Anderson, 1991) ve tek boyutlu (Hoffman ve diğ., 2007) ÖVD boyutlandırmalarının da kullanıldığı görülmektedir.

Boyutlandırma çalışmalarının ötesinde, birçok araştırmacı ÖVD'nin bazı örgütsel faktörlerle ilişkisine odaklanmışlardır. Bu bağlamda, ÖVD'nin çalışanların iş tatmini (Bateman ve Organ, 1983), motivasyonu (Rioux ve Penner, 2001), örgütsel adalet algısı (Folger, 1993; Moorman, 1991) ve örgütün performansı (Podsakoff ve diğ., 2000) pozitif bir ilişki içinde olduğu ortaya konulmuştur. ÖVD konusunda alan yazındaki hâkim bulgu, çalışanların ÖVD'leri arttıkça örgütsel başarının da artacağı (Podsakoff ve diğ., 2000) ve bunun da ötesinde ÖVD'lerin yöneticilerin zamanını etkin kullanmasını kolaylaştıracağı, faaliyetlerin koordinasyonunu hızlandıracağı ve başarılı bireylerin örgütüne çekilmesini destekleyeceği (Podsakoff ve diğ., 1997) sıklıkla ifade edilmektedir. Görülebileceği üzere, alan yazında ÖVD'nin olumsuz yönlerine vurgunun çok az olduğu, olumlu yönlerinin sürekli öne çıkarıldığı görülmektedir. Ancak, bu çalışmada da iddia edildiği üzere, ÖVD'nin zaman içinde sürekli olumlu yönlerinin vurgulanarak, zaman içinde görev tanımı içine girmesi ve bir tür zorunluluk haline gelmesi, örgüt başarı açısından önemli bir soruna işaret etmektedir.

## 2.2. Zorunlu Vatandaşlık Davranışı

Gadot (2006) örgütün başarısı ile personelin kendini örgütün başarısı için çalışmak zorunda hissetmesi arasındaki sınırın ne olduğunu sorgulayarak, zorunlu vatandaşlık davranışı kavramını tartışmaya açmıştır. Gadot, zorlayıcı amirler nedeniyle, zorunlu olarak sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışları olup olmayacağını sorarak; bu tür zorlayıcı davranışların çalışanların iş stresi ya da tükenmişliği gibi örgütsel davranış ve tutumlarını olumsuz etkileyebileceğini belirtmiştir. ÖVD'nin temelinde bireyin kendi gönüllü tercihi söz konusu olduğundan, bu tür zorlama sonucu oluşan davranışların ÖVD olarak değerlendirilemeyeceğini belirten Gadot, zorunlu vatandaşlık (Gadot, 2006) kavramını gündeme getirmiştir.

Gadot ZVD'ni "güçlü sosyal veya yönetsel baskılar sonucunda, çalışanların gayri resmi iş ortamlarında gönüllük içeren ekstra rol davranışlarını sergilemek zorunda kalmaları" şeklinde tanımlamaktadır (Gadot, 2006:85). Yani, birey iş ortamında prososyal davranışlar sergilemek zorunda olduğunda bu ZVD olarak isimlendirilebilir. ZVD'nin oluşması için, çalışanın çevreden gelen baskılara boyun eğerek, rol ötesi (görev tanımı dışı) olumlu davranışları istese de istemese de sergilemesi gerekmektedir (Gadot, 2007).

Elbette her türlü rol ötesi davranışı ZVD olarak değerlendirmek doğru değildir. Eğer bir çalışan arkadaşı olmadığında onun işini isteyerek yükleniyorsa ya da zor bir konuda arkadaşına kendi isteğiyle yardım ediyorsa, bu ZVD olarak nitelenebilir. Ancak, amirinin ya da patronunun baskısıyla bu tür rol ötesi davranışları sergilemek zorunda kalıyorsa ya da kendini bu tür davranışları sergilemek zorunda hissediyorsa, bu durumda ZVD'den bahsedilebilir. Örneğin bir amir ya da patron bir çalışmanı aynı anda hem kendi işlerini yapması hem de yeni gelen birisini eğitmesi konusunda zorluyorsa bu ZVD olarak nitelenebilir. Sonuçta çalışan, işinin gerekleri ile amirinin isteği arasında zorunlu bir denge kurmak zorunda kalacaktır.

ZVD'nin en temel öncülü olarak saldırgan bir yönetici veya zorlayıcı ikna davranışları olduğu görülmektedir (Gadot, 2006). Saldırgan yönetici davranışı "fiziksel temas olmaksızın, yöneticinin sözle ya da değişik davranışlarla düşmanca tutum sergilemesi" (Tepper, 2000:178) olarak tanımlanmaktadır. Bu tür davranışların, işini kaybetme ya da daha farklı olumsuz sonuçlarla karşılaşma riskini göze alamayan astlara karşı sergilendiği görülmektedir (Tepper ve diğ., 2004). Olumlu bir çalışma ortamının yaratılması ve yüksek bir verimin sağlanabilmesi için ÖVD'nin örgüt içinde cesaretlendirilmesi oldukça önemlidir. Ancak bunun yoğun olarak dile getirilmesi, bir nevi çalışan üzerinde baskı uygulanması ÖVD'yi ZVD'ye dönüştürmektedir.

ZVD'nin çıktılarına yönelik olarak Gadot (2007) yaptığı araştırmada, İsrail'de görev yapan bir grup öğretmenin ZVD'leri ile iş stresi ve iş tatmini gibi bazı örgütsel çıktılarla ilişkisini araştırmıştır. Katılımcıların büyük bir kısmı ZVD sergilemek konusunda üzerlerinde büyük bir baskı hissettiklerini belirtmiştir. Gadot'un bulguları, ZVD'nin iş yaşamında sanılandan daha yaygın olabileceğini ortaya koymaktadır. ZVD ile iş stresi, örgütsel politika, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik arasında aynı yönlü; yenilikçilik, iş tatmini ve iş performansı arasında ters yönlü (Gadot, 2007) ilişki olduğu bulunmuştur. Bu çerçevede, bu araştırmanın amacı, farklı bir kültürde ve farklı bir iş kolunda ZVD'nin dinamiklerini araştırarak, geliştirmekte olan alan yazına katkı sağlamaktır.



### 2.3. Araştırma Soruları

Zorunlu vatandaşlık davranışı, hem ulusal hem de uluslararası yazında oldukça yeni bir konudur. Dolayısıyla konuyu ele alan araştırma sayısı şu an oldukça kısıtlıdır. Konunun tek uygulamalı araştırması Gadot (2007) tarafından İsrail’de bir grup öğretmen üzerinde yapılmış; ZVD’nin iş stresi, örgütsel politika, işten ayrılma niyeti, ihmalkâr davranışlar ve tükenmişlik ile pozitif, yenilikçilik, iş tatmini, grup düzeyi ÖVD ve görev performansı ile negatif yönlü ilişkisi olduğu ortaya konulmuştur. Bu bağlamda bu çalışmada hem Gadot (2007)’un ZVD ile ilişkisini incelediği bazı değişkenler, hem de başka bazı değişkenlerin ZVD ile ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede oluşturulan hipotezler ise şu şekildedir:

*Hipotez 1: ZVD ile işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, iş stresi, sosyal kaytarma davranışı ve iş arkadaşları ile çatışma arasında pozitif bir ilişki vardır.*

*Hipotez 2: ZVD ile yenilikçilik, özdeşleşme, ÖVD ve örgütsel güven arasında negatif bir ilişki vardır.*

## 3. YÖNTEM

### 3.1. Katılımcılar

Araştırmaya, çeşitli konaklama işletmelerinde çalışan 635 kişi katılmıştır. Katılımcıların yaşları 18 ile 63 yıl arasında (Ort= 26,96, ss= 7,73); işlerindeki çalışma süreleri ise 1 ile 33 yıl arasında değişmektedir (Ort= 4,70, ss=5,65). Katılımcıların % 36,2’si kadın, % 63,7’si erkektir.

### 3.2. Ölçüm Araçları

Zorunlu Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (ZVDÖ). Katılımcıların ZVD’lerini değerlendirmek üzere Gadot (2007)’dan uyarlanan 5 maddeli bir ölçek kullanılmıştır. Katılımcılardan, ölçeklerde belirtilen ifadelere hangi düzeyde katıldıklarını beşli Likert ölçeği üzerinde (1- Hiç Katılmıyorum; 5- Tamamen Katılıyorum) işaretlemeleri istenmiştir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı (Cronbach alfa) .94 olarak hesaplanmıştır.

Bağımlı Değişkenlerin Ölçümü. Araştırma kapsamında bağımlı değişken olarak ele alınan işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, iş stresi, iş performansı, sosyal kaytarma davranışı, iş arkadaşları ile çatışma, yenilikçilik, özdeşleşme, ÖVD ve örgütsel güven geçerlilik ve güvenirliği daha önceki çalışmalarda denenmiş olan ölçeklerle ölçülmüştür.

### 3.3. Ölçeklerin Geçerliliği

Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu çerçevede, ÖVD ölçeğinin iki faktörlü yapısı, diğer ölçeklerin ise tek faktörlü yapıları doğrulanmıştır.

## 4. BULGULAR

Elde edilen korelasyon bulguları, zorunlu vatandaşlık davranışı ile yenilikçilik ( $r=-.07$ ,  $p>.05$ ) ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD-Ö) ( $r=-.03$ ,  $p>.05$ ) hariç diğer tüm değişkenler arasında anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir. ZVD, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, iş stresi, sosyal kaytarma ve iş arkadaşları ile çatışma ile anlamlı ve aynı yönlü; iş performansı, özdeşleşme, bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven ile anlamlı ve ters yönlü ilişki içindedir.

Araştırmada ZVD’nin bağımlı değişkenler üzerinde ne kadar etkili olduğunu tespit etmek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinde öncelikle eğitim düzeyi, yaş, cinsiyet ve işteki çalışma süresi gibi demografik değişkenler ilk aşamada denkleme dâhil edilmiş ve etkileri kontrol altına alınmıştır. İkinci aşamada ise ZVD’nin etkisi incelenmiştir.

Hipotez 1, ZVD ile işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, iş stresi, sosyal kaytarma davranışı ve iş arkadaşları ile çatışma arasında pozitif bir ilişki olduğunu öne sürmektedir. Elde edilen bulgulara göre ZVD’nin işten ayrılma niyeti ( $\beta = .56$ ,  $p < .001$ ) üzerindeki değişimin % 32’sini, tükenmişliğin ( $\beta = .57$ ,  $p < .001$ ) %33’ünü, iş stresinin ( $\beta = .37$ ,  $p < .001$ ) % 14’ünü, sosyal kaytarmanın ( $\beta = .44$ ,  $p < .001$ ) % 21’ini ve iş arkadaşları ile çatışmanın ( $\beta = .37$ ,  $p < .001$ ) % 15’ini anlamlı olarak açıkladığı görülmektedir. Bu bulgulardan yola çıkarak, Hipotez 1 kabul edilmiştir.

Hipotez 2, ZVD ile yenilikçilik, özdeşleşme, ÖVD ve örgütsel güven arasında negatif bir ilişki olduğunu test etmektedir. Ulaşılan bulgular ZVD’nin yenilikçilik ( $\beta = -.09$ ,  $p < .05$ ) üzerindeki değişimin % 2’sini, özdeşleşmenin ( $\beta = -.11$ ,  $p < .01$ ) %3’ünü, bireye yönelik ÖVD’nin ( $\beta = -.10$ ,  $p < .05$ ) ise % 3’ünü anlamlı olarak açıkladığını; örgüte yönelik ÖVD ( $\beta = -.03$ ,  $p > .05$ ) ile örgütsel güven ( $\beta = -.05$ ,  $p > .05$ ) üzerinde ise anlamlı bir etkisinin olmadığını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara göre, Hipotez 2 kısmen kabul edilmiştir.

Regresyon analizi bulguları genel olarak değerlendirildiğinde ZVD'nin işten ayrılma niyeti ya da tükenmişlik gibi olumsuz davranış ve tutumları açıklamada çok etkili olduğu görülmektedir. Ancak, yenilikçilik veya özdeşleşme gibi olumlu iş tutum ve davranışları üzerinde olumsuz etkisi bulunsa da bu etki sınırlı düzeyde kalmaktadır. Bu bağlamda, ZVD'nin olumsuz örgütsel sonuçlar üzerinde önemli etkileri olacağı düşünülebilir.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Elde edilen bulgular, beklendiği üzere, ZVD'nin olumsuz örgütsel sonuçlarla aynı yönlü; olumlu örgütsel tutum ve davranışlarla ise ters yönlü ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Buna göre, yönetici/amir kaynaklı olarak oluşan ZVD'leri, çalışanların işten ayrılma niyetlerini, tükenmişlik düzeylerini, iş streslerini, sosyal kaytarma davranışlarını ve iş arkadaşları ile yaşadıkları çatışmayı artırmakta; yenilikçi davranışlarını, örgütle özdeşleşme düzeylerini ve bireylere yönelik ÖVD'lerini azaltmaktadır.

ÖVD'nin muhtemel olumsuz sonuçları konusu yönetim alanında görece eski bir konu olsa da ZVD, oldukça yeni bir konudur. Gadot'un iki temel makalesinden sonra konuya olan ilgi artmıştır. Ancak, ZVD'nin temel dinamiklerini farklı kültürlerde ve farklı sektörlerde inceleyen araştırmalar bulunmamaktadır. Bu bağlamda, bu araştırma ilgili yazına önemli bir katkı sağlamıştır.

Konu ülkemiz özelinde değerlendirilecek olursa, ZVD ölçeğinin ülkemizde de geçerli ve güvenilir bir ölçek olarak kullanılabilmesi görülmektedir. Ancak, yapılacak farklı araştırmalarla ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği farklı sektörlerde de test edilmeli ve genelleme gücü artırılmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. 1983. Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., ve Niehoff, B. P. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 14, 229-246.
- Brief, A. P. ve Motowidlo, S. J. 1986. Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Folger, R. 1993. Justice, motivation and performance beyond role requirements. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 239-248.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., ve Woehr, D. J. 2007. Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 2, 555-566.
- Kidwell, R., Mossholder, K. ve Benth, N. 1997. Cohensiveness and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 23, 6, 775-793.
- Moorman, R. H. 1991. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Organ, D.W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, England: Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. ve Mackenzie, S. B. 1997. Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.
- 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, 3, 513-563.
- Rioux, S. M. ve Penner, L. A. 2001. The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 6, 1306-1314.
- Smith, C. A., Organ, D. ve Near, Y. 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 4, 653-663.
- Tepper, B. J. 2000. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 2, 178-190.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J., ve Ensley, M. D. 2004. Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89, 3, 455-465
- Turnipseed, D., ve Murkison, G. 1996. Organizational citizenship behavior an examination of influence the workplace. *Leadership and Organizational Development Journal*, 17, 42-47.
- Van Dyne, L., ve Lepine, J. A. 1998. Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Vigoda-Gadot, E. 2006. Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 36, 1, 77-93.
- Vigoda-Gadot, E. 2007. Redrawing the Boundaries of OCB? An Empirical Examination of Compulsory Extra-Role Behavior in the Workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21, 3, 377-405.
- Williams, L. ve Anderson, S. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.

# DUYGUSAL EMEĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİLERİ: KAMU SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

**Dr. Memduh BEGENİRBAŞ**  
Kara Harp Okulu Dekanlığı  
mbegenirbas@kho.edu.tr

**Dr. Cem Harun MEYDAN**  
Kara Kuvvetleri Komutanlığı  
chmeydan@gmail.com

## ÖZET

Bu çalışmada, eğitim kurumlarının ana yapı taşlarından olan öğretmenlerin duygusal emek gösterimlerinin, onların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları (ÖVD) üzerine etkileri araştırılmıştır. Bu maksatla, Ankara'da orta öğretim kurumlarında görev yapan 169 katılımcıdan anket yoluyla elde edilen veriler analiz edilmiştir. Çalışmada değişkenler arası ilişkiler ve etkileri korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konurken, değişkenlere ait ölççeklerin doğrulanması esnasında yapısal eşitlik modelinden istifade edilmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin duygusal emeklerinin, ÖVD'leri üzerinde önemli etkilere sahip olduğu görülmüştür. Özellikle, görevleri esnasında yüzeysel rol yapan öğretmenlerin, ÖVD'leri düşük iken, duygularını doğal olarak yaşayabilenlerin ise ÖVD'lerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Derinden rol yapanların ÖVD'leri düşük olmasına karşın yüzeysel rol yapanların ÖVD'lerine göre artma eğilimi göstermektedir. Çalışmada, duygusal emeğin alt boyutları bazında, kişiye ve örgüte yönelik ÖVD'ye olan etkileri de ortaya konulmuştur. Ayrıca çalışmanın bulgularıyla ilintili olarak, kaliteli ve etkin bir eğitim için eğitim kurumlarının insan kaynakları yöneticileri ile okul idarecilerine de önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Öğretmen  
Jel Sınıflaması: D23, I29

## 1.GİRİŞ

Örgütlerin faaliyetlerinde etkili ve verimli olmaları, bu örgütlerde çalışan bireylerin yaptıkları katkılarla doğru orantılı olarak artmaktadır. Bu nedenle bireylerin örgütlerine yaptığı olumlu katkılar, örgütsel davranış yazınında üzerinde durulan başlıca konu haline gelmiştir. Bu kapsamda, örgütlerin performanslarına ve çalışanların yetenek ve becerilerinin geliştirilmesine katkı sağladığını düşündüğümüz kavramlardan birinin de, çalışanların çalışma ortamında gerek iş arkadaşlarına, gerekse örgüte karşı gönüllülük esasına dayanan davranışlar sergilemesini ifade eden *örgütsel vatandaşlık davranışları* (ÖVD) olduğu değerlendirilmektedir.

Ayrıca, başarı odaklı örgütlerin önemle üzerinde durduğu noktaların başında, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması gelmektedir. Hizmetin kalitesi ile müşteri memnuniyeti ise, genellikle o örgütte çalışanların, hizmet alanlar (müşteriler) ile kurduğu iletişime dayalı gayretlerinin bir sonucu olarak gelişebilmektedir. Bu anlamda hizmet alanların memnuniyetlerinin büyük oranda çalışanların gösterdikleri duygu gösterimleriyle doğrudan ilişkisinin olduğu söylenebilir ( Chang ve Chiu, 2004; Özgen, 2010). Bu durum, örgüt çalışanlarının hizmet alanlara karşı sergiledikleri duygu gösterimlerinin önemini daha da arttırmakta ve örgütlerin göz ardı edemeyeceği bir hale dönüşmektedir. Doğal olarak bu süreçte örgütlerin, çalışanlarından müşteri memnuniyetini üst seviyede tutmalarını istemeleri ve beklmeleri söz konusu olabilmektedir. Bu kapsamda, çalışanların kişiye özel duyguları soyut bir kavram olmaktan çıkarak, ekonomik değeri olan somut ürünler haline dönüşmektedir (Özgen, 2010).

Bu çerçevede bu çalışma, anılan iki örgütsel değişkeni ele almakta ve bireylerin ÖVD sergilemesinde duygularının önemini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, bir kamu eğitim kurumunda araştırma yapılmıştır. Eğitim kurum ve kuruluşlarında görev yapan öğretmenlerin de, kendilerinden istenen biçimsel rol davranışları haricinde, kurumlarına ve kurum çalışanlarına karşı ekstra rol davranışı sergilemelerinin, onların mesleklerini icra ederlerken göstermiş oldukları duygusal emek gösterimlerine bağlı olarak şekillendiği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda çalışma bir yandan iki örgütsel değişken arasındaki ilişkileri diğer yandan, öğretmenlerin iş ortamında sergilediği duygusal emeğin onların örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkilerini

ortaya koyabilecektir. Alan yazında okullardaki ÖVD konusunu araştıran çalışmaların azlığı (Runhaar ve diğerleri, 2013), özellikle ulusal yazında duygusal emek ve ÖVD ilişkisini ele alan çalışmalara rastlanılması ve daha önce öğretmenler üzerinde bu kapsamlı bir araştırmaya ulaşılamamış olması çalışmanın önemini arttırmaktadır. Ayrıca çalışma neticesinde ulaşılabilecek bulguların alan yazına katkılarının yanı sıra, ulusal eğitim kurum ve kuruluşlarının insan kaynakları yönetim uygulamalarına sezgisel ve deneysel yaklaşımları kuvvetlendirilmesi anlamında da katkılar sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışları görev ve iş tanımlarında bulunmayan, bireylerin gönüllü olarak yaptığı, kendilerinin karar verdiği, yapılmadığında bir zorunluluğu gerektirmeyen ve genel olarak bakıldığında örgüte fayda sağlayan davranışlardır (Bateman ve Organ, 1983; Organ, 1988; Podsakoff ve diğerleri, 2000; Smith ve diğerleri, 1983). Gönüllülük temeline dayanmasına rağmen, bazı bireyler bu davranışların performans değerlendirmede önemli olduğunu düşünmektedir (Kiker ve Motowidlo 1999); bu nedenle bu davranışları işlerinin bir parçası haline getiren bireyler de bulunmaktadır (Tepper ve diğerleri 2001). ÖVD, yazında "İyi Asker Sendromu" (Organ, 1988), "Ekstra Rol Davranışı" (Van Dyne ve diğerleri 1994), "Prososyal Örgütsel Davranış" (McNeely ve Meglino, 1994) olarak da anılmaktadır.

Bu davranışlara yönelik olarak bazı çalışmalar yapılmış ve örgütsel vatandaşlık davranışları tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmaların bazılarında vatandaşlık davranışları otuz varırken (Podsakoff ve diğerleri 2000), bazılarında bu davranışlar ikiye kadar inmektedir (Smith ve diğerleri 1983). Hatta DiPaola ve Tschannen-Moran (2001), ÖVD'nin tek boyutlu olarak değerlendirilebileceğini belirtmektedirler. Ancak yazında genel kabul görmüş olan örgütsel vatandaşlık davranışları beş grup altında toplanmaktadır (Organ, 1988). ÖVD'nin bu gruplandırması beş boyut şeklinde *diğerkâmlık* (işle ilgili sorunlarda örgütteki diğer çalışanlara gönüllü olarak yardım etme niyeti ve isteği), *nezaket* (örgüte çalışanları etkileyecek konu ve durumlarda onları bilgilendirmeye yönelik davranışlar gösterme), *vicdanlılık* (çalışanların kendilerinden beklenen asgari rol davranışlarının ötesinde gönüllü olarak çaba sarf etmeleri), *sivil erdem* (çalışanların örgüt sorunları konusunda sorumluluk almaları ve kararlarla katılmaları) ve *centilmenlik* (işe ilişkin kaçınılmaz zorluk ve problemleri şikâyet etmeden kabul etme istekliliği) olarak ifade edilmektedir (Organ, 1988).

Yukarıda sıralanan davranışlar iki grup altında daha genel olarak ele alınabilmekte, kişiye ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları olarak da ifade edilebilmektedir (Williams ve Anderson, 1991). Kişiye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVDK), çalışma arkadaşlarına karşı gönüllü olarak yardım etme davranışlarına işaret ederken, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVDÖ) ise, isteğe bağlı olarak örgütün iyiliği anlamında yardımcı ve fazladan davranışlar sergilemeyi ifade etmektedir (Runhaar ve diğerleri 2013).

Okullardaki değişim ve sınıflardaki çeşitlilik, araştıran, mesleğindeki gelişmeleri takip eden ve bu bilgileri meslektaşlarıyla paylaşan öğretmen ihtiyacını ortaya çıkarmakta ve bu ihtiyaç bir anlamda öğretmenlerin ÖVD sergilemelerini zorunlu hale getirmektedir. Biçimsel meslek ve görev tanımları, okulların ihtiyacı olan başarı hedeflerini gerçekleştirmede tam anlamıyla yeterli olamamaktadır (George ve Brief, 1992). Bu bağlamda öğretmenlerin gösterecekleri gerek kişiye yönelik ÖVD, gerekse örgütsel ÖVD eğitim kurum ve kuruluşlarının başarısı, dolayısıyla ulusal eğitim sisteminin etkinliği anlamında daha bir önem kazanmaktadır. Öğretmenlerin gösterecekleri ÖVD, birinci derecede öneme haiz ve kaçınılmazdır; çünkü bu sayede okullar ilave güç ve kaynağa sahip olabilmektedirler (Christ ve diğerleri 2003; Organ, 1997).

### 2.2. Duygusal Emek

Çalışanların iş gereği duygularını karşısındakiler tarafından gözlenecek şekilde düzenleyerek, yüzsel ve bedensel gösterimde bulunmalarına *duygusal emek* denilmektedir (Hochschild, 1983). Bu bağlamda ele alındığında, bireyin göstereceği duygusal emeğin, karşısındakiler (alıcılar, müşteriler vb.) üzerindeki etkisi oldukça önemli olmaktadır. Duygusal emek, kişiler arası etkileşim ve iletişim esnasında örgüt tarafından gösterilmesi istenilen duyguların, çalışanlar tarafından sergilenmesi için gereken çaba, planlama ve kontrol gereksinimleri olarak değerlendirilmektedir (Morris ve Feldman, 1996).

Duygusal emek; *yüzeysel rol yapma*(YRY) ve *derinden rol yapma* (DRY) olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır (Hochschild, 1979; 1983). Yüzeysel rol yapmada, çalışanlar örgütlerinin kendilerinden istedikleri gösterim kuralları çerçevesinde duygularını bir anlamda sahteleştirerek ve gerçek hissettiği duygulardan farklılaştırarak, karşısındaki müşteriye yansıtmaktadır (Hochschild, 1983; Brotheridge ve Grandey, 2002).

Derinden rol yapma da ise, çalışan gerçek hislerini kendisinden beklenen davranışlarla uyumlu hale getirmeye gayret etmekte (Grandey, 2003), göstermek durumunda olduğu duyguyu bizzat tecrübe etmeye ve yaşamaya çalışmaktadır (Diefendorff ve Gossierand, 2003). Ashforth ve Humrey (1993), çalışanların gerçekten hissederek ve içten gelerek gösterebileceği davranışlar olabileceği belirtilerek, iki boyutlu duygusal emek yaklaşımına (Hochschild, 1983) üçüncü boyut olarak *doğal (samimi) duygular (DD)* eklemiştir. Doğal duygu gösteriminde, bir zorunluluk ve çaba sarf etmeksizin çalışanlar, içlerinden geldikleri biçimde karşısındakilere duygularını yansıtmaktadırlar.

Hizmet sektörü tarafından önemi her geçen gün daha iyi anlaşılan duygusal emek kavramının, bu sektörde çalışanlar için adeta bir zorunluluk haline geldiğini düşündüğümüzde (Grandey, 2000), özellikle öğretmenler, sağlık çalışanları, uçuş görevlileri ve satış temsilcileri gibi hizmet tabanlı ve yardım amaçlı kurum ve kuruluşlarda çalışanlarda sıklıkla duygusal emek gösterimlerine gereksinim duyulmaktadır (James, 1989; Pierce, 1995). Ayrıca öğretmenlik, sosyal beklenti ve gerçek anlamda fedakârlık gerektiren mesleklerin başında geldiğinden (Acker, 1995), öğretmenlerin görevlerini yerine getirirken gösterecekleri duygusal emek performansları onların başarılarını artırırken, aynı zamanda eğitim kurum ve kuruluşlarının etkinliğine önemli katkılar sağlayabilecektir.

### 2.3 Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı Smith ve arkadaşları tarafından ÖVD yazımına 1983'te kazandırılmasına karşın, temelleri daha önce ortaya konan bazı kuramlara dayanmaktadır. Bu teorilerin başında ise *Sosyal Mübadele Teorisi* (Blau, 1964) ile *Karşılıklılık Norm Teorisi* (Gouldner, 1960) gelmektedir. Örgüt çalışanları açısından, örgütlerinin kendilerine iyi imkânlar sağlaması ve onları her anlamda gözetmesinin onlarda motive edici ve güdümlenici bir etki yaratacağı düşünülmektedir. Bu anlamda, gerek Sosyal Mübadele Teorisi gerekse Karşılıklılık Norm Teorisi gereğince, çalışanlar örgütlerinin kendilerine sağladıkları yarar ölçüsünde, hizmetleri esnasında olumlu ve örgüt yararına olacak davranışları gönüllü sergileme çabası içerisine girebileceklerdir. Hizmet çalışanlarının bir anlamda kendilerinden beklenen davranışlardan daha fazlasını gösterip göstermemeleri, onların görevleri esnasında içinde buldukları duygu yoğunluğuyla da ilintilidir (Kiffin-Petersen ve diğerleri, 2011). Bu durumu *Duygusal Olaylar Teorisi* (Weiss ve Cropanzano, 1996) kapsamında ele aldığımızda, örgüt içinde yaşanan olumlu ve olumsuz olaylar çalışanlarda davranış değişikliklerine yol açan duygusal tepkilere neden olabilmektedir. Pozitif duygular olumlu davranışa yöneltirken, negatif duygular ise çalışanlarda olumsuz tutum ve davranışları beraberinde getirmektedir (Fisher ve Ashkanasy, 2000).

Kiffin-Petersen ve arkadaşlarının (2011) değişik hizmet sektörlerinde çalışan personel üzerinde yaptığı çalışmada ise kişilik ve duygusal emek ÖVD'nin öncülleri olarak ele alınmıştır. Anılan bu çalışmada ÖVD, kişiye ve örgüte yönelik ÖVD olarak ele alınarak, derinden rol yapmanın kişi ve örgüte yönelik ÖVD'yi pozitif ve anlamlı, yüzeysel rol yapmanın ise her iki ÖVD'yi de negatif olarak yordadığı tespit edilmiştir. Özellikle çalışanların derin, içten ve doğal davranışlar sergilemeleri örgütlerine karşı pozitif yoğun duygular beslemelerine yol açmakta ve bu durumda çalışanların örgüt yararına olacak davranış ve performansı gönüllü olarak göstermelerini de beraberinde getirmektedir (Grandey, 2000; Johnson ve Spector, 2007). Salami (2007)'de kamu hizmetlileri üzerinde yaptığı bir çalışmada benzer bulgulara ulaşarak, derinden rol yapma ile ÖVD arasında pozitif bir ilişki tespit etmiş, yüzeysel rol yapma ile ÖVD arasındaki negatif etkileşime vurgu yapmıştır.

Ayrıca duygusal emek ve ÖVD değişkenlerinin birlikte ele alınmadığı; ancak anılan değişkenlerle ilişkili bulunan iş tatmini, örgütsel bağlılık ve izlenim yönetimi gibi diğer örgütsel değişkenler ile yapılan çalışmalardan yola çıkarak, duygusal emeğin ÖVD'yi yordayabileceği sonucuna varılabileceği değerlendirilmektedir. Bu tespit ve yaklaşımlardan yola çıkarak, yoğun hizmet sergileyen öğretmenlerin göstermiş oldukları duygusal emeğin, onların ÖVD'lerine olan etkisini test etmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

*Hipotez 1: Yüzeysel rol davranışı sergileyen öğretmenlerin ÖVD'leri düşüktür.*

*Hipotez 2: Derinden rol davranışı sergileyen öğretmenlerin ÖVD'leri yüksektir.*

*Hipotez 3: Doğal duygular sergileyen öğretmenlerin ÖVD'leri yüksektir.*

## 3. YÖNTEM

### 3.1 Katılımcılar

Araştırmanın katılımcılarını, Ankara'da bulunan ve ulaşılabilen ortaöğretim düzeyindeki eğitim kurumlarında görev yapan 169 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmamızın amacı ele alınan değişkenler arası nedensel

ilişkileri açıklamak olduğundan, katılımcı öğretmenler bu beklentiyi karşılamaktadırlar. Katılımcılardan anket yöntemi ile veri toplanırken, formların gönüllülük esasıyla, araştırmacıların nezareti altında doldurulması sağlanmıştır. Katılımcıların, 45'i erkek (%26,6), 124'u kadındır (%73,4); yaşları 22 ile 63 arasında değişmekte olup yaş ortalaması 41,08'dir (ss=7,73); çalışma süreleri 10,67 ortalamaya sahip olup (ss=7,54), 1 ile 35 arasında değişmektedir.

### 3.2 Ölçüm Araçları

#### 3.2.1 Duygusal Emek Ölçeği

Duygusal emek ölçeği, Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından iki farklı ölçekten istifade edilerek geliştirilmiş ve ölçeğin Türkçe geçerliliği Basım ve Begenirbaş (2012) tarafından yapılarak kullanılmıştır. Ölçekte duygusal emek; *yüzeysel rol yapma* (6 madde), *derinden rol yapma* (4 madde) ve *doğal duygular* (3 madde) olmak üzere üç alt boyutta 13 madde ile ölçülmektedir. Yükselen puanlar duygusal emek gösteriminin arttığına işaret etmektedir. Çalışmada ölçeğin geçerliliğini test etmek için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış ve iç tutarlılık katsayıları değerlendirilmiştir. DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir seviyededir ( $\Delta\chi^2=256,72$ ,  $sd=131$ ,  $\Delta\chi^2/sd=1,96$ ,  $RMSEA=0,076$ ,  $CFI=0,90$ ,  $IFI=0,90$ ). Duygusal emeğin her bir alt boyutu için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları; yüzeysel rol yapma için 0,84, derinden rol yapma için 0,72, doğal duygular için ise 0,83 olarak bulunmuştur. Çalışmada ölçeğin toplam iç tutarlılığı ise 0,81 olarak tespit edilmiştir.

#### 3.2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için Basım ve Şeşen (2006) tarafından hazırlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte 6'lı Likert tipinde 19 madde yer almaktadır. Ölçek, örgütsel vatandaşlık davranışını, Williams ve Anderson (1991) tarafından ortaya konan kişiye (8 madde) ve örgüte (11 madde) yönelik ÖVD boyutları altında ölçümlenebilmektedir. Yükselen puanlar örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki artışı göstermektedir. Ölçeğin geçerliliğini test etmek için YEM kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış ve iç tutarlılık katsayısı değerlendirilmiştir. DFA ile ölçeğin iki faktörlü yapısı test edilmiştir. Analiz sonuçları ( $\Delta\chi^2=73,29$ ,  $sd=48$ ,  $\Delta\chi^2/sd=1,52$ ,  $RMSEA=0,056$ ,  $CFI=.97$ ,  $IFI=.97$ ) ölçeğin yapısını doğrulamaktadır. Ölçeğin iç tutarlılığı ölçeğin tamamı için 0,89 olarak, kişiye yönelik ÖVD boyutu için 0,84 ve örgüte yönelik ÖVD boyutu için 0,82 olarak tespit edilmiştir.

## 4. BULGULAR

Uygulama sonucunda değişkenlere ve boyutlara ait ortalamalar hesaplanmıştır. Sonuçlar incelendiğinde bireylerin genel ÖVD (Ort=4,01, ss=0,44), örgüte yönelik ÖVD (Ort=3,96, ss=0,47) ve kişiye yönelik ÖVD (Ort=4,11, ss=0,49) puanlarının ortalamanın üzerinde olduğu, duygusal emek boyutlarından doğal duygular boyutunun ortalamanın üzerinde (Ort=3,93, ss=0,73), yüzeysel rol yapma (Ort=2,46, ss=0,80) ve derinden rol yapma (Ort=2,91, ss=0,72) boyutlarının ise ortalamanın altında olduğu dikkat çekmektedir.

Boyutlar arası korelasyonlar incelendiğinde (Tablo-1), ÖVD'nin duygusal emek boyutlarından yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma ile düşük negatif yönlü, doğal duygular ile düşük pozitif yönlü ilişkili olduğu; ÖVD'ye ait alt boyutlardan örgüte yönelik ÖVD'nin duygusal emek boyutlarının hiç birisi ile anlamlı ilişki içerisinde olmadığı, bununla birlikte kişiye yönelik ÖVD'nin duygusal emek boyutlarından yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma ile düşük negatif yönlü, doğal duygular ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkili olduğu görülmektedir.

**Tablo 1:** Boyutlar Arası Korelasyonlar, Güvenilirlik Katsayıları, Betimleyici İstatistikler

	Ort.	Ss.	ÖVD	ÖVDÖ	ÖVDK	YRY	DRY	DD
OVD	4,04	,435	(0,89)					
OVDO	3,96	,467	,907**	(0,84)				
OVDK	4,11	,488	,833**	,523**	(0,82)			
YRY	2,46	,801	-,173*	-0,054	-,269**	(0,84)		
DRY	2,91	,717	-,156*	-0,062	-,244**	,552**	(0,72)	
DD	3,93	,725	,242**	0,064	,407**	-,356**	-,218**	(0,83)

\*p<0,05; \*\*p<0,01; Not: İç tutarlılık katsayıları parantez içinde verilmiştir.

Hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Analize birinci adımda yaş ve çalışma süresi değişkenleri dahil edilerek kontrol altına alınmış, ikinci adımda yordayıcı değişkenler olan duygusal emek boyutları dahil edilerek ÖVD ve ÖVD boyutları üzerindeki etkileri tespit edilmiştir. Duygusal emek boyutlarının ÖVD ve boyutlarını yordamasına ilişkin test sonuçları Tablo 2’de görülmektedir.

**Tablo 2:** ÖVD ve Boyutlarını Yordayan Duygusal Emek Değişkeninin Regresyon Analizi Sonuçları

		ÖVD			ÖVDK			ÖVDÖ		
		B	Beta	R <sup>2</sup>	B	Beta	R <sup>2</sup>	B	Beta	R <sup>2</sup>
Adım1	Sabit	4,12		0,01	4,47		0,01	3,90		0,01
	Yaş	0,00	-0,04		-0,01	-0,17		0,00	0,04	
	Ç.Süresi	0,00	0,03		0,01	0,09		0,00	-0,05	
Adım2	YRY	0,04	-0,21*	0,70*	0,02	-0,23*	0,15*	-0,04	-0,08	0,14*
	DRY	-0,10	-0,17*		-0,15	-0,22*		-0,03	-0,05	
	DD	0,14	0,23*		0,16	0,24*		0,02	0,04	

\*p<0,01

Tablo 2’de görüldüğü üzere, çalışmada ele alınan demografik değişkenlerin ÖVD ve onun alt boyutları anlamında herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Ancak demografik değişkenler kontrol altında iken, duygusal emek değişkenlerinden yüzeysel rol yapmanın genel ÖVD üzerinde ( $\beta = -.21, p < .01$ ) ve kişiye yönelik ÖVD üzerinde ( $\beta = -.23, p < .01$ ) negatif etkisi bulunmaktadır. Aynı şekilde derinden rol yapmanın da genel ÖVD üzerinde ( $\beta = -.17, p < .01$ ) ve kişiye yönelik ÖVD üzerinde ( $\beta = -.22, p < .01$ ) negatif etkisi tespit edilmiştir. Aynı zamanda duygusal emek değişkenlerinden doğal duygular sergilemenin ÖVD üzerinde ( $\beta = .23, p < .01$ ) ve kişiye yönelik ÖVD üzerinde ( $\beta = .24, p < .01$ ) pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır. Ancak duygusal emeğin hiçbir alt boyutu ile örgüte yönelik ÖVD arasında anlamlı bir etkiye rastlanılmamasına rağmen, örgüte yönelik ÖVD’deki toplam değişimin %14’ünün duygusal emek ile açıklanabileceği görülmektedir.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışmanın sonuçları, kuramlardan ve daha önceki benzer çalışmalardan yola çıkarak tahmin edildiği gibi, duygusal emek gösteriminin ÖVD üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Öncelikle duygusal emeğin alt boyutlarının genel ÖVD üzerindeki etkilerine bakıldığında, yüzeysel rol yapan öğretmenlerin ÖVD sergilemelerinin daha düşük olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu daha önceki yapılan araştırma bulguları (Kiffin-Petersen ve diğerleri, 2011; Salami, 2007) ile benzerlik göstermekte ve Hipotez-1’i desteklemektedir. Gerçekten de, hissetmediği duyguları, bir anlamda duygularını sahteleştirerek, sergilemek zorunda kalan öğretmenlerin gönüllü olarak biçimsel görev tanımlarının dışına çıkmalarının, ekstra yenilikçi girişimlerde ve müfredat dışı faaliyetlerde bulunmalarının, ayrıca kendi boş zamanlarını öğrencileri ile iş arkadaşları ve kurumlarına ayırmalarının zor olduğu düşünüldüğünde, çalışmada elde edilen bulgunun anlamlı olduğu değerlendirilmektedir.

Derinden rol yapan, diğer bir söylemle, göstermek zorunda olduğu duyguyu bizzat yaşamaya ve hissetmeye çalışan öğretmenlerin de ÖVD’lerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu düşüklük yüzeysel rol yapmaya oranla daha azdır. Bu bağlamda, derinden rol yapan öğretmenlerin ÖVD’lerinin yüzeysel rol yapanlara nazaran artma eğiliminde olduğu görülmekle birlikte, bu artış sınırlı kalmıştır. Bu sonuç Hipotez-2’nin kısmen desteklendiğini göstermektedir. Çalışmada elde edilen bu bulgu, daha önceki araştırma bulguları (Kiffin-Petersen ve diğerleri, 2011; Salami, 2007) ile örtüşmemektedir. Anılan araştırmaların bulguları derinden rol yapma ile ÖVD arasında pozitif ilişkilerin olduğunu ortaya koyarken, bu çalışmadaki etki düşük, fakat negatif yönlü bulunmuştur. Bu bulgu, öğretmenlerin mesleklerinin gerekliliklerini yerine getirirken, gerçek hislerini kendilerinden beklenen davranışlarla uyumlu hale getirme çabalarını tam anlamıyla başaramadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Bu çalışmada, öğretmenlerin görevlerini icra ederken doğal duygu gösterimleri ve buna bağlı olarak doğal davranışları, onların ÖVD sergilemelerinde pozitif etkilere neden olduğu tespit edilmiştir. Okulda içinden geldiği şekilde davranan, öğrencilere, çalışma arkadaşlarına ve idarecilere gösterdiği duyguları kendiliğinden ve samimi olarak ortaya çıkan öğretmenler, çalışma ortamlarından memnuniyet duymakta ve zevk almaktadır (Polat, 2009). Aynı zamanda böyle bir çalışma ortamı, onların iş tatmini, örgütsel bağlılık (Zeinabadi, 2010; Zeinebadi ve Salehi, 2011) gibi örgütsel davranış değişkenlerine olumlu yansımalar sağlamakta kalmayıp, öğretmenlerin ÖVD sergilemelerini de artmasına sebep olduğu değerlendirilmektedir. Bu düşüncenin, çalışmanın bulguları ile örtüştüğü ve bu kapsamda Hipotez-3’ün de desteklendiği anlaşılmaktadır.

ÖVD alt boyutları şeklinde değerlendirildiğinde ise, kişiye yönelik ÖVD ile genel ÖVD arasında bir paralellik gözlenirken, duygusal emeğin alt boyutları ile örgüte yönelik ÖVD arasında anlamlı etkilere rastlanılmamıştır. Ancak, genel olarak duygusal emeğin örgüte yönelik ÖVD üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğu da çalışma bulguları ile tespit edilmiştir. Duygusal emeğin alt boyutları bazında her birinin kişiye yönelik ÖVD'yi anlamlı olarak yordayıp, örgüte yönelik ÖVD'yi anlamlı olarak yordamamasının olası bir nedeninin, ÖVD'nin bütüncül yapısından kaynaklandığı ve ÖVD'nin tek boyut altında ele alınabileceği (DiPaola ve Tschannen-Moran, 2001) gerçeğinden kaynaklı olabileceği yorumu yapılabilir.

Çalışma bulguları, eğitim kurum ve kuruluşlarının idarecileri ile özellikle insan kaynakları yöneticilerinin, ulusal eğitimin gelişmesine katkı sağlayacak öğretmenlerin davranışları hakkında önemli çıkarım ve olası sonuçlar elde etmesine imkân vermiştir. Öncelikle, öğretmenlik duygusal emek gerektiren bir meslek olduğu için, eğitim-öğretim odaklı ve özellikle öğretmenlerin etkisinin yoğun olduğu faaliyetlerde, onların duygu durumlarının göz önünde bulundurulmasının, onların daha etkin, özverili ve gönüllük esasına dayalı olarak ilave görevler üstlenmesinde önem arz ettiği anlaşılmıştır. Bu nedenle eğitim kurumlarında öğretmenlerin uyması gereken kurallar ve davranış kalıplarını çok biçimselleştirilmeyen, bir başka anlamda onları sahte ve yapmacık duygu gösterimlerinde bulunmalarına zorlamadan, doğal ve içten gelen duygularını ön plana çıkaracak tarzda bir yönetim anlayışının uygulanmasının, öğretmenlerin ÖVD sergilemelerine çok büyük bir imkân sağlayacağı söylenebilir. Okullarda bu anlayış paralelinde bir çalışma ortamının yaratılmasının, hem öğretmenler için, hem öğrenciler ve idareciler için ve nihayetinde eğitim sisteminin kalitesi ve etkinliğinin artması anlamında çok anlamlı ve değerli olduğu değerlendirilmektedir.

Bu çalışma neticesinde ulaşılan bulgular ve neticelere göre, bundan sonra yapılacak araştırmalara zemin hazırlamak ve yön vermek amacıyla araştırmacılara bazı önerilerde bulunulabilir. Bu maksatla, çalışmada ele alınan iki değişkenin öncül ve ardılları ile aracılık ve düzenleyicilik etkileri söz konusu olabilecek örgütsel davranış değişkenleri ile farklı araştırma modelleri oluşturulabilir. Ayrıca, duygusal emeğin gerekli olduğu ve ÖVD'nin sergilenebileceği değişik örgüt ve meslek dallarında (sağlık, güvenlik, vb.) çalışan katılımcı gruplarla yapılacak benzer çalışmalarla, daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabılır. Yine anılan konu hakkında benzer çalışmaların çoğaltılması, araştırmacıları kapsayıcı meta analizlere yönlendirebilir. Elde edilen bulguların yanında çalışma bazı sınırlılıklar da içermektedir. Araştırmanın katılımcılarının bir ildeki orta öğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden oluşması nedeniyle, bulgular doğal olarak, katılımcı özellikleriyle sınırlıdır. Bunların yanı sıra, veriler kişilerin yalnızca kendi değerlendirmelerini yansıttığından, ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenirlik sınırlılıkları, sonuçların değerlendirilmesinde dikkate alınmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Acker, S. 1995. Carry on caring: The work of women teachers, *British Journal of Sociology of Education*, 16(1), 21-36.
- Ashforth, B.E. ve Humphrey R.H. 1993. Emotional labor in service roles: The influence of identity, *Academy of Management Review*, 18.
- Basım, H.N. ve Şeşen H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Basım, H.N., Begenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19 (1), 77-90.
- Bateman, T.S ve Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *The Academy of Management Journal*, 26(1), 587-595.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: New York: Wiley.
- Brotheridge, C., Grandey, A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of people work. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39, 2002.
- Chan, C.P., Chiu, J.M. (2004). Flight attendants' emotional labor and exhaustion in the Taiwanese airline industry. *Journal of Service Science and Management*, 2, 305-311.
- Christ, O., Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. (2003). When teachers go the extra mile: Foci of organisational identification as determinants of different forms of organisational citizenship behaviour among school teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 73, 329-341.
- Dipaola, M. F., Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, 11, 424-447.
- Diefendorff, J. M., Gossierand, R.H. (2003). Understanding the emotional labor process: A control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 945-959.
- Diefendorff, J.M., Croyle, M.H., Gossierand, R.H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Fisher, C.D., Ashkanasy, N.M. (2000). Special issue on emotions in work life. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 123-129.
- George, J.M., Brief, A.P. (1992). Feeling good doing good: A conceptual analysis of the mood at work organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.



- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-78.
- Grandey, A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95-110.
- Grandey, A. (2003). When the show must go on: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46, 86-96.
- Hochschild, A.R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-75.
- Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart*, Berkeley, CA: University of California Press.
- James, N. (1989). Emotional labour: Skill and work in the social regulation of feelings. *Sociological Review*.
- Johnson, H., Spector, P.E. (2007). Service with a smile: Do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labour process? *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 319-333.
- Kiffin-Petersen, S.A., Jordan, C.L., Soutar, G.N. (2011). The big five, emotional exhaustion and citizenship behaviors in service settings: The mediating role of emotional labor, *Personality And Individual Differences*, 50(1), 43-48.
- Kiker, D.S., Motowidlo, S.J. (1999). Main and interaction effects of task and contextual performance on supervisory reward decisions. *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), 602-609.
- McNeely, B.L., Meglino, B.M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79, 836-844.
- Morris, J.A., Feldman D.C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21, 986-1010.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. Lanham, MA: Lexington Books.
- Özgen, I. (2010). *Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Pierce, J.L. (1995). *Gender trials: Emotional lives in contemporary law firms*, Berkeley: University of California Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Polat S. (2009). Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 1591-1596.
- Runhaar P. , Konermann J., Sanders K. (2013). Teachers' organizational citizenship behaviour: Considering the roles of their work engagement, autonomy and leader-member exchange. *Teaching and Teacher Education*, 30, 99-108.
- Salami S.O. (2007). Moderating effect of emotional intelligence on the relationship between emotional labour and organizational citizenship behaviour. *European Journal of Social Sciences*, 5 (2), 142-150
- Smith, C.A., Organ, D., Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 655-663.
- Tepper, B.J., Lockhart, D., Hoobler, J.M. (2001). Justice, citizenship, and role definition effects. *Journal of Applied Psychology*, 86, 789-796.
- Van Dyne, L., Graham, J.W., Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Weiss, H.M., Cropanzano R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18(1), 1-79.
- Williams, L.J., Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (ocb) of teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 998-1003.
- Zeinabadi H. , Salehi K. (2011). Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in organizational citizenship behavior (ocb) of teachers: Proposing a modified social exchange model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 1472 - 1481.

**YİRMİÜÇÜNCÜ OTURUM:PROF.DR. VAHDET AYDIN SALONU KURUMSAL STRATEJİ**

- ✓ **STRATEJİK ÜST YÖNETİM EKİBİ GÖREV DAĞILIMININ ÜYELERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ BELİRLEYİCİLİĞİ**

*Dr. Muzaffer AYDEMİR*

- ✓ **GLOBAL DİNAMİK YETENEKLERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE KULLANIMI: İŞLETME GRUPLARI PERSPEKTİFİ**

*Doç.Dr. Kader TAN ŞAHİN*

*Araş.Gör. Kübra MERT*

*Araş.Gör. Tuğba KAPLAN*

- ✓ **SAHİPLİK YOĞUNLUĞU VE KURUMSAL ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİSİ İLİŞKİSİ: TÜRKİYE VE HOLLANDA'YI KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

*Öğr.Gör.Dr. İhsan YİĞİT*

*Öğr.Gör.Dr. Nihal KARTALTEPE BEHRAM*

# STRATEJİK ÜST YÖNETİM EKİBİ GÖREV DAĞILIMININ ÜYELERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ BELİRLEYİCİLİĞİ

**Dr. Muzaffer AYDEMİR**  
Çukurova Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
aydemir\_muzaffer@yahoo.com

## ÖZET

İşletme bilimi çalışmalarında üst yönetim ekibi önemli bir yere sahiptir. Organizasyonların stratejik karar ve uygulamalarından sorumlu, yönetimin en tepesinde yer alan ekip yoğun bir araştırma konusu olmaktadır. Ekip üyelerinin bireysel özelliklerinin yanı sıra ekip ve işletme özellikleri de çalışmalarda kullanılan değerlerdir. Ancak yapılan çalışmalarda ekip sadece boyut olarak ele alınmış, ekibin yönetsel özelliklere sonuçlarla ilişkilendirilmemiştir. Ekip boyutu sadece ekip üyelerinin sayısını ifade ederken üst yönetim ekibinin görev dağılımı daha ileri düzeyde yönetsel anlamlar taşımaktadır. Çalışmada daha önce hiçbir çalışmada kullanılan üst yönetim ekibi görev dağılımının üst yöneticilerinin demografik özelliğinin performans üzerinde olumlu etkisinin olmasının yanında kendisinin de doğrudan performans değerlerini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır

**Anahtar Kelimeler:** Üst Yönetim Ekibi, Görev Heterojenliği Dağılımı, Aile Üyeliği

## 1.ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

İşletmelerde üst yöneticileri stratejik tercihlerinin belirlenmesi amacıyla yapılan ilk kapsamlı çalışma 1984 yılında Hambrick ve Mason (1984) tarafından ortaya konan UE “Upper Echelon” “Üst Kademe” yaklaşımıdır. Üst kademe yaklaşımının teorik altyapısı; 1958 ve 1963 yıllarında Cyert ve March tarafından Carnegie Okulu’nda yapılan davranış çalışmaları (Mosciski, 2004) ile Pfeffer (1980), demografi yaklaşımına dayanmaktadır. Bugüne kadar yapılan pek çok çalışmada, farklı demografik özelliklerin işletme performans değerlerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan çalışmalarda kullanılan modellerde demografik özelliklerin yanı sıra performans üzerinde etkin olan işletme ve üst yönetime ait özelliklerde kullanılmıştır Yapılan çalışmalarda üst yönetim ekibi hakkında kullanılan tek kontrol değişkeni üst yönetim ekibi boyutudur (Hambrick, Finkelstein 1995; Bantel, 1994). Ekip boyutu ekip davranışlarını ve sonuçları etkilemektedir. Ekip verimliliği aynı zamanda ekip boyutuyla da ilişkilidir (Halverson ve Tirmizi 2008: 12). Üst yönetim ekibi boyutu ekip içerisinde görev yapan üst yönetici sayısıdır. Ekip boyutu tek başına tüm yönetsel özellikleri ifade etmez. Marlin, vd. (2004), üst yönetim ekibi boyutunun demografik homojen ve heterojenliği etkilediğini belirtmektedir. Ekip büyüdükçe farklılıkların var olma ihtimali de artmaktadır. Ekip üyelerinin özelliklerinin dağılımın artması ise heterojen ekiplerin oluşmasına neden olmaktadır. Sanders ve Carpenter’ın (1998) ekibin büyüklüğünü üyelerin altyapısındaki çeşitlilik ve bilgi kaynaklarının çokluğu ile ilişkilendirmesine karşın bu özelliklerin çalışmalara yansımaları henüz sağlanmamıştır. Çalışmalarda özellikle karmaşık problemlerin çözümünde büyük üst yönetim ekipleri daha yetenekli oldukları belirtilmesine rağmen sayının ötesinde yönetsel ekip özellikleri bütünsel olarak ele alınmamıştır. Üst yönetici sayısı yönetsel olarak görev dağılımının gerisindedir. Üst yöneticileri görev çeşitliliği ve bunların ekip içerisindeki dağılımları bilişsel olarak önemli anlamlar taşımaktadır. Henüz hiçbir çalışmada üst yönetim ekibi görev dağılımının demografik değerlerin işletme performansını nasıl etkilediği incelenmemiştir. Çalışmada cevabı aranan temel soru: “Üst yönetim ekiplerinin görev dağılımı demografik özelliklerin işletme performansı üzerindeki etkileri nasıl bir belirleyiciliğe sahiptir?”

## 2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada kullanılan modelde; bağımlı değişken olarak işletme performans değerleri olarak varlıkların dönüşüm oranı ve sermayenin dönüşüm oranı bağımsız değişken olarak üst yönetim ekibinde aile üyeliği dağılımı, kontrol değişkeni olarak da işletme yaşı, işletme boyutu, üst yönetim ekibi boyutu ve üst yönetim ekibi görev dağılımı kullanılmıştır. Yapılan çalışmada iki ayrı model kullanılmıştır. Birinci modelde üst yönetim ekibi boyutu yer alırken ikinci modelde onun yerine üst yönetim ekibi görev dağılımı yer almaktadır.

Bağımsız ve kontrol değişkenlerinin işletme performans değerleri ile arasındaki ilişkinin test edilmesinde çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Modelde yer alan değişkenlerin birbirleriyle karşılıklı ilişkilerinin tespit edilmesinde de Pearson korelasyon analiz tekniği kullanılmıştır. İşletmelere ve üst yöneticilerine ait 2007 yılı verileri kullanılmıştır.

### 3.ARAŞTIRMANIN KATKISI

Çalışma sonucu elde edilen bulgular yönetsel olarak anlamlı olmasının yanında Türk işletmeleri üst yönetimleri açısından da önem taşımaktadır. Öncelikle henüz hiçbir çalışmada üst yönetim ekibi görev dağılımı bir değişken olarak kullanılmamıştır. Bulgular dünya işletme bilimi yazınına ve üst yönetim ekibi çalışmalarına çok önemli bir katkıda bulunacaktır. Bununla birlikte ülkemiz işletme sahiplerinin üst yönetim ekiplerini oluşturmalarında, ekip boyutunun ötesinde görev dağılımının performansını nasıl etkilediğini ortaya koyarak etkili bir ekip yapısına sahip olmalarına ilişkin deneysel sonuçlar sunmaktadır.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar araştırmanın yapıldığı örneklem açısından değerlendirildiğinde, dar çerçevede aile işletmeleri üst yönetim ekipleri araştırmalarında kullanılabilir. Araştırma, IMKB kote 40 işletmede yapılmıştır. 40 işletmenin performans değerleri, 336 üst yöneticinin aile üyeliği dağılımı, işletmenin yaşı, daimi çalışan sayısı üst yönetici sayısı, üst yönetim ekibinin görev dağılımı araştırma model içerisinde incelenmiştir. Araştırmada yer alan işletmeler IMKB kote aile işletme grubu iştirakleridirler. Modelde yer alan veriler işletme faaliyet yıllıkları yanında işletme yetkilileri ile görüşülerek elde edilmiştir. Üst yöneticilerin aile üyeliği ve ekip görev dağılımının hesaplanmasında Blau İndeks kullanılmıştır. Daha geniş bakış açısı ile değerlendirildiğinde ise işletme bilimi çalışmalarına yeni bir değişken kazandırılmıştır. Farklı işletmelerde, farklı ülkelerde yapılacak üst yönetim ekibi çalışmaları için önemli bir katkı sağlayacak ve yeni bir boyut katacaktır. Elde edilen bulgular da bunu göstermektedir.

### 4.SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma sonuçları yeni kullanılan bir değişkeninin iki farklı ilişki üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktadır. Öncelikle üst yönetim ekibinin görev dağılımının yüksek olması işletme performansı üzerinde pozitif ilişkisinin bulunmasının yanında yöneticilerin demografik özelliklerinin etkisini de pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca ülkemizde yapılan benzer araştırmalarda elde edilen sonuçlar paralelinde işletme yaşı ile varlıların dönüşüm oranı arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte üst yönetim ekibi boyutu ile işletme boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Çalışma sonucunda değişkenlerini karşılıklı birbirleri üzerlerindeki etkilerini gösteren korelasyon sonuçları tablo 1'de üst yönetim ekibi ve işletme özelliklerinin işletme performansı üzerindeki etkilerini gösteren regresyon sonuçları tablo 2 ve tablo 3'de gösterilmektedir.

**Tablo.1** Korelasyon Analiz Tablosu

	İşletme Yaşı	İşletme Boyutu	ÜYE Boyutu	ÜYE Görev Dağılımı	Aile Üye Dağılımı	VDO	SDO
İşletme Yaşı	1						
İşletme Boyutu	0,304 0,057	1					
ÜYE Boyutu	0,135 0,406	0,533** 0,001	1				
ÜYE Görev Dağılımı	-0,108 0,508	-0,306 0,055	0,078 0,634	1			
Aile Üye Dağılımı	0,206 0,202	-0,151 0,353	-0,144 0,375	0,205 0,205	1		
VDO	0,273 0,088	0,112 0,490	0,254 0,114	-0,245 0,128	-0,100 0,538	1	
SDO	0,069 0,673	0,099 0,554	0,091 0,574	-0,169 0,297	0,231 0,151	0,055 0,735	1

\*\*% 1'de anlamlı olanlar

Korelasyon sonuçları tablosu incelendiğinde; üst yönetim ekibi boyutu ile işletme boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü ( $r = 0,533$ ,  $p = 0,001$ ) ilişki tespit edilmiştir. İşletme boyutu arttıkça üst yönetim ekibinin boyutu da artmaktadır. Üst yönetim ekibi boyutu ile işletme boyutu arasında ilişki mevcut olmasında temel neden her iki değişkendeki kaynak fazlalığıdır. Büyük işletmeler diğerlerine göre daha fazla kaynağa sahiptirler. Bu kaynakların etkinlikle yönetimi için yetenekli ekiplere ihtiyaç duyulmaktadır. Büyük ekiplerin yönetsel yeteneği, çeşitliliği daha yüksektir (Brunninge, Nordqvist ve Wiklund, 2007).

**Tablo.2** Model-1 Regresyon Analiz Tablosu

	VDO		SDO	
	$\beta$	P	$\beta$	P
İşletme Yaşı	-0,001	0,053*	0,001	0,874
İşletme Boyutu	0,002	0,685	0,007	0,602
Üst Yönetim Ekibi Boyutu	0,003	0,164	0,005	0,694
Aile Üyeliği Dağılımı	0,008	0,910	0,562	0,131

\* % 10'da anlamlı olanlar

Üst yönetim ekibi boyutunun yer aldığı birinci modelde üst yönetim ekibinde aile üyeliğinin işletme performansı üzerinde etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Model-1'de performans üzerinde etkin olan tek değişken işletme yaşıdır. İşletme yaşı ile varlıkların dönüşüm oranı arasında anlamlı ve negatif yönlü ( $r = 0,053$   $p = -0,001$ ) bir ilişki tespit edilmiştir. İşletme yaşı arttıkça varlıkların dönüşüm oranı azalmaktadır. Aydemir'e (2010) göre; ilişkinin temel nedeni işletmelerin stratejik tercihlerinden kaynaklanmaktadır. Genç işletmeler piyasaya yeni girdikleri için süratle gelişmek ve varlıklarını koruyabilmek için daha agresif stratejileri tercih etmektedirler. Yaşlı işletmeler ise durumlarını muhafaza edebilmek için mevcudun muhafazası yönündeki stratejik kararları tercih etmektedirler.

**Tablo.3** Model-2 Regresyon Analiz Tablosu

	VDO		SDO	
	$\beta$	P	$\beta$	P
İşletme Yaşı	-0,001	0,061*	-0,001	0,807
İşletme Boyutu	0,004	0,086	0,007	0,601
Üst Yönetim Ekibi Görev Dağılımı	0,086	0,061*	-0,265	0,235
Aile Üyeliği Dağılımı	-0,024	0,741	0,635	0,090*

\* % 10'da anlamlı olanlar

Üst yönetim ekibi görev dağılımının yer aldığı model-2'de ise üç ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Birincisi Model-1'de de yer alan ilişkidir. İşletme yaşı ile varlıkların dönüşüm oranı arasında anlamlı ve negatif yönlü

( $r = 0,061$   $p = -0,001$ ) bir ilişki tespit edilmiştir. İlişkinin ana nedeni yukarıda açıklanmıştır.

İlk defa çalışmada kullanılan üst yönetim ekibi görev dağılımı ile varlıkların dönüşüm oranı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ( $r = 0,061$   $p = 0,086$ ) bir ilişki tespit edilmiştir. Üst yönetim ekibindeki üyelerin görev çeşitliliği arttıkça varlıkların dönüşüm oranı da artmaktadır. Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin görev çeşitliliğinin artması performansı da olumlu yönde etkilemektedir. İlişkinin ana nedeni heterojenlik kavramıdır. Farklı yönetsel görevler farklı bilişsel özelliklere sahip yöneticilerin ekipte yer almalarını sağlamaktadır. Chatman ve Flynn'a (2001) göre; işletme heterojenliğindeki artışın nedenlerinden birisi, değişik ekip üyeleri işletmeye katılırken beraberlerinde getirdikleri farklı birikim ve yaklaşımlardır. Çeşitlilik doğru kullanıldığı zaman sonuçları olumlu yönde etkilemektedir. Çeşitlilik karar ve uygulamaları etkilemektedir. İşletmede karar verici ekipteki çeşitlilik yüksek kalitede karar verilmesini sağlamaktadır (Milliken ve Martins, 1996). Çeşitlilikten kaynaklanan performansın nedeni Pitcher ve Smith'e (2001) göre; yönetsel davranışlardır. Bunlar; kapsamlı inceleme, stratejik alternatiflerin analizleri ve farklı bilişsel perspektiflerden kaynaklanan fikir alışverişi neticesinde ortaya çıkan yaratıcılıktır.

Çalışmada Model-2'de yer alan diğer önemli bulgu da üst yönetim ekiplerinde aile üyelerinin varlığının sermaye dönüşüm oranını olumlu yönde etkilemesidir. Üst yönetim ekibi aile üyeliği dağılımı ile sermaye dönüşüm oranı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ( $r = 0,090$   $p = -0,635$ ) bir ilişki tespit edilmiştir. Aile işletmelerinin üst yönetim ekiplerinde aile üyeleri yer aldığı zaman işletmenin varlıklarının dönüşüm oranı artmaktadır.

Aile işletmelerinde iş ve aile bütünlüğünün ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Nordqvist (2005) bu yapının işletme için önemli bir rekabet avantajı olduğunu belirtmektedir. Aile üyeleri işletmenin ilk anlarında itibaren görev yapmaları nedeniyle işletme hakkında tüm bilgilere hakim olmaktadır. Ding, Zhang ve Zhang'a (2008) göre; aile işletmelerinde aile düzeninin hâkim olduğu değer, standart ve davranışların belirli olması, aile üyelerinin küçük yaşlardan itibaren ilgili oldukları işletme hakkında geniş bir birikime sahip olmaları net bir kültür, birikim ve atmosferin oluşmasına neden olmaktadır. Habberson'a (2006) göre; özellikle işletmelerin erken zamanlarında hâkim olan aile kültürü ve yöneticilerin sorumluluklarının daha çok aileye yönelik olması, avantaj sağlayarak işletmenin büyüyip geliştikçe artan yönetsel maliyetini de azaltmaktadır.

Yönetimsel olarak maliyet gözlem ve risk maliyetinin düşüklüğünden kaynaklanmaktadır. Aile işletmelerinin önemli bir avantajı da aile üyelerinin işletmeye olan bağlılıklarıdır. Aile üyeleri, yönetimsel ve sosyal ilişkilerinden kaynaklanan sebeplerle işletmeye bağlılıkları daha yüksektir (Dyer, 2006). Bulgudaki önemli nokta üst yönetim ekibi görev dağılımının yüksek olması demografik değerlerin performans üzerindeki etkisini olumlu yönde artırmasıdır.

Çalışmada işletme bilimi üst yönetim ekibi araştırmalarında yeni bir değişken kullanılmıştır. Üst yönetim ekibinde farklı görevleri icra eden stratejik yöneticilerin varlığı performansı olumlu yönde artırmasının yanında demografik değerlerin performans üzerindeki etkilerini de olumlu yönde artırmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Aydemir Muzaffer, 2010, Üst yönetim ekibi heterojenliğinin işletme performansı üzerine etkisi: Türk işletme grupları iştirakleri üzerine bir araştırma, yayınlanmamış doktora tezi.
- Bantel A. Karel, 1994, Strategic planning openness the role of top management team demography, *Group & Organization Management* Vol. 19 (4) 406-424.
- Brunninge O., Nordqvist M. ve Wiklund J., 2007, Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership, Board Composition and Top Management Teams, *Small Business Economics*, Vol. 29: 295-308.
- Chatman Jennifer A. ve Flynn Francis J., 2001, The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams, *Academy of Management Journal*, Vol. 44 (5) 956-974.
- Ding Y., Zhang H. ve Zhang J., 2008, The financial and operating performance of Chinese family-owned listed firms, *Management International Review*, Vol. 48 (3) 297-318.
- Dyer W. Gibb, 2006, Examining the "family effect on firm performance, *Family Business Review*, Vol. 19 (4): 253-273.
- Habberson G. Timothy, 2006, Commentary: A framework for managing the familiness and agency advantages in family firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, November: 879-866.
- Halverson C., B. ve Tirmizi S. A., 2008, *Effective multicultural teams: theory and practice*, New York, Springer Science Business Media B.V.
- Hambrick C. D. ve Finkelstein S., 1995, The effect of ownership structure on conditions at the top: The case of CEO pay raises, *Strategic Management Journal*, Vol. 16 175-193.
- Hambrick C. D., Mason A. P., 1984, Upper echelon: The organization as a reflection of its top management, *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2: 193-206
- Marlin D., Lamont T. B. ve Geiger W. S., 2004, Diversification strategy and top management team fit, *Journal of Management Issues*, Vol. 15, No. 3: 361-381.
- Milliken J. Frances, Martins L. Luis, 1996, Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups, *Academy of Management Review*, Vol.21 (2) 402-433.
- Mosciski, D., 2004, The study of top management team heterogeneity, sociocultural context, and internationalization, on firm performance: where to go from here, *The Journal Of Applied Management and Entrepreneurship*, 9 (2) 133-147.
- Nordqvist Mattias, 2005, Familiness in top management teams: Commentary on Ensley and Pearson's An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus, *Entrepreneurship Theory and Practice*, May, 286-291.
- Pfeffer J. ve Moore L. W., 1980, Average tenure of academic department heads: The effects of paradigm, size, and departmental demography, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25 (3) 387-405.
- Pitcher P., Smith D. A., 2001, Top management team heterogeneity: Personality, power, and proxies, *Organization Science*, Vol. 12 (1) 1-18.
- Sanders G. W. ve Carpenter A. M., 1998, Internationalization and firm governance: The case of CEO compensation, top team composition, and board structure, *Academy of Management Journal*, Vol. 41 (2) 158-178.

# GLOBAL DİNAMİK YETENEKLERİN ULUSLARARASI LAŞMA SÜRECİNDE KULLANIMI: İŞLETME GRUPLARI PERSPEKTİFİ

**Doç.Dr.Kader TAN ŞAHİN**  
Karadeniz Teknik Üniversitesi  
İİBFİşletme Bölümü  
kadertan@gmail.com

**Arş.Gör.Kübra MERT**  
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi  
İşletme Bölümü  
kubramert87@gmail.com

**Arş.Gör.Tuğba KAPLAN**  
Karadeniz Teknik Üniversitesi  
İİBFİşletme Bölümü  
t.kaplan@ktu.edu.tr

## ÖZET

Globalizmin baş döndürücü bir hızla artış gösterdiği ve rekabetin firmalar arası adeta bir “varlık savaşı” haline döndüğü günümüz dünyasında, işletmelerin de buna ayak uydurarak daha dinamik ve aktif bir yol haritası çizmeleri gerekmektedir. Küresel dinamik yetenekler bir firmanın uluslararası iş ilişkilerini güçlendirmek için kullanılır. Stratejik yönetimdeki dinamik yetenekler kavramı örgüt kuramları arasında incelediğimiz kaynak tabanlı görüşün bir uzantısıdır. Bilindiği üzere sürdürülebilir rekabet avantajı için firmalar temel yeteneklerine ve çevresel belirsizliğin olduğu koşullarda dinamik yeteneklerine ihtiyaç duymaktadır. 19 Türk işletme grubuyla yapılan bu çalışmada, işletme gruplarının dinamik yetenekler kavramı uluslararasılaşma teorileri ile yeni bir bakış açısından değerlendirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Dinamik yetenekler, çevresel belirsizlik, işletme grupları, Türkiye

## 1.GİRİŞ

Dinamik yetenekler, firmanın yeni ürünler ve yöntemler ortaya çıkarmasını ve değişen piyasa koşullarına cevap vermesini sağlayan yeteneklerdir (Teece ve diğerleri, 1997). Bir başka tanıma göre dinamik yetenekler, gelişen müşteri taleplerini ve rekabet stratejilerini karşılamaya yönelik firmanın kaynaklarını yeniden şekillendirmeye ve yaymaya yardım eden değişim yönlü yeteneklerdir (Zahra ve George, 2002). Dinamik yetenekler, önemli kaynaklara bağımlıdır. Aynı zamanda dinamik yetenekler, adaptasyon ve değişimi de içermektedirler çünkü diğer kaynak ve kapasiteleri inşa eder, birleştirir veya yeniden yapılandırır (Helfat ve Peteraf, 2003: 997). Küresel dinamik yetenekler, aynı zamanda, taklit edilmesi zor bir kaynak kombinasyonu yaratmaktadır (Griffith ve Harvey, 2001: 598).

Rekabetin uluslararasılaştığı bir ortamda kaynak tabanlı görüşün statik yapısı onun bir uzantısı olarak görülen dinamik yetenekler kavramı ile çözülmeye çalışılmaktadır. Bu konuda daha çok kavramsal çalışmalar olmasına rağmen ampirik çalışmaların çok sınırlı olduğu ve özellikle inovasyon ağırlıklı ileri teknoloji içeren sektörlerde bazı çalışmalar olduğu görülmektedir (Wu, 2006; 2007; 2010; Chen ve Jaw, 2009). Çevresel belirsizliğin yüksek olduğu rekabet ortamında sürdürülebilirliği sağlamak için kaynak tabanlı görüşün yeterli olmayacağı ve dinamik yeteneklerin tanımlanması gerektiği vurgulanmaktadır (Wu, 2010). Uluslararası ortamda rekabet edebilmek için güçlü dinamik yeteneklere ihtiyaç duyulmaktadır. Uluslararasılaşma sürecinin dinamik yeteneklere olan ihtiyacı önemli bir sorunsala işaret etmektedir. Son zamanlarda yapılan çalışmalarda da görüldüğü üzere, uluslararasılaşma sürecinde gelişmiş ve gelişmekte olan ülke kökenli dış yatırımları açıklamak konusunda Dunning’in (1980, 2000) Eklektik Paradigması (OLI) yeterli olmadığı, gelişim sürecini dikkate almadığı ve statik olduğu yönünde eleştirilmektedir. Temel eleştiri ise son zamanlarda kaynak tabanlı görüşün bir uzantısı olarak görülen “dinamik yetenekler” kavramından gelmektedir. Mathews’un çalışması (2002), Dunning’in açıklamadığı konuları kaynak tabanlı yaklaşımı ve özellikle dinamik yetenekler kavra-

mını esas alarak açıklamaya çalışmıştır. Mathews'un bu konudaki en önemli katkısı ise şimdiye kadar ihmal edilen Türkiye gibi gelişmekte olan ülke kaynaklı dış yatırımları açıklama konusundaki başarısıdır. Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye'deki işletme gruplarının (holdinglerin) uluslararasılaşma sürecinde dinamik yeteneklere sahip olup olmadıkları ve eğer sahiplerse bunu uluslararasılaşma sürecinde küresel dinamik yeteneklere nasıl çevirebildiklerini gözlemlemektir.

## 2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada yöntem olarak niteliksel yöntemlerden açıklayıcı örnek olay yöntemi tercih edilmiştir (Eisenhardt ve Martin, 2000). Niteliksel yöntemin tercih edilmesinin nedeni dinamik yeteneklerin firmanın örgütsel rutinleri ve süreçlerine yerleşik olmasındandır. Bu araştırmada dinamik yetenekler kavramını literatürdeki eleştirileri de dikkate alarak ve süreci gözlemleyebilmek açısından tarihsel süreçlerin izlendiği bir vaka çalışması (case study) şeklinde tasarlanmıştır. Bu araştırmada Kadir Has Üniversitesi, Vale Columbia Center ve DEİK tarafından 2011 yılında hazırlanıp yayınlanan "Krizle Rağmen Çokuluslu Türk Şirketlerinin Sabit Seyri" başlıklı çalışmadaki Türkiye kökenli çokuluslu firmalar örneklem olarak seçilmiştir. Bu işletmeler incelendiğinde Türkiye'deki 19 büyük işletme grubunun listede olduğu görülmektedir. Araştırmada kullanılan veriler açıklanan raporlar, internet siteleri, yıllık raporlar gibi ikincil veri kaynaklarından derlenmiştir. Türkiye'de 2004 yılına kadar dış yatırımlarda önemli bir artış gözükmemektedir. Ancak 2004 yılı sonrası günümüze kadar, özellikle 2008 yılı sonrası belirgin bir artış gözlenmiştir. Dolayısıyla dönem olarak 2004'ten günümüze kadar olan periyot incelenmeye çalışılmıştır.

## 3.ARAŞTIRMANIN KATKISI VE KAPSAMI

Bu araştırmanın en önemli katkısı dinamik yetenekler kavramını uluslararasılaşma teorileri ile yeni bir perspektiften değerlendirmektir. Diğer yandan gelişmekte olan ülke bağlamında Türkiye'deki işletme gruplarının dinamik yetenekleri tanımlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın kapsamı, seçilen 19 işletme grubunun küresel dinamik yeteneklere sahip olup olmaması, eğer sahiplere bunları hangi uluslararası stratejilere dönüştürdükleri, giriş stratejileri ve lokasyon tercihlerinin ne oldukları ve çevresel belirsizlik ortamı tanımlanmıştır.

### 3.1.Küresel Dinamik Yetenekler

Literatürde "küresel dinamik yetenekler" olarak tanımlanan örgütsel kaynaklar da dikkate alınarak ilk önce işletmelerin kaynakları tanımlanmıştır. Kaynaklar; firmanın uzmanlaşmış know-how sahipliği, firmanın yönetim yeteneği, firmanın işbirlikçi ortaklıklar geliştirme yeteneği, şirketin ünü, marka değeri ve firmanın sermayesidir. Bu kaynaklara işletmenin, endüstri seviyesinin üstünde veya altında sahip olup olmadığı 1-5 arasında değişen semantik diferansiyel tekniği ile ölçülmüştür.

Dinamik yetenekler ise Mathews'un LLL (2002) (bağlantı kur-kaynakları kullan-öğren) modeli de dikkate alınarak, yüksek çevresel belirsizliğin olduğu ortamda; kaynakların entegrasyonu yeteneği (yeterli-yetersiz), öğrenme yeteneği (yavaş-hızlı), kaynakların yeniden yapılandırılması yeteneği (yeterli-yetersiz) ve hızlı değişen çevre koşullarına cevap verebilme yeteneği (yavaş-hızlı) olarak tanımlanmıştır. Örneklemdeki işletme gruplarının bu yeteneklere sahip olup olmadıkları 1-5 arasında değişen semantik diferansiyel tekniği ile ölçülmeye çalışılmıştır. Ayrıca çevresel belirsizlik ortamının tanımlanması iki araştırmacı tarafından aynı yöntemle tespit edilmeye çalışılmıştır.

### 3.2. Çevresel Belirsizliğin Tanımlanması

Çevresel belirsizlik kavramı, organizasyon ve çevre ilişkilerinde, özellikle organizasyon tasarımı teorilerinde merkezi bir kavramdır (Lindsay and Rue, 1980). Çevresel belirsizlik dinamik yeteneklerin ortaya çıkması açısından çok önemlidir. Çevresel belirsizliğin (competitive volatility) yüksek olduğu bir çevreyi aşağıdaki şekilde tanımlayabiliriz: Ürün döngüsünün kısa olması, müşteri istek ve beklentilerindeki değişimin tahmin edilmesinin hemen hemen imkânsız olması, temel rakibin davranışlarının kestirilemez ve rekabetin yoğun olması, ana sektördeki teknolojik değişimlerin oldukça hızlı olması.

### 3.3. Uluslararasılaşma Stratejisi

İşletme bu kaynaklara sahip ise bu kaynakları ile varlıkların kullanılması motivasyonu ile hareket edecektir. Bu kaynaklara sahip değilse gelişmiş teknolojiyi elde etme, yüksek kalitedeki markayı elde etme veya insan varlığını elde etme şeklinde tanımlanabilecek varlıkların araştırılması stratejisi ile hareket edecektir.



- Varlıkların kullanılması stratejisi; (kaynak arama (düşük maliyetli doğal kaynakları ve işgücü arama), etkinlik arama, pazar arama (iç piyasadaki rekabetten kaçınma, yeni piyasalara girme, ev sahibi ülkelerdeki pazar payını artırma) kriterleri açısından değerlendirilmiştir.

- Varlıkların araştırılması stratejisi; Stratejik varlık arama stratejisi ise gelişmiş teknolojiyi elde etme, yüksek kalitedeki markayı elde etme ve yüksek kalitedeki insan varlığını elde etme gibi kriterler açısından değerlendirilmiştir.

### 3.4. Giriş Stratejisi

Hangi giriş stratejilerinin tercih edildiğine bakılmıştır. Holding düzeyinde giriş modu çeşitliliği aşağıda belirtilen kıstaslara göre hesaplanmıştır: Azınlık paya dayalı ortak girişim, sahiplik yapısı <%50, eşit paya dayalı ortak girişim, sahiplik yapısı =%50, yüksek paya dayalı ortak girişim, sahiplik yapısı >%50, tam sahiplik, sahiplik yapısı %100.

### 3.5. Lokasyon Stratejisi

Lokasyon olarak nereler tercih edildiğine bakılmıştır. Holdinglerin bölgesellik indeksi hesaplanmıştır.

## 4. BULGULAR

Araştırma kapsamında, seçilen 19 işletme grubu işletme kaynakları bağlamında incelendiğinde; işletmenin uzmanlaşmış know-how sahipliği, işletmenin yönetim yeteneği, işletmenin işbirlikçi ortaklıklar geliştirme yeteneği, şirketin ünü, marka değeri bakımından en az bir işletme kaynağı endüstri ortalamasının üzerinde olan firma sayısı 18 ve bu firmaların oranı %94,74 olarak tespit edilmiştir. Bu 19 işletme grubunun dinamik yeteneklere sahip olup olmaması; kaynakların entegrasyonu yeteneği, öğrenme yeteneği, kaynakların yeniden yapılandırılması yeteneği ve hızlı değişen çevre koşullarına cevap verebilme yeteneği bağlamında incelendiğinde; en az bir dinamik yeteneği endüstri ortalamasının üzerinde olan firma sayısı 14 ve bu firmaların oranı %73,68 olarak görülmüştür. En az bir işletme kaynağı endüstri ortalamasının üzerinde olan firmaların, belirtilen işletme kaynaklarını dinamik yeteneklere dönüştürme oranı ise %77,78 olarak gerçekleşmektedir.

Belirtilen 19 işletme grubunun giriş modu çeşitlilikleri incelendiğinde ise, ihracatı tercih etme oranı %78,95, joint venture tercih etme oranı %89,47, birleşme ve satın alma tercih etme oranı %47,37, tam sahiplik tercih etme oranı %100 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca bu dört farklı giriş modu kullanma oranı %31,58, üç farklı giriş modu kullanma oranı % 52,63, iki farklı giriş modu kullanma oranı % 15,79 olarak ortaya çıkmaktadır. Lokasyon stratejileri bazında yapılan bölgesel indeks incelemesi sonucunda, işletme gruplarının çevresel belirsizliğinin düşük olduğu Orta Doğu, Kuzey Afrika, Alt Sahra bölgesini tercih etme oranı %68,42; çevresel belirsizliğinin yüksek olduğu Doğu Asya, Pasifik, Gelişmiş Asya-Pasifik bölgesini tercih etme oranı %42,11; çevresel belirsizliğinin orta seviyede olduğu Doğu Avrupa, Orta Asya, Diğer Avrupa bölgesini tercih etme oranı %100 ve çevresel belirsizliğinin yüksek olduğu Latin Amerika, Karayipler, Kuzey Amerika bölgesini tercih etme oranı %52,63 olarak görülmüştür. Bölgesel İndeks çeşitliliği bazında dört farklı bölgeyi tercih etme oranı %21,05, üç farklı bölgeyi tercih etme oranı %31,58, iki farklı bölgeyi tercih etme oranı %36,84 ve tek bir bölgeyi tercih etme oranı %10,53 çıkmaktadır.

Uluslararasılaşma stratejisi incelemesinde ise belirtilen işletme gruplarının %47,37'si "Varlıkların kullanılması ve araştırılması" stratejisini tercih etmekte iken, %52,63'ü "Varlıkların kullanılması" stratejisini tercih etmektedir. Çevresel belirsizliğinin düşük olduğu Orta Doğu, Kuzey Afrika, Alt Sahra bölgesini tercih eden işletme gruplarının %46,15'i varlıkların kullanılması ve araştırılması, %53,85'i ise varlıkların kullanılması stratejisini benimsemektedir. Benzer şekilde çevresel belirsizliğinin orta seviyede olduğu Doğu Avrupa, Orta Asya, Diğer Avrupa bölgesini tercih eden işletme gruplarının %47,37'si varlıkların kullanılması ve araştırılması, %52,63'ü ise varlıkların kullanılması stratejisini benimsemektedir. Buradan hareketle, çevresel belirsizliğin düşük ve orta düzeyde olduğu bölgelerden tercih edilen uluslararasılaşma stratejileri arasında büyük farklılıklar olmadığı görülmüştür. Çevresel belirsizliğin işletme gruplarının global dinamik yetenekler geliştirmeindeki önemini vurgular şekilde çevresel belirsizliğin yüksek olduğu bölgelerde benimsenen uluslararasılaşma stratejileri arasında önemli fark görülmüştür. Çevresel belirsizliğinin yüksek olduğu Doğu Asya, Pasifik, Gelişmiş Asya-Pasifik bölgesini tercih eden işletme gruplarının %37,50'si varlıkların kullanılması ve araştırılması, %62,50'si ise varlıkların kullanılması stratejisini benimsemektedir. Son olarak, çevresel belirsizliğinin yüksek olduğu Latin Amerika, Karayipler, Kuzey Amerika bölgesini tercih etme tercih eden işletme gruplarının %60'ı varlıkların kullanılması ve araştırılması, %40'ı ise varlıkların kullanılması stratejisini benim-

semektedir. Dolayısıyla Mathews'un dediği gibi, küresel dinamik yetenekler işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinde etkilidir.

### KAYNAKÇA

- Akdağ, Cemil (2007), Çevresel Değişikliklerin Organizasyonel Yapı Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Chen, Chun-Liang ve Jaw, Yi-Long (2009), Building Global Dynamic Capabilities Through Innovation: A Case Study of Taiwan's Cultural Organizations, *Journal of Engineering and Technology Management*, Volume 26, Issue 4, pp. 247-263.
- Dunning, J.H. (1980), Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests, *Journal of International Business Studies*, 11 (1), pp. 9-31.
- Dunning, J.H. (2000), The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic And Business Theories of MNE Activity, *International Business Review*, 9 (2000), pp. 163-190.
- Eisenhardt, Kathleen M. ve Martin, Jeffery A. (2000), Dynamic Capabilities: What Are They?, *Strategic Management Journal*, 21(10/11): 1105-1121.
- Griffith, David A. ve Harvey, Michael G. (2001), A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities, *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, No.3, pp.597-606.
- Helfat, Constance E. ve Peteraf, Margaret A. (2003), The Dynamic Resource –Based View: Capability Lifecycles, *Strategic Management Journal*, 24: 997-1010.
- Mathews, A.J. (2002), Competitive Advantages of the Latecomer Firm: A Resource-Based Account of Industrial Catch-Up Strategies, *Asia Pacific Journal of Management*, 19 (4): 467-488.
- Teece, David J. ve diğerleri (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strateg. Manage. J.* 18(7), 509 – 533.
- Wu, Lei-Yu (2006), Resources, Dynamic Capabilities and Performance in a Dynamic Environment: Perceptions in Taiwanese IT Enterprises, *Information&Management*, Volume 43, Issue 4, pp. 447-454.
- Wu, Lei-Yu (2007), Entrepreneurial Resources, Dynamic Capabilities and Start-Up Performance of Taiwan's High-Tech Firms, *Journal of Business Research*, Volume 60, Issue 5, pp. 549-555.
- Wu, Lei-Yu (2010), Applicability of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views Under Environmental Volatility, *Journal of Business Research*, Volume 63, Issue 1, pp. 27-31.
- Zahra, Shaker A. ve George, Gerard (2002), The Net- Enabled Business Innovation Cycle and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Information System Research*, Vol. 13, no. 2, 147-150.

# SAHİPLİK YOĞUNLUĞU VE KURUMSAL ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİSİ İLİŞKİSİ: TÜRKİYE VE HOLLANDA'YI KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Öğr.Gör.Dr. İhsan YİĞİT

Marmara Üniversitesi

İşletme Fakültesi İşletme Bölümü

ihmanyigit@marmara.edu.tr

Öğr.Gör.Dr. Nihal KARTALTEPE BEHRAM

Marmara Üniversitesi

İşletme Fakültesi İşletme Bölümü

nihalkartaltepe@marmara.edu.tr

## ÖZET

Vekâlet teorisinin öngörülerinden bir tanesi yöneticilerin yakından izlenmedikleri durumda bencil davranacağı üzerinedir. Bu durumda şirket yönetim kurulu veya paydaşlar yöneticileri kendi çıkarları açısından kontrol etmek isteyecek buna karşın, vekâleti alan yöneticiler bu kontrole karşı duracaklardır. Gelişmekte olan ülkelerde çeşitlendirme örgütsel performansı artırırken, gelişmiş ülkelerde optimal düzeyden sonra maliyetleri faydasından daha fazla olmaktadır. Bu çalışma, çeşitlendirme stratejisi yönetim yapısı ilişkisini Hollanda ve Türkiye'yi karşılaştırma amaçlı olarak tasarlanmış Hollanda'dan 166, Türkiye'den 128 işletme grubu analiz edilmiş ve 2007-2011 verileri kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, Türkiye'de çeşitlendirme stratejisi ile sahiplik oranı arasında bir ilişki tespit edilemez iken, Hollanda'da negatif yönlü güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Çeşitlendirme stratejisi, vekalet teorisi, gelişmiş ülke, gelişmekte ülke.

## 1. GİRİŞ

Strateji olarak çeşitlendirme, “işletmenin mevcut faaliyet alanından farklı pazar, ürün veya yetenekler çerçevesinde yeni iş alanlarına girmesi” (Jhonson ve Scholes, 2002) olarak tanımlanabilir. Palich ve diğerleri 2000 yılında yaptığı bir çalışma ile daha önce gelişmiş ülkelerde yapılmış toplam 82 çalışmayı içerik analizine tabi tutmuştur. Yazındaki çeşitlendirme stratejisinin örgütsel performansa ilişkisinin araştırıldığı bu çalışmaya göre bu ilişki ters çevrilmiş U şeklindedir. Çeşitlendirme derecesi ortalama bir düzeye kadar arttıkça performans da artacak, ortalama düzeyden sonra ise şirket performansında azalma olacaktır (Palich vd, 2000).

Vekâlet teorisinin öngörülerinden bir tanesi yöneticilerin yakından izlenmedikleri durumda bencil davranacağı üzerinedir. Bu durumda şirket yönetim kurulu veya paydaşlar yöneticileri kendi çıkarları açısından kontrol etmek isteyecek buna karşın, vekâleti alan yöneticiler ise bu kontrole karşı duracaklardır. Kurumsal çeşitlendirme stratejisiyle birlikte stratejik iş birimi sayısının artması, birimlerin üst yönetim ve paydaşlar tarafından kontrolünü zorlaştıracaktır. Vekâlet problemi esaslı bu sorunun nedenleri kısaca şu şekilde özetlenebilir. İlk olarak yöneticiler ve paydaşlar ayrı ayrı kendi çıkarlarını çoğaltmak isteyecektir. Aslında sorunda bu noktada başlayacaktır. Örneğin paydaşlara karşı sorumlu olan yönetici, zaman zaman şirketi olduğundan fazla karlı gösterebilecek, stratejik faydalar yerine kısa dönemli faydaları tercih edebilecek yada bireysel çıkarlarını üstte tutmak adına ahlaksız davranışlarda bulunabileceklerdir. Bu gibi nedenlerden dolayı, şirket sahiplik yapısı önemli bir sorun olmaktadır (Lane ve diğerleri, 1998; Denis vd, 1999).

Çeşitlendirme stratejisi yönetim yapısı ilişkisine yönelik yapılan Yiğit ve Anıl'ın (2012) çalışmasındaki bulgulara göre çeşitlendirme stratejisi ile sahiplik oranı arasında negatif ilişki vardır. Hoskisson ve diğerlerinin teorik içerikli yapmış olduğu çalışmada, çeşitlendirmenin sınırlandırılmasının yönetimsel riski azalttığı ifade etmişlerdir (Hoskisson vd, 1991). Lane ve diğerlerinin bulgusu, ilişkiyi reddetmemekle birlikte etkinin daha sınırlı olduğu yönündedir (Lane vd, 1998). Denis ve diğerlerinin bulguları, çeşitlendirme stratejisi ile yönetim yapısı arasında negatif yönlü güçlü bulguların olduğu şeklindedir (Denis vd, 1999). Eisenman'ın Amerika'daki kablo sektörüne özelinde yapmış olduğu çalışmada, şirket yönetiminde sahiplik oranının artması ile risk alma davranışı arasında pozitif ilişki olduğu ifade edilmektedir. Buna göre, vekil CEO

işletme içi çıktılara odaklanırken sahip CEO genişlemeye yönelik çıktılara daha fazla önem vermektedir (Eisenman, 2002). Ducassy ve Prevot Fransa'da aile işletmelerinde yapmış olduğu çalışma sonuçlarına göre ise, aile işletmelerinin aile olmayanlara göre daha fazla çeşitlendirme yaptığı, Rumelt'in ölçüsü temelli çeşitlendirme tipleri ile aile işletmeleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı, ana paydaşın sahipliğinin çeşitlendirme yapmamış işletmelerde daha fazla olduğu biçimindedir (Ducassy ve Prevot, 2010). Diğer taraftan yapılan araştırmalara göre, birçok gelişmiş ülkenin aksine Türkiye'de baskın aile işletmeleri ve yönetim yapılarının olduğu bilinmektedir (Yurtoğlu, 2000). Söz konusu çalışmaların çeşitlendirme stratejisi davranışı ile yönetimin sahiplik oranı yada yönetim yapısının diğer unsurları arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermekle beraber, elde edilen farklı bulgularda dikkate alındığında çeşitlendirme stratejisi ile yönetim yapısı arasındaki ilişkinin karmaşık ve ülkeler arasında farklı olabileceği düşünülmektedir. Bu farklılığın gelişmekte olan ülke olarak Türkiye ve gelişmiş ülke olarak Hollanda temelli olarak test edilmesinin amaçlandığı bu çalışmada öncelikle yazın taraması yapılarak hipotezler oluşturulacak, daha sonra araştırma metodolojisi anlatılarak hipotezler test edilecek ve son olarak çalışma sonuçları tartışılacaktır.

## 2. PAYDAŞ KONTROLÜ VE ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİSİ

Bu alanla ilgili olarak üç temel yaklaşım söz konusudur (Ducassy ve Prevot, 2010). Bunlar;

### 2.1. Vekalet Teorisi Yaklaşımı

Amaçları ve ilgileri farklı iki farklı kişinin (Eisenhardt, 1989; Koçel, 2005) vekilin bencil davranışlarından dolayı (Cohen ve Baruch, 2010) her zaman şirket çıkarları doğrultusunda davranış göstermeyeceği üzerine kuruludur (Wright vd, 2001). Ekonomi odaklı vekalet teorisine göre, yöneticiler bireysel çıkarlarını ön plana almakta ve finansal amaçlar motive etmektedir. Diğer taraftan, bu yöneticileri çeşitlendirmeye götüren nedenler, kişisel riskleri azaltmaya, prestij ve gücü artırmaya, ekonomik kazançların sağlandığı ve kendisine koruma sağladığı durumlarda mümkün olabilmektedir. Bu anlamda değerlendirildiğinde çeşitlendirme stratejisi ile sahiplik oranı arasında negatif ilişki beklenmektedir (Ducassy ve Prevot, 2010). Yazında, vekalet teorisi yaklaşımları ele alan çalışmaların sonuçları bu durumu destekler niteliktedir. Buna göre, çeşitlendirme seviyesi arttıkça yöneticilerin risk alma davranış azalmakta, bu durum onlara itibar kazandırmakta ve güç sağlamaktadır (Amihud ve Lev, 1999; Eisenman, 2002).

### 2.2. Stratejik Yaklaşım

Bu yaklaşım daha çok paydaşların çeşitlendirme stratejisini tercih etme nedenleri üzerine oluşmakla birlikte strateji odaklıdır. Buna göre eğer çeşitlendirme stratejisi, örgütsel performansı artıracaksa anlam ifade etmektedir. Örgütler çeşitlendirmeyi kaynakların, benzer ürün ve süreç teknolojisinin ortak kullanımından kaynaklanan sinerji sağlanmasının, yönetim yetenekleri (Craig ve Grant, 1993) ve diğer çevresel fırsatların (Hitt ve Ireland, 2007) performansı artırması durumunda tercih edeceklerdir. Bu teoriye göre bireysel amaçlardan çok örgütsel amaçların önemli olduğu paydaşların stratejik kararlar sürecine daha az müdahil olduğu, yönetimin bağımsızlığının ve paydaşların hisse değerlerinin artırıldığı gözlenmektedir (Ducassy ve Prevot, 2010). Lane ve diğerlerinin çalışmasına göre (1998), çeşitlendirme stratejisi ile sahiplik yapısı arasında ilişki yokken, Dennis vd (1999) çalışmasına göre bu iki değişken arasında negatif ilişki vardır.

### 2.3. Vekilharçlık (Stewardship) Yaklaşımı

Sosyoloji ve psikoloji odaklı bu yaklaşıma göre çevresel ve kurumsal etik değerler vekilin kararlarını örgüt çıkarları doğrultusunda etkileyecektir (Quinn ve Jones, 1995; Donaldson ve Preston, 1995). Bu yaklaşıma göre yönetici bireysel olmaktan çok ortak çıkarları düşünmekte ve örgütsel bağlılık önemli olmaktadır. Sonuç olarak vekilharçlık teorisi çeşitlendirme stratejisi örgüt açısından ekonomik ise çeşitlendirmeyi tercih edecektir (Ducassy ve Prevot, 2010).

## 3. GELİŞMİŞ VE GELİŞMEKTE OLAN PAZARLAR VE PAYDAŞ KONTROLÜ ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİSİ İLİŞKİSİ

Amerika, İngiltere gibi gelişmiş ülkelerde bireylerin/ailelerin şirket üzerindeki sahiplik oranı Türkiye gibi ülkelere göre daha düşük düzeyde olmaktadır. Diğer bir ifade ile gelişmiş ülkelerde, yönetim daha çok profesyoneller tarafından gerçekleştirilirken gelişmekte olan ülkelere sahip yönetici kavramı ön plana çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile Türkiye'de ailelerin işletmelere sahip olma ve onları yönetme oranları oldukça yüksek olarak görülmektedir (Yurtoğlu ve Haid, 2006; Yurtoğlu, 2000).

Diğer taraftan çeşitlendirme stratejisi-örgütsel performans ilişkisini pozitif etkileyen nedenler olarak pazar paylaşımı, benzer ürün ve süreç teknolojisinin ortak kullanımı, üretim olanakları, yönetim yetenekleri, benzer iş programları gösterilmektedir (Nayyar, 1992; Palich vd 2000; Markides, 1994, 1995). Çeşitlendirme stratejisi için, işletme sayısı ve işletmeler arası koordinasyondan kaynaklanabilecek bürokratik maliyetler (Hill ve Jones, 1998), işletme yöneticilerinin kendi çıkarlarını artırma isteklerinden kaynaklanabilecek vekalet problemi (Lane vd, 1998) ve çeşitlendirme stratejisinin yanlış nedenlere dayandırılmasından (Hill ve Jones, 1998) kaynaklanabilecek riskler söz konusu olabilecektir. Buna karşın gelişmekte olan piyasalarda çeşitlendirmeden kaynaklanabilecek olası fayda ve maliyetler dışında başka ölçütlerde performansı etkileyebilecektir (Lins ve Servaes, 2002). Khanna ve Palepu'ya göre gelişmiş ülkelerden farklı olarak gelişmekte olan ülke pazarlarındaki boşluklar, işletme hükümet ilişkileri, üretim pazarları, emek piyasası gibi kurumsal çevre faktörleri çeşitlendirme stratejisi yapmış işletmeler için etkin olabilmektedir (Khanna ve Palepu, 1997). Buna göre, gelişmiş ülkelerde çeşitlendirme stratejisi optimal düzeyden sonra performansı negatif etkilemektedir. Ancak gelişmekte olan ülkelerde çeşitlendirme stratejisi performansı artırabilmektedir (Chakbarti vd, 2007).

Buradan anlaşılacağı üzere, çeşitlendirme stratejisi gelişmiş olan ülkelerde gelişmekte ülkelere göre daha riskli olacaktır. Bu durum, yöneticilerin gelişmekte olan ülkelere çeşitlendirme yapması halinde daha az risk alacağı anlamına gelebilecektir. Diğer taraftan, yukarıda da ifade edildiği üzere Türkiye'de aile işletmelerinin ve sahiplik oranın yüksek olması söz konusudur. Bu durumda vekalet teorisinin en önemli sorunlarından olan yöneticilerin yakından izlenmesi sorunu azalabilecektir. Ayrıca Türkiye'de sahip yönetici kavramı oldukça sık görülmektedir. Buna karşın, Hollanda'da profesyonel yöneticilerin çoğu diğer bir ifade ile vekalet teorisinin öngördüğü sorunların yoğunlaşması söz konusu olabilecektir. Buna göre, Hollanda'da yöneticiler çeşitlendirmeye diğer bir ifade ile risk almaya karşı davranışta bulunabilecektir. Bu ifadelerden sonra çalışmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur.

*H1 :Türkiye'de sahiplik yoğunluğu çeşitlendirme stratejisini negatif olarak etkilemektedir*

*H2: Hollanda'da sahiplik oranı çeşitlendirme stratejisini negatif olarak etkilemektedir*

## 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### 4.1. Veri Toplama

Bu çalışmada vekalet teorisini argümanları ışığında Türkiye ve Hollanda için çeşitlendirme stratejisi tercihleri ile yönetim yapısı arasında bir ilişki olup olmadığının test edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sahası İstanbul Menkul Kıymetler Borsası ve Hollanda Borsasına kayıtlı işletmelerdir. Türkiye için veriler www.imkb.gov.tr ve www.kap.gov.tr sitelerinden Hollanda için Bloomberg veritabanından elde edilmiştir. Bu çalışmada Hollanda'dan 166, Türkiye 128 işletme grubu araştırmaya dahil edilmiştir. Bunlardan çeşitlendirme yapmış Hollanda için 43 (199 işletmeye denk gelmektedir), Türkiye için 34 (146 işletmeye denk gelmektedir) işletme grubu analiz edilmiştir. Çalışmada 2007-2011 verileri kullanılmıştır.

### 4.2. Değişkenler

*Bağımlı Değişken:* Bu çalışmada çeşitlendirme ölçüsü için yazında sıkça kullanılan (Jacquemin ve Bery, 1979) Entropy Index kullanılmıştır. Entropy Index çeşitlendirme ölçüsü aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır.

$$DT = \sum_{i=1}^N P_i \ln (1/P_i)$$

Burada, DT toplam Entropy Index çeşitlendirme ölçüsüdür.  $P_i$  Standart endüstriyel sınıflandırma(SIC) içindeki bir işletme satışlarının oranını gösterir.  $i$ , SIC sınıflandırmasındaki sektörleri,  $N$  ise bu her bir sektörün içinde bulunan işletme sayısını gösterir. Bu ölçüde DT'nın sıfıra eşit olması şirketler grubunun çeşitlendirme yapmadığı anlamına gelmektedir. Çeşitlendirme ölçüsü birden büyük olamaz.

*Bağımsız Değişken:* Bu çalışmada sahiplik yapısı olarak birçok çalışmada olduğu gibi (Lane vd, 1998;Tihanyi vd, 2003) işletmede en büyük ortağın sahiplik yüzdesi kullanılmıştır.

*Ara Değişken:* Çalışmada şirket düzeyindeki işletme sayısı ve 5 yıllık gelir ortalaması olarak işletme büyüklüğü ara değişken olarak kullanılmıştır.

### 4.3. Değişkenlerin Görülme Sıklığı

Türkiye'de İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında kayıtlı 34 işletme grubunun analiz edildiği bu çalışmada ortalama çeşitlendirme değeri 0,4821 olurken ortalama sahiplik oranı yüzde kırk altı olarak tespit edilmiştir. Diğer taraftan, Hollanda borsasına kayıtlı 43 işletme grubunun analiz edildiği bu çalışmada ortalama

çeşitlendirme değeri 0,81 olurken, ortalama sahiplik oranı yüzde on yedi virgöl altmış dokuz olarak tespit edilmiştir. Buradan, Türkiye’de en büyük hissedarın sahiplik şirket üzerindeki sahiplik oranının Hollanda’dan oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda Hollanda’nın daha profesyonel yöneticiler tarafından yönetildiğini ifade etmek yanlış olmayacaktır. Türkiye’de ise şirket yönetiminin daha çok sahip yöneticiler tarafından gerçekleştirildiğini ifade etmek mümkündür.

## 5. BULGULAR

Araştırma sonuçlarına göre, Türkiye’de çeşitlendirme stratejisi ile sahiplik oranı arasında bir ilişki tespit edilemez iken (H1 red), Hollanda’da negatif yönlü güçlü bir ilişki vardır. Regresyon analizi sonuçlarına göre ise, Hollanda’da sahiplik oranı ve işletme sayısının çeşitlendirme stratejisini negatif olarak etkilediği tespit edilmiştir (H2 kabul). Buna göre, Türkiye’de ve Hollanda’da sahiplik oranının düşmesi karar alıcıların çeşitlendirme yapma isteğini negatif etkilemektedir. Hollanda’da bu etki Türkiye’ye göre daha güçlü olarak gerçekleşmektedir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Elde edilen bulgulara göre vekâlet teorisi ve çeşitlendirme stratejisinin argümanlarının desteklendiği düşünülmektedir. Zira vekâlet teorisine göre vekil yöneticiler kendi çıkarlarını çoklaştırma yönünde çaba gösterecek ve risk almada isteksiz davranacaklardır. Çeşitlendirme stratejisi ile büyüme yönünde karar verecek olan yöneticilerin bu stratejiyi seçerek risk almama yönünde davranabilecekleri düşünülmektedir. Diğer taraftan bu Hollanda için elde edilen bulgular ilgili yazında elde edilen diğer çalışmaların bulguları ile paralellik göstermektedir.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çeşitlendirme strateji örgütsel performans ilişkisi farklılık göstermekte olduğu ifade edilmiştir. Gelişmekte olan ülkelerde çeşitlendirme örgütsel performansı artırırken, gelişmiş ülkelerde optimal düzeyden sonra maliyetleri faydasından daha fazla olmaktadır. Yazın taramasında, vekil yöneticilerin çeşitlendirme yaparak risk aldığı ve bu riskin gelişmiş ülkelerde daha fazla olduğu ifade edilmiştir. Çalışma bulguları yazını destekler biçimde çıkmıştır. Buna göre Hollanda’da yöneticiler bu ülkede çeşitlendirmenin riskinin de fazla olması nedeniyle sahiplik oranı çeşitlendirme ilişkisindeki negatif etki tespit edilmiş Türkiye’ye de bu etki tespit edilememiştir.

Araştırmanın evreni, Türkiye’de ve Hollanda’da borsaya kayıtlı işletmeler üzerinden beş yıllık veriler kullanılarak oluşturulmuştur. Bunun nedeni araştırmanın verilerine ulaşmanın daha kolay olmasından kaynaklanmaktadır. Bu yüzden çalışma bu ülkenin borsasına kayıtlı işletmelerle sınırlı kalmaktadır. Yeni bir çalışmanın çok daha fazla ülke dahil edilerek ve işletme sayısı artırılarak tasarlanması çalışmanın genelleştirmesini kolaylaştırabilecektir.

Diğer taraftan, çalışmada çeşitlendirme ölçüsü olarak yalnızca toplam Entropy Index kullanılmıştır. Fakat Entropy Index ölçüsü ile ilişkili, ilişkisiz ve toplam çeşitlendirme ayrı ayrı hesaplanabilmektedir. Diğer bir ölçüde Rumelt’in çeşitlendirme ölçüsüdür. Sınıflandırma temelli bu ölçüye göre yoğunlaşmış, esas iş temelli, ilişkili ve ilişkisiz olmak üzere dört temel ölçüt kullanılmaktadır. Başka bir çalışma bu her iki çeşitlendirme kullanılarak tasarlanabilir. Çalışmada, sahiplik yoğunluğu olarak en büyük hissedarın sahiplik yüzdesi kullanılmıştır. Yazında buna yönelik sınıflandırma temelli başka ölçütler söz konusudur. Örneğin Berle ve Means’in sınıflandırma temelli ölçeği başka araştırmalarda kullanılabilir. Ayrıca, bu çalışmada bağımlı değişken olarak çeşitlendirme stratejisi bağımsız değişken olarak sahiplik yapısı kullanılmıştır. Yeni bir çalışmada bu değişkenlere ek olarak, performans, işletme sayısı, gelir düzeyi gibi mikro değişkenler dâhil edilebileceği gibi ülkeler arasındaki farklılıkları görmek için milli gelir düzeyi, kişi başı milli gelir gibi makro değişkenler kullanılabilir.

## KAYNAKÇA

- Amihud, Y. ve B.Lev.1999. Does corporate ownership structure affect its strategy towards diversification. *Strategic Management Journal* Vol.20: 1063-69.
- Chakrabarti, A., K. Singh, ve I Mahmood.,2007. Diversification and performance: Evidence from East Asian Frms. *Strategic Management Journal*, Vol.28 101–120.
- Cohen A. ve B.Yehuda. 2010. An agency theory perspective of the israeli labor market segmentation: Past, present, and future, *Human Resource Management Review*, Vol.20:186-193.
- Craig, J.C. ve R.M. Grant.1993. *Strategic Management*, Kogan Page Limited, London.
- Denis, D. J., D.K. Denis VE A. Sarin.1999. Agency theory and the Influence of equity ownership structure on corporate diversification strategies. *Strategic Management Journal*, Vol.20: 1071-1076.

- Donaldson T., L.E. Preston. 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications, *Academy Of Management Review*, Vol.20(1):85-91.
- Ducassy I. and F.Prevot.2010. The effects of family dynamics on diversification strategy: Empirical evidence from French companies. *Journal Of Family Business Strategy* Vol.1:224–235.
- Eisenhardt K.M.1989. Agency theory: An assessment and review. *Academy Of Management Review*, Vol.14(1):57-74.
- Eisenmann T.R. 2002. The effects of ceo equity ownership and firm diversification on risk taking, *Strategic Management Journal*, Vol.23:513- 534.
- George, R.P.2007. Diversification and firm performance: the moderating influence of ownership structure and business group-affiliation, *South Asian Journal of Management*, Vol.14(3):66-94.
- Hill, L.C.and Jones, G.R. 1998. *Strategic management—an integrated approach*, Houghton Mifflin: Boston.
- Hitt, M.A., R.D. Ireland ve R.E. Hoskisson.2007. *Strategic management competitiveness and globalization : Concepts & cases*, South Western Cengage Learning:Usa.
- Hoskisson, R.E., M.A. Hitt ve C.W.L. Hill. 1991. Managerial risk taking in diversified firms: An evolutionary perspective. *Organization Science* Vol.2(3):296-317.
- Jacquemin, A. P. ve C. H Berry. 1979. Entropy measure of diversification and corporate growth. *Journal of Industrial Economic*. Vol 27(4): 359–69.
- Johnson, G. ve K.Scholes. 2002. *Exploring corporate strategy text and cases*. Pearson Education Press:Edinburg.
- Khanna, T. K. Palepu.1997.Why focused strategies may be wrong for emerging markets, *Harvard Business Review* July: 41-51.
- Koçel, T.2005. *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım: İstanbul. 10. Basım.
- Lane, P.J. A.A. Cannella, ve Jr. M.H. Lubatkin. 1998. Agency problems as antecedents to unrelated mergers and diversification: Amihud and Lev reconsidered. *Strategic Management Journal*, Vol.19: 555–578.
- Lins, K.V. ve H. Servaes. 2002. Is corporate diversification beneficial in emerging markets? *Financial Management*, Vol.31: 5–31.
- Markides, C. C., P. J. Williamson.1994. Related diversification, core competences and corporate performance, *Strategic Management Journal* Vol.15:149-65.
- Markides, C.C.1995. Diversification, restructuring and economic performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 16:101-118
- Nayyar, P. R. 1992. On the measurement of corporate diversification strategy: Evidence from large U.S. service firms. *Strategic Management Journal*, Vol.13(3):219-35.
- Palich, L.E., L.B Cardinal, ve C.C. Miller. 2000. Curvilinearity in the diversification-performance linkage: An examination of over three decades of research. *Strategic Management Journal*, Vol.21:155–174.
- Quinn D.P.,T. Jones.1995. An agent morality view of business policy, *Academy Of Management Review* Vol. 20(1): 22-42.
- Tihanyi, L., R.A. Johnson, R. E. Hoskisson and M. A. Hitt. 2003. Institutional ownership differences and international diversification: The effects of boards of directors and technological opportunity, *Academy of Management Journal* Vol.46(2):195-211.
- Yiğit, İ. ve İ.Aml. 2012. The effect of executive and ownership structure on diversification behavior: A research about businesses listed in Istanbul Stock Exchange. *Procedia-social and behavioral sciences*, Vol .58:108–17.
- Yurtoglu, B. B. 2000. Ownership,Control And Performance Of Turkish Listed Firms, *Empirica* Vol.27:193–222.
- Yurtoglu, B. B. ve H.Alfred. 2006. Ownership structure and executive compensation in Germany, SSRN: <http://ssrn.com/abstract=948926> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.948926>.
- Woerheide, W. ve D.Persson. 1993. An Index Of Portfolio Diversification. *Financial Services Review*, 2(2):73- 85.
- Wright, P., A.Mukherji ve M. J. Kroll. 2001. A reexamination of agency theory assumptions: extensions and extrapolations, *Journal of Socio-Economics*, Vol.30:413–429.

**YİRMİDÖRDÜNCÜ OTURUM: PROF.DR. CUMHUR FERMAN SALONU  
İŞ VE İŞ ETİĞİ**

- ✓ **İŞİN TASARIMINDA "İŞ ÖZELLİKLERİ MODELİ" NİN ÇALIŞANLARIN İŞE DUYGUSAL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ**  
*Doç.Dr. Hasan TUTAR*  
*Yrd.Doç.Dr. Aydın YILMAZER*  
*Öğr.Gör. Salih ARSLAN*
- ✓ **SOSYAL SORUMLULUĞU BENİMSEME BİÇİMLERİNİN İNŞAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINA ETKİLERİ: TÜRKİYE'DE SA8000 SERTİFİKASINA SAHİP İŞLETMELER ÜZERİNDEN BİR DEĞERLENDİRME**  
*Araş.Gör. Sevgi Dönmez MAÇ*  
*Doç.Dr. Şuayyip ÇALIŞ*
- ✓ **ETİK KOD İHLALLERİ VE YAPTIRIMLAR: TÜRKİYE FORTUNE 500 ÖRNEĞİ**  
*Prof.Dr. Serkan BAKRAKTAROĞLU*  
*Öğr.Gör.Dr. Sevdıye ERSOY YILMAZ*



# İŞİN TASARIMINDA “İŞ ÖZELLİKLERİ MODELİ”NİN ÇALIŞANLARIN İŞE DUYGUSAL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ

**Doç.Dr. Hasan TUTAR**

Sakarya Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
htutar@sakarya.edu.tr

**Yrd. Doç.Dr. Aydın YILMAZER**

Sakarya Üniversitesi  
yilmazer@sakarya.edu.tr

**Öğr.Gör. Salih ARSLAN**

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi  
Osmaneli MYO  
salih.arslan@bilecik.edu.tr

## ÖZET

Çalışmada, “iş özellikleri modelinin, işgörenin duygusal bağlılığı üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır? ve “iş özellikleri ile işe duygusal bağlılık arasında ilişki var mıdır?” soruları, “iş özellikleri modeli”nin “beceri çeşitliliği”, “görevin kimliği”, “görevin önemi”, “özerklik” ve “geri bildirim” alt boyutları bağlamında cevaplandırılmaya çalışılmıştır. Araştırma öncelikle iş tasarımı, iş özellikleri modeli ve duygusal bağlılık gibi kavramları literatür dahilinde tanımlamış ve iş teşhis anketi (JDS) ve örgütsel bağlılık anketi ile verileri toplatarak analiz etmiştir. Analiz bulgularına göre iş özellikleri modelinin olumlu algılanmasının örgüte duygusal bağlılık algısı üzerinde olumlu etkisinin olduğu ve iş özellikleri modeli ile işe duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Özellikleri Modeli, Duygusal Bağlılık, İşin Tasarımı, Örgütsel Bağlılık, İş Zenginleştirme

## 1.GİRİŞ

Bir örgüt, çok sayıda rol ve görevden oluşur. Yöneticiler, söz konusu rol ve görevin olduğu ortamda işleri, örgütün teknolojisi, hedefleri gibi etkenlerin yanında, işgörenlerin beceri, yetenek ve beklentilerini de karşılayacak şekilde tasarımları gerekir (Bingöl, 2006, 104). Örgütün başarısı, işgörenlerine ve onların işlerine karşı hissettikleriyle yakından ilişkilidir (Said ve Munap, 2011, 66). İşletme yönetiminin önemli araştırmalarla desteklediği yirminci yüzyılın başlarında işlerin basit ve anlaşılır bir şekilde tasarlanması anlayışı, Taylor’dan beri genel kabul görünürken, yüzyılın ikinci yarısından itibaren işi basitleştirmenin monotonluğa ve dolayısıyla işgören motivasyonunda ve işe bağlılıkta azalmaya neden olduğu düşünülmeye başlandı. Bunun yerine işgörenin birden fazla ve farklı işleri yapabileceği iş tasarımları gündeme geldi (Bilgiç, 2008, 67). İş genişletme veya iş zenginleştirme adı verilen (Hackman ve Oldham, 1976, 250) bu yöntemlerden biri olan “iş özellikleri modeli”nin örgütsel motivasyonu ve iş tatminini artırdığı kabul edilirse, işgörenin örgüte duygusal bağlılığını da artıracakları ileri sürülmektedir. İşgörenin örgüte isteyerek ve örgütle özdeşleşerek kurduğu duygusal bağlılığın nedeni büyük oranda yapmış olduğu işin özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

İş tasarımı genel olarak bilinen iki yöntem vardır. Bunlar iş basitleştirme ve iş zenginleştirme olarak adlandırılır. İş basitleştirme, gereksiz işlerin elenmesi, işlemlerin iş yükü dengesini sağlayacak ve iş görmeyi kolaylaştıracak şekilde birleştirilmesi, işlem sıralarının değiştirilmesi (Bingöl, 2006, 105) gibi uygulamalarla gerçekleştirilirken, iş zenginleştirme, iş hacminin yatay ve dikey olarak (Sökmen, 1999, 47) artırılmasıyla ilgilidir. Yatay iş zenginleştirme, iş hacminin yatay olarak artırılması yani bir işgörenin sadece tek bir iş üzerinde uzmanlaşması yerine onun birkaç işi öğrenerek icra etmesini sağlamaya (Bingöl, 2006, 106) yöneliktir. Bu anlamda işe kendisinden önce veya kendisinden sonra gelen faaliyetlerden bazılarının eklenmesi (Sökmen, 1999, 47) ile gerçekleşir. Dikey iş zenginleştirme ise, yapısal olarak değişik nitelikte olan işlevsel iş gruplarının bir bütün haline getirilerek değişik hiyerarşik düzeydeki faaliyetlerin bir kişide toplanmasıyla (Bingöl, 2006, 107) gerçekleştirilir. Dikey iş zenginleştirme, işgörene kendi işi ile ilgili olarak planlama,

örgütlenme, denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. İş zenginleştirme, işin sadece anlamı ile değil, derinliği ile de ilgilidir ve bu özelliğinden dolayı, diğer iş tasarımlarından ayrılır (Sökmen, 1999, 47). İş zenginleştirme çeşitli biçimlerde gerçekleştirilebilir. Bunlardan biri “görevlerin birleştirilmesi”dir. İkinci yaklaşım “doğal iş üniteleri” oluşturmaktır. Bu sayede bir işi bir kişi, başından sonuna kadar kendisi bitirebilir. Üçüncü model “müşteri ilişkileri ağı” meydana getirmektir (Bilgiç, 2008, 70). Dördüncüsü, “açık geri bildirim kanalları” kurmaktır. Beşinci yaklaşım “doğal gruplar” oluşturmaktır (Lunenburg, 2011, 7-8). İş zenginleştirme faaliyetlerini iş, işgören ve örgüt açısından açıklamaya çalışan, bu konudaki çalışmalara yol gösteren (Gostaitaite ve Buciniene, 2010, 507) ve en çok kabul gören yaklaşımlardan biri olan (Birnbaum vd., 1986, 598) “iş özellikleri modeli” bazı eleştiri ve zamanla yapılan küçük değişikliklerle birlikte çoğu araştırmacı tarafından geçerliliği desteklenmiş en etkin modellerden biridir (Behson, 2010, 43). Bazı araştırmacılar modele yeni boyutlar ekleyen çalışmalar yapmış olsa da (Morgeson ve Humphrey, 2006) bu çalışmada Hackman ve Oldham’ın (1976) çalışmasının boyutları kullanılacaktır.

### 1.1. İş Özellikleri Modeli

“İş Özellikleri Modeli”, Hackman ve Oldham (1976) tarafından geliştirilmiştir. Model iş ile işi yapan kişinin özellikleri arasındaki karşılıklı etkileşimi açıklamaya çalışmaktadır (Hackman ve Oldham, 1976, 251). Model bu anlamda faydalı çıktı elde etmeyi amaçlayan zenginleştirilmiş işi yapacak olan çalışanın iş motivasyonu ve doyumuna etki eden içsel faktörler (Bilgiç, 2008, 67) üzerine yoğunlaşmıştır. Kişileri örgüt içerisinde üst düzeyde motive etmeyi amaçlayan bir iş tasarım tekniği (Kaşlı, 2007, 160) ya da uygulaması (Zare vd., 2010, 1255) olarak da görülen modele göre işgörende, “yüksek içsel iş motivasyonu”, “yüksek iş tatmini”, “kişisel gelişme tatmini” ve “yüksek iş etkinliği” gibi sonuçlar meydana getiren (Aşan, 2000, 103-104) işler üç belirgin özelliğe sahiptir. “Kritik Psikolojik Hal” olarak adlandırılan bu özellikler; işin anlamı, işin yüklediği sorumluluk ve performans sonuçlarının bilgisi olarak sıralanabilir (Foss vd., 2009, 873). Bu üç psikolojik halden biri ortadan kaldırılsa, içsel motivasyonun düşeceği varsayılmaktadır (Kaşlı, 2007, 161). Ancak kişinin kritik psikolojik hali yaşayabilmesi için yaptığı işin birbiriyle bütünleşmiş beş özelliğe sahip olması gerekir (Aşan, 2000, 104; Johari, 2009, 61). Modelin *birinci* özelliği “beceri çeşitliliği”dir. Bu kavram bir işin, işi yapan kişinin çeşitli becerilerini kullanmasına izin verip vermemesiyle ilgili (Bilgiç, 2008, 68) olup, işin ne derecede farklı beceri ve yetenek gerektirdiğinin, kişinin işi yaparken ne kadar çeşitli faaliyette bulunduğu ölçüsüdür (Hackman ve Oldham, 1976, 257; Aşan, 2000, 104). İkinci özellik “görev kimliği”dir. Yapılacak bir işin ne derece baştan sona kadar ilgili kişi tarafından yapıp yapılmadığı ile ilgili (Bilgiç, 2008, 68) olup, bir işin tamamının veya tanımlanabilir bir parçasının, başlangıcından bitimine kadar bir kişi tarafından tamamlanma derecesidir (Hackman ve Oldham, 1976, 257; Aşan, 2000, 104). Üçüncü özellik “görevin önemi”dir. Bu kavram, yapılan işin başkalarının hayatında önemli değişiklikler yapıp yapılmadığıyla ilgilidir (Bilgiç, 2008, 68) ve işin örgüt içindeki veya dışındaki insanların yaşamlarında ne derecede önemli etkiye sahip olduğunun ölçüsüdür (Hackman ve Oldham, 1976, 257; Aşan, 2000, 104). Dördüncü özellik “özerklik”tir. Bu özellik bir çalışanın görevini hiç kimsenin yönlendirmesi ve müdahalesi olmadan yapması ile ilgilidir (Bilgiç, 2008, 69). Bu boyut işin planlanmasında ve iş yapılırken kullanılacak usul ve yöntemlerin belirlenmesinde, işin bireye ne kadar özgürlük ve bağımsızlık sağladığının ölçüsüdür (Hackman ve Oldham, 1976, 258; Aşan, 2000, 105). İşinde serbestlik algısına sahip çalışanlar psikolojik olarak işleriyle ilgili olarak bir “sorumluluk duygusu” yaşarlar (Bilgiç, 2008, 69). Burada “iş” kavramıyla kastedilen kişinin işyerinde yerine getirmekle yükümlü olduğu görevidir; çünkü bir iş neticede birden çok görevi içerebilir (Langfred ve Moye, 2004, 935). Beşinci özellik “geribildirim”dir. Bu kavram, çalışanın yaptığı bir işin doğruluğuyla ilgili olarak işin kendisinden bilgi almasıyla ilgilidir (Bilgiç, 2008, 69). Bu boyut işin bireysel başarısına dair kişiye, ne derecede açık ve doğrudan bilgi sağladığının ölçüsüdür (Hackman ve Oldham, 1976, 258; Aşan, 2000, 105). İşlerinden geri bildirim alanlar “psikolojik olarak sonuç bilgisini” hissederler (Bilgiç, 2008, 69). Model, ilk üç özellik bir işte mevcut olursa işgörenin işi anlamlı bulacağını, iş özerklik sağlarsa, sorumluluk duygusunu geliştireceğini ve işin geri bildirim sağlaması durumunda işini ne kadar etkili gerçekleştirdiğini bilmesini sağlayacağını (Hackman ve Oldham, 1976, 257-258; Johari, 2009, 61; Kaşlı, 2007, 160-161) ileri sürer. Bu özellikler sonuç değişkenlerini doğuran ikincil nedenlerdir. Yani bu beş özellik etkisini “kritik psikolojik haller” aracılığı ile sonuç değişkenlerine aktarmaktadır. Model “kritik psikolojik haller”in iş özellikleri ile sonuç değişkenleri arasında aracılık ettiğini ileri sürmektedir (Hackman ve Oldham, 1976, 255; Aşan, 2000, 105).

Bu ilişkiler işin potansiyel motivasyonunu açıklar (Hackman ve Oldham, 1976, 258; Saavedra ve Kwun, 2000, 134). Bu özelliklerin salt varlığı bahsedilen sonuçları doğurmayabilir. Mesela bazı işgörenler rutin olarak yaptıkları işlerden memnundurlar ve yaptıkları işin zenginleştirilmesine karşı çıkabilmektedirler (Sökmen, 1999, 47). Bu özelliklerin arzu edilen sonuçları meydana getirebilmesi için Hackman ve Oldham tarafından “moderator” adı verilen etkenlerin uygun durumu olması gerekir (1976, 255). Bunlar çalışanın sahip olduğu bilgi ve beceri düzeyi, gelişme ihtiyacının gücü ve iş ortamının (ücret, iş güvencesi, iş arkadaşları yöneticiler vb.) çeşitli yönleridir (Hackman ve Oldham, 1976, 258; Kaşlı, 2007, 164). Bu etkenlerin yüksek olduğu durumlarda özellikler olumlu sonuçlara neden olurken, düşük olduğu durumlarda herhangi bir etki yapmaz ve işin var olan potansiyeli hem kişi

hem de örgüt açısından (Bilgiç, 2008, 69) pek bir anlam ifade etmeyebilir. Yine bu noktada moderatörlerin her birinin kendi başlarına kişinin işine olan tepkilerini sınırlı olarak etkilerken, bir araya geldiklerinde daha anlamlı bir etki yaptıklarını (Kaşlı, 2007, 164) söylemek gerekir. İşin potansiyel motivasyon durumunu hesaplamak için Hackman ve Oldham (1976) bir formül geliştirmiştir. Bu formüle göre işin potansiyel motivasyon etkisi “beceri çeşitliliği”, “görev kimliği” ve “görevin önemi”nin ortalamasının “özerklik” ve “geri bildirim” ile çarpılması sonucunda bulunur (Hackman ve Oldham, 1976, 258).

### 1.2. İş Özellikleri Modeli ve Duygusal Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı örgüt ile olan ilişkisini karakterize eden psikolojik durum (Aşan ve Özyer, 2008, 131) olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalarda en çok değinilen ve çalışmamızda da kullanılacak olan ve Meyer ve Allen’in üç boyutlu örgütsel bağlılık modelidir (Meyer vd, 2002, 21). Bu modele göre, çalışanın örgüt ile ilişkisini karakterize eden psikolojik durum birbirinden bağımsız şekilde gelişen ve çalışanın davranışlarını belirleyen üç ayrı bileşene sahiptir (Aşan ve Özyer, 2008, 131). Bunlar *duygusal bağlılık*, *devam bağlılığı* ve *normatif bağlılıktır*. Örgütün üyeleri, ilkinde örgütlerine seveerek ve isteyerek, ikincisinde zorunda oldukları için, üçüncüsünde ise yükümlü oldukları için bağlanmaktadır (Ağca ve Ertan, 2008, 138-139). Bu çerçevede duygusal bağlılık, bireylerin istedikleri için örgütte kaldığını; devamlılık bağlılığı, bireylerin ihtiyacı olduğu için örgütte kaldığını ifade etmektedir. Normatif bağlılık ise bireylerin kendilerine kurumun misyon ve değerleri ile ilgili bir görev biçmesinden dolayı örgütte kalmak zorunda oldukları için örgütte kaldığını ifade etmektedir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012, 193).

Duygusal bağlılık boyutunda işgörenler örgütleri ile özdeşleşmekte ve örgüte seveerek bağlanmaktadır. Devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında görmediğimiz bu durum için işin işgören açısından arzu edilen bazı özelliklere sahip olması gerekir. İlgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim gibi içsel motivasyon araçları bireylerin istekli çalışmalarında etkili olmaktadır (Ağca ve Ertan, 2008, 141). Bu araçlar “iş özellikleri modeli”nin beş temel iş özelliği ile büyük oranda örtüşmektedir. Bu nedenle “iş özellikleri modeli”nde belirtilen özelliklerin bir işte varlığının, işgörenin örgüte duygusal bağlılığını artırdığı söylenebilir. İş özellikleri, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi sınanan bazı çalışmalar, iş özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Liu ve Norcio, 2009, 105). İşin özellikleri iş tatminini olduğu kadar örgütsel bağlılığı da olumlu yönde etkilemektedir (Johari, 2009, 63).

## 2. OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmada, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş özellikleri modeli bağlamında yaptıkları işe dair algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerindeki etkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Ayrıca, araştırmada “işgörenin yapmış olduğu iş ile işgörenin örgüte olan duygusal bağlılığı arasında ilişki var mıdır? Sorusuna “iş özellikleri modeli”nin “beceri çeşitliliği”, “görevin kimliği”, “görevin önemi”, “özerklik” ve “geri bildirim” alt boyutları bağlamında cevap bulmaya çalışılmıştır.

### 2.2. Araştırmanın Evreni ve Sınırlılıkları

Araştırmanın evreni, uygulama kolaylığı ve zaman kısıtı nedeniyle, çalışmanın kapsamı daraltılmış ve Sapanca ve Sakarya’da faaliyette bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Bu kapsamda Sakarya ve Sapanca ilçesinde hizmet veren dört ve beş yıldızlı otelerde çalışan 450 işgören araştırma evreni olarak belirlenmiştir. 287 kişiye ulaştırılan anketlerden geri dönen ve değerlendirmeye uygun anket sayısı 192’ dir. Örneklem büyüklüğü (n=192) çalışma evrenini (N=450) temsil edecek büyüklüktedir. Araştırma  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyi ile yapılmıştır.

### 2.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

İşgören ile işi arasında sadece fiziksel değil, aynı zamanda duygusal bağ bulunmaktadır. İşgörenin işinden memnuniyet duyması veya işine pozitif bir değer atfetmesi, onun iş tatmini ihtiyacını karşılayacak; dolayısıyla, kişinin iş tatmini bulunduğu ortamlarda iş ve yaşam doyumu yükselecektir. Bu durum onun duygusal hislerini güçlendirmektedir. Yapılan kuramsal inceleme de iş özellikleri modeli bağlamında yapılan iş tasarımının işgörenlerin örgüte duygusal bağlılıklarını güçlendirdiği varsayılmıştır. Araştırma modelinde iş özelliklerinin, duygusal bağlılık algısı üzerinde olumlu etkisinin olacağı varsayılmıştır. Söz konusu varsayımı test etmek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir: *H1. İş özellikleri algısının işgörenlerin örgüte duygusal*

bağlılık üzerinde olumlu etkisi vardır. H2. İş özellikleri ile işgörenlerin örgüte duygusal bağlılıkları arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

#### 2.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerin yanı sıra iki yönlü pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Sonuçlar %95'lik güven aralığında,  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Araştırmada beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılık durumlarını ölçmede Porter ve arkadaşları (1974) tarafından kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği esas alınmıştır. Daha önce yapılan çalışmalarda bu ölçeğin Alpha değeri meslek gruplarına göre 0.82 ile 0.93 arasında bulunmuştur (Yüksel, vd., 1998: 10). İş özelliklerini ölçmek için iş teşhis anketi (JDS) kullanılmıştır ve iş özellikleri ana öğelerini ölçmek amacıyla Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen (1975:159-170) anket esas alınmıştır.

### 3.ARAŞTIRMA BULGULARI VE İRDELENMESİ

#### 3.1. Demografik Bulgular

Beş yıldızlı otel işletmelerinde örnekleme oluşturan işgörenlerin %56'sı üniversite eğitimi almıştır. Bunun yanında çalışanların %32'i lise mezundur. %12'lik kısmı ilköğretim eğitimi almışlardır. Yapılan araştırmaya katılan işgörenlerin farklı bölümlerde çalışan normal personeldir. Otel işletmelerinde yoğun olarak işgücü bulunduruldu departmanlar, yiyecek-içecek, ön büro ve kat hizmetleridir. Araştırma bulgularına bakıldığında örneklemeimizi oluşturan işgörenlerin %70'i erkek, %30'u kadındır. örnekleme yer alan işgörenlerin %62'si 18-31 yaş grubu içinde yer almaktadır. 31 yaşın üstündekiler %38 düzeyindedir. Bu durum da konaklama işletmelerinde çalışan personelin gençlerden oluştuğu söylenebilir. Otelde çalışma sürelerine bakıldığında ise, %80'ninin 10 yılını doldurmayan personel olduğu görülmektedir. Bu durum, otel işletmelerinde personel devir oranının ne kadar yüksek olduğunu göstermektedir

#### 3.2.İş özellikleri ile Duygusal bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

**Tablo 1.** İş özellikleri ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki

İş özellikleri	Duygusal Bağlılık
Pearson korelasyon katsayısı (r) *	0,237
Anlamlılık derecesi (p)	.008
Çalışan Sayısı	192

\*Kolerasyon %1 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 1'de iş özellikleri ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki gösterilmektedir. Tablo 1'deki veriler incelendiğinde iş özellikleri ile bireysel performansı arasındaki ilişkinin varlığı, yönü ve derecesi ile ilgili olarak şunlar söylenebilir. %99 güven aralığında iş özellikleri ile bireysel duygusal bağlılık arasındaki anlamlı, pozitif ancak düşük düzeyde zayıf bir ilişki  $r=0,237$ , vardır. Bu durumda H2 hipotezi, olan "İş özellikleri ve duygusal bağlılık arasında ilişki vardır" kabul edilmiştir. ( $p < 0,05$ ).

#### 3.3.İş Özellikleri ile Duygusal Bağlılık arasındaki Etkiye Yönelik Bulgular

**Tablo 2-** İş Özellikleri Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Davranışını Yordamasına İlişkin çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişkenler (İş Özellikleri)	Yordanan Değişken Duygusal Bağlılık					
	Std. $\beta$	t	p	Tolerans	Varyans Etkileme Faktörü	
Özerklik	,318	2,416	,003	0,323	3,028	
Görevin önemi	,247	3,268	,008	0,486	1,877	
Görevin kimliği	,262	1,672	,007	0,438	3,846	
Beceri çeşitliliği	,230	1,265	,004	0,432	2,721	
Geri bildirim	,372	3,624	,009	0,581	1,358	
R= 0,538	R2= ,348					
F(4,237) =28,468		p= .000				

Tablo 2'ye göre işgörenlerin duygusal bağlılığını etkileyen iş özellik boyutları “özerklik boyutu”  $\beta=0,318$  ile 0,003 anlamlılık düzeyinde olumlu, “görevin önemi boyutu”  $\beta=0,247$  katsayısı ile 0,008 anlamlılık düzeyinde olumlu, “görevin kimliği boyutu”  $\beta=0,262$  katsayısı ile 0,07 anlamlılık düzeyinde olumlu, “beceri çeşitliliği boyutu”  $\beta=0,230$  katsayısı ile 0,004 anlamlılık düzeyinde olumlu, “geri bildirim boyutu”  $\beta=0,372$  katsayısı ile 0,09 anlamlılık düzeyinde olumlu yönde etkilemektedir. Bu verilere göre “İş özellikleri işgörenlerin örgüte yönelik duygusal bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir” şeklindeki H1 hipotezi kabul edilmiştir. Regresyon modeline ait F (4,237) ve R2 (0,348) değerleri incelendiğinde modelin 0,000 anlamlılık seviyesinde olduğu ve duygusal bağlılığa ait varyansın % 37,2’sini açıkladığı görülmektedir. Bu sonuç, modelin bir bütün olarak geçerli olduğunu ve modele dahil edilen beş bağımsız değişkenin, modelin bağımlı değişkeni olan duygusal bağlılığı % 37,2’sini açıkladığını göstermektedir.

#### 4.SONUÇ VE ÖNERİLER

Yüksek performans göstermenin aracı olarak kullanılan “İş Özellikleri Modeli”, işi yapacak olan çalışanın iş motivasyonu ve doyumuna etki eden içsel faktörler üzerinde durmaktadır. Doğru bir iş tasarımının işgörenleri motive etmenin dolayısıyla yüksek performans göstermelerinin aracı olarak gören iş özellikleri modeli işgörende, “yüksek içsel iş motivasyon” sağlayacağı varsayımına dayalıdır. Model “yüksek içsel motivasyon”, “yüksek iş tatmini” ve “yüksek iş etkinliği”ni kritik psikolojik haller olarak görmektedir. Bu varsayım çerçevesinde yapılan araştırma sonuçlarına göre; işin anlamı, işin yüklediği sorumluluk ve performans sonuçlarının bilgisi veya geribildirim almanın işgörenin örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde olumlu etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre işgörenlerin motivasyonlarını ve performanslarını dolayısıyla emek verimliliklerini artırmada iş özellikleri modelinin en azından bir aracı rolünün olabileceği çeşitli araştırmalarla doğrulandığı gibi, bizim yaptığımız araştırmayla da desteklenmiştir. Buna göre işyeri tasarımında işgörenin içsel motivasyonunu artırmak için işin “beceri çeşitliliği”ne “görev kimliği”ne “görevin önemi”ne “özerklik”e ve “geribildirim” özelliğine önem vermek gerekir. Söz konusu boyutlar kapsamında yapılacak bir örgütsel tasarımın işgörenin performansına ve örgüte duygusal bağlılığına olumlu katkı sağlayacağı anlaşılmaktadır.

#### KAYNAKÇA

- Aşan, Ö. 2000. İş Özellikleri Modelinde Kritik Psikolojik Hallerin Aracılık Rolünün Test Edilmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Amme İdaresi Dergisi, Cilt:33(2)103-119.
- Aşan, Ö., Özyer, K. 2008. Duygusal Bağlılık İle İş Tatmini Ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:13(3) 129-151.
- Behson, S.J. 2010. Using Relative Weights To Reanalyze Settled Areas Of Organizational Behavior Research: The Job Characteristics Model And Organizational Justice. International Journal of Management and Information Systems. Vol. 14(5) 43-56.
- Bilgiç, R. 2008. İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme. Türk Psikoloji Yazıları, Cilt:11(22) 66-77.
- Bingöl, D. 2006. İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Birnbaum, P.H., Farh, J.L., Wong, G.Y. 1986. The Job Characteristics Model in Hong Kong. Journal of Applied Psychology 1986, Vol.(71) 598-605.
- Foss, N.J., Minbaeva, D.B., Pedersen, T., Reinholt, M. 2009. Encouraging Knowledge Sharing Among Employees: How Job Design Matters. Human Resource Management, Vol. 48(6) 871– 893.
- Gostautaitė, B., Buciuviene, I. 2010. Integrating Job Characteristics Model Into The Person-Environment Fit Framework. Economics And Management, (15) 505-511.
- Gürbüz, S., Bekmezci, M. 2012. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Ve Düzenleyicilik Rolü. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 41(2) 189-213.
- Hackman, J.R., Oldham, G.R. 1976. Motivation Through The Design Of Work: Test Of A Theory. Organizational Behavior And Human Performance, (16) 250-279.
- Hackman, J.R., Oldman, G.R (1975), “Development of the Job Diagnostic Survey” Journal of Applied Psychology, 159-170.
- Johari, J., Mit, D.A.C., Yahya, K.K. 2009. Construct Validation of the Job Characteristics Scale in the Malaysian Public Service Setting. International Review of Business Research Papers, Vol.5(3) 58-71.
- Kaşlı, M. 2007. İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:8 (2) 159-174.
- Kumar, A., Abbas, Q., Ghumro, I.A., Zeeshan, A. 2011. Job Characteristics As Predictors Of Job Satisfaction And Motivation. Asian Journal of Business and Management Sciences, Vol.1(4) 206-216.
- Langfred, C.W., Moye, N.A. 2004. Effects of Task Autonomy on Performance: An Extended Model Considering Motivational, Informational, and Structural Mechanisms. Journal of Applied Psychology, Vol.89(6) 934-945.

- Liu, S.W., Norcio, R. 2009. The Combination Predictor Model of Organizational Commitment. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, Vol.5(1) 104-111.
- Lunenburg, F.C. 2011. Motivating by Enriching Jobs to Make Them More Interesting and Challenging. *International Journal Of Management, Business, And Administration*, Vol.15(1) 1-11.
- Meyer, J. P., Stanley D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. 2002. Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences *Journal of Vocational Behavior*, (61) 20-52.
- Morgeson, F.P, Humphrey, S.E. 2006. The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, Vol.91(6) 1321–1339.
- Saavedra, R., Kwun, S.K. (2000). Affective States İn Job Characteristics. *Theory Journal of Organizational*, (21) 131-146.
- Said, N.A., Munap, R. 2011. Job Characteristics And Job Satisfaction: A Relationship Study On Supervisors Performance. *Business Management Quarterly Review*, Vol.2(3) 166-173.
- Sökmen, A. 1999. Konaklama İşletmelerinde İş Özellikleri Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesinin Artırılmasına Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, (10) 45-51.
- Zare, R. Jajarmizadeh, M., Abbasi, N. 2010. Relation Between Job Characteristics Model and Learning Organization. *World Applied Sciences Journal*, Vol.8(10) 1253-1259.
- Yüksel, İ., Kurt, M., Önder, H. 1998. İş Güçlüğüünün İş Doyumu, İş Gerilimine Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Stepwise Regresyon Analizi ile Belirlenmesi. *Verimlilik Dergisi*, MPM yayını, 4: 43-53.

# SOSYAL SORUMLULUĞU BENİMSEME BİÇİMLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINA ETKİLERİ: TÜRKİYE’DE SA8000 SERTİFİKASINA SAHİP İŞLETMELER ÜZERİNDEN BİR DEĞERLENDİRME

**Araş.Gör. Sevgi DÖNMEZ MAÇ**  
Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi  
İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü  
smac@sakarya.edu.tr

**Doç.Dr. Şuayyip ÇALIS**  
Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi  
İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü  
scalis@sakarya.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmada SA8000 sosyal sorumluluk standardının ilkelerini benimseme biçimlerinin insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisi ele alınmıştır. İK uygulamaları üzerindeki etkisi çocuk işçi, çalışma saatleri ve ücret konuları kapsamında değerlendirilmiştir. Türkiye’de SA8000 sertifikasına sahip işletmelerin standardın çocuk işçi, çalışma saati ve ücret ilkelerini günlük uygulamalarına nasıl dahil edildikleri incelendiğinde çocuk işçi çalıştırılmaması ilkesine sıkı sıkıya bağlı (tightly coupled) olduğu görülürken çalışma saati ve ücret ilkelerinin uygulanmasından gevşek bağlı (loosely coupled) olabileceği görülmüştür. Araştırmada standardın belirtilen ilkeleri ile uygulama arasında sistemli bir bağlaşım kesme (decoupling) görülmemiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Sorumluluk, SA8000, İnsan Kaynakları

## 1.GİRİŞ

Tüm dünyadaki sosyal sorumluluk söylem, uygulama, rapor, standart ve eylemlerindeki artış sosyal sorumluluğa yönelik artan ilgiyi göstermektedir. Sosyal sorumluluğa yönelik çeşitli tanımlamalar ve uygulamalar görülmektedir ve sosyal sorumluluk çevre, toplum ve çalışma ilişkileri gibi çeşitli alanın konusu olmaktadır (Crane, Matten ve Spence, 2008; Yamak, 2007; McWilliams, Siegel ve Wright, 2006). Tanımlamalardaki farklılıklar işletmelerin toplumdaki rolü ne olmalı sorusuna olan farklı yaklaşımlara (Crane, Matten ve Spence, 2008:5), coğrafya, kültür, gelenek, eğitim, politik eğilim, zenginlik ve endüstriyel dinamikler gibi çeşitli faktörlere dayandırılmaktadır (Kağncıoğlu, 2007:6). Anlam ve uygulama birliği sağlamak üzere sosyal sorumluluk rehber, standart ve raporlamaları geliştirilmektedir. Diğer bir taraftan ise sosyal sorumluluk özü itibarı ile tartışılmaktadır. Buradaki tartışmaların temel noktasını KSS’nin işletmeler tarafından kendi çıkarlarına yönelik geliştirilen ve sürdürülen bir süreç olduğu oluşturmaktadır. Buna göre KSS bir pazarlama ve halkla ilişkiler faaliyetidir (Ayhan, 2010; Blowfield ve Frynas, 2005; Keskin, 2010; Pearson ve Seyfang, 2001). Bu tartışmalar, geliştirilen sosyal sorumluluk standartlarının “etkililiği” konusunu gündeme getirmektedir. Bu çalışmanın temel sorunsalı da sosyal sorumluluk standartlarını benimseme biçimlerinin örgüt içi uygulamalara etkisi olup olmadığıdır. Ancak bu düzenlemelerin ilkeleri ve uygulamaları arasında da farklar gözükmemektedir. Bu çalışmada SA8000 sosyal sorumluluk standardının çocuk işçi, çalışma saatleri ve ücret konusuna yönelik ilkelerini benimseme biçiminin insan kaynakları (İK) uygulamaları üzerindeki etkisi ele alınmıştır.

## 2.ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

Behnam ve MacLean (2011) BM Küresel İlkeler Sözleşmesi, SA8000 ve Global Reporting Initiative standartlarını açıklığı, benimseme maliyetinin yüksekliği, yaptırım mekanizmalarının varlığına ve uyum güvencesine göre inceler. Behnam ve MacLean (2011)’nin analizi uluslararası sosyal sorumluluk standartlarının açıklığı/netliği, benimseme maliyeti artkça ve uyum için kanıt istendikçe ve uyulması için yaptırım uygulandıkça günlük uygulamalara daha fazla entegre edileceğini gösterir. Bu kapsamda SA8000’in Küresel

İlkeler Sözleşmesi'ne kıyasla daha fazla entegre olabileceği söylenebilir. GRI'nin ise daha kesin ve detaylı raporlama standartları sunmasına rağmen uymama durumunda yaptırım mekanizmalarının olmadığına altı çizilir (Behnam ve MacLean, 2011). Bu benimseme biçimlerine göre de standart ve günlük uygulamalar arasındaki ilişki sıkı bağlı (tightly coupled), gevşek bağlı (loosely coupled) veya çözülmüş (decoupled) olabilir. Bu kapsamda pek çok araştırma sunum ve uygulama, yapı ve gerçek faaliyetler, insanların söyledikleri ve yaptıkları arasında farklılıklar olabileceğini göstermektedir (Weick, 1976; Meyer ve Rowan, 1977). Bu çalışmanın temel sorunsalı da günlük uygulamalara daha fazla dahil edilebileceği öne sürülen SA8000 standardının ilkeleri ve günlük uygulamalara arasındaki ilişkinin çeşitli olabileceğini ortaya koymaktır. Bu çerçevede standardın ilkeleri ve günlük uygulamalar arasındaki sıkı, gevşek ve çözülmüş bağların ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

### 3.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

SA8000 ABD kökenli bir hükümet dışı örgüt olan ve şirketlerin sosyal sorumluluğu konularında çalışmalar yürüten Ekonomik Öncelikler Konseyi Akreditasyon Ajansı ( The Council on Economic Priorities Accreditation Agency, CEPAA) tarafından 1997 yılında geliştirilmiştir (Garcia ve diğ., 2008:35). Bu girişim halen 1998 yılında kurulan Sosyal Sorumluluk Örgütü (Social Accountability International, SAI) tarafından yürütülmektedir.

SA8000 Sosyal Sorumluluk Standardı çocuk işçi çalıştırılmamasına, zorla çalıştırılmamaya, sağlık ve güvenliğe, sendika kurma ve toplu pazarlık hakkına, ayrımcılık yapılmamasına, disiplin uygulamalarının bedensel cezalandırma veya baskı içermemesine, çalışma saatlerine, ücretlendirme ve standardın yönetim sistemlerine dâhil edilmesine yönelik maddeler içermektedir (SAI, 2011). Çalışma kapsamında bu standardın çocuk işçi, çalışma saati ve ücret ilkelerinin benimsenmesi ele alınmıştır. Bu ilkeler aşağıdaki hükümleri içermektedir:

- 15 yaşın altında çocuk işçi çalıştırılmaz. Bu yaşın üzerindeki çocuk işçiler eğer okula da devam ediyorsa iş için harcayacağı toplam zaman günde on saati (iş+okul+ulaşım) geçemez.
- Çalışma saatleri konusunda uygulamadaki yasalara ve endüstriyel standartlara uymalıdır. Haftada 48 saatten fazla çalışması istenmemeli ve haftada en az bir gün izin verilmelidir. Fazla mesai saatlerinin haftada 12 saatten fazla olmamasını sağlamalıdır ve fazla mesai ücreti her zaman daha yüksek ödenmelidir.
- Maaşlar asgari standardı ve çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılamalıdır, ayrıca ihtiyari bazı ihtiyaçları için de bir ek gelir sağlamalıdır.

### 4.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

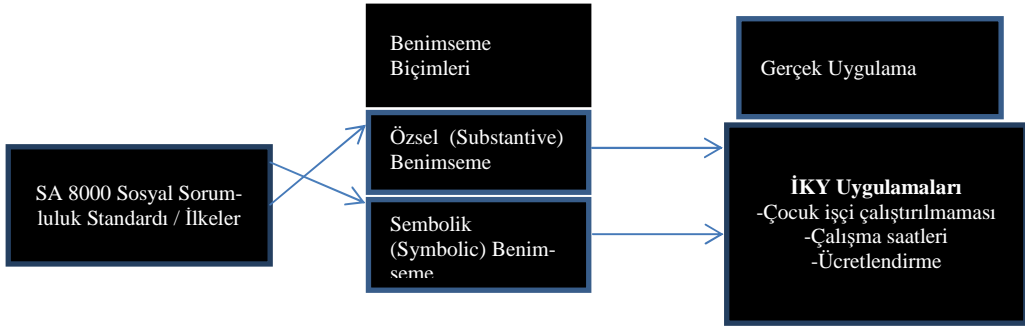
Türkiye'de SA8000 sertifikasına sahip altı işletme bulunmaktadır (SAAS, 2012). Çalışmada kasıtlı örneklem kullanılmış bu kapsamda Türkiye'de SA8000 sertifikasına sahip altı işletmenin insan kaynakları veya SA8000 yönetim temsilcisi ile iletişime geçilmiştir. Bu firmalardan üçü ile yoğunlukları nedeni ile görüşme gerçekleştirilememiş, toplamda üç firma ile yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamıyla çalışma keşifsel bir çalışmadır.

**Tablo 1.** Örneklem Profili

Firma	Sektör	Çalışan Sayısı	SA8000 Belgelendirme Tarihi	Görüşülen Yetkili
1.	Tekstil	250	2003	İnsan Kaynakları Şefi
2.	Konfeksiyon	2500	2005	İnsan Kaynakları Yetkilisi
3.	Holding (Finansal Hizmetler)	50	2011	Kalite Müdürü

Çalışmada doktora tez çalışması için yapılan araştırma verilerin bir bölümü kullanılmıştır. Araştırmanın modeli aşağıdaki gibi gösterilebilir.





Şekil 1: Araştırma Modeli

## 5.ARAŞTIRMANIN KATKISI:

Tolbert ve Zucker (1996) kurumsallaşmanın üç aşamasını tanımlamıştır. Bu tanımlamaya göre ön kurumsallaşma, yarı kurumsallaşma ve tam kurumsallaşma aşamaları yer alır. Kurumsallaşmanın erken aşamalarına daha az önem verildiği de vurgulanmaktadır (Ritti and Silver, 1986; Tolbert and Zucker, 1983). Sosyal sorumluluk standartlarının da ön-kurumsallaşma aşamasında olduğu söylenebilir (Delmas ve Montes-Sancho, 2011:106). Bu aşamada daha az benimseyen vardır, uygulamaya ilişkin kısıtlı bilgi mevcuttur ve uygulamadaki farklılıklar yüksektir (Tolbert ve Zucker, 1996). Bu çalışmanın da konusu itibari ile sosyal sorumluluğun kurumsallaşması çalışmalarına katkıda bulunması beklenmektedir. Bu kapsamda SA8000 standardına sahip şirketlerdeki standardın ilkeleri ve uygulamalar arasındaki ilişki ortaya konacaktır.

## 6.ARAŞTIRMANIN BULGULARI

### 6.1.Sosyal Sorumluluk Kavramının Tanımlanması

Görüşülen yetkililerin sosyal sorumluluk kavramı tanımlamalarında Türkiye’de hakim geleneksel hayırseverlik anlayışının izleri görülmektedir:

“Sosyal sorumluluk kavramı aslında global bir kavram. Türkiye’de çok daha önceki yıllarda ortaya çıkmış ama adı sosyal sorumluluk değilmiş. Bizim patronlarımız da hep topluma katkı sağlayan kişiler ve bunlar biraz da hem aile kültürü hem de toplum içerisindeki konumlarından dolayı onlar için bir ideal, ailelerinde aldıkları bir idol, bunu hep devam ettirmek istemişler, çocuklarına da bunu aşılamışlar. Bu onlar için vazgeçilmez ve olağan bir şey. Birilerinin istediği, beklediği ay bizim firmamızda da sosyal sorumluluk olsun diye başlatıldığı bir şey değil.”

Ancak SA8000 sertifikasına sahip işletmelerde hayırseverlik anlayışı yanı sıra çalışan boyutunun ve paydaş anlayışının da ön plana çıktığı görülmüştür. Bu anlayışın yerleşmesinde SA8000 standardının etkili olduğu belirtilmektedir.

“Sosyal sorumluluk kavramının bir sürü tanımı var, standart bir tanımına karşıyım ben. ILO bunu diyor, BM bunu diyor.. şu olabilir: işveren ile çalışanın memnuniyetini nasıl sağlıyorsunuz. İnsan kaynakları bu konuda işveren ile çalışan arasında köprüdür, her iki tarafın sabah işe geldiğinde güler yüz ile gelmesi şeklindeki tanımlayabiliriz.”

“Şirketin paydaşlarının memnun olacağı, keyif alacakları, gururlanacakları çalışmaların yapılmasıdır.”

### 6.2.Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri

Tanımlanan sosyal sorumluluk kavramına uygun olarak öne çıkan faaliyetler hem topluma yönelik hem de çalışanlara yönelik faaliyetler olmuştur. Bu kapsamda çalışanlara önem verildiği özellikle ifade edilmektedir.

“Bizim odağımızda çalışanlar var. Bunun dışında ekstra bir takım kendi yaptırmış olduğumuz okullarımız var, dönem dönem hayır kurumlarına bir takım desteklerimiz var ama biz genelde sosyal sorumluluğun pek bilinmesi taraftarı değiliz, daha çok çalışanlar üzerinden ifade edebiliriz. Yoksa saysak onlarca sosyal sorumluluk uygulamamız çıkar.”

“Çalışanlara ve topluma yönelik çalışmalarımız diye gruplandırıyoruz, çalışanlara yönelik sosyal etkinlikler düzenliyoruz, kulüplerimiz var, sosyal faaliyetler düzenliyoruz. Öncelikli olarak bizim asıl sorumlu

olduğumuz kişi çalışanlarımız. Onlara sadece maaş ve düzgün bir iş ortamı sağlamanın yanı sıra moral ve motivasyonlarını sağlamak için de yaptığımız bir takım çalışmalar. Bir de onun haricinde topluma katkı sağlama amaçlı sivil toplum örgütleri ile ortaklaşa yaptığımız çalışmalar oluyor.”

“SA8000 dışında KSS çalışmalarımız da bulunuyor. Çevre, spor vb. çeşitli projeler yaptık ve çok dile getirmek istemesek de başış ve desteklerimiz oluyor.”

### 6.3.KSS Politika ve Faaliyetlerine Dahil Olunmasının Nedenleri

KSS politika ve faaliyetlerine dahil olunmasının nedenleri incelendiğinde tekstil ve konfeksiyon sektöründe yer alan işletmelerin müşteri beklentilerini ön plana çıkardığı, diğer şirketin ise şirketlerin itibar arayışına vurgu yaptığı görülmektedir.

“Daha çok 2002-2003 yılında Avrupa ülkelerine ihracat yaptığımız için SA8000 için bir müşterimizin önerisini dikkate aldık. Uygulanabilirliğine baktık. Sonrasında ilk denetimde bir-iki major eksiklik çıktı ama belgeyi verdiler. Başlangıcı bu şekilde denilebilir.”

“Bir çekme sisteminden bahsedebiliriz. Türk firmaları üzerinde müşterilerin beklentileri var. Büyük global firmalar ile çalışıyorsanız bunların artık üretim standartları tamamen insan haklarına uygun koşullara odaklanmış durumda. Bu üretim kurgusu da tüketicinin beklentilerinden kaynaklanan bir şeydir.”

“Şirketler dışarıya kendilerine daha iyi tanıtılmak adına da yapıyorlar. Bazı şirketler halktan kopuk olabiliyorlar, bu kopukluğu gidermek ve daha yakın olabilmek ve daha saygıdeğer bir firma olmak için yaptıklarını düşünüyorum.”

### 6.4.SA8000 Standart İlkelerinin Günlük Uygulamalara Dahil Edilmesi

Araştırma kapsamında standardın çocuk işçi çalıştırılmaması ilkesine sıkı sıkıya bağlı olduğu görül-müştür. Çalışma saatleri ilkesi kapsamında ise şirketler arasında farklı uygulamaların olabileceği ve yine şirketlerde zaman zaman standardın ilkesi ile günlük uygulama arasında gevşek bağlaşım olabileceği görül-müştür. Çalışma saati ilkesine benzer şekilde ücret ilkesi kapsamında da şirketler arasında farklı uygulamalar olabileceği ve standardın ilkesi ile günlük uygulama arasında gevşek bağlaşımın izleri görülebileceği görül-müştür.

**Tablo 2: SA8000 Standart İlkelerinin Günlük Uygulamalara Dahil Edilmesi**

Çocuk İşçi	
	“Çalışanlarımızın 19’undan gün alması gerekiyor.”
	“Şirketimizde 18 yaşın altı çalışması imkansız. Çocuk işçi kesinlikle çalıştırılmıyor.”
	“Çocuk işçi olması mümkün değildir.”
Çalışma Saati	
	“Zaman zaman ufak tefek de olsa çalışma saatleri ile ilgili sorunlar yaşayabiliyoruz. Çok nadirde olsa 3 saat çalışması gerekiyorsa 4 saat olabiliyor.”
	“İK ile ilgili olarak biz fazla mesailer ile uğraşyoruz baya. Günlük 3,5 saatlik bir sınırı vardır. Bazen 2-3 saat üzerine çıkabiliyor. Üretim şu ara çok yoğun. Bunlardan sürekli uygunsuzluk yiyoruz. Onlar bizim şu an alarm konularımız.”
	“İş Kanununda 45 saatken mesai bizde 42,5 saattir. Dönemsel olarak destek departmanların yoğunluğu olabiliyor.”
Ücret	
	“Temel ihtiyaç ücreti (basic needs wage, BNW) mu deniliyordu, her denetim öncesi denetçiler ile hesaplıyoruz. Çalışanlardan beş kişi seçiyoruz. Aylık olarak tek tek elektrik, su, kira, pazar alışverişi için ne kadar harcadıklarını yazıyoruz. Ay sonunda sosyal harcamalar için elinde ne kadar paran kaldı diye soruyoruz. Çalışanlarımızı oturdukları beş farklı bölgeden seçiyoruz. Kirada oturan, iki çocuklu, eşi çalışan çalışmayan çağrılıyor. Heterojen bir yapı seçiyoruz. Bir de SA1’nin kendisinin belirlemiş olduğu BNW var.”
	“Asgari ücret üzerinde ücret verilmesi bizim sistemimizden kaynaklanan bir şey aslında. SA8000 istiyor diye yaptığımız bir şey değildi bu. Şirketimiz sendikalı olduğu için sendika gereği zaten bizim sözleşmemizde üç ayı dolduran herkes üç ayda bir ikramiye almaya hak kazanıyor. Böylece maaş asgari ücretin üzerine çıkıyor.”
	“Temel ihtiyaçları karşılamak üzere ücret hesaplama prosedürümüz bulunuyor. Ücreti altında bulunanları yukarı çektik. Şuan yakın olsalar da beş kişi olmasa da üç kişinin o rakamı tam karşılamadığını söyleyebilirim.”

## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye’de SA8000 sertifikasına sahip işletmelerin standardın çocuk işçi, çalışma saati ve ücret ilkelere ilişkin günlük uygulamalarına nasıl dahil edildikleri incelendiğinde çocuk işçi çalıştırılmaması ilkesine sıkı sıkıya bağlandığı görülürken çalışma saati ve ücret ilkelerinin uygulanmasından gevşek bağlaşımla olabileceği görülmüştür. Bu durum çocuk işçi çalıştırılmaması yönünde Türkiye’deki kurumsal baskıların zorlayıcı olması ve tekstil ve konfeksiyon sektöründe markaların şirketlerden bu yönde beklentilerinin daha yüksek olması ile açıklanabilir. Çalışma saatleri ve ücret konusunun ise şirketlerin verimlilik arayışları ile daha fazla çakıştığı söylenebilir. Bu nedenle de standardın gerekliliği ile uygulama arasındaki bağ zayıflamaktadır. Özellikle üretim taleplerinin yoğun olduğu zamanlarda ve diğer dönemsel yoğunluklarda bu bağım özellikle zayıfladığı görülmüştür. Ücretlerin aşgari ücretin üstünde olması konusunda ise şirket içi uygulamalar görülmektedir ancak hesaplama yöntemlerinde farklılıklar bulunmaktadır. Ayrıca bu ücreti alamayan çalışanlar olduğu da belirtilmiştir. Bu da işletmelerin maliyet verimliliği arayışı ile ilişkilidir. Araştırmada standardın belirtilen ilkeleri ile uygulama arasında sistemli bir bağlaşımla kesme (decoupling) görülmemiştir. Bu da standardın şirket, yöneticiler ve çalışanlar üzerinde yarattığı etki ile ilgilidir. SA8000 sertifikasına sahip olmak için yapılan çalışmalar, alınan eğitimler ve gerçekleştirilen denetimler çalışan hakları konusunda farkındalığın artmasına neden olmuştur. Bununla beraber SA8000 standardının belgelendirme ve denetim süreçleri sistematik bağlaşımla kesmelerin (decoupling) üstesinden gelmeye çalışmaktadır. Özellikle denetim süreçlerinde çalışanlar ile işyerindeki uygulamalara yönelik yapılan görüşmeler standarda aykırı uygulamaların ortaya çıkarılmasına katkı sağlamaktadır. Diğer bir taraftan da ilk başta belge almak üzere sembolik olarak gerçekleştirilen uygulamaların zamanla daha fazla benimsenebileceğine işaret de edilmektedir.

Araştırma kapsamında İK yetkilileri ve kalite müdürü ile yapılan görüşmeler şirketlerdeki örgüt içi uygulamaların ortaya çıkarılmasına katkıda bulunmuştur. Ancak bundan sonraki çalışmalarda araştırmalara çalışanlar, çalışan temsilcisi ve varsa sendika temsilcilerinin dahil edilmesi ifade edilen ve gerçek uygulamalar arasındaki farkın (eğer varsa) daha net ortaya koymasını sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA:

- Ayhan, B. 2010. Siyasal iktisat ve kurumsal sosyal sorumluluk, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Vol. 9(2) 173-187.
- Behnam, M. ve Tammy L. M. 2011. Where is the accountability in international accountability standards?: a decoupling perspective, Business Ethics Quarterly, Vol. 21(1) 45-72.
- Blowfield, M. ve Frynas, J. G. 2005. Setting new agendas: critical perspectives on corporate social responsibility in the developing world, International Affairs, Vol. 81(3) 499-513.
- Crane, A., Matten D. ve Spence L. J. 2008. Corporate social responsibility: In a global context A. Crane, Andrew, D. Matten ve L. J. Spence (Der.), Corporate social responsibility readings and cases in a global context: 3-21, New York: Routledge
- Delmas, M. A. and Montes-Sancho M. J. 2011. An institutional perspective on the diffusion of international management standards: the case of the environmental management standard ISO 14001, Business Ethics Quarterly, Vol. 2(1) 103-132.
- Fuentes-Garcia, F., Nunez-Tabales, J., & Veroz-Herradon, R. (2008). Applicability of corporate social responsibility to human resources management: perspective from Spain. Journal of Business Ethics, 82: 27-44.
- Kağncıoğlu, D. (2007). Endüstri ilişkileri boyutuyla sosyal sorumluluk. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Keskin, F. 2010. Kurumsal sosyal sorumluluk: tartışmalı bir kavramı konumlandırma çabası, Ankyra: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol. 2(1) 3-36.
- McWilliams A., Siegel, D. S. ve Wright, P. M. 2006. Corporate social responsibility: strategic implications, Journal of Management Studies, Vol. 43(1) 1-18.
- Meyer, J. W., and Rowan, B. 1977. Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony, American Journal of Sociology, 83: 340-363.
- Pearson, R. and Seyfang, G. 2001. New hope or false dawn? voluntary codes of conduct, labour regulation and social policy in a globalizing world. Global Social Policy, Vol. 1(1) 49-78.
- Ritti, R. R., and Silver, J. H. 1986. Early processes of institutionalization: the dramaturgy of exchange in interorganizational relations. Administrative Science Quarterly, Vol. 31(1): 25-43.
- Social Accountability International (SAI). (2011). SA8000 Elements. <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=937>, (Erişim: 10.06.2011).
- Social Accountability Accreditation Services (SAAS). (2012). Certified facilities list. <http://www.saasaccreditation.org/certfacilitieslist.htm>, (Erişim: 1 Kasım 2012).
- Tolbert P. S. and Zucker, L. G. 1983. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. Administrative Science Quarterly, Vol. 28 (1) 22-39.
- Tolbert, P.S. ve Zucker, L.G. 1996. The institutionalization of institutional theory? S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Der.), Handbook of organization studies: 175-190. London: Sage.
- Yamak, S. 2007. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının gelişimi, Beta: İstanbul.
- Weick, K. E. 1976. Educational organizations as loosely coupled systems. Administrative Science Quarterly, 21: 1-19.

# ETİK KOD İHLÂLLERİ VE YAPTIRIMLAR: TÜRKİYE FORTUNE 500 ÖRNEĞİ

**Prof.Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU**  
Süleyman Şah Üniversitesi  
İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi  
serkanb@sakarya.edu.tr

**Öğr.Gör.Sevdiye ERSOY YILMAZ**  
Yalova Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü  
sevdiye\_ersoy@hotmail.com

## ÖZET

Etik kodlar, günümüz işletmelerinin paydaşlarına iş etiğine yaklaşımları konusunda bildirimde buldukları en önemli araçlardan biridir. Ancak yapılan araştırmalar, işletmelerin çoğunun etik kod oluşturma konusunda istekli davranmakla birlikte kodlarda yer alan ilkelerin faaliyetlere adapte edilmesinde daha az çaba harcadıklarını ve etik kod ihlallerini cezalandırma yönünde yetersiz kaldıklarını göstermektedir. Bu bağlamda, etik kodların etik ihlaller karşısında sergilenecek yaklaşım konusunda çalışanlara bilgi vermesi işletmelerin kodları uygulamaya yansıtma niyetlerini anlamada önemli bir argüman olacaktır. Buradan hareketle çalışmamızda Türkiye’de faaliyet gösteren büyük işletmelerin açıkladıkları etik kodları içerik analizine tabi tutularak, söz konusu kodlarda etik dışı davranışların cezalandırılmasına ilişkin bilgilere ne düzeyde yer verildiği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, işletmelerin çoğunluğunun kod ihlalleri karşısında sergileyecekleri yaklaşım konusuna etik kodlarında açıklık getirmedikleri tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Etiği, Etik Kodlar, Etik İhlaller.

## 1. GİRİŞ

Son dönemlerde bazı işletmeler toplum sağlığını ve güvenliğini tehlikeye atmaya kadar varabilen skandallara imza atmışlardır. Daha çok kazanma motivasyonu ile gerçekleştirilen bu yöndeki faaliyetler söz konusu işletmelerin bir kısmının kurumsal itibarlarını zedelemiş ve bir kısmının da işletme faaliyetlerinin sona ermesine yol açmıştır. Çalışma yaşamında ortaya çıkan bu etik ihlaller tüketicilerin etik işletme faaliyetleri konusunda daha fazla duyarlılık göstermelerine neden olmuştur. Bu anlamda iş etiği ilkelerinin benimsenmesi işletmenin sürekliliğini sağlamada önemli bir faktör haline dönüşmüştür. Öyle ki, işletmeler faaliyetlerini iş etiği ilkeleri çerçevesinde sürdürmek için iş etiğini kurumsallaştırma yöntemlerine daha çok başvurmaya başlamışlardır. Bu yöntemlerden biri olan etik kodlar, işletmelerin iş etiğine yaklaşımlarını gösteren önemli bir beyanname olmaktadır.

## 2. ETİK KOD KAVRAMININ ÇERÇEVESİ

Arslan ve Berkman’a (2009:99) göre, etik kodlar, iş dünyasının etik konusuna yöneliminin ilk somut işaretlerinden biridir. Günümüz örgütlerinde yaygın bir kullanım alanı bulan etik kodların geçmişi esasen 1900’lü yıllara kadar uzanmaktadır. 1950’li yıllarda etik kodların kullanımı yaygınlaşmaya başlamış (McDonald, 2009) ve özellikle örgüt skandallarının toplumlara derinden etkilediği 1970’li yıllar örgütlerin etik kodlar oluşturmaları ve bu yönde faaliyet göstermeleri açısından önemli yıllar olmuştur (Parlak, 2009). Günümüzde ise örgütlerin çoğu davranışlarına yol gösterecek etik kodlar oluşturmaktadırlar (McDonald, 2009; Mauro ve diğ., 1999).

### 2.1. Etik Kod Kavramının Tanımı

Etik kodlar; örgüt ilkeleri, etik davranış kuralları, çalışanlara, hissedarlara, müşterilere, çevreye ve topluma karşı sorumluluğu ifade eden uygulama kodları veya örgüt felsefesi olarak tanımlanmaktadır (McDonald, 2009; Donaldson, 2001). Başka bir tanıma göre, etik kodu, örgütlerin karşılıklı iş ilişkisinde buldukları çıkar gruplarına karşı yükümlülüklerini ve örgütteki baskın değerleri ifade eden kurumsal bir

beyanname'dir (Özgener, 2004; Tekinay, 2003). Bu anlamda etik kodlar, işletme içinde kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışları açıkça ortaya koymaktadır (Mithchell ve diğ., 1996). Özellikle işletmeler, yönetici ve çalışanlarının kendilerine verilen otonomi ile diğer bir ifadeyle kendi kararlarını verme durumunda kaldıklarında nasıl davranmaları gerektiğine dair ilkeler açıklama gereksinimi duymakta ve bu yönde çalışanlara sınır çizmektedirler (McNutt ve Batho, 2005). Bu açıdan etik kodlar, çalışanlardan talep edilen davranışların niteliğini ortaya koyarak, hangi davranışların işletme tarafından kabul edilebilir hangilerinin ise kabul edilemez olduğu konusunda çalışanlara önemli bilgiler sunmaktadır. Kısaca; etik kodlar, işletmenin faaliyetlerinde hangi ilkeleri benimseyeceği konusunda paydaşlarına önemli bilgiler sunmaktadır.

## 2.2. Etik Kodların Kapsamı

Günümüz iş dünyasında işletmelerin büyük bir çoğunluğu, davranışlarına yol gösterecek etik kodlar oluşturmaktadırlar (McDonald, 2009; Mauro vd., 1999). Öyle ki, 1990 yılında Amerika'da Etik Araştırma Merkezi'nin (Ethics Resource Centre) yaptığı bir çalışmada büyük işletmelerin %85'ine yakınının etik kodlara, raporlara veya yazılı bir etik rehberine sahip oldukları belirlenmiştir (Donaldson, 2001). Bunun da ötesinde işletmelerin etik kod oluşturma konusundaki bu çabaları gün geçtikçe artmaktadır. Bu yönde yapılan çalışmalar, iş etiğini kurumsallaştırmada etik kodların yaygınlıkla kullanıldığını göstermektedir. Bu doğrultuda etik kodlar, işletmeye faaliyetlerinde izleyeceği bir yol haritası olma rolünü üstlenmekte, kamuoyuna işletmenin etik konusundaki hassasiyetini bildirerek işletmenin olumlu imajını da güçlendirmektedir.

Etik kodların çalışan davranış ve tutumlarını nasıl etkileyeceği konusundaki temel varsayım, çalışan davranış ve tutumlarının etik kodlardaki kurullarla uyum göstereceği yönündedir (Kantor ve Weisberg, 2002). Diğer bir ifadeyle, etik kodların örgütsel davranışı etkileyeceği genel olarak kabul edilmektedir (Farrel ve diğ., 2002; Jose ve Thibodeaux, 1999). Bu yönde yapılan bazı çalışmalarda elde edilen bulgular şu şekildedir: Bir çalışmada etik kodların içerikleri ile örgütsel davranışlar arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Mathews, 1987; akt. Halcı ve Küçükaslan, 2005). Başka bir çalışmada ise etik kodların etkinlikle uygulandığı ve herkesçe bilindiği bir iş ortamında çalışan işgörenlerin iş tatminlerinin ve performanslarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Weeks ve Nantel, 1992; akt. McDonald, 2009). Bu bağlamda etik kod açıklayan ve bu ilkeleri faaliyetlerine yansıtan işletmelerde olumlu çalışan davranışlarının güçlendiği söylenebilir.

Etik kodların hangi bilgileri içereceği konusu, işletmelerin tercihlerine ve önceliklerine bağlı olarak değişecektir. Bununla birlikte genel olarak, etkili bir etik kodun farklı fikirleri desteklemesi, içsel tutarlığa sahip olması, ödüllendirme ve disiplin süreçleriyle ilgili bilgileri içermesi gerektiği konusunda araştırmacılar arasında bir uzlaşma söz konusu olduğu da bir gerçektir (McDonald, 2009). Çalışanların iş ilişkisinde buldukları taraflara karşı nasıl davranmaları gerektiği konusunda bir tutarlılık sağlamak amacıyla hazırlanan etik kodların, aynı zamanda işletme içerisinde tutarlı bir şekilde uygulanabilmesi için ihlâl durumlarında yapılacaklara ilişkin bilgileri içermesi de gerekir. Bir diğer ifadeyle çalışanlar, kendilerinden beklenen davranışlar, etik ihlâl sayılacak durumlar ve karşılaşılabilecekleri yaptırımlar konusunda açıkça bilgilendirilmelidirler. Bu noktada, etik kodların etkinliğinin uygulamaya yansıtılması ölçüsünde başarılı olacağının unutulmaması gerektiğini vurgulamak gerekmektedir. Bu bağlamda, sayet etik ihlaller karşısında işletme disiplin işlemlerine başvurmayarak taviz gösteriyorsa etik dışı davranışların artacağını düşünmek yanlış olmayacaktır. Böyle bir durumda ise, etik kodlar doğal olarak yazılı bir beyanname olmanın ötesine geçemeyecektir.

Etik kodların varlığı elbette ki örgüt bünyesinde etik davranışın ortaya çıkmasında ve etik örgüt kültürünün güçlenmesinde gerekli bir faktördür. Bununla birlikte, sadece kodların mevcudiyetinin yeterli olmadığının da altını çizmek gerekmektedir (Svensson ve diğ., 2010). Nitekim, etik kodların imaj kaygısıyla oluşturulması ve ideal davranışların yerine getirildiği izlenimini sağlamak için bir araç olarak kullanılması yöntemin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olacaktır (McDonald, 2009). Bu nedenle ki etik kodlarda niyet edilen davranış tarzı ile örgütlerin faaliyetlerinde benimsedikleri yaklaşım arasındaki tutarlılık, bu kodların başarı düzeyini ortaya koymada önemli bir kriterdir. Tutarlılık ise etik kodların hayata geçirilemeyerek sadece yazılı bir doküman olarak kaldığını gösterecektir. Diğer bir ifadeyle; işletme tarafından belirlenen etik kodlar ile örgütsel faaliyetler arasında oluşacak tutarsızlığın, işletmelerin etik kodları sadece imaj kaygısı ile geliştirdikleri anlamına geleceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Son dönemlerde etik kodlar yaygın kullanımlarına karşın farklı açılardan sorgulanmakta ve eleştirilmektedirler. İşletmelerin tamamen gönüllülük esasına bağlı olarak geliştirdikleri etik kodların etkinliğini denetleyen kontrol mekanizmalarına sahip olmamaları eleştirilerin temel kaynağını oluşturmaktadır (Parlak, 2009). Nitekim, 2004 yılında yapılan bir çalışmaya katılan İK yöneticilerinin çoğu işletmelerinde etik kod ihlallerinin cezalandırılmadığını ifade etmişlerdir (Lafer, 2005). Söz konusu araştırmada elde edilen bulgu etik kodlarla ilgili eleştirilerin dayanaksız olmadığını ve kodların uygulamaya yansıtılması aşamasında sıkıntılar yaşandığına işaret etmektedir. Dolayısıyla, etik kodların her durumda işletmelerin faaliyetlerinde ettiği benimsediklerinin bir göstergesi olmayacağı düşüncesi desteklenmektedir (Peterson, 2003). Bu bağlamda,

etik ihlallerin cezalandırılmasına ilişkin bilgileri ne düzeyde kapsadıkları yönünde etik kodların incelenmesi, işletmelerin bu kodları faaliyetlere yansıtma konusundaki niyetlerini ortaya koymada önemli bir çaba olarak değerlendirilebilecektir.

### 2.3. Etik Kodların İşletmelere Sağladığı Faydalar

Etik kodları etkinlikle uygulamaya geçiren işletmelerin sağlayacakları faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Etik kodlar davranışlar için bir rehberdir ve ilgililerin beklentilerini formelleştirir.
- Çalışanların, yöneticilerin ve tedarikçilerin faaliyetlerinde yol göstericidir ve muhtemel riskleri en aza indirir.
- Paydaşlar arasında güven ortamının yaratılmasını ve sürdürülmesini sağlar.
- Global faaliyetlerde tutarlılık sağlar.
- Yasa dışı davranışları azaltır.
- İşletmenin imajını güçlendirir.
- Paydaşlar arasındaki bağlılığın güçlenmesini sağlar (McDonald, 2009 ve Mitchell ve diğ., 1996).

## 3. ARAŞTIRMANIN ÇERÇEVESİ

### 3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren büyük işletmelerin açıkladıkları etik kodların etik dışı davranışları cezalandırmaya ilişkin bilgileri ne düzeyde kapsadıklarını belirlemeye çalışmaktır. Diğer bir ifadeyle çalışma, Türkiye’deki işletmelerin etik ihlaller karşısında hangi yaptırımları uygulayacakları sorusuna yanıt bulmak amacıyla tasarlanmıştır.

Daha önce de belirtildiği üzere, çalışanlara, yöneticilere ve tedarikçilere yön gösterici bir doğaya sahip olan etik kodların varlığı, etik davranışın işletme bünyesinde ortaya çıkmasında ve etik örgüt kültürünün güçlenmesinde önemli bir faktördür. Bununla birlikte, sadece kodların mevcudiyeti etik kodlardan gerekli verimi almak için yeterli değildir. Bunun için, işletmenin herhangi bir etik ihlali karşısında gerekli disiplin işlemlerine başvurması gereklidir ki yayınlanan etik kodların söz konusu disiplin işlemlerine ilişkin bilgiler içermesi etik kodların yazılı bir beyannemenin ötesine geçmesindeki ilk adımdır. Bu bağlamda araştırma kapsamında, işletmelerin benimsedikleri ve kamuoyuna açıkladıkları etik kodlarında etik dışı faaliyetler için ne gibi yaptırımlar belirlediklerini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışma, işletmelerin etik ihlaller karşısında hangi yaptırımları uygulayacakları sorusuna yanıt bulmak amacıyla tasarlanmıştır.

### 3.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada veri elde etme yöntemi olarak içerik analizi kullanılmıştır. Araştırmaya Fortune Türkiye Dergisinin her yıl yapmış olduğu “Fortune 500: Türkiye’nin En Büyük 500 Şirketi” listesinde 2011 yılı itibarıyla ([www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/](http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/)) ilk 200’de yer alan 193 özel sektör işletmesi dâhil edilmiştir. Buna göre sıralamada yer alan işletmelerin web siteleri temel alınarak, burada beyan ettikleri etik kodları incelenmiş ve araştırma sorusu doğrultusunda içerik analizine tabi tutulmuştur.

### 3.3. Araştırmanın Kısıtları

Etik kodlara ulaşabilmek için işletmelerin web sitelerine bağlı kalınması çalışmanın en önemli kısıdını oluşturmaktadır. Şöyle ki, web siteleri incelenen işletmeler arasında etik kodlarını açıklayanların yanı sıra yazılı etik kodlara sahip olmasına rağmen bu kodları bildirmediklerini beyan işletmelerin var olması etik kodlara sahip olmasına rağmen bununla ilgili bir bildirimde bulunmayan işletmelerin var olma ihtimalini gündeme getirmektedir. Söz konusu işletmeler, çalışmamızda etik kod açıklamayan işletmeler arasında değerlendirilmiştir.

### 3.4. Araştırmanın Katkısı

Etik kodların temelde hangi amaçla oluşturulduğu, işletmelere getirilerinin ne olduğu, kodların hangi bilgileri içerdikleri, örgütsel davranışı ne yönde etkilediği gibi sorular, bu alanda yapılan araştırmalar tarafından yanıtlanmaya çalışılmaktadır. Literatürdeki çalışmaların büyük bölümünde, işletmeyi savunma ve koruma isteğinin etik kod oluşturmadaki temel amaç olduğu ileri sürülmektedir (McDonald, 2009). Öyle ki, işletmelerin çoğunun etik kod oluşturma konusunda istekli davrandıkları, kodlarda yer alan ilkelerin faaliyetlere adapte edilmesinde ise daha az çaba harcadıkları gözlenmektedir (McNamara, 2003). Bununla birlikte etik kodlarda yer alan davranış kurallarının ihlâl edilmesi durumunda bu ihlalin cezalandırılması, kodların örgüt

faaliyetlerine ışık tuttuğunun bir göstergesi olacaktır. Bu nedenle kodların etik dışı davranışların cezalandırılmasına ilişkin bilgileri içermesi kodların hem uygulanabilirliğini hem de başarısını artıracaktır. Bu bağlamda çalışmamızda Türkiye’de faaliyet gösteren büyük işletmelerin etik kodlarında etik ihlallerin cezalandırılmasına ilişkin bilgilere ne düzeyde yer verdikleri belirlenerek, etik kodlara yaklaşımları ortaya konmaya çalışılacaktır. Aynı zamanda elde edilen bulgular ışığında Türkiye’deki işletmeleri etik kod açıklamaya iten nedenler konusunda da bir çıkarsama yapabilme imkânı ortaya çıkacaktır.

### 3.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırma evrenini oluşturan 193 özel sektör işletmesinin etik kodlarına ulaşabilmek amacıyla web siteleri kullanılmıştır. Bu doğrultuda işletmelerin web sitelerinin içinde ve arama motorunda anahtar kelimelerle arama yapılmıştır. Ayrıca işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporları da incelenerek etik kodlarla ilgili bilgiler belirlenmeye çalışılmıştır. Söz konusu işletmelerin etik kod durumlarıyla ilgili bilgileri şu şekildedir: 73 işletme etik kodlara sahiptir. Ancak bu işletmelerden 59’u kamuoyunu bilgilendirme politikası çerçevesinde etik kodlarını web sitelerinde duyurmuştur. 14 işletme ise, yazılı etik kodları olmasına rağmen bu kodların içeriğini web sitelerinde kamuoyuna bildirmemişlerdir. Ancak, sitelerinde kodların işletme çalışanlarıyla paylaşıldığı bilgisi mevcuttur. Örneklemdaki 120 işletmenin etik kodlarının bulunmadığı belirlenmiştir. Etik kodlara sahip olmayan bu işletmelerden 7’sinin web sitelerinde yazılı etik kod oluşturulması konusunun kurumsal yönetim komitelerinin gündeminde olduğu ve gerekli çalışmalar yapıldığı bilgisi yer almaktadır.

Araştırma amacı doğrultusunda 59 işletmenin etik kodları içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Etik kodlara sahip işletmelerin faaliyette buldukları sektörler konusunda elde edilen bulgular şu şekildedir: İşletmelerin 5’i enerji sektöründe faaliyet göstermektedir. Diğerleri kimyevi madde (4), plastik ve kauçuk (4), endüstriyel gıda imalatı (4) gibi farklı sektörlerde faaliyette bulunmaktadır. Bu bulgu ışığında Türkiye’de hangi sektörde faaliyet gösteren işletmelerin daha yaygın olarak etik kod açıkladıkları sorusuna verilecek yanıt belirsiz kalmaktadır. Öte yandan etik kod açıklayan işletmelerin çoğunun (46) endüstri sektöründe faaliyet göstermesi ise dikkat çekici bir bulgudur.

Türkiye’deki büyük işletmelerin açıkladıkları etik kodların etik ihlallerine yönelik yaptırımlarla ilişkin bilgileri ne düzeyde içerdiğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmada elde edilen bulgular aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- 46 işletmenin etik kodunda etik ihlâl durumunda uygulanacak disiplin cezalarına ilişkin bilgi bulunmamaktadır.

- 13 işletmenin etik kodunda kuralları ihlâl edenlerin çeşitli disiplin yaptırımlarına tabi olacakları yönünde bilgi yer almaktadır. Buna göre, işletmelerin sonuçları ve niteliği bakımından ciddi mahiyetli ilkelerin ihlâline yönelik en çok (13) “işten çıkarma” ve “cezaî yaptırıma tabi tutma” gibi disiplin önlemlerine vurgu yaptıkları görülmektedir. “İşten uzaklaştırma” (1), “prim ücretlerinin ödenmemesi” (1) ve “çalışanın kişisel itibarının zarar görmesi” (1) etik kodlarda yer verilen diğer yaptırımlardır. Bunun dışında dikkat çekici bir bulgu olarak bir işletmenin etik kodunda “bir çalışanın etik kodu ihlâl ettiği anlaşıldığında, son kararın bulunduğu yazı ve uyarı yazısının bir kopyası sicil kaydının bir parçası olarak çalışanın kişisel dosyasına eklenir” şeklinde ifadeye yer verdiği belirlenmiştir. Özetle, söz konusu işletmelerin kod ihlallerine karşı ihlâl durumuna göre ve içinde bulunulan şartlara uygun disiplin önlemleri alma konusunda çaba gösterdikleri söylenebilir.

- Etik kodların 8’inde çalışanların muhtemel etik ihlalleri makul gerekçeler ışığında bildirim yükümlülükleri vurgulanmıştır. Aynı işletmelerin 5’i etik kodlarında etik ihlalleri onaylayan, yönlendiren ve gerekli bildirimleri yapmayanların etik ihlâli yapanlar ile aynı yaptırıma tabi tutulacakları bilgisine yer vermişlerdir. Etik ihlâl bildirimleriyle ilgili olarak bir işletme, bildirim yapan çalışanların bilgilerinin gizliliğinin sağlanacağını ifade etmiştir. 4 işletme etik kodunda ihlallerin bildirim için e-posta adresi, 1 işletme posta adresi, 2 işletme ise “etik hattı” ile ilgili bilgilere yer vermiştir.

- 2 işletme işe yeni giren tüm çalışanların etik kod kurallarına uymayı kabul ettiklerini bildirir bir onay formu imzalatmaktadır. Bu işletmelerden biri, çalışanlarının bu yöndeki bildirimlerinin her yıl yenilenmesini sağlamaktadır.

- Etik kod açıklayan işletmelerden sadece bir tanesi ihlallerin muhtemel sonuçlarını ortaklık, müşteriler, çalışanlar ve yatırımcılar açısından kapsamlı olarak ele almıştır.

- Bir işletme yaşanan etik ihlalleri, bu davranışları sergileyenlerin isimlerini gizli tutarak, örnek teşkil etmesi ve eğitime destek olması amacıyla çalışanlarıyla paylaşmaktadır.

## 4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Gün geçtikçe iş etiğine araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından yöneltilen ilgi artan bir seyir izlemeye devam etmektedir. Bu anlamda her gün artan sayıda örgüt faaliyetlerini iş etiği çerçevesinde yeniden düzenlemekte ve

bu girişimi kamuoyuna bildirerek, yoğun rekabet ortamında kendilerine güvenli bir çalışma alanı oluşturmaya çalışmaktadırlar. Böyle bir bilinç doğrultusunda işletmeler etik kod açıklamaktadırlar. Çalışmamızın evreninde yer alan 193 işletmenin etik kod açıklama durumlarına ilişkin elde ettiğimiz bulgulara göre, 73 işletme etik kod açıklamıştır. Bu bulgu Türkiye'deki büyük işletmelerin iş etiğini kurumsallaştırma yönünde çaba gösterdiklerine işaret etmektedir. Ancak söz konusu işletmelerden 14'ü etik kodlarına web sitelerinde yer vermemişler ve bu anlamda kamuoyunu bilgilendirmemişlerdir. Yapılan içerik analizi doğrultusunda etik kod açıklayan işletmelerin başta enerji olmak üzere farklı sektörlerde faaliyet gösterdikleri belirlenmiştir. Etik koda sahip işletmelerin çoğunun endüstri sektöründe faaliyet göstermesi araştırmamızın dikkat çekici bir bulgusunu oluşturmaktadır. Endüstri sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin hizmet sektöründeki işletmelere nazaran neden daha çok etik kod açıkladıklarını belirlemeye çalışmak önemli bir araştırma konusu olabilecektir.

Türkiye'deki büyük işletmelerin etik kodlarında etik ihlallerin cezalandırılmasına yönelik bilgilere ne düzeyde yer verdiğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmada sadece 13 işletmenin bu yönde etik kodlarında bilgiler bulunduğu tespit edilmiştir. Öyle ki, 46 işletmenin etik kodunda etik ihlâl durumunda başvurulacak yaptırım konusunda bilgilere yer verilmemiştir. Bu anlamda işletmelerin çoğunun çalışanlardan beklenen davranışları tanımladıkları ancak bu kuralların ihlâli karşısında nasıl bir yaklaşım sergileyecekleri konusunda bildirimde bulunmadıkları belirlenmiştir. Literatürde işletmelerin genel olarak etik kodları uygulamaya yansıtma düzeyinde başarısız oldukları yönünde araştırma bulguları mevcuttur. Buna paralel olarak yapılan bir çalışmada işletmelerin etik kod ihlallerini cezalandırmadıkları ortaya konmuştur. Çalışmamızda da Türkiye'de etik kod açıklayan büyük işletmelerin etik ihlâllere karşı sergileyecekleri yaklaşım konusunda çalışanlarını bilgilendirmedikleri ortaya konmuştur. Bu aynı zamanda işletmelerin etik kodlarını uygulamaya aktarma niyetlerinin etik kod açıklama istekleriyle örtüşmediğine işaret etmektedir. Dolayısı ile literatürdeki etik kodlara daha çok işletme imajını güçlendirme kaygısı ile başvuru olduğu eleştirisinin dayanaksız olmadığı görülmektedir.

## KAKNAKÇA

- Arslan, M. ve Berkman Ü. 2009. Dünyada ve Türkiye'de iş etiği ve etik yönetimi, Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, Yayın No: TÜSIAD/T-2009-06-492, www.tusiad.org.tr/, (Erişim: 03.11.2009).
- Donaldson, J. 2001. Multinational enterprises, employment relations and ethics, *Employee Relations*, Vol. 23, No. 6, 627-642.
- Farrel, B.J. Deidre, M., Helen, C. ve Farrell, M. 2002. Can codes of ethics really produce consistent behaviours, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, No. 6: 468-490.
- Halıcı, A. ve Küçükaslan, A. 2005. Turkish companies' ethical statements: content analysis with comparisons", *Management Research News*, Vol.28, No.1: 45-61.  
http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/ (Erişim: 11.12.2012).
- Jose, A. ve Thibodeaux, M.S. 1999. Institutionalization of ethics: the perspective of managers, *Journal of Business Ethics*, Vol. 22(2) 133-143.
- Kantor, J. ve Weisberg, J. 2002. Ethical attitudes and ethical behavior: Are managers role models?, *International Journal of Manpower*, Vol. 23(8) 687-703.
- Mathews, M. K. 1987. Codes of ethics: Organizational behavior and misbehavior, *Research in Corporate Social Performance*, No. 9, 107-130.
- Mauro, N., Natale S. M. ve Libertella A. F. 1999. Personel values, business ethics and strategic development, *Cross Cultural Management*, Vol. 6, No. 2, 22-28.
- Mcdonald, M. G. 2009. An anthology of codes of ethics, *European Business Review*, Vol. 21, No. 4, 344-372.
- Mcnamara, C. 2003. Complete guide to ethics management: an ethics toolkit for manager, <http://managementhelp.org/ethics/ethxgde.htm>, (Erişim: 30.09.2010).
- McNutt, A., Charlie P. ve Batho A. 2005. Code of Ethics and Employee Governance, *International Journal of Social Economics*, Vol. 32, No. 8: 656-666.
- Mithcell, R. T., Daniels D., Hopper H., George-Falvy J. ve Ferris G. R. 1996. Perceived correlates of illegal behavior in organizations, *Journal of Business Ethics*, Vol. 15(4) 439-455.
- Lafer, G. 2005. The critical failure of workplace ethics. John, W. Budd ve James G. Scoville (Der.), *The Ethics of Human Resources and Industrial Relations: 273-297*. Labor and Employment Relations Association.
- Özgener, Ş. 2004. İş ahlakının temelleri: Yönetimsel bir yaklaşım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Parlak, Z. 2009. Çokuluslu şirket davranış kodları: bir analiz ve değerlendirme. Sabri Orman ve Zeki Parlak (Der.), *İşletmelerde İş Etiği: 171-217*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- Peterson, K. D. 2003. The relationship between ethical pressure, rölativistic moral beliefs and organizational commitment, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No. 6, 557-572.
- Svensson, G., Wood G. ve Callaghan, M. 2010. A comparison of business ethics commitment in private and public sector organizations in Sweden, *Business Ethics: A European Review*, Vol.19(2) 213-232.
- Tekinay, N. A. 2003. Etik iş kazandırır, [www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=976](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=976), (Erişim: 03.10.2012).
- Weeks, W.A. ve Nantel, J. 1992. Corporate codes of ethics and sales force behavior: A case study, *Journal of Business Ethics*, Vol. 11(1) 753-760.



**YIRMİBEŞİNCİ OTURUM: PROF.DR. KEMAL TOSUN SALONU**  
**LİDER - ÜYE ETKİLEŞİMİ 2**

- ✓ **ÇALIŞAN-YÖNETİCİ UYUMU VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ**  
**ÇALIŞAN TUTUMLARINI NASIL ETKİLER? İSTANBUL'DAKİ**  
**BANKACILAR ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA**

*Yrd. Doç.Dr. Ceyda MADEN*

- ✓ **ÇALIŞAN-YÖNETİCİ UYUMU VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ**  
**ÜZERİNE BÜTÜNSEL BİR ANALİZ: İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL**  
**BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLER**

*Araş.Gör. Irmak ERDOĞAN*

*Dr. Yasin ROFCANİN*

- ✓ **ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERDE EFENDİ/KÖLE İKİLEMİ**

*Doç.Dr. Ramazan ERDEM*

*Araş.Gör. Rukiye ÇELİK*

*Araş.Gör. Necla BARDAK*

*Araş.Gör. Elif AKKAŞ*

*Araş.Gör. Tuba SAYGIN*

*Araş.Gör. Nurdan ORAL KARA*

# ÇALIŞAN-YÖNETİCİ UYUMU VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ÇALIŞAN TUTUMLARINI NASIL ETKİLER? İSTANBUL'DAKİ BANKACILAR ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Yrd. Doç. Dr. Ceyda MADEN  
İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi  
İİBF Uluslararası Ticaret Bölümü  
ceyda.maden@kemerburgaz.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmada, çalışan-yönetici değer uyumunun ve lider-üye etkileşim ilişkisi kalitesinin çalışanların iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışma kapsamında, İstanbul'daki beş farklı bankada çalışan 213 katılımcıdan veri toplanmıştır. Bu katılımcılardan 33'ü yönetici/müdür seviyesindeki çalışanlar; diğer 180 katılımcı ise bu 33 yöneticiye bağlı olarak çalışan astlardır. Yapısal eşitlik modeli aracılığı ile yapılan analizler sonucunda çalışanların yöneticileriyle olan değer uyumlarının iş tatminlerine, örgütsel bağlılıklarına ve işten ayrılma eğilimlerine etki etmediği; lider-üye etkileşim ilişkisi kalitelerinin ise iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca, çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının işten ayrılma eğilimlerini negatif yönde etkilediği bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışan-yönetici (değer) uyumu, lider-üye etkileşimi, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi

## 1. GİRİŞ

Geçtiğimiz son yirmi yıl içerisinde, örgütler iç ve dış çevrelerinde yaşadıkları değişimlerle birlikte, hızlı bir büyüme ve yeniden yapılanma sürecinden geçmişlerdir. Bu süreç, hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından terfi ve yer değiştirme seçeneklerinin artmasına yol açmış; bunun sonucunda da, çalışan-yönetici eşleşmeleri giderek daha değişken bir hal almıştır. Bu hızlı değişkenlik, çalışanların yöneticileriyle olan uyumlarını ve "lider-üye etkileşim" ilişkisi kalitelerini, iş ve örgütlerine yönelik tutumlarını etkileyen önemli faktörler haline getirmiştir. Bu çalışmanın öncelikli amacı, çalışan-yönetici değer uyumunun ve lider-üye etkileşim ilişkisi kalitesinin çalışanların iş tatminlerini, örgütsel bağlılıklarını ve işten ayrılma eğilimlerini nasıl etkilediğini incelemektir. Diğer bir önemli amaç ise, bahsi geçen çalışan tutumlarını şekillendirmede, ikisi de çalışan-yönetici eşleşmeleri ile ilintili olan faktörlerden (çalışan-yönetici değer uyumu ve lider-üye etkileşim ilişkisi kalitesi) hangisinin daha etkili olduğunu açıklığa kavuşturmaktır.

Aşağıdaki bölümlerde sırasıyla, çalışan-yönetici uyumu ve lider-üye etkileşim ilişkisi ile ilgili teorik çerçeve sunulacak, bu teorik çerçeve ışığında kurulan hipotezler tanıtılacak, çalışmanın yöntemi anlatılacak ve son olarak, çalışmanın bulguları tartışılacaktır.

## 2. TEORİK ÇERÇEVE

### 2.1. Çalışan-Yönetici Uyumu

Kişilerin çalıştıkları iş ortamındaki diğer kişilerle kurdukları ikili ilişkiler, astlar ve üstler arasındaki uyumu inceleyen çalışmalara ilham vermiştir. Bununla birlikte, yazında ast-üst uyumunun farklı sonuçları üzerine yapılmış çok az ampirik çalışma vardır. Bu çalışmalar, çalışan-yönetici uyumunu lider-takipçi uyumu (Adkins ve Russell, 1997), ast-üst benzerliği (Schaubroeck ve Lam, 2002), ya da yönetici-çalışan hedef uyumu (Vancouver vd., 1994) şeklinde kavramsallaştırmışlardır.

Yukarıda bahsedilen çalışan-yönetici uyum biçimleri arasında çalışanların yöneticileriyle iş değerleri bazında ne kadar benzeştiklerini ortaya koyan ve Benzerlik-Çekim Yaklaşımı'na (Byrne, 1971) dayanan "çalışan-yönetici değer uyumu" çalışanları farklı açılardan etkileyebilir. Benzerlik-Çekim Yaklaşımı'na göre yönetici-çalışan ikilileri içerisinde, birbirilerine benzer iş değerlerine sahip olan üyeler daha fazla birbirilerine

doğru çekilirler ve olayları benzer şekilde yorumlarlar (Jehn vd., 1997). Bu uyum astın üstüyle özdeşleşmesini, kişiler arası çatışmaların azalmasını ve uyumlu ast-üst ilişkilerinin ortaya çıkmasını sağlar (Krishnan, 2002). Bu durum da, çalışanlara ait birçok tutum ve davranışı olumlu yönde etkiler.

Çalışan-yönetici uyumu ve bu uyumun sonuçları üzerine yapılan ilk çalışmalardan birinde, Meglino vd. (1989) çalışan-yönetici değer uyumunun astların iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediğini bulmuştur. Paylaşılan değerler, yönetici-çalışan ikilileri içerisinde benzer algılara yol açtığı için, aynı ikilideki kişiler, iş ortamını aynı şekilde algılar ve gelişmelere aynı şekilde yanıt verirler. Bu uyum, yönetici (lider) ve çalışan arasında tamamlayıcı bir ilişkinin gelişmesini kolaylaştırır ve çalışanların yaptıkları işten ve yöneticilerinden tatmin olmalarına katkıda bulunur. Ayrıca, değer uyumu, hedef uyumunu da beraberinde getirebilir. Hedef uyumunun sağlandığı yönetici-çalışan ikililerinde çalışanların örgütlerine duydukları bağlılık artarken, işten ayrılma eğilimleri düşer (Vancouver vd., 1994). Bu bulguların ışığında, çalışmanın ilk hipotezleri aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez 1a: Çalışan-yönetici uyumu çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkiler.

Hipotez 1b: Çalışan-yönetici uyumu çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkiler.

Hipotez 1c: Çalışan-yönetici uyumu çalışanların işten ayrılma eğilimlerini olumsuz yönde etkiler.

## 2.2.Lider-Üye Etkileşimi

Kökleri rol teorisi (Kahn vd., 1964) ve sosyal değişim teorisine dayanan (Homans, 1968) lider-üye etkileşim teorisi, örgüt ortamındaki yöneticiler ve çalışanların, materyal kaynaklara, bilgiye ve değiş tokuş edilen desteğe atfedilen değere göre kalite açısından değişiklik gösteren bir ilişki geliştirdiklerini öne sürer (Wayne vd., 1997). En basit anlamda lider-üye etkileşimi bir çalışanın yöneticisiyle kurduğu ikili ilişkinin saygı, güven ve karşılıklı yükümlülük boyutları açısından kalitesi olarak tanımlanmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Lider-üye etkileşim modeli üzerine kapsamlı bir yazın taraması yapan Dienesch ve Liden (1986), lider-üye etkileşimi kavramının karşılıklılık kavramıyla özdeşleşen üç boyutu olduğunu öne sürmüştür: katkı/destek (ortak hedefleri gerçekleştirmeye yönelik olarak liderin ve çalışanın ortaya koyduğu işle ilgili aktivitenin miktarı, yönü ve kalitesi), sadakat (lider-üye etkileşimi ikilisi içerisinde bir üyenin, diğer üyenin hedeflerine ve karakterine destek vermesi) ve duygulanım (iş ve profesyonel değerlerden farklı olarak ikili üyelerinin birbirlerine karşı karşılıklı çekime dayanan duygusal yakınlık duymaları). Bu boyutlara ek olarak Liden ve Masyln (1998) lider-üye etkileşimi kavramına, profesyonel saygı boyutunu eklemiştir. Profesyonel saygı, lider-üye ikilisindeki her bir üyenin, örgütün içinde ya da dışında, işini iyi yapmakla ilgili geliştirdiği ünün derecesine dair edinilen algıdır.

Önceki çalışmalar, yüksek kaliteli lider-üye etkileşim ilişkilerinin farklı olumlu sonuçlardan bahsetmişlerdir (Dienesch ve Liden, 1986; Graen ve Uhl-Bien, 1995). Tierney vd. (1999), lider-üye etkileşim kalitesinin çalışanları motive etmekteki önemli rolüne işaret etmiş ve bu kalitenin çalışanların iş tatminlerini ve performanslarını olumlu yönde etkilerken, işten ayrılma eğilimlerini de olumsuz yönde etkilediğini öne sürmüşlerdir. Bunun yanında, lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda, lider-üye etkileşimi ile duygusal bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur (Lee, 2005; Schriesheim vd., 1992). Bu bulguları destekler şekilde birçok araştırmacı, lider-üye etkileşiminin çalışanların işten ayrılma eğilimlerini olumsuz yönde etkilediğini öne sürmüştür (Graen vd., 1982; Sparrowe, 1994). Buna göre, yöneticileriyle yüksek kaliteli ilişkiler kuran çalışanlar, yapılan işle ilgili artan iletişim, ödüllerin dağıtımında ayrıcalık, performansla ilgili artan geribildirim gibi ayrıcalıklı davranışlardan faydalandıkları için (Dienesch ve Liden, 1986; Graen ve Uhl-Bien, 1995) yüksek iş tatmini duyar ve işlerinden ayrılmayı daha az düşünürler (Gerstner ve Day, 1997). Bu bulgulardan hareketle, çalışmanın diğer hipotezleri aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez 2a: Lider-üye etkileşim kalitesi çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkiler.

Hipotez 2b: Lider-üye etkileşim kalitesi çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkiler.

Hipotez 2c: Lider-üye etkileşim kalitesi çalışanların işten ayrılma eğilimlerini olumsuz yönde etkiler.

## 3.YÖNTEM

### 3.1.Örneklem

Çalışmanın başladığı Mart 2010 tarihinden Mayıs 2010 tarihine kadar süren veri toplama süreci sonucunda, pilot çalışma verileri hariç olmak üzere İstanbul'daki beş farklı bankaya bağlı 30 şubede çalışan 213 katılımcıdan veri toplanmıştır. Bu katılımcılardan 33'ü yönetici/müdür seviyesindeki çalışanlar; diğer 180 katılımcı ise bu 33 yönetici/müdüre bağlı olarak çalışan astlardır. Anketler katılımcılara yüz yüze ve web

üzerinden uygulanmış, katılımcıların kimlik bilgilerinin gizliliğine her aşamada dikkat edilmiştir. 213 katılımcı içerisinde 183'ü işteki pozisyonlarını anketin ilgili yerinde belirtmişlerdir. Buna göre, katılımcılardan %16'sı departman/şube müdürü ya da müdür yardımcısı; %39'u birim müdürü ya da birim müdür yardımcısı; %27'si uzman ya da uzman yardımcısı ve son olarak %18'i memur ya da gişe yetkilisidir. Katılımcıların yaş aralığı 23 ve 50 arasında değişmekle birlikte ortalaması 32.83'tür ( $\sigma=5.55$ ). Örneklemin %59'unu kadınlar, %41'ini erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların %78'i üniversite mezunu, %15'i yüksek lisans ve doktora mezunu, %7'si ise lise mezunudur. Katılımcılar arasında 9 yıldan fazla iş deneyimine sahip olanların oranı %46, 6 ile 9 yıl arasında iş deneyimine sahip olanların oranı %12, 3 ile 6 yıl arasında iş deneyimine sahip olanların oranı %24, 3 yıldan az iş deneyimine sahip olanların oranı ise %18'dir.

### 3.2.Ölçekler

#### 3.2.1.Çalışan-Yönetici Uyumu

Çalışanların yöneticileriyle olan değer uyumları Ravlin ve Meglino (1987) tarafından geliştirilen karşılaştırmalı önem ölçeği ile ölçülmüştür. Buna göre, çalışanlara ve yöneticilerine iş değerlerinin dört farklı boyutuyla (başarı, başkalarına yardım etme, dürüstlük ve adalet) ilgili 24 ifade, ikişerli çiftler halinde verilmiş ve her bir çift içerisinde yalnızca bir ifadeyi seçmeleri istenmiştir. Katılımcılar 12 ifade çiftini değerlendirildikten sonra, astların değer sıralamasının yöneticilerin değer sıralamasıyla korelasyonu alınarak çalışan-yönetici uyumu hesaplanmıştır.

#### 3.2.2.Lider-Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşimi ise Liden ve Maslyn'e (1998) ait çok boyutlu lider-üye etkileşimi ölçeği ile değerlendirilmiştir. Bu ölçekteki 12 madde 5'li likert ölçeği ile ölçeklendirilmiştir. Lider-üye etkileşimi ölçeğinin Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayısı .93'tür.

#### 3.2.3.İş Tatmini

Katılımcıların iş tatmini Brayfield-Rothe'nin (1951) 5 maddelik İş Tatmini ölçeği ile ölçülmüş; maddeler 5'li likert ölçeği ile ölçeklendirilmiştir. İş tatmini ölçeğinin Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayısı .89'dır.

#### 3.2.4.Örgütsel Bağlılık

Katılımcıların örgütsel bağlılıkları Allen ve Meyer'e (1990) ait duygusal bağlılık ölçeğinden alınan 4 madde ile ölçülmüş; maddeler 5'li likert ölçeği ile ölçeklendirilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayısı .85'tir.

#### 3.2.5.İşten Ayrılma Eğilimi

Katılımcıların işten ayrılma eğilimleri, Rosin ve Korabik'e (1995) ait 4 maddelik İşten Ayrılma Eğilimi ölçeğiyle değerlendirilmiştir. Söz konusu maddeler 5'li likert ölçeği ile ölçeklendirilmiştir. İşten ayrılma eğilimi ölçeğine ait Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayısı .84'tür.

## 4.BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Çalışmada kullanılan değişkenlerin ölçek ortalamaları, standart sapmaları, içsel tutarlılık değerleri ve korelasyonları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 1.** Ölçek Ortalamaları, Standart Sapmaları, İç Tutarlılık Değerleri ve Korelasyonlar

	Ortalama	Standard Sapma	1	2	3	4	5
1 Çalışan-yönetici uyumu	.08	.59	-				
2 Lider-üye etkileşimi	3.82	.69	-.09	.93			
3 İş tatmini	3.52	.87	-.03	.40*	.89		
4 Örgütsel bağlılık	3.12	.97	-.09	.29*	.44*	.85	
5 İşten ayrılma eğilimi	2.65	.87	.06	-.34*	-.55*	-.57*	.84

\* $p < .05$

Çalışma kapsamında önerilen hipotezler test edilmeden önce AMOS 18.0 programı kullanılarak iki farklı doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. İlk analizde, lider-üye etkileşimi kavramının alt boyutları olduğunu göstermek amacıyla var olan dört boyutun bir üst boyutla yapısal ilişkilerini veren ikinci düzey doğrulayıcı faktör modeli (Second order confirmatory factor analysis model) oluşturulmuş ve elde edilen uyum iyiliği indeksleri yorumlanmıştır. Bu analizin sonuçları, ölçüm modeline ait uyum indekslerinin genel kabul gören .90 düzeyinin üstünde olduğunu göstermiştir ( $\chi^2 = 59.28$ ,  $df = 50$ ,  $CFI = .99$ ,  $NFI = .97$ ,  $GFI = .96$ ). İkinci analizde, yapısal eşitlik modeline girecek diğer değişkenler için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, ölçüm modeline ait uyum indekslerinin genel kabul gören .90 düzeyine yakın olduğunu göstermiştir ( $\chi^2 = 222.52$ ,  $df = 72$ ,  $CFI = .91$ ,  $NFI = .87$ ,  $GFI = .88$ ).

Hipotezler, doğrulayıcı faktör analizlerini takiben, yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Çalışan-üye uyumu, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini, örgütsel başlılık ve işten ayrılma arasındaki ilişkileri gösteren yapısal eşitlik modelinin uyum indeksleri genel kabul gören .90 düzeyine yakın olmakla birlikte bazı indeks değerleri veri sayısının az olmasından ötürü bu düzeyin altında kalmıştır ( $\chi^2 = 286.26$ ,  $df = 126$ ,  $CFI = .92$ ,  $NFI = .87$ ,  $GFI = .88$ ). Yapısal eşitlik modeli aracılığı ile yapılan analizler sonucunda çalışanların yöneticileriyle olan değer uyumlarının iş tatminlerine, örgütsel bağlılıklarına ve işten ayrılma eğilimlerine etki etmediği; lider-üye etkileşim ilişkisi kalitesinin ise iş tatminlerini (H2a;  $\gamma_i = .43$ ,  $p < .01$ ) ve örgütsel bağlılıklarını (H2b;  $\gamma_i = .32$ ,  $p < .01$ ) olumlu yönde etkilerden; işten ayrılma eğilimlerine etki etmediği (H2c;  $\gamma_i = -.09$ ,  $p > .10$ ) görülmüştür. Ayrıca, yazındaki genel bulgulara paralel olarak, çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının işten ayrılma eğilimlerini negatif yönde etkilediği bulunmuştur.

Çalışma kapsamında incelenen ilişkilerin, “çalışan-yönetici uyumu” ve “lider-üye etkileşim ilişkisi” yazınlarına katkıda bulunarak farklı kuramsal ve ampirik çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir. Çalışmanın en ilginç bulgusu, çalışan-yönetici uyumunun hiçbir çalışan tutumu üzerinde etkili olmamasıdır. Bu durum, çalışan-yönetici değer uyumunun lider-üye etkileşimine etki eden ayrı bir bağımsız değişken olması ve çalışan tutumlarını, lider-üye etkileşim ilişkisi üzerinden etkilemesiyle açıklanabilir. Özellikle, güçlü disiplin ve otoriteyi, babacan bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük ile harmanlayan paternalist liderlerin tercih edildiği Türkiye gibi ülkelerde, lider-üye etkileşim ilişkisinin kalitesi çalışan tutumlarını etkilemede daha etkili olabilir (Pellegrini vd., 2010). Çalışmanın, iş dünyasındaki uygulamalara katkıları ise şu şekilde sıralanabilir: Çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları düşük olduğu takdirde örgütler, astların üstleriyle kurdukları lider-üye etkileşim ilişkilerinin kalitesini sorgulamalı ve güven temeline dayanan, sağlam, yapıcı ilişkiler kurulması yolunda çalışan-yönetici gruplarına yardımcı olmalıydılar. Lider-üye etkileşim ilişkisi kalitesi düşük olan eşleşmelerde, dış destek mekanizmalarından yararlanma (örn. danışmanlık hizmetleri, özel eğitimler) ya da iyileştirilemeyen ilişki eşleşmelerini sonlandırma alternatifleri de düşünülebilir.

## KAYNAKÇA

- Adkins, C. L. ve Russell, C. J. 1997. Supervisor-subordinate work value congruence and subordinate performance: A pilot study. *Journal of Business and Psychology*, 12: 205-218.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63(1): 1-18.
- Brayfield, A. ve Rothe, H. 1951. An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35: 307-311.
- Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm*. Orlando, FL: Academic.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. 1986. Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, Vol. 11(3): 618-634.
- Homans, G. C. 1958. Social behavior as exchange. *The American Journal of Sociology*, 63: 597-606.
- Gerstner, C. R. ve Day, D. V. 1997. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Graen, G., Liden, R. C. ve Hoel, W. 1982. The role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67(6): 868-872.
- 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*, Vol. 6(2): 219-247.
- Jehn, K. A., Chadwick, C., ve Thatcher, S. M. B. 1997. To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 8(4): 287-305.
- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J. ve Rosenthal, R. 1964. *Organizational stress*. New York: Wiley.
- Krishnan, V. R. (2002). Transformational leadership and value system congruence. *International Journal of Value-Based Management*, 15: 19-33.
- Lee, J. 2005. Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 26(8): 655-672.

- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. 1998. Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, Vol. 24(1): 43-72.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., ve Adkins, C. L. 1989. A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74(3): 424-432.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, Vol. 1(1): 61-89.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A. ve Jayaraman, V. 2010. Cross-cultural generalizability of paternalist leadership: An expansion of leader-member exchange theory. *Group & Organization Management*, Vol. 35(4): 391-420.
- Ravlin, E. C. ve Meglino, B. M. 1987. Effects of values on perception and decision making: A study of alternative work values measures. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72(4): 666-673.
- Rosin, H. M. ve Korabik, K. 1995. Organizational experiences and propensity to leave: A multivariate investigation of men and women managers. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 46(1): 1-16.
- Schaubroeck, J. ve Lam, S. S. K. 2002. How similarity to peers and supervisor influences organizational advancement in different cultures? *Academy of Management Journal*, 45: 1120-1136.
- Schriesheim, C. A., Neider, L. L., Scandura, T. A. ve Tapper, B. J. 1992. Development and preliminary validation of a new scale (LMX-6) to measure leader-member exchange in organizations. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 52(1), 135-147
- Sparrowe, R. T. ve Liden, R. C. 1997. Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22: 522-552.
- Tierney, P., Farmer, S. M. ve Graen, G. B. 1999. An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, Vol. 52(3), 591-620.
- Vancouver, J. B., Millsap, R. E., ve Peters, P. A. 1994. Multilevel analysis of organizational goal congruence. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79(5): 666-679.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40: 82-111.
- Wexley, K. N., Alexander, R. A., Greenawalt, J. P., ve Couch, M. A. 1980. Attitudinal congruence and similarity as related to interpersonal evaluations in manager-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 23: 320-330.

# ÇALIŞAN-YÖNETİCİ UYUMU VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ÜZERİNE BÜTÜNSEL BİR ANALİZ: İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLER

Araş.Gör.Irmak ERDOĞAN  
Boğaziçi Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
irmak.erdogan@boun.edu.tr

Dr.Yasin ROFCANIN  
Boğaziçi Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
yrofanin@yahoo.com

## ÖZET

Çalışmanın amacı, çalışan-yönetici uyumu ve lider-üye etkileşimi yazınlarını birleştirerek ast-üst arasındaki ikili ilişkilerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığın farklı boyutları üzerindeki etkilerini incelemektir. İş tatmini bilişsel ve duygusal alt boyutları ile; örgütsel bağlılık ise duygusal, devamlılık ve normatif alt boyutları ile incelenmiştir. Sonuçlar, her iki bağımsız değişkenin de iş tatmininin bilişsel ve duygusal boyutları üzerinde etkili olduğunu gösterirken, lider-üye etkileşimi özellikle bilişsel boyut üzerinde daha etkili bulunmuştur. Ayrıca, lider-üye etkileşimi örgütsel bağlılığı duygusal, normatif ve devamlılık boyutları üzerinde, çalışan-yönetici uyumu ise sadece duygusal boyutu üzerinde etkili olmuştur. Çalışma, sosyal alışveriş kuramı ve benzerlik-çekim yaklaşımını birleştirerek ast-üst ilişkilerinin önemini ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışan-yönetici uyumu, Lider-üye etkileşimi, Örgütsel bağlılık, İş tatmini

## 1. GİRİŞ

Çalışma ortamında ast-üst arasında gelişen ikili ilişkiler; iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi önemli değişkenleri etkilediği için son zamanlarda önem kazanmıştır (Erdogan & Enders, 2007). Bu ikili ilişkiler genel olarak iki farklı yazın kapsamında incelenmiştir. Bunlardan ilki, ast-üst arasındaki benzerliğe odaklanır. Bu yazın, kişi-çevre uyumu kuramlarının gelişmesiyle birlikte önem kazanmış, ast-üst arasındaki ikili ilişkiler ise çalışan-yönetici uyumu kapsamında çalışılmıştır (Sekiguchi, 2004).

Ast-üst arasındaki ikili ilişkileri inceleyen bir diğer yazın ise bilgi, destek ve maddi kaynakların alışverişine odaklanır. Bu kapsamda, çalışan ve yönetici arasında gerçekleşen alışverişler lider-üye etkileşimi olarak adlandırılır (Graen ve Scandura, 1987). Bu konuda yapılan birçok çalışma lider-üye etkileşiminin olumlu sonuçlarını ortaya koymuştur (Lee, 2005; Sparrowe, 1994; Schriesheim vd. 1992).

Öte yandan, iş tatmini ve örgütsel bağlılık son yıllarda yönetim organizasyon yazınında yoğun bir şekilde incelenen çalışan tutumları arasında yer almaktadır (Fisher, 2000; Vansteenkiste vd. 2008). Ancak, bu çalışmaların çoğunda, değişkenlerin belirli alt boyutlarına odaklanılmıştır. Örneğin, iş tatmini çok boyutlu bir değişken olarak tanımlansa da, genel olarak sadece bilişsel boyutuyla incelenmiş, duygusal boyutu çoğunlukla göz ardı edilmiştir (Fisher, 2000). Benzer şekilde, Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığı duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç farklı bileşenle tanımlamış ve örgütsel bağlılık bu üç boyutlu tanımlama ile yazında yer almıştır. Ancak, aynı iş tatmini gibi, örgütsel bağlılık da ampirik çalışmalarda çoğunlukla tek boyutuyla ele alınmıştır (Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003; Rhoades vd. 2001; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Yazın taraması incelendiğinde, iş tatmini ve örgütsel bağlılık konularının tüm alt boyutlarını içeren çalışmaların çok az olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, yazındaki bu boşluğa katkıda bulunmak bu çalışmanın amaçlarındandır. Çalışmanın en temel araştırma sorusu, ast-üst arasında gelişen çalışan-yönetici uyumu ve lider-üye etkileşiminin iş tatmini ve örgütsel bağlılığının farklı boyutları üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu kapsamda, iş tatmini bilişsel ve duygusal alt boyutları ile; örgütsel bağlılık ise duygusal, devamlılık ve normatif alt boyutları ile incelenmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Lider-Üye Etkileşimi: Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ile İlişkisi

Lider-üye etkileşimi kapsamında yapılan çalışmalar sosyal alışveriş kuramına (Blau, 1964) dayanır. Sosyal alışveriş kuramında karşılıklılık normu, kişinin kendisine yardımcı olanlara yardımcı olmasını ve onlara zarar vermekten kaçınmasını öngörür (Gouldner, 1960). Bu evrensel norma göre taraflardan biri diğere fayda sağlarken diğer tarafı kendisine borçlu duruma getirir. Karşı tarafın borcunu ödemesi durumunda ise bu kez ilk taraf kendini yükümlü hissedecektir. Bu iki taraflı yükümlülük süreci sosyal sistemlerin muhafaza edilmesini sağlar (Gouldner, 1960). Aynı zamanda bu süreç sosyal etkileşim kalıplarını sağlamlaştırır ve ilişkilerde istikrar sağlar (Blau, 1964). Benzer şekilde, ast-üst arasında bilgi, destek ve maddi kaynakların karşılıklı alışverişi ast-üst ilişkisinde istikrar sağlar ve kişinin organizasyona bağlılığını artırır. Meyer ve Allen (1991), sosyal alışveriş prensiplerini örgütsel bağlılığın temelini oluşturan bir süreç olarak değerlendirmiştir. Örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı organizasyonla ilişkisini nitelendiren ve bu ilişkiye devam edip etmeme kararını etkileyen bir psikolojik durum olarak tanımlanmıştır (Meyer ve Allen, 1991). Duygusal bağlılık organizasyonda kalmaya yönelik bir isteği, normatif bağlılık bir yükümlülüğü, devamlılık bağlılığı ise bir ihtiyacı ifade eder. Buna göre çalışan, kendisine sağlanan faydalar dolayısıyla organizasyonla ilişkisini devam ettirme isteği gösterecek ve organizasyona karşı duygusal bağlılık geliştirecektir. Ayrıca, Meyer ve Allen (1991) karşılıklılık normunun içselleştirilmesiyle birlikte çalışanın organizasyonda kalmaya yönelik bir yükümlülük hissedeceğini ve bu şekilde normatif bağlılık göstereceğini de öne sürmüştür. Benzer şekilde, lider-üye etkileşimi devamlılık bağlılığıyla da ilişkilendirilebilir. Devamlılık bağlılığı, kişinin organizasyonu bırakması durumunda karşılaşacağı zararların farkındalığı olarak tanımlanmıştır (Meyer ve Allen, 1991). Kişinin organizasyondan ayrılmasıyla ilişkilendirdiği her türlü zarar devamlılık bağlılığının öncülü olarak kabul edilir. Lider-üye etkileşimi ilişkisinde, liderin çalışana sunduğu ödül ve ayrıcalıklar çalışanın kaybetmesine yol açacağından, organizasyonu bırakma kararıyla ilişkili bu kayıplar çalışana organizasyonla ilişkisini devam ettirmeye yönelik bir ihtiyaç hissettirebilir. Bunlardan hareketle, örgütsel bağlılığın tüm boyutları göz önüne alındığında, lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olacağı öne sürülebilir. Bu doğrultuda, çalışmanın birinci hipotezi aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

*Hipotez 1: Lider-üye etkileşiminin kalitesi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

Lider-üye etkileşimi ilişkisinde, liderin çalışana sunduğu ödül ve ayrıcalıklar çalışanda iş tatmininin de artmasına yol açacaktır. Birçok ampirik çalışma, lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki bulmuştur (Graen vd. 1982; Tierney vd. 1999). Ancak, yapılan çalışmalarda iş tatmini çoğunlukla bilişsel boyutuyla ele alınmış ve kişinin işine karşı gösterdiği duygusal tepkiler göz ardı edilmiştir (Fisher, 2000). Sosyal alışveriş, öncelikli olarak dışsal ödüllere dayansa da, tarafların içsel olarak anlamlandırdığı unsurlar da içerir (Blau, 1964). Çalışan, karşılıklı çekim ve iki taraflı alışverişe dayanan bir sosyal ilişkinin parçası olmaktan ötürü içsel olarak da tatmin olacak, bu durum işiyle ilgili olumlu duygular gelişmesine neden olacaktır. Yapılan ampirik çalışmalar da liderlerin iş yerinde yaşanan duygular üzerindeki rolünü ortaya koymuştur. Örneğin, Fitness (2000) iş yerinde öfke duygusunun liderlerin adaletsiz muameleleri sonucu oluştuğunu gözlemlemiştir. Benzer şekilde, iş yerinde çalışanın elde ettiği sonuçlar ve gözlemlediği prosedürlerin suçluluk, öfke ve gurur duyguları üzerinde etkili olduğu bulunmuştur (Weiss, Suckow ve Cropanzano, 1999). Ast-üst arasındaki alışverişe yönelik bu bulgular lider-üye etkileşimi kapsamında değerlendirilebilir. Dolayısıyla, iş tatmini hem bilişsel, hem de duygusal boyutuyla değerlendirildiğinde, lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki beklenmektedir. Çalışmanın ikinci hipotezini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

*Hipotez 2: Lider-üye etkileşiminin kalitesi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

### 2.2. Çalışan-Yönetici Uyumu

#### Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ile İlişkisi

Lider-üye etkileşimi ast-üst arasındaki ilişkinin doğasına odaklanırken, çalışan-yönetici uyumu ikilinin temel psikolojik özelliklerinin uyumunu inceler (Kristof-Brown vd. 2005). İlgili yazında çalışan-yönetici uyumu performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi birçok önemli değişkenle ilişkilendirilmiştir (Meglino vd. 1989; Turban ve Jones, 1988; Wexley vd. 1980). İnsanlar arasındaki uyum ve benzerlik, geçmişten bu yana birçok kuramsal çerçevede incelenmiştir. Örneğin, Festinger (1954) bireylerin kendilerini başkalarıyla karşılaştırarak kendi özelliklerini geçerli kılmak istediklerini ve bu sebeple kendilerine benzeyen kişilerle daha çok bağlantı kuracaklarını öne sürmüştür. Benzer şekilde, Locke (1976) insanların kendi değerlerine benzer değerlere sahip olarak algıladıkları kişilerle daha tatmin edici ilişkiler kuracaklarını ileri sürmüştür.

Çalışan-yönetici uyumu modellerinde kullanılabilecek bir diğer kavramsal çerçeve ise Bryne (1971) tarafından geliştirilen benzerlik-çekim yaklaşımıdır. Buna göre insanlar karşılardaki kişi ile tutumları ne



ölçüde benzer ise o kişiden o kadar çok etkilenirler (Byrne, 1971). İnsanlar böyle bir durumda kendilerini daha güçlü hissederler ve olumlu benlik kavramı geliştirirler (Sürgevil, 2008). Benzerlik-çekim yaklaşımına göre, çalışan-yönetici uyumunun yüksek olduğu durumlarda çalışanlar daha az belirsizlik ve çatışma yaşarlar (Maden, 2010). Böyle bir durum sonucunda çalışanların kendilerini işyerlerine daha bağlı hissetmeleri ve işlerinden daha memnun olmaları olasıdır. Bahsi geçen kuramsal düşüncelerden (Festinger, 1954; Locke, 1976) ve benzerlik-çekim yaklaşımından (Byrne, 1971) hareketle, bu çalışmada çalışan-yönetici uyumu ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki beklenmektedir. Bu çerçevede, çalışmanın üçüncü ve dördüncü hipotezleri aşağıdaki gibidir.

Hipotez 3: *Çalışan-yönetici uyumu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

Hipotez 4: *Çalışan-yönetici uyumu ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Örneklem ve Data Toplama

Bu çalışmanın verileri, anket yöntemi ile 125 üst düzey yöneticiden toplanmıştır. Katılımcılar, uluslararası iki şirketin Türkiye operasyonlarında görev almaktadırlar. Anketler, 2011 yılında, katılımcıların çalışma ortamlarında, Türkçe olarak toplanmıştır. Eksik olan anketlerin çıkarılması sonucu, 115 tane anket analize tabi tutulmuştur.

#### 3.2. Ölçekler

Çalışan-Yönetici Uyumunu için, Cable ve DeRue tarafından 2002 yılında geliştirilen ölçek kullanılmıştır (Cronbach değeri: 0,95). Lider-Üye Etkileşimi için, Liden ve Masyln'in 1998 yılında geliştirip test ettikleri ölçek kullanılmıştır (Cronbach değeri: 0,94). Örgütsel bağlılık soruları için, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilip pek çok kez test edilmiş ölçek kullanılmıştır (Tüm ölçek için Cronbach değeri: 0,86). Bilişsel iş tatmini için, Minnesota Tatmin Ölçeğinin kısa versiyonu (1977 ve 1967) kullanılmıştır (Cronbach değeri: 0,86). Duygusal iş tatmini için, Fisher tarafından 2000 yılında geliştirilip test edilmiş olan ölçek kullanılmıştır (Pozitif duygusal iş tatmini Cronbach değeri: 0,85 ve negatif duygusal iş tatmini Cronbach değeri: 0,92).

### 4. BULGULAR

Analiz yöntemi olarak Çoklu Regresyon kullanılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde, lider-üye etkileşimi ile duygusal bağlılık ( $\beta = 0,372$ ;  $p < ,01$ ), normatif bağlılık ( $\beta = 0,468$ ;  $p < ,01$ ) ve devamlılık bağlılığı ( $\beta = 0,309$ ;  $p < ,01$ ) arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif ilişki görülmüştür. Bu bulgular, Hipotez 1'i tamamen desteklemektedir.

Hipotez 2, lider-üye etkileşiminin, iş tatminini pozitif yönde etkileyeceğini öngörmüştür. Sonuçlar, lider-üye etkileşiminin, bilişsel iş tatmini ( $\beta = 0,414$ ;  $p < ,01$ ) ve pozitif duygusal iş tatmini ( $\beta = 0,268$ ;  $p < ,01$ ) ile pozitif ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu; negatif duygusal iş tatmini ile de beklendiği gibi istatistiki olarak anlamlı ve ters yönde ( $\beta = -0,214$ ;  $p < ,05$ ) bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, Hipotez 2 de tamamen desteklenmiştir.

Hipotez 3, çalışan-yönetici uyumu ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki öngörmüştür. Sonuçlar incelendiğinde, sadece duygusal bağlılık ve çalışan-yönetici uyumu arasında beklenen yönde bir ilişki olduğu görülmüştür ( $\beta = 0,221$ ;  $p < ,05$ ). Bu bağlamda, Hipotez 3 kısmi olarak doğrulanmıştır. Hipotez 4, çalışan-yönetici uyumunun iş tatmini ile istatistiki olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olacağını öngörmüştür. Sonuçlar, çalışan-yönetici uyumu ve bilişsel iş tatmini ( $\beta = 0,308$ ;  $p < ,01$ ); çalışan-yönetici uyumu ve pozitif duygusal iş tatmini ( $\beta = 0,321$ ;  $p < ,01$ ); çalışan-yönetici uyumu ve negatif duygusal iş tatmini ( $\beta = -0,271$ ;  $p < ,01$ ) ışığında Hipotez 4'ü doğrulamıştır. Analizlerin sonuçları, Tablo 1'de görülebilir.

**Tablo 1. Çoklu Regresyon Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler					
	Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Bilişsel İş Tatmini	Pozitif Duygusal İş Tatmini	Negatif Duygusal İş Tatmini
Lider-üye Etkileşimi	0,372**	0,468**	0,309**	0,414**	0,268**	(0,214)*
Çalışan-Yönetici Uyumunu	0,221*	0,025	(0,086)	0,308**	0,321**	(0,271)**
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,257**	0,218**	0,059*	0,383**	0,248**	0,163**
F	20,73**	16,865**	4,597*	36,435**	19,839**	12,105**

Notlar: Bağımsız değişkenlerin Beta istatistikleri belirtilmiştir. Parantez içindeki değerler Beta değerinin negatif olduğunu gösterir.

\*\* /\* Tahmin edilen katsayının istatistiksel olarak sırasıyla %1 ve %5 düzeyinde anlamlı olduğunu belirtir.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇLAR

Bu çalışmanın en önemli katkısı, sosyal alışveriş kuramı ve benzerlik-çekim yaklaşımı yazınlarını birleştirerek lider-üye etkileşimi ve çalışan-yönetici uyumunun iş tatmini ve örgütsel bağlılığın farklı boyutları üzerindeki etkilerini ortaya koymasındır. Bu bağlamda, önceki yazından farklı olarak iş tatmini duygusal boyutuyla birlikte incelenmiş, örgütsel bağlılık ise her üç boyutuyla birlikte ele alınmıştır.

Lider-üye etkileşimi örgütsel bağlılığının duygusal, normatif ve devamlılık boyutları üzerinde etkili olurken, çalışan-yönetici uyumu sadece duygusal boyutu üzerinde etkili bulunmuştur. Çalışmanın bu önemli bulgusu sosyal alışveriş kuramı ve benzerlik-çekim yaklaşımı ile desteklenebilir. Sosyal alışverişin karşılıklı normundan hareketle (Blau, 1964), lider-üye etkileşimi ilişkisinde tarafların birbirlerine karşılıklı olarak sağladıkları faydalar çalışanda organizasyonda kalmaya yönelik bir yükümlülük hissi oluşmasında etkili olmuştur. Çalışmada lider-üye etkileşimi ile normatif bağlılık arasında bulunan güçlü ilişki bu şekilde açıklanabilir. Benzer şekilde, bahsedilen karşılıklı faydaları kaybetmek istemeyen çalışan organizasyonla ilişkisini devam ettirmeye yönelik bir ihtiyaç hissetmekte, bu durum çalışanda devamlılık bağlılığı oluşmasına neden olmaktadır. Öte yandan, benzerlik çekim yaklaşımından hareketle, çalışan-yönetici uyumu çalışanda organizasyonda kalmaya yönelik bir istek uyandırmakta, ancak herhangi bir yükümlülük veya ihtiyaç duygusuyla bağdaşmamaktadır. Çalışan-yönetici uyumunun yüksek olduğu durumlarda ast-üst arasındaki ilişki yükümlülüklerden bağımsız, gönüllü bir ilişkidir. Sonuç olarak, sosyal alışveriş süreçlerinin çalışanların organizasyonda kalma istek, yükümlülük ve ihtiyaçlarını, benzerlik-çekim yaklaşımının ise yalnızca organizasyonda kalmaya yönelik isteklerini açıkladığını öne sürebiliriz.

Bu çalışmanın bir diğer önemli bulgusu da, her iki bağımsız değişkenin de iş tatmininin hem bilişsel, hem duygusal boyutu üzerinde etkili bulunmaları olmuştur. Ancak, lider-üye etkileşiminin iş tatmininin bilişsel boyutu üzerindeki etkisinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bulgular yine sosyal alışveriş kuramı kapsamında değerlendirilebilir. Sosyal alışveriş ilişkileri her ne kadar tarafların içsel olarak anlamlandırıldığı unsurlar içerse de öncelikli olarak dışsal ödüllere dayanır (Blau, 1964). Bu ilişkilerde kişiler, eylemlerinin onlara sağlayacağı getirilerle motive olurlar ve ilişkileri zarar ve faydalarına göre kıyaslayarak bilişsel bir süreç içerisinde değerlendirirler. Sonuç olarak, lider-üye etkileşiminin iş tatmininin bilişsel boyutu üzerinde oldukça etkili olması anlamlıdır. Çalışan-yönetici uyumu ise iş tatmininin bilişsel boyutu üzerinde lider-üye etkileşimi kadar etkili olmamıştır. Ancak, iş tatmininin duygusal boyutu üzerinde çalışan-yönetici uyumunun etkisinin lider-üye etkileşiminden daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgu, çalışan-yönetici uyumunun sosyal alışverişin aksine öncelikli olarak içsel ödüllere dayanmasıyla açıklanabilir.

Araştırmanın bir diğer katkısı ise duygusal bağlılık ve duygusal iş tatmininin her iki bağımsız değişken tarafından anlamlı olarak açıklanması olmuştur. Bu bulgu, genel olarak ast-üst ilişkilerinin işyerindeki duygular üzerindeki önemini ortaya koymuştur. Çalışmanın önemli kısıtları örneklem sayısının azlığı, verilerin farklı endüstrilerdeki kurumlardan toplanması ve tek bir kaynaktan sağlanması (Ortak Yöntem Varyansı) olarak sıralanabilir. Çalışma, kısıtlara rağmen iş yerindeki ast-üst ilişkilerinin önemli çalışan tutumlarını açıklamaktaki rolünü ortaya koymaktadır.

## KAYNAKÇA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm*. Orlando, FL: Academic.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. 2002. The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5): 875-884
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92, 321-330.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Fisher, C.D. (2000). Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21, 185-202.
- Fitness, J. (2000). Anger in the workplace: an emotion script approach to anger episodes between workers and their superiors, coworkers and subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 2, 147-62.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 161-179.
- Graen, G.B., Novak, M., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.

- 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, 281-342.
- Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, 26, 655-672.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand-McNally.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 21, 43-72.
- Maden, C. (2010). Person-Environment Fit, Social Exchange Relationships and Employee Outcomes in Organizations. Doktora Tezi. Boğaziçi Üniversitesi.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74, 424-432.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution to perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Schriesheim, C. A., Neider, L. L., Scandura, T. A., & Tapper, B. J. (1992). Development and preliminary validation of a new scale (LMX-6) to measure leader-member exchange in organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 135-147.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54, 179-196.
- Sparrowe, R. T. (1994). Empowerment in the hospitality industry: An exploration of antecedents and outcomes. *Hospitality Research Journal*, 17, 51-73.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251-270.
- Sürgevil, O. (2008). Farklılık kavramına ve farklılıkların yönetimine temel oluşturan sosyopsikolojik kuramlar ve yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11 (20), 111-124.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591-620.
- Turban, D. B., & Jones, A. P. (1988). Supervisor-subordinate similarity: Types, effects and mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 73, 228-234.
- Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2008). Self-determination theory and the explanatory role of psychological needs in human well-being. In L. Bruni, F. Comim, and M. Pugno (Eds.), *Capabilities and happiness* (pp. 187-223). Oxford, UK: Oxford University.
- Weiss, H. M., Suckow, K., & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84, 786-794.
- Wexley, K. N., Alexander, R. A., Greenawalt, J. P., & Couch, M. A. (1980). Attitudinal congruence and similarity as related to interpersonal evaluations in manager-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 23, 320-330.

# ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERDE EFENDİ/KÖLE İKİLEMİ

**Doç.Dr. Ramazan ERDEM**

Süleyman Demirel Üniversitesi  
İİBF Sağ. Ynt.Bl.  
raerdem@yahoo.com

**Araş.Gör. Rukiye ÇELİK**

Süleyman Demirel Üniversitesi  
İİBF Sağ. Ynt.Bl.  
bursa-84@hotmail.com

**Araş.Gör. Necla BARDAK**

Süleyman Demirel Üniversitesi  
İİBF Sağ. Ynt.Bl.  
necla\_bardak@hotmail.com

**Araş.Gör. Elif AKKAŞ**

Süleyman Demirel Üniversitesi  
İİBF Sağ. Ynt.Bl.  
elif.akkas88@hotmail.com

**Araş.Gör. Tuba SAYGIN**

Süleyman Demirel Üniversitesi  
İİBF Sağ. Ynt.Bl.  
tubasaygn@gmail.com

**Araş.Gör. Nurdan ORAL KARA**

Süleyman Demirel Üniversitesi  
İİBF Sağ. Ynt.Bl.  
nurdankarasdu@gmail.com

## ÖZET

Örgütler hiyerarşi açısından değerlendirildiğinde çalışanların hem ast hem de üst olabildikleri durumlar gözlenebilmektedir. Bu perspektiften bakıldığında; örgütlerde ast-üst ilişkisinin devamlı olarak vükü bulduğu ve bu ilişkinin örgütün temelini oluşturduğu ortaya çıkmaktadır. Ast-üst ilişkisinde, üstün astına olan tavırları ve bu tavırların astlara hissettirdiği duygular yatay/dikey örgütsel iletişimi ve yapılan işin verimini etkilemektedir (Yağbasan ve Şiş, 2006: 270). Örgütlerdeki yönetim sürecinin alt yapısını oluşturan bu ast-üst ilişkisini her iki boyutuyla tecrübe edenler orta düzey yöneticilerdir. Üstlerinden kötü, yıkıcı davranışlar gören orta düzey yöneticilerin üstlerine karşı kusursuz bir itaat sergilerken; astlarına bir efendi gibi oldukça zalim davrandıkları örgütlerde sıkça tecrübe edilen durumlardandır (Shaw vd., 2011: 576). Bu tür ilişki Nietzsche'nin Efendi-Köle Ahlakı ile açıklanabilmektedir. Bu kurama göre bir insan içinde hem köle hem de efendi ahlakını barındırmaktadır. Köle her ne kadar efendisine karşı hınç duysa da onaylanmak için ona ihtiyaç duymaktadır. Varlığının temini için kusursuz bir köle olmalıdır. Buna karşın efendi kölesini aşağılamaya ve yok saymaya devam ettikçe kendisinin efendiliğini kanıtlamaya çalışmaktadır. Dolayısıyla efendi olabilmek için köleye ihtiyacı vardır ancak yalnızca kölenin mevcudiyetini hor göyerek efendi olabilmektedir (Küçükalp, 2010: 55). Bu çalışmanın amacı söz konusu ikilemin ne sıklıkla gözlendiğini, hangi ortamların bu durumun yaşanmasına zemin hazırladığını, bu ikilemin hangi tavır ve davranışları içerdiğini ve bu davranışları sergileyen yöneticilerin astlarının üstleri hakkında ne hissettiğini ölçmektir. Bu amaçla örgütte hem ast hem de üst konumunda olan yöneticilerin çalışanları araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Çalışmada bu yöneticilerin astlarına, efendi-köle ikilemini yaşayan bir yöneticiyi anlatan senaryo sunulmuş ve bu senaryodaki yönetici hakkında ne hissettikleri ve bu yöneticinin davranışlarına benzer davranışlarla karşılaşmış karşılaşılmadıkları sorulmuştur. Ayrıca çalışanlardan, bu senaryodaki yöneticiyi “yanlış” olarak değerlendirmeleri durumunda “doğru” olarak

değerlendirebilecekleri yönetici örnekleri istenmiştir. Katılımcılardan alınan cevaplar içerik analizine tâbi tutulmuştur. Analiz sonucunda çalışma kapsamındaki çalışanların efendi/köle ikilemini yaşayan yönetici tecrübesine sahip oldukları, yöneticileri hakkında “yalaka”, “ezik” gibi ifadeler kullandıkları, bu ikilemin daha çok otokratik ve bürokratik ortamlarda gözlemlendiği, bu durumun bir örgüt kültürü olarak aktarıldığı ve dahî kısır bir döngüye dönüştüğü ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Ast-üst ilişkisi, efendi-köle diyalektiği, yöneten-yönetilen ilişkisi.

## 1.GİRİŞ

Yönetim insan ve diğer kaynakların belirlenmiş hedeflere ulaşabilmek için koordine edilmesi faaliyeti-dir. Bu süreçte emir-komuta zinciri ile insan kaynağı hiyerarşi bakımından sıralanmak durumunda kalır. Böylece zincirde yerini almış olan kişiler üstlerine göre ast, aslarına göre üst, yani aynı zamanda ast ve üst konumunda olurlar. Başka bir ifadeyle hem yöneten hem de yönetilen konumunda olurlar.

Yönetici, bir kuruluşu, örgütü yöneten, sorumluluk ve yetki sahibi kişi veya kişilerdir. Protokollere harfiyen uyar, ilkelerle hareket eder ve genelde mevcut durumu korumaya çalışır. Hiyerarşide kendisinden üstte olan kişi veya kişilere hesap verecek olmasından dolayı çoğu zaman işlerin nasıl yapıldığıyla değil bir şekilde yapılmış olması ile ilgilenir. Bu noktada yöneticinin yönetim anlayışı, üstüne kusursuz bir ast profili çizilebilir için astına hiddetle işleri yaptırması şeklinde gelişecektir. Çünkü Canetti (2010: 235)'ye göre etrafına yaydığı dehşet yöneticinin bir parçasını oluşturur ve yönetici hiçbir zaman astının itaatinden kalıcı olarak emin olmadığını her an tetikte bekleyecek, dolayısıyla bu tehlike onu acımasızlığa itecektir. Üstlerine karşı itaatkâr bir ast ve aslarına karşı otoriter bir üst davranışı sergileyen bu yöneticinin yaşadığı ikilem efendi-köle diyalektiği ile açıklanabilmektedir.

## 2.EFENDİ-KÖLE DİYALEKTİĞİ

Yönetim insanın varlığıyla eş zamanda ortaya çıkan bir olgudur. Toplum içinde yaşayan insanlar her daim bir örgüte mensuptur. Aristo, ortak yaşama biçimlerinin ilki olan aileyi bir örgüt olarak ele alır ve bu örgütün parçalarını (baba, anne ve çocuklar) efendi-köle şeklinde ayrımlandırarak yöneten-yönetilen ilişkisinin, egemenliğin ve hiyerarşinin ailede dahi var olduğuna vurgu yapar (Gödelek, 2005: 101). İnsanın doğayla ve insanla ilişkisinde iktidar, güç kullanımı, egemenlik, avantajlı durumu kullanma, hükümlanlık, yasa koyma ve yönetim hep var olagelmıştır. Foucault bir eylem olarak gördüğü iktidar ve yönetimi, insanlar arasında gerçekleşen bir tahakküm süreci olarak tanımlamaktadır (Foucault, 2012).

Yöneten ve yönetilen ilişkisinin tarihi arka planına bakıldığında, bazı düşünürler bu ilişkiyi sessiz bir toplumsal sözleşmeye bağlarken diğer bazıları ise efendi-köle diyalektiği ile açıklamaya çalışmıştır (Bravo, 2006: 124). Hegel, benlik sorgulamasında Descartes'in kendini düşünen bir varlık olarak nitelendirmesini sınırlı bulmaktadır (Kızıltan, 1986: 18). Hegel'e göre insan, varlığının bir diğer öz bilinç tarafından bilinmesini ister (Kojève, 2000: 65). Bu sebeple insan kendinin tanınması için “öteki”lerle bir mücadeleye girmektedir. Hegel bu mücadeleye efendi-köle diyalektiği adını vermektedir (Villet, 2011: 39). Bu öldürmenin olmadığı, iki tarafın da birbirine muhtaç olduğu bir tahakküm mücadelesidir. Efendinin mevcudiyeti, öteki bir öz bilinç olan kölenin varlığına ihtiyaç duymaktadır. Kölenin bağımsız bir öz bilinç olarak tanınması için ise efendinin var olması gerekmektedir. Karşılıklı olarak efendi ve kölenin tanınma istekleri bir ölüm kalım savaşdır (Dawson, 2007: 397).

## 3.EFENDİ KÖLE DİYALEKTİĞİ BAĞLAMINDA AST-ÜST İLİŞKİLERİ

Öteki öz bilinç tarafından tanınma ile kendi ötekiliğini ortadan kaldırmayı arzulayan kendi öz bilinç, ötekini onu tanıması ile asıl gerçekliğine kavuşacaktır. Kendiliğini duygusal olarak pekiştirmeye çalışan, efendi tarafından tanınmayı isteyen köle, bunun efendi için çalışmaktan geçtiğini bilmektedir. Ölmek, hayatta kalmak için köle olan insan çalışarak kendini savunmaktadır (Stern, 2012: 348). Bağımsız bir öz bilinç gibi görünen efendinin gerçekle ilintisini köle sağladığından; görünenin aksine efendi köleye bağımlı bir öz bilinçtir. Ancak efendi olarak tanınmak için köleye kötü, otoriter, egemen davranmak durumundadır. Efendi, kölenin tanınma isteğini inkâr eder fakat kölenin çalışmasını devam ettirmesine imkân verir. Nietzsche'nin efendi-köle ahlâkında insan hem efendi hem köle olabilmektedir. Ancak kölelikten kurtulup efendiliğe yani üst insana gitmesi gerekmektedir (Küçükalp, 2010: 59).

Ast-üst ilişkisinde, üstün astına olan tavırları ve bu tavırların astlara hissettirdiği duygular yatay/dikey örgütsel iletişimi ve yapılan işin verimini etkilemektedir (Yağbasan ve Şiş, 2006: 270). Örgütlerdeki yönetim sürecinin alt yapısını oluşturan bu ast-üst ilişkisini her iki boyutuyla tecrübe edenler orta düzey yöneticilerdir. Üstlerinden kötü, yıkıcı davranışlar gören orta düzey yöneticilerin üstlerine karşı kusursuz bir itaat sergiler-

ken; aslarına bir efendi gibi oldukça zalim davrandıkları örgütlerde sıkça tecrübe edilen durumlardandır (Shaw vd., 2011: 576). Bu tür ilişki Hegel'in Efendi-Köle Diyalektiği ile açıklanabilmektedir. Bu kurama göre bir insan içinde hem köle hem de efendi ahlâkını barındırmaktadır. Efendi kölesini aşağılamaya ve yok saymaya devam ettikçe kendisinin efendiliğini kanıtlamaya çalışmaktadır. Dolayısıyla efendi olabilmek için köleye ihtiyacı vardır ancak yalnızca kölenin mevcudiyetini hor görerek efendi olabilmektedir. Buna karşın köle her ne kadar efendisine karşı hınç duysa da onaylanmak için ona ihtiyaç duymaktadır. Varlığının temini için kusursuz bir köle olmalıdır (Küçükalp, 2010: 55). Köle özgürleşmeyi, özgürleşme için mücadele etme gereğini tanıdığı bir praksisle elde edecektir. Bu mücadele kendisini ezene karşı sahte bir kimlik altında bile olsa bir sevgi oluşturacaktır. Ancak özgürleşme ediminde bulunan kölenin düşünce yapısı içinde bulunduğu varoluşçu durumun çelişkileriyle şekillenmiştir. Bu sebeple köle efendisiyle özdeşleşmenin özlemini çekmektedir (Freire, 2003: 24). Bu durumda köle, özgürleşme edimini efendi kimliği altında zalimce davranarak tamamlayacaktır. Orta düzey yöneticilerin üstlerine sevgi, saygı ve kusursuz itaat ile boyun eğdikleri, buna karşın aslarına yıkıcı, ezici ve zalimce davrandıkları bu olguyu özgürleşme praksiyesiyle açıklamak yerinde olacaktır.

Bu çalışma ile orta düzey yöneticilerde ast-üst ilişkileri efendi-köle perspektifinden incelenecektir.

#### 4.AMAÇ

Bu çalışmanın amacı efendi-köle ikileminin ne sıklıkla gözlemlendiğini, hangi yönetim tarzının bu durumun yaşanmasına zemin hazırladığını, bu ikilemin hangi tavır ve davranışları içerdiğini, bu davranışları sergileyen yöneticilerin aslarının üstleri hakkında ne hissettiğini ve yaşanan bu ikilemin kültür olarak aktarılıp aktarılmadığını ölçmektir.

#### 5.EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi'nde görev yapan en fazla yardımcı doçent unvanına sahip akademik personel oluşturmaktadır. Çalışmanın amacına uygun olarak örgütte hem ast hem de üst konumunda bulunan akademik personel ve söz konusu ikileme şahitlik edebilme ihtimali olan asistanlar araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Örneklemin araştırma görevlisi ve yardımcı doçentlerden oluşturulmasının sebebi, efendi-köle ikilemine dair oluşturulan senaryodaki "müdür yardımcısı" pozisyonuna akademik hiyerarşi içinde en yakın kitle olarak görülmeleleridir. Bu çerçevede kişisel bağlantılar kullanılarak kolayca örnekleme yoluyla 20 kişi araştırma kapsamına dâhil edilmiştir.

#### 6.YÖNTEM

Çalışma kapsamındaki katılımcılara, efendi-köle ikilemini yaşayan bir yöneticiyi anlatan senaryo sunulmuş ve bu senaryodaki yönetici hakkında ne hissettikleri ve bu yöneticinin davranışlarına benzer davranışlarla karşılaşılıp karşılaşmadıkları sorulmuştur. Ayrıca çalışanlardan, bu senaryodaki yöneticiyi "yanlış" olarak değerlendirmeleri durumunda "doğru" olarak değerlendirebilecekleri yönetici örnekleri istenmiştir. Tüm görüşmeler araştırmacılar tarafından yüz yüze yapılmıştır. Görüşme kayıtları görüşmeyi yapan araştırmacılar tarafından içerik analizi ile incelenmiştir.

#### 7.BULGULAR

Görüşmelerde, katılımcılara kısa bir senaryo sunulmuştur. Bu senaryoya dair 10 tane soru yöneltilmiştir. Senaryo metni ve sorulara ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

*"Onur Bey, bir kamu hastanesinde müdür yardımcısıdır. Kendi sorumluluğunda olan bir iş için kendi üstü olan hastane yöneticisi tarafından sert bir şekilde uyarılmakta ve kendisine emir ve talimatlar verilmektedir. Onur Bey, üstüne karşı son derece saygılı, uysal, itaatkâr tepkiler vermektedir. Hastane üst yöneticisinin yanından ayrıldıktan sonra, kendi astı olarak çalışmakta olan personele, üst yöneticinin kendisine davrandığı gibi sert, kaba, yıkıcı bir tarzda bağırıp çağırmaya başlamıştır..."*

**Tablo 1.** Benzer Bir Durumla Karşılaşıp Karşılaşılmadığına Yönelik Bulgular

Soru	Evet (f)	Hayır (f)	Bazen (f)
Direkt veya dolaylı olarak buna benzer bir durumla karşılaştınız mı?	12	5	-

Katılımcılardan 12'si direkt veya dolaylı olarak benzeri bir durumla karşılaştığını ifade etmiştir. Konuyla ilgili verilen bazı örnekler şu şekildedir; *"bir sempozyum sırasında kendisine iş verilen kişi azarlandı ve o kişi de bizimle alakalı olmadığı halde dönerek bizi azarladı"*, *"kendisiyle iletişiminin çok iyi olduğu bir ho-*

cam üstünden azar yediği için o da beni köpek gibi azarladı!” Böyle bir durumla karşılaşmadım diyenler ise; “bir arkadaşım karşılaşmıştı...” şeklinde açıklama yapma gereği duymuşlardır.

**Tablo 2.** Benzer İlişkilerin Çalışılan Kurumda Yaşanma Sıklığına Yönelik Bulgular

Soru	Evet (f)	Hayır(f)	Bazen(f)
Bu tür ilişkiler kurumunuzda sık sık yaşanıyor mu?	8	3	7

Tablo 2’ye göre katılımcıların 8’i bu tür ilişkilerin sık sık yaşandığını ifade ederken, 7’si bazen, yani ara sıra yaşandığını belirtmiştir. Sıklıkla yaşandığını söyleyenler “siyasi kültürden kaynaklı”, “ast-üst ilişkilerinin belirginliğinden kaynaklı..” tarzında ifadeler kullanmışlardır. Buradan hareketle kurumda, Hofstede’in Güç Mesafesi boyutunun varlığı, yani çalışanlar arasında gücün eşit olarak paylaştırılmadığı, bu sebepten dolayı ast-üst arası hiyerarşik gücün belirgin olması özelliği ile karşılaşılmaktadır.

**Tablo 3.** Benzer İlişkileri Tetikleyen Yönetim Tarzına Yönelik Bulgular

Soru	Otokratik (f)	Bürokratik (f)	Duruma göre değişir (f)
Sizce hangi yönetim tarzı (babacan, demokratik, bürokratik, otokratik) bu tür ilişkilerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır?	12	3	3 Babacan da olur, otokratik ve bürokratik birlikte de olabilir.

Katılımcıların çoğu, efendi-köle ilişkisinin yaşanmasına zemin hazırlayan yönetim tarzının “otokratik” yönetim olduğunu söylemişler. “Alta kalanın canı çıksın!” şeklinde bir anlayışın hâkim olduğunu ve otokratik yönetimlerde bu tarz problemlerin yaşandığı belirtilmiştir. Yapılan işin ve yöneticilerin kişilik durumlarına göre de yönetim tarzının değişebileceği, istismar edildiğinde babacan yönetim tarzının da bu tür ilişkilere zemin hazırlayabileceği tespit edilmiştir.

Senaryoya yönelik soruların bir diğeri soru: “Bu tür yöneticilerin astları, yöneticileri hakkında ne düşünüür? Böyle bir yöneticiye hangi sıfatı yakıştırırsınız?” şeklinde yöneltilmiştir. Açık uçlu olarak yöneltilen bu soruya Onur Bey ve üst yönetici için yer yer farklı cevaplar alınmıştır. Alınan cevaplar şu şekildedir;

“Ham, kompleksli”, “Onur Bey gestapo veya despot”, “despot, sistemin adamı, öfkesini başkasına yansıtan (psikolojideki yansıtma kavramı)”, “yalaka, üstlerine karşı köpekleşen ve kulakları büyüdüğünde astlarını köpekleştirmeye çalışan bir tip”, “devrin adamı, yalancı, ikiyüzlü”, “karar yetkisi yok, korkak”, “samimiyetsiz, ikiyüzlü, basiresiz”, “karakterine hakaret ederler, hatta söverler astları böyle bir yöneticiye”, “dallama derim ben o astın yerinde olsam”, “aşağılık kompleksi var, zavallı”, “karaktersiz”, “güç gösterisi yapıyor, egosunu tatmin ediyor, gücünü kullanmayı bilmiyor”, “gördüğünü yapıyor, o da öyle görmüş çünkü”, “üst düzey yöneticinin yetki bunalımı (Peter Beceriksizlik Kanunu) denir buna, orta düzey yönetici için astları karaktersiz, kendini bilmiyor, egosu fazla gelişmiş, statükocu, mevcut durumun bozulmasını istemiyor, zayıf kişilik, koltuk sevdalısı, sorunlu, iletişim problemi, güvensiz kendinden emin olamayan, bağırarak bir şeyler kabul ettiren, köpek gibi davranan, üstünü içselleştirememiş, zorba, faydacı, mevkisini hak etmez...”

**Tablo 4.** Bu Tarz İlişkilerin Zorunda Olup Olmadığına Yönelik Bulgular

Soru	Evet (f)	Hayır (f)
Böyle bir ilişki yaşanmak zorunda mı? Neden?	2	14

Katılımların salt çoğunluğu “Hayır, böyle bir ilişki kesinlikle yaşanmak zorunda değil.”, “asla”, “zorunda değil ama kaçınılmaz.”, “değil fakat akademik ilişkilerde yaşanması söz konusu olabilir.” şeklinde yorum yapmışlardır. “Üniversitelerde usta-çırak ilişkisi olduğu sürece itaat unsuru baskın bir anlamda görülür.”, “Üniversiteler değişim yaşayarak bilimsel kaliteye odaklanırlarsa, siyasi ilişkilerin tarafgirliği bir tarafa bırakılırsa, idari ve akademik ilişkiler ayrılırsa böyle ilişkiler değişebilir.” şeklinde yapılan yorumlar, üniversitelerde ast konumunda çalışan araştırma görevlilerinin konuya dair fikirlerini açıkça ortaya koymaktadır.

Diğer yandan bu tarz durumları meslek şartlarının tetiklediği, durumsallık gereği ast-üst ilişkilerinin keskinleştiği de katılımcıların yorumları arasında yer almaktadır.

**Tablo 5.** Bu Tarz İlişkilerin Kültür Olarak Aktarılıp Aktarılmadığına Dair Bulgular

Soru	Evet (f)	Hayır (f)
Bu tür ilişkiler bir kültür olarak aktarıyor mu?	12	4

Bu soruya verilen cevaplar arasında en ilgi çekici olan cümle “evet ben danışmanım gibi davranmaya çalışıyorum.” ifadesidir. Akademik kurumlarda hocalarının astı olarak görülen araştırma görevlilerinin da-

nışmanlarının ve üst konumda yer alan yöneticileri örnek almaları, bu tarz ilişkilerin bir kültür olarak aktarılmasına zemin hazırlamaktadır. Yine üniversitelerin “bilim ocağı” olarak görülmesi, çalışanların üstlerini ustalık ilişkisi çerçevesinde örnek alarak akademik yaşamına devam etmesiyle sonuçlanmaktadır.

Kültür olarak aktarılmadığını düşünenler ise, o davranışların duruma göre değiştiği, anlık ve geçici ilişkiler üzerinde, o ana özgü diyalogların yaşandığı kanısındalar.

Senaryoda yer alan örnek olayda astına kötü davranan yöneticinin bu davranışının perde arkasında neler olabileceğini sorgulayan “*bu olaydaki üst yönetici sizce astına neden böyle davranmıştır*” şeklindeki soruya alınan cevaplara maddeler halinde aşağıda yer verilmiştir:

- Kişilik meselesi,
- “Peter Prensibi”, kişisel yetersizlik (niteliklilik eksikliği),
- Kişi olgun olmadığı için, pragmatizmin etkisi, Türkiye’de ki paternalist yönetim anlayışı, terfilerdeki referanslar, küçükken ailede görülen şiddet,
- Öfkesini başkasına yansıtma (üstüne bağırmadığından astına bağırıyor),
- Kişinin üstüyle göbek bağının olmayışı, yasal mecburiyetlerin doğurduğu ikincil kişiler, kişinin süper egosunun gelişmemiş olması,
- Bilgisel anlamdaki genel cehaleti kapatmak için “Dunning-Kruger Etkisi”, (Türkiye’de “cahil cesareti” olarak kullanılır),
- Olması gerekenin bu olduğunu düşündüğü için,
- Yöneticilere yaranmak, göze girme isteği, makam beklentisi, kontrol sağlama amacı,
- Bürokrasi ile meşrulaştırma,
- Kendini kanıtlamak için,
- Kişideki aşağılık kompleksi,
- Yönetici bağırabilir, normaldir.

**Tablo 6.** Olayın Kültürel Bir Aktarım Sonucu mu, Ferdi Bir Olay mı Olduğuna Dair Bulgular

Soru	Kültürel (f)	Ferdi (f)	İkisi de (f)
Bu olay kültürel bir aktarım sonucu mudur, yoksa ferdi bir sorun mudur?	2	6	10

“*Ben çektim sen de çek anlayışı*” şeklinde verilen cevaplar, efendi-köle ilişkisinin hem kültürel hem de ferdi bir aktarım sonucu oluştuğunu gösterir niteliktedir. Katılımcılardan bazısının görüşü ise, üst yöneticilerin stratejik kararlar aldıkları, orta ve alt düzey çalışanların olayların arkasındaki nedenlerin birçoğunu bilmedikleri, üst düzey yöneticilerin ise kişisel sebeplerden ötürü böyle kararlar aldığı yönündedir.

**Tablo 7.** Üst Düzey Yöneticilerin Tavrı Değişikliklerine Dair Bulgular

Soru	Evet (f)	Hayır (f)	Emin Değişim (f)
Üst düzey yöneticinin tavrı farklı olsa idi, orta düzey yöneticinin de kendi astına karşı tutumları farklı olur muydu?	9	1	1

Tablo 7’de görüldüğü gibi, 9 kişi üst düzey yöneticinin tavrının farklı olması durumunda, orta düzey yöneticinin de astlarına karşı farklı muamelede bulunacaklarını belirtmişlerdir.

Katılımcılardan bir tanesinin cevabı şu şekilde olmuştur:

“*Kurum kültürü üst yöneticinin davranmasına uygun zemin hazırlıyorsa, orta düzey yöneticinin de astına karşı bu şekilde davranması doğaldır. Ancak, orta düzey yönetici de otokratik bir yönetim tarzına sahipse, üst düzey yönetici farklı davranırsa da tutumlar değişmeyecektir.*”

Senaryoda yer alan olayın genel itibarıyla kabul görmeye bir nitelikte olması sebebiyle, bu tip olumsuz ilişkilerin engellenmesine yönelik neleri yapılabileceğine dair sorulan soruya verilen cevaplara aşağıda yer verilmiştir:

- “*Kamuda pozisyon alma terfi ve statü şeklinde değişmelidir. Bürokrasinin katılığı kurulmalıdır,*
- *Görev tanımlarının eksiksiz yapılması, hesap-verilebilirliğin yaygınlaşması, işe girişlerde liyakatin esas alınması,*
- *Üniversitelerde iş garantisi olmamalı, akademisyenler sözleşmeli çalışmalı ve sözleşmeleri performansla ölçülmeli, somut performans ölçütleri gerçekleştirilmeli ve kurum kültürü bunu desteklemeli, bu tür konular kanun ile değiştirilmeli,*
- *Kişilere iletişim, empati vb. konularda verilmesi gereken eğitim,*
- *Herkesin görev yetki ve sorumluluklarını bilmeli, bu durum kurum kültürüyle bütünleştirilmeli, ailede alınan eğitim de önemli,*
- *Ast-üst arası sağlıklı iletişim kurulmalı,*



- *Yönetimde kadınlar daha fazla yer almalı,*
- *Üstler üsluplarına daha fazla dikkat etmeliler, astlar da bu konularda üstlerini uyarabilecek güce sahip olmalı,*
- *Psikolojik tedavi verilmeli, üst yöneticiler bir takım kişilik testinden geçirilmeli,*
- *İlişkileri dengede tutmalı, diktatörlük ve yumuşak tavır duruma göre sergilenmeli,*
- *Görev değişiklikleri (kurum içi değişiklik), hiç kimsenin sınırsız yetkisi olmamalı, yetkiler paylaşılmış olmalı,*
- *Üst yöneticiler kendilerini patron gibi görmemeli, göreve tatmin olmuş kişiler getirilmeli (kendini gerçekleştirmek için otorite ihtiyacı hissediyor),*
- *Üst-orta düzey yöneticilerin eğitilmesi lazım, astlarına kendilerini saydırma yollarını öğrenmeliler,*
- *Orta düzey yöneticiler de üst düzey yöneticilere görüşlerini açıkça söyleyebilmeli,*
- *Kişisel olgunluğu elde edilmiş kişilere görev verilmeli.*

## 8.SONUÇ

Efendi-köle diyalektiğinde zorunlu bir eşitsizlik söz konusudur. Hegel'e göre insanlık tarihi bir efendi-köle diyalektiğidir ve söz konusu eşitsizlik ortadan kalktığında, bir diğer deyişle sınıfsız bir toplum oluştuğunda tarihin sonu gelecektir (Morgan, 2009: 43). Fukuyama (1999)'ya göre Hegel, efendi-köle diyalektiğinde güçlülerin zayıflara egemen olmalarını dramlaştırarak en eski sınıf oluşumlarının sorumlusu olmuştur. Zira bu zihniyet günümüzün yönetim anlayışının temelini oluşturmaktadır (Akt. Kabadayı, 2007: 110). Modern anlamda yönetim her ne kadar hümanist görünse de bilimsel yönetim anlayışı aşılamamış, bu anlayış makyajla kapatılmaya çalışılmıştır (Dikmen, 2011: 122). Nitekim Fromm (2001: 78)'a göre her ne kadar tinsellik ve idealizm üzerine propagandalar yapılsa da Batı'nın materyalist sisteminde insan, mesai saatleri içinde üretimin bir parçasıymışçasına yönetilen bir nesnedir.

İnalçık 1958'de yayınladığı "Osmanlı Padişahı" adlı çalışmasında, Osmanlı'da yönetim anlayışının tek taraflı olmasına rağmen padişahların halkı koruduğu ve zulme engel oldukları, halkı ilgilendiren fermanlarda yer aldığı gibi "Reaya taifesi ki Tanrının bir emanetidir, onları himaye etmek ve kimsenin zulüm yapmasına müsaade etmemek padişahın vazifesidir" düsturuna uygun bir yönetim şeklinin benimsendiğini ifade etmektedir. Ne var ki bu yönetim şekli modernizasyonla birlikte, Batı yönetim anlayışının temelini oluşturan Hegel'in efendi-köle diyalektiği bağlamında şekillenen yönetim şekline evrimleşmiştir. Bu süreçle birlikte Sarıbay (2000)'a göre Türkiye'de yöneten-yönetilen ilişkisi, yöneticilerin yönetilenleri bir nesne olarak gördükleri tek taraflı bir ilişki halini almıştır (Akt. Göküş: 2010: 227). Bu tür bir ilişki ne doğaldır ne de olması gerektir.

Analiz sonucunda çalışma kapsamındaki çalışanların efendi/köle ikilemini yaşayan yönetici tecrübesine sahip oldukları, bu tecrübenin genellikle otokratik ve bürokratik yönetim tarzlarının benimsendiği ortamlarda yaşandığı, bununla birlikte babacan yönetim tarzının söz konusu ikilemin yaşanmasına zemin hazırladığı ortaya çıkmıştır. Görüşmecilerin çoğu efendi/köle ikileminin kurum kültürüyle aktarılan bir problem olmasına rağmen ferdi özelliklerin de bu ikilemin doğmasına sebep olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların büyük çoğunluğu bu tip bir ilişkinin yaşanmak zorunda olmadığını söylerken iki katılımcı, kesinlikle yaşanmak zorunda olduğunu, çünkü astlarının tutumlarının ve meslek şartlarının üstleri buna mecbur bıraktığını söylemiştir.

Üstlerin astlarına karşı bu olumsuz davranışlarının sebepleri ile astların üstlerine yakıştırdığı sıfatlar birbirini tamamlar niteliktedir. Görüşmeciler senaryodaki orta düzey yöneticiye benzer yöneticiler hakkında "yalaka", "devrin adamı", "gestapo", "karaktersiz", "ikiyüzlü" gibi ifadeler kullandıkları ve yöneticilerin bu davranışlarının altında kendini kanıtlama çabası, aşağılık kompleksi taşımalarını gördükleri ortaya çıkmıştır.

Bu problemin önüne geçebilmek için görüşmecilerden alınan önerilerden öne çıkanlar ise; kişilere empati, iletişim gibi konularda eğitim verilmeli, yöneticilik pozisyonlarına göreve tatmin olmuş kişiler getirilmeli, yetki paylaşımı olmalı, hesap verilebilirlik yaygınlaştırılmalı ve bürokrasinin katılığı kırılmalı şeklinde olmuştur.

## KAYNAKÇA

- Bravo, H. 2006 "Yöneten-Yönetilen İlişkisi/Çelişkisi" Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi, Güz, Sayı 2: 123-144.  
 Canetti, E. 2010 "Kitle ve İktidar" Ayrıntı Yayınları, İstanbul.  
 Dawson, R. 2007 "Hegel's Master and Slave" British Journal of Undergraduate Philosophy, January, 1 (4): 396-410.  
 Dikmen, A. A. 2011 "Makine, İş, Kapitalizm ve İnsan" Tan Kitabevi Yayınları, Ankara.  
 Foucault, M. 2012 "İktidarın Gözü" Ayrıntı Yayınları, İstanbul.

- Freire, P. 2003 "Ezilenlerin Pedagojisi" Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Fromm, E. 2001 "İtaatsizlik Üzerine" Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Gödelek, K. 2005 "Güç İktidar İlişkisi Bağlamında Kadına Yönelik Şiddet" Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE) Güz, Sayı 15: 97-107.
- Göküş, M. 2010 " Osmanlı İmparatorluğu'ndan Modern Türkiye'ye Yöneten-Yönetilen İlişkilerinin Gelişimi" Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15 (3): 227-249.
- Kabadayı, T. 2007 "Tarih Bitti Mi" Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi, Güz, Sayı 4: 103-113.
- Küçükalp, D. (2010) "Efendi Köle Ahlakı vs. Efendi Köle Diyalektiği", Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 29, Sayı 1, s. 53-63.
- Morgan, A. 2009 "Simone de Beauvoir's Ethics, The Master/Slave Dialectic and Eichmann As A Sub-Man" Hypatia, Spring, 24 (2): 39-53.
- Shaw, J.B., Erickson, A., Harvey, M. (2011) "A Method For Measuring Destructive Leadership And Identifying Types of Destructive Leaders In Organizations", The Leadership Quarterly, Volume 22, Issue 4, August, p. 575-590.
- Stern, R. 2012 "Is Hegel's Master-Slave Dialectic A Refutation of Solipsism?" British Journal for The History of Philosophy, 20 (2): 333-361.
- Villet, C. 2011 "Hegel and Fanon on the Question of Mutual Recognition: A Comparative Analysis" The Journal of Pan African Studies, November, 4 (7): 39-51.
- Yağbasan, M., Şiş, A. (2006) "Kamu Kurumlarında İletişimsel Ortamın Analizi (Elazığ İli Köy Hizmetleri Bayındırlık ve DSİ Örneği)", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, s. 269-284.

**YIRMİALTINCI OTURUM: PROF.DR. ATILLA BARANSEL SALONU  
PSİKOLOJİK SERMAYE**

- ✓ **PSİKOLOJİK SERMAYENİN ALGILANAN PERFORMANSA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİLERİNDE İŞ TATMİNİ VE CİNSİYETİN ROLÜ**  
*Öğr.Gör.Dr. Fatih ÇETİN*  
*Prof.Dr. A. Kadir VAROĞLU*
- ✓ **SOSYAL SERMAYE VE YENİLİKÇİ İKLİMİN YENİLİKÇİ DAVRANIŞA ETKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**  
*Öğr.Gör. Ercan TURGUT*
- ✓ **PSİKOLOJİK SERMAYENİN GELİŞTİRİLMESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA VE PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**  
*Doktora Öğrencisi Tayfun TOPALOĞLU*
- ✓ **DUYGUSAL EMEK İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ROLÜ**  
*Yrd.Doç.Dr. Ali Şükrü ÇETİNKAYA*  
*Yrd.Doç.Dr. Metin KAPLAN*  
*Prof.Dr. Adem ÖĞÜT*

# PSİKOLOJİK SERMAYENİN ALGILANAN PERFORMANSA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİLERİNDE İŞ TATMİNİ VE CİNSİYETİN ROLÜ

**Öğr.Grv.Dr. Fatih ÇETİN**  
Kara Kuvvetleri Komutanlığı  
fatih\_cetin@ymail.com

**Prof.Dr. A. Kadir VAROĞLU**  
Başkent Üniversitesi İİBF  
kvaroglu@baskent.edu.tr

## ÖZET

Mevcut çalışmada, olumlu duygular çerçevesinde şekillenen psikolojik sermayenin, performansa ve işten ayrılma niyetine olan etkileri ile bu süreçte iş tatmininin ve cinsiyetin rolünün ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasına odaklanılarak, Ankara'da büyük ölçekli özel bir firmada çeşitli pozisyonlarda çalışan toplam 237 çalışandan anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Ankette çalışanların kişisel performans puanları ve demografik bilgileriyle birlikte, Psikolojik Sermaye Ölçeği, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği ve İş Tatmin Ölçeği yer almıştır. Sonuçta, psikolojik sermayenin işten ayrılma niyetini azalttığı, algılanan performansı ve iş tatminini artırdığı, bununla birlikte psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde iş tatmininin bir aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara ilaveten cinsiyetin psikolojik sermaye ile iş tatmini ve psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti ilişkilerinde düzenleyicilik rolleri olduğu ortaya çıkarılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik sermaye, Performans, Ayrılma niyeti, İş tatmini, Cinsiyet

## 1. GİRİŞ

Çalışanların örgütsel ortamlarda sergiledikleri davranış ve düşünceler, örgütsel performans ve başarı açısından önemli rol oynamaktadır. Çalışanların davranış ve düşüncelerinin gelişmesinde etkisi bulunan faktörlerin başında ise duygular gelmektedir. Bu çerçevede benimsenen olumlu duygular, olumlu örgütsel değişimin yaratılması ve geliştirilmesi açısından önemli bir unsur olarak görülmektedir. Bu anlayışla Fredricson (1998, 2001, 2003) tarafından yapılan çalışmalar özellikle çalışanların davranış ve düşüncelerinin biçimlenmesinde olumlu duyguların oynadığı rolü ortaya çıkarmıştır. Olumlu duygular üzerine yapılan araştırmalar, çoğunlukla olumlu duygulara sahip olmanın, çalışma temposuna ve mutluluğa katkı sağlayarak başarıyı artırdığını ortaya koymuştur (Fredrickson ve Losada, 2005; Keyes, 2002). Bazı bulgular olumlu duyguların daha iyi karar vermeyi sağladığını (Chuang, 2007) ve birçok başarı ve mutluluk ölçümleriyle aynı yönlü ilişkili içinde olduğunu (Lyubomirsky, King ve Diener, 2005) göstermiştir. Ayrıca, olumlu duygular sayesinde çalışanların, algıladıkları seçenekleri genişleterek, problem çözmede daha yapıcı bir yaklaşımı sürdürmede ve yeni iş koşullarıyla kendi davranışlarını uyumlu hale getirerek, örgütsel değişimle baş etmede daha başarılı oldukları belirlenmiştir (Baumeister, Gailliot, DeWall ve Oaten, 2006). Diğer yandan daha yüksek seviyede olumlu duygular sergileyen çalışanların, örgüte daha sosyal biçimde uyum sağladıkları ve böylelikle daha fazla katılım ve vatandaşlık davranışları sergiledikleri de ortaya çıkarılmıştır (Staw ve Barsade, 1993; Staw vd., 1994; Wright ve Staw, 1999).

Olumlu duygular görüldüğü gibi çeşitli örgütsel davranış ve tutumların biçimlenmesinde önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Olumlu duygulara odaklanan birçok araştırmanın temelinde ise pozitif psikoloji bakiş açısı yatmaktadır. Bu bakiş açısı kişilerin, güçsüzlükleri, hastalıkları veya olumsuzluklarından daha ziyade; güçlü yönleri, erdemleri ve pozitifliğine odaklanan bir yaklaşım öne sürmektedir. Bu paralelde ortaya konan psikolojik sermaye kavramı ise, insan sermayesi ve sosyal sermayeden daha farklı olarak, genel olarak pozitifliğin merkezde olduğu psikolojik bir faktörü nitelemektedir (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004; Luthans ve Youssef, 2004). Umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve öz yeterlilik boyutlardan oluşan bu faktör, örgütlerin rekabet avantajını yakalanması, performansın artırılması ve örgütsel başarının elde

edilmesinde, ölçülebilen, geliştirilebilen ve yönetilebilen insan kaynaklarının pozitif biçimde yönlendirilmiş güçlü yönlerini ve psikolojik kapasitelerini göstermektedir (Turner vd., 2002).

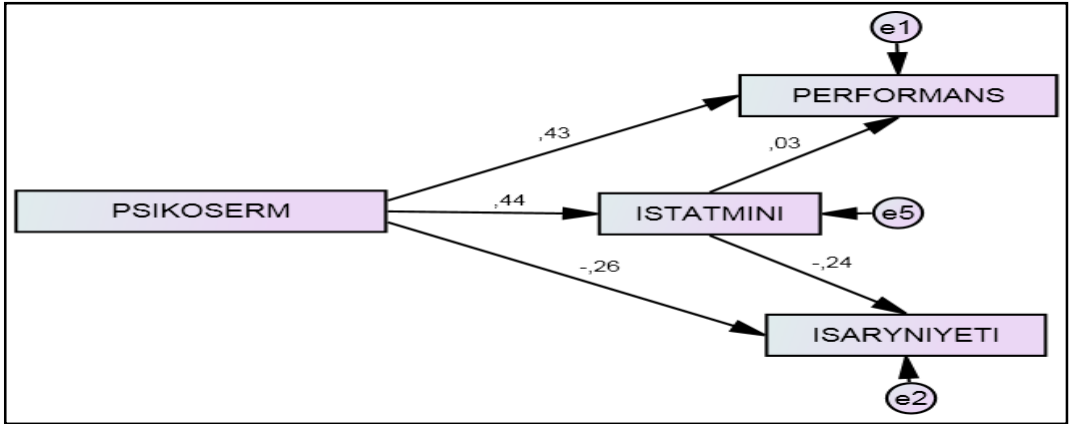
Bu çalışmada, olumlu duygular çerçevesinde çalışanların güçlü taraflarının ön plana çıkarılması ve geliştirilmesinde, çeşitli örgütsel uygulamalara yeni bir bakış açısı getiren psikolojik sermaye kavramının, çalışanların iş tatmini, performansı ve ayrılma niyetine olan etkilerinin araştırılmasına odaklanılmıştır. Bununla birlikte tatmin duygusunun oluşmasında olumlu duyguların vazgeçilmez rolü ile iş tatmininin performans ve ayrılma niyetine olan etkilerine yönelik elde edilen bulgular (Georgel ve Jones, 1997; Shore ve Martin, 1989; Judge vd., 2001), iş tatminin bu ilişkilerde aracılık rolünün olabileceğine işaret etmektedir. Ayrıca çeşitli örgütsel tutum ve sonuçlarda cinsiyetin bir farklılık yarattığına dönük bazı bulgular (Foley vd., 2006; Kim vd., 2009; Beauregard, 2012) ise bu süreçte cinsiyetin bir düzenleyicilik rolü oynayabileceğini akla getirmektedir. Bu bakımdan çalışmada araştırılacak diğer bir husus ise, iş tatmini ve cinsiyetin bu süreçteki aracılık ve düzenleyicilik rollerinin araştırılmasıdır. Böylelikle kişilerin içinde bulunduğu çeşitli psikolojik durumlar çerçevesinde; örgütsel ortamda çalışanları, neyin mutlu ettiği, işten ayrılma niyetini azalttığı, tatmin ettiği ve yüksek performansa sevk ettiği gibi insan kaynakları uzmanları tarafından kullanılacak sonuçlar ortaya çıkarılabilecek, aynı zamanda ifade edilen değişkenler arasındaki etkileşimlerin yönü ve derecesi hakkında araştırmacılara bilgiler sunulabilecektir.

## 2. YÖNTEM

Değişkenler arasındaki ilişkilere odaklanılan çalışmada, uygun örneklem yönteminden hareketle Ankara'da büyük ölçekli özel bir firmada çeşitli pozisyonlarda çalışan toplam 237 çalışandan anketle veri toplanmıştır. Anket formunda çalışanların kişisel performans puanları ve demografik bilgileriyle birlikte, Psikolojik Sermaye Ölçeği (Luthans vd., 2007), İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği (Mobley vd., 1978) ve İş Tatmin Ölçeği (Hackman ve Oldham, 1975) yer almıştır. Örneklemin % 53'si erkek (n=126) % 47'i kadın (n=111) olup, yaşları 21 ile 48 arasında (Ort=35,45, SS=4,89) değişmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmıştır.

## 3. BULGULAR

Psikolojik sermayenin, çalışanların iş tatmini, performansı ve işten ayrılma niyetine olan etkilerinin ve bu süreçte cinsiyet ile iş tatminin rolünün araştırıldığı mevcut çalışmada, yapısal eşitlik modeli kurularak değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu anlayışla oluşturulan yapısal model ile analiz sonrasında elde edilen sonuçlar Şekil-1'de görülmektedir. Sonuçlara bakıldığında; psikolojik sermaye ile performans ( $\beta=0,43$ ,  $p<0,01$ ) ve iş tatmini ( $\beta=0,44$ ,  $p<0,01$ ) arasında aynı yönlü, işten ayrılma niyeti ( $\beta=-0,26$ ,  $p<0,01$ ) arasında ise ters yönlü ilişkiler elde edilmiştir. Bu bulgu, psikolojik sermayenin artmasıyla birlikte performans ve iş tatmininin artacağı, bununla birlikte işten ayrılma niyetinin azalacağını göstermektedir. Elde edilen bu sonuçla birlikte, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında bulunan ters yönlü ilişki ( $\beta=-0,24$ ,  $p<0,01$ ), iş tatminindeki artışın işten ayrılma niyetinde azalmaya neden olacağına işaret etmektedir.



Şekil 1. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Yapısal Eşitlik Modelinin Analiz Sonuçları (modelin uyum değerleri:  $\chi^2/df$  (5,745/2) = 2,87, RMSEA=0,042, CFI=0,98)

Çalışmada araştırılan diğer bir husus iş tatmininin öngörülen ilişkilerde bir aracılık rolü olup olmadığıdır. Bu doğrultuda aracılık ilişkilerinin testi için Amos 20.0 programında Monte Carlo tekniğiyle ön yüklemeye (bootstrap) prosedürü benimsenerek, dolaylı etkilerin anlamlılığının test edilmesi yöntemine başvurulmuştur (Shrout ve Bolger, 2002; Preacher ve Hayes, 2008). Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkilerinin ölçüldüğü bu yöntem sonucunda, iş tatminin psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki bir aracılık rolü olduğu ortaya çıkarılmıştır (psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasında: *standardize edilmiş toplam etki*: -0,38,  $p<0,01$ ; *standardize edilmiş dolaylı etki*: 0,179,  $p<0,01$ ; *standart hata*: 0,03; *ön yüklemeye güven aralığı* (%95) (0.257, 0.077),  $p<0,01$ ).

Son olarak çalışmada cinsiyetin bu süreçte bir düzenleyicilik rolü olup olmadığı araştırılmış ve değişkenler arasındaki tüm ilişkilerde grup karşılaştırmaları yapılmıştır (Tablo-1). Amos 20.0 programı kullanılarak kadın ve erkekler için ayrı ayrı test edilen yapısal eşitlik modelinde, kritik oranların (critical ratios) anlamlı biçimde farklılaşmış farklılaşmadığı hesaplanmıştır. Analiz sonucunda psikolojik sermaye ile iş tatmini (erkekler için  $\beta=-0,52$ , kadınlar için  $\beta=-0,84$ ,  $p<0,05$ ) ve psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti (*erkekler için*  $\beta=0,36$ , *kadınlar için*  $\beta=0,68$ ,  $p<0,05$ ) arasındaki ilişkilerde cinsiyetin düzenleyicilik rolü olduğu ortaya çıkarılmıştır. Buna göre kadınların, psikolojik sermayeleri arttıkça, erkeklere göre daha fazla iş tatmini yaşadıkları ve daha az işten ayrılma niyeti taşıdıkları ifade edilebilir.

**Tablo 1.** Değişkenler Arasındaki İlişkilerde Çoklu Grup Karşılaştırma Sonuçları

İlişkiler			Erkek		Kadın		z-değeri
	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p	
Performans	<---	Psikolojik sermaye	0,87	0,01	0,78	0,01	0,32
İşten ayrılma niyeti	<---	Psikolojik sermaye	-0,52	0,01	-0,84	0,01	1,810*
İş tatmini	<---	Psikolojik sermaye	0,36	0,01	0,68	0,01	-1,777*
Performans	<---	İş tatmini	0,08	0,12	0,01	0,41	0,56
İşten ayrılma niyeti	<---	İş tatmini	-0,37	0,01	-0,48	0,01	0,89

\*  $p<0,05$

#### 4. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Olumlu duyguların örgütsel tutum, düşünce ve davranışlara olan etkilerini konu alan mevcut çalışmada, psikolojik sermayenin, iş tatmini, performans ve işten ayrılma niyetine olan etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, psikolojik sermayenin artmasıyla birlikte, iş tatmini ve performansın da arttığı, işten ayrılma niyetinin ise azaldığı ortaya çıkarılmıştır.

Psikolojik sermayenin boyutları bağlamında, geleceğe yönelik umudunu yüksek tutarak amaçların başlanması için yollar bulabilen ve bu yolları kullanmak için motive olan, şimdi ve gelecekte başarılı olma yönünde olumlu atıflarda bulunarak iyimserliğini koruyan, kendi yeteneklerine olan inancı doğrultusunda gerekli çabayı göstererek öz yeterliliği yüksek olan ve son olarak birçok zorluk, problem veya olumsuz durum sonrasında bile kendini toparlayarak psikolojik dayanıklılığı yüksek olanların; yani genel anlamda psikolojik sermayesi yüksek çalışanların, işlerinden daha fazla tatmin olduklarından, daha yüksek performansla çalıştıklarından ve işten ayrılmayı daha az düşündüklerinden bahsedilebilir. Buna ilaveten çalışmada elde edilen diğer bir sonuç, iş tatmininin psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki bir aracılık rolünün ortaya çıkmasıdır. Bu durum, tatmin duygusunun oluşmasında olumlu duyguların önemli rol oynadığına ve tatmin olma sonrasında ise işten ayrılma niyetinde bir azalma görüldüğüne işaret etmektedir. Diğer bir deyişle yüksek psikolojik sermayenin hem doğrudan, hem de iş tatminini artırarak dolaylı biçimde işten ayrılma niyetini azalttığı ortaya çıkarılmıştır. Çalışmada ayrıca, değişkenler arasındaki ilişkilerde cinsiyetin düzenleyici bir rolü olup olmadığı araştırılmış ve kadınların psikolojik sermayeleri arttıkça, erkeklere göre daha fazla iş tatmini yaşadıkları ve işten ayrılma niyetini daha az düşündükleri bulunmuştur. Bu bulgu ise yüksek seviyede olumlu duygular yaşayan kadınların, erkeklere göre örgütsel bağlamda daha olumlu tutum ve düşünceler sergilediklerini göstermektedir.

Sonuçta elde edilen tüm bulgular, anket yönteminin sınırlılıkları ve araştırma için seçilen örneklem kısıtlarıyla değerlendirilmesi gereklemekle birlikte, daha genellenebilir sonuçlara ulaşmak, nicelik ve nitelik açısından farklılaşmış örneklem ve farklı yöntemler üzerinde yapılacak çalışmalarla mümkün olabileceği kanısındayız. Gelecekteki çalışmalarda ise mevcut çalışma bulgularıyla karşılaştırmalar yapılabilmesi açısından

dan olumsuz duygulara odaklanılması, duyguların, tutum, düşünce ve davranışlara olan etkilerinin daha iyi anlaşılması bakımından önem taşımaktadır.

## KAYNAKÇA

- Baumeister, R. F., Gailliot, M. T., DeWall, C. N., ve Oaten, M. 2006. Self-regulation and personality: How interventions increase regulatory success, and how depletion moderates the effects of traits on behavior, *Journal of Personality*, 74:1773-1801.
- Beauregard, T. A. 2012. Perfectionism, self-efficacy and OCB: the moderating role of gender, *Personnel Review*, 41(5) 590-608.
- Chuang, S. C. 2007. Sadder but wiser or happier and smarter? A demonstration of judgment and decision-making, *Journal of Psychology*, 141: 63-76.
- Foley, S., Ngo, H. Y., ve Loi, R. 2006. Antecedents and consequences of perceived gender discrimination: A social identity perspective, *Sex Roles*, 55(3-4) 197-208.
- Fredrickson, B. L. 1998. What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2: 300-319.
- Fredrickson, B. L. 2001. The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions, *American Psychologist*, 56: 218-226.
- Fredrickson, B. L. 2003. The value of positive emotions, *American Scientist*, 91: 330-335.
- Fredrickson, B. L. ve Losada, L. 2005. Positive affect and the complex dynamics of human flourishing, *American Psychologist*, 60(7) 678-686.
- Georgel, J. M. ve Jones, G. R. 1997. Experiencing work: values, attitudes, and moods, *Human Relations*, 50: 393-416.
- Hackman, R. ve Oldham, G. R. 1975. Development of the job diagnostic survey, *Journal of Applied Psychology* 60(2) 159-170.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. ve Patton, G. K. 2001. The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review, *Psychological Bulletin*, 127(3) 376-407.
- Keyes, C. 2002. The mental health continuum: From languishing to flourishing in life, *Journal of Health and Social Behavior*, 43: 207-222.
- Kim, B. P., Murrmann, S. K. ve Lee, G. 2009. Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees, *International Journal of Hospitality Management*, 28(4) 612-619.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. 2004. Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage, *Organizational Dynamics*, 33: 143-160.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. ve Norman, S. M. 2007. Psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction, *Personnel Psychology*, 60: 541-572.
- Luthans, F., Luthans, K. ve Luthans, B. C. 2004. Positive psychological capital: Going beyond human and social capital, *Business Horizons*, 47 (1) 45-50.
- Lyubomirsky, S., King, L., ve Diener, E. 2005. The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success, *Psychological Bulletin*, 131: 803-855.
- Mobley, W. H., Horner, S. O. ve Hollinsworth, A.T. 1978. An evaluation of precursors of hospital employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, 63: 408-414.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. 2008. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models, *Behavior Research Methods*. 40(3) 879-891.
- Shore, L. M. ve Martin H. J. 1989. Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions, *Human Relations*, 42(7) 625-638.
- Staw, B. M. ve Barsade, S. G. 1993. Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses, *Administrative Science Quarterly*, 38: 304-331.
- Staw, B. M., Sutton, R. I. ve Pelled, L. H. 1994. Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace, *Organization Science*, 5: 51-71.
- Shrout, P. E. ve Bolger, N. 2002. Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4) 422-445.
- Turner, N., Barling, J. ve Zacharatos, A. 2002. Positive psychology at work. C. R. Snyder ve S. J. Lopez (Der.), *Handbook of positive psychology*: 715-728. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Wright, T. A., ve Staw, B. M. 1999. Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis, *Journal of Organizational Behavior*, 20: 1-23.

# SOSYAL SERMAYE VE YENİLİKÇİ İKLİMİN YENİLİKÇİ DAVRANIŞA ETKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Öğr.Grv.Ercan TURGUT  
Kara Harp Okulu Dekanlığı İşletme Bölümü  
erturgut@kho.edu.tr

## ÖZET

Rekabet ve sürdürülebilir rekabet avantajının son derece önemli olduğu günümüz piyasa koşullarında işletmelerin koşulları kendi lehlerine çevirmek için en büyük silahları yenilik olarak görülmektedir. Gerek süreçlerde, gerekse ürünün kendisinde yapılan yerinde yenilikler rekabet avantajı potansiyeli taşır. Fakat yenilik, ancak yenilikçi bir ortamda gerçekleşebilir ve bu yenilikçi ortamın gelişmesinde ilişkilere gömülü olan sosyal sermaye önem kazanmaktadır. Yüksek seviyeli bir sosyal sermaye güven, ortak dil ve normlar gibi bireyleri yenilikçi davranmaya itecek boyutlar içermektedir. Çalışmada son yıllarda yönetsel ve teknolojik anlamda büyük değişimler gösteren, özel sektörün gelişmesi ile rekabet ortamının ve yenilikçiliğin giderek daha çok önem kazanmaya başladığı sağlık sektörünün ana işletmeleri olan hastanelerdeki sosyal sermaye ve yenilikçi iklimin yenilikçi davranışa etkisi araştırılmıştır. Bu maksatla hızlı bir değişim sürecinde olan Kütahya'daki iki kamu ve iki özel hastanedeki çalışanlara uygulanan anket verileri analiz edilmiştir. Yapılan çalışmada değişkenlerin tamamı yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre sosyal sermaye boyutları, yenilikçi iklim boyutları ve yenilikçi davranış arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler vardır. Yapısal sosyal sermaye ve bilişsel sosyal sermayenin yenilikçi iklim boyutları ve yenilikçi davranışa anlamlı etkisi bulunmamış bununla birlikte ilişki sosyal sermayenin yenilikçi iklim boyutlarını ve yenilikçi davranış olumlu ve güçlü bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Yenilikçi iklim boyutlarından takım uyumu ve kaynakların yenilikçi davranışa negatif yeniliğe açıklığın ise pozitif olarak etkilediği bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Sermaye, Yenilikçi İklim, Yenilikçi Davranış

## 1. SORUNSAĞI

Rekabet ve sürdürülebilir rekabet avantajının önemli olduğu günümüz piyasa koşullarında işletmelerin koşulları kendi lehlerine çevirmek için en büyük silahı yenilik olarak görülmektedir. Gerek süreçlerde, gerekse ürünün kendisinde yapılan yerinde yenilikler rekabet avantajı potansiyeli taşır. Fakat yenilik, ancak yenilikçi bir ortamda gerçekleşebilir. Stratejik anlamda güçlü olabilmek için yeniliği gerçekleştirmek kadar yeniliğin sürekliliğini de sağlamak gerekmektedir. Bu ise örgütlerde yenilikçi bir iklime sahip olmakla mümkün olmaktadır. Örgüt iklimi yenilik üzerinde etkilidir. Bu nedenle, çalışanların yenilikle sonuçlanabilecek yaratıcı fikirlerini ortaya koyabilmeleri açısından yenilikçilik iklimine yönelik algıları büyük önem taşımaktadır. Yüksek bir sosyal sermaye yoğunlukla örgütte yenilikçi bir iklim oluşmasına etki edecektir.

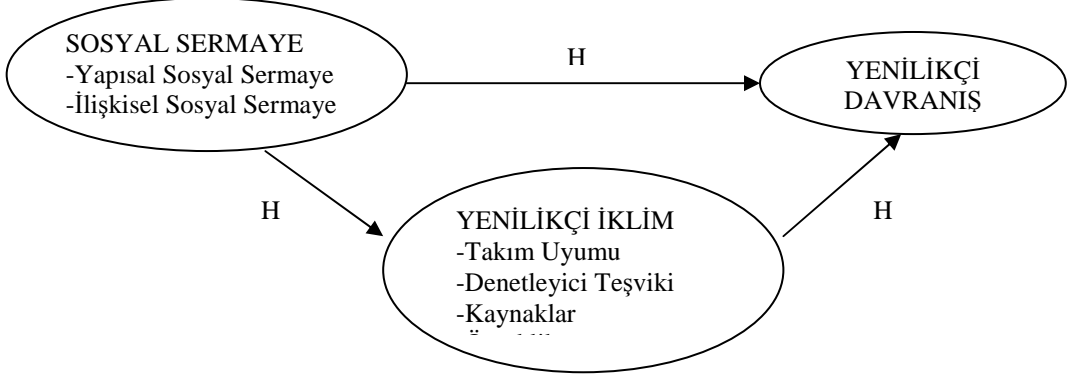
Bu çerçevede bu çalışma, sosyal sermaye, yenilikçi iklim ve yenilikçi davranış değişkenlerini ele almakta ve hastane çalışanlarının yenilikçi davranış sergilemesinde sosyal sermaye ve yenilikçi iklimin önemini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmada oluşturulan kuramsal ve kavramsal çerçevede hareketle test edilmek üzere hipotezler oluşturulmuş, bu bağlamda yenilikçi davranış üzerinde sosyal sermaye ve yenilikçi iklimin etkisi yapısal eşitlik modeli ile ortaya konulmuştur.

## 2. YÖNTEMİ

Kütahya il merkezinde faaliyet gösteren iki kamu ve iki özel hastane çalışanlarından elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli kurularak analiz edilmiştir. Kuramdan yola çıkılarak oluşturulan hipotezler kapsamında yapılandırılan çalışmada AMOS ve SPSS paket programları kullanılmıştır. Araştırmada oluşturulan modelleri ve hipotezleri test etmek amacıyla gizli (latent) değişkenlerle yol analizi yapılmıştır. Araştırma kapsamında öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından örneklemde elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle her bir değişkenin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ardından değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiştir. Yapısal eşitlik



modeli ile değişkenler arasındaki etkiler test edilmiştir. Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak oluşturulan hipotezler ve araştırma modeli Şekil 1’ de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

- Hipotez 1: Sosyal sermaye boyutları yenilikçi davranışı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.  
 Hipotez 2: Sosyal sermaye boyutları yenilikçi iklimin boyutlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.  
 Hipotez 3: Yenilikçi iklim boyutları yenilikçi davranışı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

### 3. KATKISI

Çalışma sosyal sermayenin yenilikçi iklim ve yenilikçi davranış üzerindeki etkisini, yenilikçi iklimin yenilikçi davranışa etkisini bütüncül bir yapıda ele alarak, tüm değişkenler arasındaki ilişkileri bulmak suretiyle yazına katkıda bulunmaktadır. Alan yazında bu konuda yapılan araştırmaların olmaması, özellikle ulusal yazında rastlanılmaması ve daha önce sağlık kurumlarında bu kapsamda bir araştırmaya ulaşılamamış olması çalışmanın önemini arttırmaktadır. Ayrıca çalışma neticesinde ulaşılabilecek bulguların sağlık kuruluşlarının insan kaynakları yönetim uygulamalarına da katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

### 4. KAPSAMI

Yapılan çalışmaya, sosyal sermaye boyutları ile yenilikçi iklim boyutlarının yenilikçi davranış üzerinde önemli rol oynadığı düşüncesi temel teşkil etmiştir. Bu kapsamda aşağıdaki ölçekler kullanılmıştır.

*Sosyal Sermaye Ölçeği:* Göksel ve diğerleri (2010) tarafından Nahapiet ve Ghoshal (1998), Moran ve Ghoshal (1996) ve Tsai ve Ghoshal (1998) dan derlenerek hazırlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek Yapısal, İlişkisel ve Bilişsel sosyal sermaye boyutlarını ölçmek üzere oluşturulan 26 maddeden oluşmaktadır. Yapısal boyut (9 madde), “iletişim ağları”, “iletişim ağ yapıları” ve “uygun örgüt anlayışı” alt boyutlarıyla; bilişsel boyut (4 madde), “ortak dil” ve “ortak hikâyeler” alt boyutlarıyla ve ilişkisel boyut (13 madde), “duygusalığa dayalı güven”, “normlar”, “zorunluluk” ve “özdeşleşme” alt boyutları ile açıklanabilmektedir. (Göksel ve diğerleri, 2010:94)

*Yenilikçi İklim Ölçeği:* Nybakk ve diğerleri (2011) tarafından Amabile ve diğerleri (1996) çalışmasına dayanılarak hazırlanan 20 maddeli ve beş alt boyuttan oluşan 5’li Likert tipinde ölçek kullanılmıştır. Yenilikçi İklim ölçeğinin alt boyutları takım uyumu, denetleyici teşviki, kaynaklar, özerklik ve yeniliklere açıklıktır. Her bir alt boyut dört maddeden oluşmaktadır.

*Yenilikçi Davranış Ölçeği:* Scott ve Bruce (1994) tarafından kullanılan altı maddeli 5’li Likert tipinde ölçeğin Çalışkan ve diğerleri (2011) tarafından Türkçeye aktarılmış şekli kullanılmıştır.

Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış, değişkenlerin betimleyici istatistikleri kapsamında ortalamaları, standart sapmaları ve puan aralıkları incelenerek boyutlar düzeyinde var olan seviyeler ortaya konulmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson Korelasyonları hesaplanmıştır. Hipotezleri test etmek amacı ile Yapısal Eşitlik Modeli kurularak değişkenler arasındaki anlamlı yollar ortaya konulmuştur.

### 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Kütahya’da faaliyet gösteren hastane çalışanlarının yenilikçi davranış sergilemesinde sosyal sermaye ve yenilikçi iklimin etkisi incelenmiştir. Sosyal sermayenin yenilikçi iklim ve yenilikçi dav-

ranış üzerindeki etkisi ve yenilikçi iklimin yenilikçi davranış üzerindeki etkisi yapısal eşitlik modeli yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmada sosyal sermaye alt boyutlarından yapısal sosyal sermayenin diğer sosyal sermaye boyutları, yenilikçi iklim boyutları ve yenilikçi davranış ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuş fakat yenilikçi iklim boyutları ve yenilikçi davranışa anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Çalışmada elde edilen bu bulgu, daha önceki araştırma bulguları (Xerri ve Brunetto, 2011; Mura ve diğerleri, 2012) ile örtüşmemektedir. Anılan araştırmaların bulguları yapısal sosyal sermayenin yenilikçi davranışı olumlu olarak etkilediğini ortaya koyarken bu çalışmada pozitif ilişki bulunmamasına rağmen anlamlı bir etki bulunamamıştır. Bu sonuç hastanelerde iletişim ağ yapılarının yenilikçi iklim oluşturmada etkili olarak kullanılmadığı ve çalışanların iletişim ağ yapısını yenilikçi davranış sergilemeleri için gerekli bir araç olarak görmedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Sosyal sermayenin diğer alt boyutu olan bilişsel sosyal sermaye ile yenilikçi davranış arasında olumlu ilişki bulunmuşken anlamlı bir etki bulunamamıştır. Ayrıca bilişsel sosyal sermaye ile yenilikçi iklim boyutları arasında olumlu ilişkiler bulunmuşken sadece yeniliklere açıklık arasında anlamlı fakat negatif yönlü bir etki bulunmuştur.

İlişkisel sosyal sermaye ile yenilikçi iklimin bütün boyutları ve yenilikçi davranış arasında olumlu ilişkiler ve güçlü olumlu etkiler bulunmuştur elde edilen bu bulgu, daha önceki araştırma bulguları (Köhler ve diğerleri, 2010, Çalışkan ve diğerleri, 2011; Xerri ve Brunetto, 2011; Mura ve diğerleri, 2012) ile örtüşmektedir. Bulgular yenilikçi iklim ve yenilikçi davranışta güven, normlar ve özdeşleşmeyi içeren ilişkisel sosyal sermayenin önemini ortaya koymaktadır. Özellikle güven bireylerin bilgilerini paylaşmalarında ve yenilikçi fikirlerini çekinmeden dile getirmelerinde önem arz etmektedir. Her ne kadar yapısal ve bilişsel sosyal sermayenin yenilikçi iklim ve davranış üzerinde anlamlı etkileri bulunamamışsa da önceki çalışmalar (Naphet ve Ghosal, 1998; Tsai ve Ghosal, 1998; Lena ve VanBurren, 1999) yapısal ve bilişsel sosyal sermayenin ilişkisel sosyal sermayeyi olumlu olarak etkilediğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla işletmelerin sosyal sermayeyi yatırım yapılması gereken bir kaynak olarak görmesi ve sosyal sermayenin geliştirilmesi yönünde çaba sarf etmesinin önemli bir çalışma tarafından da ortaya konulmuştur. Bulgulara göre Hipotez 1 ve Hipotez 2 kısmen desteklenmiştir.

Çalışmada yenilikçi iklim boyutları ile yenilikçi davranış arasında olumlu ilişkiler saptanmıştır. Takım uyumu ve kaynakların yenilikçi davranışa anlamlı ve negatif olarak etkilediği buna karşın yeniliğe açıklığın ise yenilikçi davranışa anlamlı ve pozitif olarak etkilediği bulunmuştur. Bu sonuçlar Scott ve Bruce (1994) tarafından yapılan çalışma ile paralellik arz etmektedir. Bu bulgu bireylerin takıma uyum sağlama adına yenilikçi davranışlardan kaçınabildikleri düşüncesini akla getirmektedir. Yine kaynaklara kolayca ulaşabilen bireyleri mevcudu kullanmaya itebileceği ve yeni kaynakları araştırmaktan uzaklaştırabileceği düşünülebilir. Bunun yanında yeniliklere açıklığın bireyleri risk almaya teşvik ederek daha yenilikçi davranmalarını sağlayabileceği değerlendirilebilir. Bu bulgular ışığında işletmelerin çalışma ortamlarını yeniliğe açık hale getirmelerinin çalışanların yenilikçi davranmalarında önem arz ettiği düşünülebilir. Bunun yanında farklı fikirlerin çalışanlar tarafından yadrganmadığı ve çalışanların mevcut kaynaklar ile yetinmeyip işletme dışındaki yeni kaynakları araştırabileceği ve bu kaynakları işletmeye getirebileceği bir ortamın oluşturulması işletmenin yenilikleri geliştirebilmesinde önem arz ettiği değerlendirilebilir. Bulgulara göre Hipotez 3 kısmen desteklenmiştir.

Araştırmanın önemli bir kısıtı bir sektörde yapılmış olmasıdır. Farklı sektörlerde araştırmanın tekrarlanması ile farklı sonuçlara ulaşılabilir. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise tek bir ilde yapılmış olmasıdır. Diğer illerde yapılacak araştırmalardan elde edilecek sonuçların bu çalışmada ulaşılan sonuçların açıklayıcılığı açısından önem taşımaktadır. Araştırmanın son kısıtı ise araştırmanın boylamsal olmamasıdır. Belirli fasıllarla yapılacak araştırmalarda daha açıklayıcı bulguların elde edilmesi sağlanabilir. Bu alanda bundan sonra yapılacak araştırmalarda, ağ analizi ile ağdaki farklı konumdaki bireylerin yenilikçi davranışlarının araştırılması ve yenilikçi davranışa etkileyen farklı örgütsel davranış değişkenleri ile farklı modeller oluşturulması ve araştırmanın farklı sektörler için yenilenmesi önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Adler, P.S., ve Kwon, S.W. 2002. Social capital:Prospects for a new concept., Acedemy of Management Review, 27(1), Amabile,T.,M., Conti, R., Coon,H., Lezenby, J. ve Herron, M. 1994. Assessing The Work Environment for Creativity, The Academy of Management Journal, 39(5)
- Çalışkan, A., Akkoç, İ ve Turunç Ö. 2011. Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik Ve Girişimciliğin Aracılık Rolü, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 16(3)
- Field, J. 2006. Sosyal Sermaye, çev. Bahar Bilgen ve Bayram Şen, İstanbul, Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul

- Göksel, A., Aydınant, B. ve Bingöl, D. 2010. Örgütlerde Bilgi Paylaşım Davranışı: Sosyal Sermaye Boyutundan Bir Bakış, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi , 65(4)
- Köhler, T., Janßen, C., Plath, S.C., Reese, J.P., Lay, J., Steinhausen, S., Gloede, T., Kowalski C., Schulz-Nieswandt F. ve Pfaff, H. 2010. Communication, social capital and workplace health management as determinants of the innovative climate in German banks. *Int J Public Health*, 55(6): 561–570.
- Leana, C. R., ve Van Buren, III, H. J. 1999. Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review*, 24, 538-555.
- Scott, S.,G. ve Bruce, R.,A. 1994. Determinants Of Innovative Behavior: A Path Model Of Individual Innovation In The Workplace, *Academy of Management Journal*, 37(3)
- Moran, P, ve Ghoshal S. 1996. Value Creation By Firms, J.B. Keys ve L. N. Dosier (Der.), *Academy of Management Best Paper Proceedings*: 41-45.
- Mura, M., Lettieri,E., Spiller, N. ve Radaelli, G. 2012. Intellectual Capital and Innovative Work Behaviour: Opening the Black Box. *International Journal of Engineering Business Management*, 39(4), 1-10
- Nahapiet, J. ve Ghoshal, S. 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, 23(2)
- Nybakk, E., Crespell, P. ve Hansen, E. 2011. Climate for Innovation and Innovation Strategy as Drivers for Success in the Wood Industry: Moderation Effects of Firm Size, Industry Sector, and Country of Operation, *Silva Fennica*, 45(3)
- Tsai, W., ve Ghoshal, S. 1998. Social Capital And Value Creation: The Role of Intrafirm Networks, *Academy of Management Journal*, 41(4)
- Xerri, M. ve Brunetto, Y. 2011. Fostering the Innovative Behaviour of SME Employees: A Social Capital Perspective, *Research and Practice in Human Resource Management*, 19(2), 43-59.

# PSİKOLOJİK SERMAYENİN GELİŞTİRİLMESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA VE PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Doktora Öğrencisi Tayfun TOPALOĞLU

Dokuz Eylül Üniversitesi

İİBF İşletme Bölümü

tayfuntopaloglu@hotmail.com

## ÖZET

Bireylerin pozitif güçlerinin sinerjik bir ifadesi olan psikolojik sermaye kavramı, son yıllarda pozitif örgütsel davranış alanı içinde geniş şekilde araştırılan konulardan birisi olmuştur. Pozitif güçlerini örgüt içinde etkin şekilde kullanabilen çalışanlar, örgütsel çıktıları, diğer insanlara göre daha olumlu şekilde etkileyebilmektedir. Yapılan yazın araştırması sonucunda, psikolojik sermayenin geliştirilebilir olduğu ve bu gelişimin önemli örgütsel çıktılardan birisi olan performans ile olumlu şekilde ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Bu bağlamda çalışmanın sorunsalı, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin kısa süreli bir eğitimle geliştirilebilirliğini ortaya koyarak, bu gelişimin çalışanların performansına olumlu şekilde yansıyor yansımayacağı sorusuna yanıt aramaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Pozitif Psikoloji, Pozitif Örgütsel Davranış, Psikolojik Sermaye, Performans Geliştirme

## 1.GİRİŞ

Dünyada yaşanan hızlı değişim süreci, insanların hayattan ve işlerinden beklentilerini büyük oranda etkilemiştir. Geleneksel psikolojinin sağlıklı insanların değişen ihtiyaçlarına yanıt vermekte eksik kalması, pozitif psikoloji akımının oluşmasına zemin hazırlamıştır. Pozitif psikoloji, insanların pozitif duygularını, pozitif kişilik özelliklerini ve bunları ortaya çıkaran kurumları inceleyen bütüncül bir kavramı ifade etmektedir (Seligman vd., 2005: 410).

Son yıllarda gelişen pozitif psikoloji akımının örgütsel alana yansması olarak ortaya çıkan pozitif örgütsel davranış (Luthans, 2002ab; Wright, 2003; Luthans ve Youssef, 2004), yazında önemli bir çalışma alanı haline gelmiştir. Pozitif örgütsel davranış, çalışanların ölçülebilir pozitif psikolojik güçlerine ve özellikle de bu güçlerin sinerjik ifadesi olan psikolojik sermaye kavramına odaklanmaktadır. Bireyin pozitif psikolojik gelişimsel durumu olarak ifade edilen psikolojik sermaye (Luthans vd., 2007b) ve onun bileşenleri olan umut, iyimserlik, dayanıklılık ve özgüven, sinerjik bir etki yaratarak bir üst yapı oluşturmakta (core construct - second order construct) ve örgütsel çıktıları tek tek olduklarından daha olumlu şekilde etkilemektedirler (Luthans vd., 2007a; Luthans vd., 2010). Yazında özellikle çalışanların psikolojik sermayelerinin, performansları ile anlamlı ve olumlu şekilde ilişkili olduğu belirtilmektedir (Luthans vd., 2005; Luthans vd. 2007a; Luthans vd., 2008b; Walumbwa vd., 2010; Avey vd., 2010; Peterson vd., 2011, Sun vd., 2012). Psikolojik sermayenin en önemli üstünlüğü, geliştirilebilir (state-like) bir özellikte olmasıdır (Luthans vd., 2006; Luthans vd., 2007b; Luthans vd., 2008a; Luthans vd., 2010). Nitekim Luthans ve arkadaşları (2010), gerçekleştirdikleri çalışmalarında, psikolojik sermayenin geliştirilmesinin performanstaki artış ile anlamlı ve olumlu şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bu araştırmanın en önemli amacı, psikolojik sermayenin geliştirilebilir olduğunu Türkiye ölçeğinde test etmek ve psikolojik sermaye düzeyinde görülen artışın, performans üzerinde ne ölçüde etkili olacağını belirlemektir. Yeni gelişen pozitif örgütsel davranış alanı içinde psikolojik sermayenin ne düzeyde geliştirilebilir olduğunu ve bu gelişimin performansla ilişkisini test ederek yazına katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Uygulama açısından da, psikolojik sermayenin geliştirilmesinde ve çalışanların pozitif psikolojik güçlerinin performans dönüşmesinde ne gibi çalışmalar yapılabileceğine dair öneriler getirmek hedeflenmektedir. Çalışma sonuçlarının, işletme yönetiminin, çalışanlarının psikolojik sermayesini geliştirmeye yönelik çabalarını doğrudan etkileyeceği düşünülmektedir.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Psikolojik Sermaye

Zamanın büyük kısmını işle ilgili uğraşlarla geçiren günümüz insanının değişen beklentilerine ve ihtiyaçlarına yanıt vermekte zorlanan geleneksel psikoloji içinde, sağlıklı insanın ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bir yönelim meydana gelmiştir. Maslow ve Rogers gibi araştırmacıların temellerini “İnsancıl Psikoloji Kuramı” ile attığı (Burger, 2006: 417) pozitif psikoloji akımı, Martin Seligman’ın 1999 yılında Amerikan Psikoloji Derneği’nin başına geçmesiyle kısa bir sürede hız kazanmıştır (Seligman, 2002: 3). Seligman ve Csikszentmihalyi (2000, 5) pozitif psikolojiyi; pozitif öznel deneyimin, pozitif kişisel özelliklerin ve yaşam kalitesini geliştirerek, yaşam anlamsız ve faydasız hale geldiğinde ortaya çıkan rahatsızlıkları önlemeyi vaadeden pozitif kurumların bir bilimi olarak tanımlamışlardır.

Psikoloji bilimi içinde yaşanan gelişmeler örgütsel davranış alanına yansımakta gecikmemiştir. Örgütlerle ve örgüt içinde çalışanlara pozitif yönlü bir bakış açısının oluşmasıyla pozitif örgütsel davranış alanı şekillenmiştir (Luthans 2002a, 2002b; Wright, 2003). Pozitif psikolojinin örgütsel davranış alanına bir yansımaları olarak gelişen pozitif örgütsel davranış, etkin şekilde performans geliştirmek için ölçülebilen, geliştirilebilen ve yönetilebilen insan kaynağı güçlerinin ve psikolojik kapasitelerinin pozitif yönlü bir uygulaması ve çalışması” olarak tanımlanabilir (Luthans, 2002b: 59).

Pozitif örgütsel davranış alanı temel olarak, çalışanların pozitif psikolojik sermayelerini ölçmeyi, geliştirmeyi ve örgütsel çıktılara dönüştürmede etkin şekilde yönetebilmeyi amaçlamaktadır. Psikolojik sermaye, “bir bireyin pozitif psikolojik gelişimsel durumu” olarak tanımlanabilir. Bu kavram, (1) Zor görevleri başarıyla tamamlamak için yeterli çabayı gösterme ve sorumluluk almak için güvene (özetkinlik) sahip olmak. (2) Şimdi ya da gelecekte başarılı olma konusunda pozitif bir atf (iyimserlik) geliştirmek. (3) Hedeflere yönelik azim göstermek ve gerektiğinde başarılı olmak için hedeflere giden yeni yollar bulmak (umut) ve (4) Sorunlar ve zorluklar tarafından sarmalandığında başarıya ulaşmak için kendini toparlamak ve bunu kaldırmak (dayanıklılık) olarak ifade edilebilen dört temel bileşenden oluşmaktadır (Luthans vd., 2007b: 3).

### 2.2. Psikolojik Sermayenin Geliştirilmesi

Psikolojik sermayenin bileşenleri olan, umut, özgüven, iyimserlik ve dayanıklılık özelliklerinin geliştirilmesiyle ilgili çalışmaların temelleri çok önceler dayanmakla birlikte, bunların birbiriyle bütünleştirilerek psikolojik sermaye sinerjik çatısı altında geliştirilmesiyle ilgili çalışmalar Luthans ve çalışma arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiştir (Luthans vd., 2006; Luthans vd., 2007b; Luthans vd. 2008b; Luthans vd. 2010). Bu çalışmalarda psikolojik sermayenin geliştirilmesiyle ilgili uygulamalar, yöntem ve teknikler yer almaktadır.

Snyder (2000: 8) umut kavramını; arzulanan “hedefler” için “yollar” geliştirmek (pathways) ve bu yolları kullanmadaki “kararlılığı” (agency) içeren algılanan kabiliyetlerin toplamı olarak tanımlamıştır. Eğitim sürecinde katılımcıların hedef dizaynı, hedefe yönelik yollar geliştirmesi ve bu süreçte karşılarına çıkacak engellerin üstesinden gelmelerini sağlamak amacıyla üç yönlü bir strateji izlenmektedir (Luthans vd., 2006: 388-389). Örneğin her bir katılımcı “işleriyle ilgili” kendisi için değerli amaçların neler olduğunu tanımlar. Belirtilen hedef kriterlerine uygun olarak hedeflerini belirtirler. Sonrasında katılımcılardan hedeflerini alt hedeflere bölmeleri istenir; böylece hedefler daha ulaşılabilir ve yönetilebilir hale gelir. İkinci aşamada, katılımcılardan belirledikleri hedeflere ulaşmalarında mümkün olduğunca alternatif yollar geliştirmeleri istenir. Küçük gruplar halinde biraraya gelen katılımcılar, grup içindeki paylaşımlarla bu konuda sinerjik çözümler ortaya koyarlar. Diğer aşamada ise, hedefe yönelik her bir yolu izlemek için gerekli kaynakların düşünülmesi sağlanır ve gerçekçi olmayan yollar elenerek daha gerçekçi yollar belirlenir. Son kısımda ise, engeller üzerinde çalışılır. Katılımcıların hedef koyma süreçleri ve olası engellerin üstesinden gelmek amacıyla planlama ve geleceği görme becerilerinin geliştirilmesi üzerinde durulur.

Bandura (1997, 2000) çalışmalarında özgüvenin (özetkinlik) dört şekilde geliştirilebildiğini ifade etmiştir. Bunlar; “ustalık deneyimi”, “modelleme-dolaylı öğrenme”, “sosyal ikna” ve “duygusal uyarım”dır. Kişinin özgüveni kısaca, bir görevi başarıyla tamamlamasıyla, bunu başarıyla tamamlayan benzer birini görmesiyle, kendisine pozitif geri bildirim gelmesiyle ve de pozitif ruh hali içinde olmasıyla artabilmektedir. Özgüven geliştirme uygulamaları, bu dört boyut çerçevesinde yürütülen çalışmalarla yapılmaktadır. Örneğin katılımcılar, hedeflerini gerçekleştirmede adım adım tekniklerini oluşturma alıştırmaları yaptıktan sonra, her bir alt hedefi, nasıl gerçekleştirecekleri hakkındaki sorulara yanıt vererek gruba açıklarlar. Hedeflerin dizaynı ve izlenmesi için görev ustalığı bu süreç yoluyla kazanılır. Sonrasında modelleme devreye girer ve her bir katılımcı, grup üyelerinin hedeflerine yönelik çalışmasını görür ve onların hedeflerini nasıl elde edecekleriyle

ilgili başarı hikayelerini duyarlar. Bu aşama, duygusal uyarımı içerir ve hedeflerini başarmanın pozitif beklentilerinden etkilenir. Ayrıca seminer yöneticisi ve grup üyelerinin sosyal iknasıyla etkilenirler (Luthans vd., 2010: 66).

İyimserliği geliştirme uygulamalarındaki amaç, temel olarak kişilerin gelecekteki olumlu sonuç beklentilerini (Carver ve Scheier, 2002) ve pozitif açıklama tarzını (Seligman, 2007) geliştirmektir. Seligman (2007) çalışmasında, iyimserliği geliştirme konusundaki temel yöntem ve uygulamalara yer vermiştir. Ayrıca diğer psikolojik sermaye bileşenlerinden özgüven ve umut gelişimine yönelik çalışmalar, iyimserlik özelliğini geliştirici pozitif bir etkiye bulunmaktadır (Luthans vd., 2006: 389). Örneğin iyimserliğin gelişiminde “yol oluşumu” ve “engelleri planlama”, genel pozitif beklentiler için bir dayanak sağlamaktadır. Katılımcılar özgüvenli oldukça, yani engelleri tanımladıkça ve bunların üstesinden gelmek için planlar yaptıkça, hedefleri başarıya beklentisi artmakta; dolayısıyla negatif beklentiler sorgulanarak, başarıya giden yollar görülmeye ve zorlukların üstesinden gelme seçenekleri fark edilmeye başlanmaktadır. Gruptaki geribildirimlerle de, bireylerin pozitif beklentileri artmaktadır. Çünkü katılımcılar, diğer grup üyelerinin beklentilerini ve başarı için yaptıkları planları gördüğünde, başarı beklentileri, yani iyimserlik düzeyleri yükselmektedir (Luthans vd., 2010: 66).

Önemli bir değişim, güçlük ve risk durumuyla karşılaşıldığında bireylerin, bununla başarılı şekilde başa çıkma kabiliyeti (Stewart vd., 1997: 22) olarak tanımlanabilen dayanıklılığın geliştirilmesiyle ilgili çalışmaların temelinde Masten (2001) ile Masten ve Reed’in (2002) gelişim psikolojisi alanındaki çalışmaları yer almaktadır. Dayanıklılığın gelişiminde, “varlık”, “risk” ve “etki süreçleri” olmak üzere üç temel faktör rol oynamaktadır. Varlık faktörleri, dayanıklılık düzeyini artırırken, risk faktörleri dayanıklılığı düşüren faktörleri ifade etmekte ve süreç faktörleri ise, insani uyum sağlama sistemlerinin gücünü arttırmayı belirtmektedir (Masten ve Reed, 2002). Dayanıklılık özelliğinin gelişiminde özetle, katılımcıların belirledikleri hedefe yönelik olarak, öncelikle sahip oldukları kişisel kaynaklarının -assets- (yetenekler, beceriler ve sosyal çevre gibi) farkına varmaları sağlanır. Tüm bu kaynakları listeleyen katılımcılar, gerekli olan kaynakları “kaldıraç” olarak kullanmaları konusunda cesaretlendirilirler. Sonraki aşamada ise, katılımcılara karşılarına çıkabilecek olası engeller tanımlatılarak, bunları önlemeye yönelik planlar yapmaları sağlanır (Luthans, vd., 2010: 67).

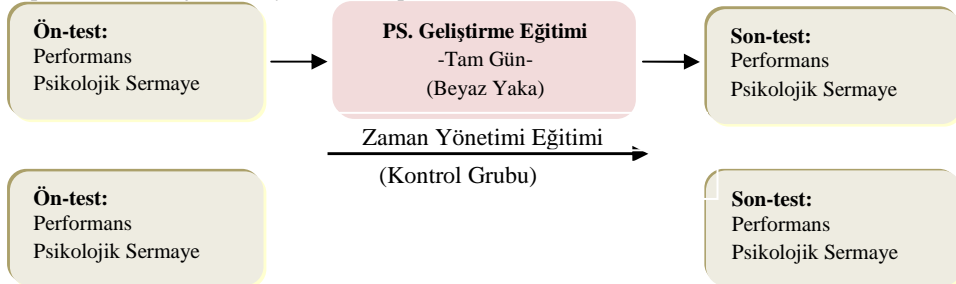
### 3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Psikolojik sermayenin durumsal (state-like) özelliği, onu kısa süreli eğitimlerle geliştirilmeye açık hale getirmektedir (Luthans vd., 2006; Luthans vd., 2007b; Luthans vd., 2008a; Luthans vd., 2010). Luthans ve arkadaşları (2006) gerçekleştirdikleri çalışmalarında psikolojik sermayeyi 3 saatlik kısa süreli bir eğitimle (PsyCap Intervention - PCI) geliştirmişlerdir. Benzer bir çalışmada Luthans ve arkadaşları (2008a), internet üzerinden yürüttükleri 2 saatlik online eğitimle katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerinin anlamlı şekilde ( $r = .095$ ) artırılabilirliğini ortaya koymuşlardır. Sonuç olarak 1. hipotez şu şekilde ifade edilebilir:

Hipotez 1: Psikolojik sermaye geliştirme eğitimine katılanların psikolojik sermaye düzeyleri artacaktır.

Son 10 yıllık süreçte temelleri atılan pozitif örgütsel davranış alanı içinde, psikolojik sermayenin önemli örgütsel çıktılardan birisi olan performans ile ilişkisini ortaya koyan pek çok çalışma yapıldığı görülmektedir (Luthans vd., 2005; Luthans vd., 2007a; Luthans vd., 2008; Walumbwa vd., 2010; Avey vd., 2010; Peterson vd., 2011, Sun vd., 2012). Psikolojik sermayenin kısa süreli eğitimlerle geliştirilebilir bir özellik taşıması, önemli örgütsel çıktılardan birisi olan performansın geliştirilmesi konusunu gündeme getirmektedir. Nitekim Luthans ve arkadaşlarının (2010) bir diğer çalışmasında, psikolojik sermaye düzeyinde artış sağlanırken, bu artışın, performanstaki artışla da anlamlı ve olumlu şekilde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Yapılacak olan eğitim çalışması ile çalışanların psikolojik sermaye düzeyinin artırılmasının, performanslarındaki artışa olumlu yönde etki edeceği beklenmektedir. Sonuçta 2. hipotez, şu şekildedir:

Hipotez 2: Psikolojik sermayedeki artış, performanstaki artışla ilişkilidir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

#### 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma nicel olarak tasarlanmış ve ana kütle, temizlik sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin be-yaz yakalı çalışanları olarak belirlenmiştir. Rastgele iki gruba dağıtılan deneklerin bir grubuna psikolojik sermaye eğitimi verilirken, kontrol grubu olarak belirlenen ikinci bir gruba da, psikolojik sermaye ile ilgisi olmayan “zaman yönetimi eğitimi” verilmiştir. Eğitimler, tam gün süren teorik ve uygulamalı çalışmalar şeklinde gerçekleştirilmiştir. Psikolojik sermaye eğitiminin içeriği, yazındaki ilgili teorik ve uygulamalı çalışmalardan (Bandura, 1997, 2000; Stajkovic ve Luthans, 1998; Snyder, 2000; Masten ve Reed, 2002; Coutu, 2002; Seligman, 2007; Luthans vd. 2007b; Luthans vd., 2008a; Luthans vd., 2010) geliştirilmiştir. Eğitimin dizaynı ise ilgili çalışmalardan modellenerek elde edilmiştir (Luthans vd. 2006; Luthans vd., 2007b; Luthans vd., 2008a; Luthans vd., 2010).

Araştırmadaki analiz verileri yazılı soru sorma -anket- tekniği ile elde edilmiştir. Psikolojik sermaye düzeyini belirlemek amacıyla, Luthans ve arkadaşları (2007b) tarafından geliştirilmiş olan 24 maddelik PsyCap Questionnaire (PCQ) kullanılmıştır. Ölçeğin, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Erkuş ve Afacan-Fındıklı (2010) tarafından yapılan Türkçe versiyonu kullanılmıştır. Katılımcıların psikolojik sermayesi, eğitimden önceki üç gün içinde ve sonraki 3 gün içinde dağıtılan PCQ aracılığıyla ölçülmüştür. Performans düzeyleri, çalışanların kendi kendilerinin performanslarını değerlendirecekleri 5 maddelik (self-report) bir ölçekle ve ayrıca katılımcıların performansının kendi üstleri tarafından değerlendirileceği 5 maddelik ikinci bir ölçekle ölçülmüştür (Hodges, 2010). Performans ölçümleri ise, eğitimden önceki bir hafta içinde ve eğitimden sonraki bir hafta içinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın kuramsal modelinin test edilmesinde SPSS programından yararlanılmış, *t*-testi ile korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

#### KAYNAKÇA

- Avey, J. B., Nimnicht, J. L. ve Pigeon, N. G. 2010. Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31(5) 384-401.
- Bandura, A. 1997. *Self-Efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Bandura, A. 2000. Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. E. A. Locke (Der.) *Handbook of principles of organization behavior* (179-200), 2. Baskı. New York: Wiley.
- Burger, J. M. (2006). *Kişilik* (Çeviren: İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu), Kaknüs Yayınları, İstanbul.
- Carver, C. S., ve Scheier, M. S. (2002). Optimism. C. R. Snyder ve S. J. Lopez (Der.), *Handbook of positive psychology* (231-243). Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Coutu, D. L. 2002. How resilience works. *Harvard Business Review*, Vol. 80(5) 45-55.
- Erkuş, A. ve Afacan-Fındıklı, M. 2010. Psikolojik sermaye ile mesleki ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiler: Meslek yaşamı projesinin aracılık etkisi. 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. 20-22 Mayıs, Adana, 766-772.
- Hodges, T. D. 2010. An experimental study of the impact of psychological capital on performance, engagement, and the contagion effect. Yayımlanmamış doktora tezi. The Graduate College at the University of Nebraska.
- Luthans, D. 2002a. Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, Vol. 16(1) 57-72.
- Luthans, F. 2002b. Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, Vol. 16(1) 57-72.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. 2004. Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, Vol. 33, 143-160.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. ve Combs, G. M. 2006. Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, 387-393.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. ve Norman, S. M. 2007a. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personal Psychology*, Vol. 60, 541-572.
- Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. 2007b. *Psychological capital*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F., Avey, J. B. ve Patera, J. I. 2008a. Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Acad. Manag. Learn. Educ.*, Vol. 7(2) 209-221.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. ve Avey, J. B. 2008b. The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29, 219-238.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. ve Peterson, S. J. 2010. The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 21(1) 41-67.
- Masten, A. S. 2001. Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56, 227-239.
- Masten, A. S. ve Reed, M-G. J. 2002. Resilience in development. Snyder, C. R. ve Lopez, S. (Der.), *Handbook of Positive Psychology* (74-88). Oxford University Press, Oxford, UK.
- Peterson, S. J., Luthans F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. ve Zhang Z. 2011. Psychological capital and employee performance: a latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, Vol. 64, 427-450.

- Seligman, M. E. P. ve Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive psychology: An Introduction. *American Psychologist*, Vol. 55, 5-14.
- Seligman, M. E. P. 2002. Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. Snyder, C. R ve Lopez, S. J. (Der.) *Handbook of Positive Psychology* (3-9). Oxford University Press. USA.
- Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N. ve Peterson, C. 2005. Positive psychology progress. *American Psychologist*, Vol. 60, 410-421.
- Seligman, M. E. P. 2007. Öğrenilmiş İyimserlik. HYB Yayınları, Ankara.
- Snyder, C. R. 2000. *Handbook of hope*. San Diego: Academic Press, ABD.
- Stajkovic, A. D. ve Luthans, F. 1998. Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, Vol. 26(4) 62-74.
- Stewart, M., Reid, G. ve Mangham, C. 1997. Fostering children's resilience. *Journal of Pediatric Nursing*, Vol.12, 21-31.
- Sun, T., Zhao, X. W., Yang, L. B. ve Fan, L. H. 2012. The impact of psychological capital on job embeddedness and job performance among nurses: a structural equation approach. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 68(1) 69-79.
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J. ve Hartnell, C. A. 2010. An Investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, Vol. 63, 937-963.
- Wright, T. A. 2003. Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, 437-442.



# DUYGUSAL EMEK İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ROLÜ

**Yrd.Doç.Dr. Ali Şükrü ÇETİNKAYA**  
Selçuk Üniversitesi Silifke-Taşucu M.Y.O,  
Seyahat Turizm ve Eğlence Hizmetleri Bölümü  
alisukru@selcuk.edu.tr

**Yrd.Doç.Dr. Metin KAPLAN**  
Nevşehir Üniversitesi İİBF  
Turizm ve Otelcilik Bölümü  
mkaplan@nevsehir.edu.tr

**Prof.Dr. Adem ÖĞÜT**  
Selçuk Üniversitesi İİBF  
ogut.adem@gmail.com

## ÖZET

Yoğun çalışma ortamının bulunduğu turizm ve konaklama işletmelerinde özellikle sınır çalışanları duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı (tükenmişlik) duygusuna sahip olma durumu ile her an karşı karşıya kalabilmektedirler. Diğer yandan çalışanların müşterileri ellerinde tutması veya işletmeye yeni müşteriler kazandırması oldukça önemlidir. Bu bağlamda işletmeler müşteri memnuniyetini sağlamak için çalışanların davranışlarından öte duygularını (duygusal emek) da kontrol etmeye çalışmaktadırlar. Birey olarak çalışanların sahip oldukları kendi öz yeterlilikleri, umutları, dayanıklılıkları ve iyimserlikleri (psikolojik sermaye) işletmeler için bir avantaj olmaktadır. Bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren turizm ve konaklama işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeyleri ile tükenmişlik duygu düzeyleri arasındaki ilişki ve bu ilişkide psikolojik sermayenin düzenleyici rolünün ne olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal emek, tükenmişlik, psikolojik sermaye, turizm ve konaklama

## 1. GİRİŞ

Turizm ve konaklama işletmelerinin sahip olduğu insan kaynakları, diğer faktörleri biçimlendirme, faktörler arası kombinasyonlar oluşturma yoluyla rekabetçi üstünlükler yaratma ve örgütlü hedeflerine erişirme bağlamında üstlendiği işlevler nedeniyle nitelikli bir önem taşımaktadır. Temel değerler müşteri ve personel arasındaki etkileşimlerle üretilmesi, eş zamanlı üretim ve tüketimin söz konusu olması, üretim sürecine müşterilerin katılması ve hizmetin çoğu zaman insan performansına bağlı olması gibi özellikleri nedeniyle turizm ve konaklama işletmelerinde müşteri tatmini geniş ölçüde çalışanların performanslarına göre biçimlenmektedir. Genelde hizmet sektöründe özelden de turizm ve konaklama sektöründe, samimi olmak ve insanlara nitelikli hizmet sunmak, çalışanların ürüne kattıkları ek değer olarak nitelendirilmektedir (Pala ve Tepeci, 2009: 113). Ancak turizm ve konaklama işletmelerinde müşterilerle yüz yüze temas halinde olan personelin güler yüz gösterme gerekliliği ve genelde uzun süre çalışma durumu çalışanlarda daha fazla stres yaratılmakta ve sonuçta “iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi” (Budak ve Sürgevil, 2005: 96) biçiminde tanımlanan tükenmişliğe neden olabilmektedir.

Araştırmada duygusal emek ve psikolojik sermaye ile tükenmişlik arasındaki ilişkiler, ayrıca psikolojik sermayenin duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkide düzenleyici rolü incelenecektir. Farklı sektörlerde psikolojik sermayenin duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkide düzenleyici rolünü inceleyen araştırmalar bulunmaktadır. Ancak bu konuda turizm sektöründe yapılmış araştırmaya rastlanılamamıştır. Bu bağlamda, araştırmanın yazındaki bu eksikliğin giderilmesine katkı sağlayacağı ve araştırma bulgularının sektör uygulayıcılarına yol gösterici fikirler vereceği öngörülmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı olmak üzere üç boyutta incelenmektedir (Maslach vd, 2001: 402-403). Tükenmişlik sendromu yaşayan bir birey, duygusal olarak yorgundur (Küçükaltan, 2009: 191). Tükenmişlik sendromu birtakım öncüllerden kaynaklanmaktadır (Ghalandri ve Jogh, 2012; Lee ve Ok, 2012; Cheung vd., 2011; Kinman vd., 2011; Noor, ve Zainuddin, 2011; Schaible ve Gecas, 2010; Kim, 2008; Naring vd., 2006; Brotheridge ve Grandey, 2002; Erickson ve Ritter, 2001) . Çalışma kapsamında, bu öncüllerden “işletmelerin müşteri memnuniyetini sağlamak amacı ile çalışanlardan, kendi duyguları yerine işletmenin gösterilmesini istediği duyguları sergilemesi” (Pala ve Tepeci, 2009: 115) şeklinde tanımlanan duygusal emek kavramına odaklanılacaktır.

Duygusal emek, derin davranış (deep acting) ve yüzeysel davranış (surface acting) olmak üzere iki boyutta (Brotheridge ve Grandey, 2002: 22) incelenmektedir. Yüzeysel davranış, iç duygusal durumu değiştirmeden duygusal ifadelerin değişimidir. Çalışanların örgütün gerektirdiği duyguyu göstermeleri için sahte gülümsemesi, yüzeysel davranışa bir örnek verilebilir. Yüzeysel davranış ile karşılaştırıldığında derin davranış, örgütün arzu ettiği duyguyu gösterebilmek için çalışanların içsel duygularını değiştirmesidir. Yüzeysel davranış, sadece gösterilen duygulara odaklanırken, derin davranış hem gösterilen duygular hem de içsel duyguların yönetimine yoğunlaşmaktadır (Cheung vd., 2011: 349).

Psikolojik sermaye, duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi düzenlemede kişisel bir kaynak olabilir (Cheung vd., 2011: 349). Psikolojik sermaye kavramı Luthans (2002: 59) tarafından “günümüz çalışma hayatının gelişimi için ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkin bir şekilde yönetilebilir pozitif yönelimli olan insan kaynaklarına ilişkin güçlü yönler ve psikolojik kapasiteler üzerinde yapılan çalışma ve uygulamalar” şeklinde tanımlanmaktadır. Psikolojik sermaye; umut, dayanıklılık, optimizm ve öz yeterlilik olmak üzere dört boyutta incelenmektedir (Luthans ve Youssef , 2004: 152): Umud; bireyin hedeflerini başarmak için iradeye ve başarıya götüren çeşitli yollara sahip olması, dayanıklılık; zorluklar, başarısızlıklar ve hatta bunaltıcı görünen olumlu değişimler karşısında kendine toplayabilme kapasitesi, optimizim; olumlu olayları içsel, sabit ve genel nedenlere bağlayan yüklemle şekline sahip olmak ve öz yeterlilik; belirli sonuçları elde etmek için bilimsel kaynakları harekete geçirmek doğrultusunda bireyin kendi yetenek ve yetkinliğine olan inancıdır.

Çalışmanın sorunsalı şudur: Turizm ve konaklama işletmelerinde işgörenlerin tükenmişliğinin duygusal emek üzerinde ne düzeyde etkili olmakta ve psikolojik sermaye bu ilişkideki nasıl bir rol üstlenmektedir? Bu çerçevede turizm ve konaklama işletmelerinde çalışan işgörende tükenmişlik duygusu, duygusal emek algısı ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

Yüzeysel davranışta içsel duygular yansıtılmadığından daha düşük iş performansı söz konusu iken, derin davranışta gerçek duygular yansıtıldığından daha olumlu iş çıktıları gerçekleştirilir. Bu çerçevede;

H<sub>1a</sub>: *Yüzeysel davranış ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

H<sub>1b</sub>: *Derin davranış ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.*

Psikolojik sermaye kavramı, psikologlar tarafından bireysel verimliliğe katkıda bulunan kişilik özellikleri olarak tanımlanmaktadır (Gohel, 2012: 35). Lewis (2011: 142), arzulanan örgütsel performans düzeyinin yakalanabilmesi noktasında kullanılacak en etkili araçlardan birisinin psikolojik sermaye olduğu dile getirilmektedir. Bu bağlamda;

H<sub>2a</sub>: *Psikolojik sermaye ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.*

H<sub>2b</sub>: *Psikolojik sermaye ile yüzeysel davranış arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.*

H<sub>2c</sub>: *Psikolojik sermaye ile derin davranış arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

Yazında duygusal emek ile tükenmişlik arasında ve psikolojik sermaye ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara rastlamak mümkündür. Ancak, duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin düzenleyici rolüne yönelik sınırlı sayıda araştırma (Cheung vd., 2011) bulunmaktadır. Bu noktadan hareketle;

H<sub>3a</sub>: *Psikolojik sermayenin yüzeysel davranış ile tükenmişlik arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.*

H<sub>3b</sub>: *Psikolojik sermayenin derin davranış ile tükenmişlik arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.*

## 3. YÖNTEM

### 3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren turizm ve konaklama işletmelerinde çalışan işgörendir oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada 300 ve üzeri geçerli geri dönüş elde edilmesi hedeflenmektedir.

### 3.2. Ölçek

Araştırmada, yazında ileri sürülmüş olunan ve geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış olan ölçeklerden yararlanılmaktadır. Araştırmanın tükenmişlik bağımlı değişkeni Maslach ve Jackson (1981); psikolojik sermaye kontrol değişkeni Luthans ve diğerleri (2007); bağımsız değişkeni olan duygusal emek ise Pala ve Tepeci (2009) tarafından geliştirilen ölçekler kullanılarak ölçülmektedir.

### 3.2. Veri Analizi ve Bulgular

Araştırmada ileri sürülen hipotezler “çoklu regresyon analizleri” ile test edilmektedir. Bu bağlamda, veri analizinde, çoklu regresyon analiz yöntemi olan Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılacaktır.

## 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın turizm ve konaklama sektöründe uygulayıcılara ve bu alandaki araştırmacılara yararlı sonuç ve öneriler ortaya koyacağı öngörülmektedir. Araştırma henüz uygulama aşamasındadır. Araştırmanın kongre tarihine kadar tamamlanması; araştırma bulgularının, sonuçların ve önerilerin kongrede sunulması öngörülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Brotheridge, C.M. ve Grandley, A.A. 2002. Emotional labour and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60: 17-39.
- Brotheridge, C.M. ve Lee, R.T. 2003. Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76: 365-379.
- Budak, G. ve Stürgevil, O. 2005. Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *D.E.Ü.İİBF Dergisi*, 20(2): 95-108.
- Cheung, F., Tang, C.S. ve Tang, S. 2011. Psychological capital as a moderator between emotional labour, burnout, and job satisfaction among teachers in China. *International Journal of Stress Management*, 18(4): 348-371.
- Chu, K.H. ve Murrmann, S.K. 2006. Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 27: 1181-1191.
- Erickson, R.J. ve Ritter, C. 2001. Emotional labour, burnout, and inauthenticity: Does gender matter. *Social Psychology Quarterly*, 64(2): 146-163.
- Gaan, N. 2011. Development of emotional labour scale in Indian context. *Vision*, 15(1): 41-48.
- Ghalandri, K. ve Jogh, M.G.H. 2012. The effect of emotional labor strategies (surface acting and deep acting) on job satisfaction and job burnout in Iranian organizations: The role of emotional intelligence. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(12): 24-31.
- Gohel, K. 2012. Psychological capital as a determinant of employee satisfaction. *International Referred Research Journal*, 3(36): 34-37.
- Hochschild, A.R. 1979. Emotional work, feeling rules, and social structure, *The American Journal of Sociology*, 85(3): 551-575.
- Kim, H.J. 2008. Hotel service providers' emotional labour: The antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 27: 151-161.
- Kinman, G., Wray, S. ve Strange, C. 2011. Emotional labour, burnout, and job satisfaction in UK teachers: the role of workplace support. *Educational Psychology*, 31(7): 843-856.
- Küçükaltan, D. 2009. Turizm işletmelerinde örgütsel tükenmişlik. (Ed.: Zeyyat Sabuncuoğlu) içinde *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış: 189-207*, MKM Yayıncılık, Bursa.
- Lee, J.J. ve Ok, C. 2012. Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 31: 1101-1112.
- Lewis, S. 2011. *Positive psychology at work*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Luthans, F. 2002. Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1): 57-72.
- Luthans, F., Youssef, C.M. and Avolio, B.J. 2007. *Psychological capital: Developing the human competitive edge*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. 1981. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2: 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. ve Leiter, M.P. 2001. Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52: 397-422.
- Morris, J.A. 2003. Emotional labor in the hospitality and tourism industry. (Ed.: Salih Kuşluvan) içinde *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry: 223-245*, Nova Science Publishers, New York.
- Naring, G., Briet, M. ve Brouwers, A. 2006. Beyond demand-control: Emotional labour and symptoms of burnout in teachers. *Work & Stress*, 20(4): 303-315.
- Noor, N.M. ve Zainuddin, M. 2011. Emotional labor and burnout among female teachers: Work-family conflict as mediator. *Asian Journal of Social Psychology*, 14: 283-293.
- Pala, T. ve Tepeci, M. 2009. Turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeyi ve duygusal emeğin çalışanların tutumlarına etkileri. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir (21-23 Mayıs): 113-119.
- Schaible, L.M. ve Gecas, V. 2010. The impact of emotional labor and value dissonance on burnout among police officers, *Police Quarterly*, 13(3): 316-341.

**YİRMİYEDİNCİ OTURUM: PROF.DR. SUAT KESKİNOĞLU SALONU  
İŞTEN AYRILMA NİYETİ**

- ✓ **ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN ÇALIŞANLARIN  
İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE DUYGUSAL  
BAĞLILIĞIN ROLÜ: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI  
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**  
*Araş.Gör. Özgür AYHAN*  
*Doç.Dr. Sait GÜRBÜZ*
- ✓ **İŞ TATMİNİ VE ALGILANAN PERFORMANSIN İŞTEN  
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**  
*Araş.Gör. Gülcan KAHRAMAN*
- ✓ **ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLE İŞGÜCÜ DEVİR ORANI  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA**  
*Yrd.Doç.Dr. Burcu Özge ÖZASLAN ÇALIŞKAN*  
*Öğr.Gör. Dr. Aslı Beyhan ACAR*

# ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ROLÜ: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Araş.Grv. Özgür AYHAN  
Kara Harp Okulu  
oayhan@kho.edu.tr

Doç.Dr. Sait GÜRBÜZ  
Kara Harp Okulu  
sgurbuz@kho.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı; algılanan örgütsel politikanın, 1) Çalışanların duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini tespit etmek ve 2) Bu etkileşimde duygusal bağlılığın aracılık rolünü saptamaktır. Araştırmanın hipotezleri, İstanbul ve Ankara'da bulunan dört kamu ve üç özel sektör işletmelerinde çalışan toplam 242 işgörenen oluşan bir örneklem üzerinde test edilmiştir. Araştırma sonucunda, işgörenlerin duygusal bağlılığının sağlanması ve işten ayrılma niyetinin düşürülmesinde algılanan örgütsel politikanın önemli bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte duygusal bağlılığın algılanan örgütsel politika-işten ayrılma niyeti ilişkisinde kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgulardan hareketle algılanan örgütsel politikanın, işgörenlerin bağlılıklarını arttırmada ve işten ayrılma niyetlerinin azalmasında önemli bir değişken olduğu söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Algılanan Örgütsel Politika, Duygusal Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, Aracı Etki.

## 1. GİRİŞ

Algılanan örgütsel politika (AÖP) konusu, 1990'lı yıllardan itibaren ilgili yazında üzerinde fazlaca çalışılan konulardan biri olmaya başlamıştır. Algılanan örgütsel politika kavramı genel olarak işgörenlerin, diğerlerinin örgütün menfaatlerini göz ardı ederek, kendilerine bireysel çıkar sağlamaya yönelik davranışları olarak tanımlanmaktadır (Kacmar ve Baron 1999). Konuyla ilgili yapılan öncü çalışmaların bazıları işgörenlerin örgütsel politika algılarının, önemli iş tutumları üzerinde anlamlı etkileri olduğuna işaret etmektedir (Ferris ve Kacmar, 1992; Harris vd., 2007; Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010). Bu kapsamda, yapılan bazı araştırmalar, çalıştıkları örgütlerde yoğun şekilde politik davranışlar algılayan işgörenlerin hem örgüte duydukları bağlılıklarının azaldığı (Vigoda, 2000), hem de işten ayrılma davranışı (Ferris vd., 2002; Bodla ve Danish, 2009) içerisine yönelindikleri ileri sürerken; bazı araştırmacılar ise algılan örgütsel politikanın işgören tutumları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını (Örneğin, Parker vd.,1995) iddia etmektedir. Dolayısıyla, bu çalışmada algılan örgütsel politikanın işgörenlerin tutumları ile olan ilişkisi üzerine odaklanmaktadır. Diğer taraftan örgütsel politika konusunda yapılan çalışmaların çoğu Kuzey Amerika'da ve daha çok özel sektör çalışanları üzerinde yapılmış, kamu çalışanlarının örgütsel politika algılarının iş tutumlarını ne şekilde etkilediği ve farklı toplumsal, kültürel eğilimlere sahip ülkelerde bu ilişkinin nasıl olduğu noktasında yeterli araştırma bulunmamaktadır. Zira kamu sektöründe yüksek iş güvencesi olmakla birlikte ödül ve ücret sistemleri bakımından özel sektöre kıyasla çok fazla esnek ve değişken yapıda değildir. Farklı iş ve toplumsal kültüre sahip Türkiye bağlamında örgütsel politika algısı noktasında oldukça az sayıda çalışma bulunmaktadır (İşcan, 2005). Kültürel açıdan yapılan çalışmalara baktığımızda bireysel olarak algılanan batı toplumunda şahsi çıkarların maksimizasyonu için çaba harcanması beklenen bir durumdur. Haliyle örgüt içindeki politik oyunlar bireylerin tutumlarını ve çıktılarını etkileyecektir.

Bu çalışmada; sosyal mübadele ve eşitlik kuramlarından hareket edilerek, algılanan örgütsel politikanın, çalışanların duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır? Bu etkileşimde duygusal bağlılığın aracılık rolü (aracı etki) nedir? Çalışanların çalıştıkları sektör ve diğer demografik değişkenler bakımından örgütsel politika algıları değişmekte midir? sorularına cevap aranmaktadır.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

Son yirmi yıldan itibaren yazında iş çıktıları ve iş performansının yordayıcısı olarak sıkça incelenen AÖP'nin tanımına dair tam bir fikir birliği oluşmamıştır (Drory ve Romm, 1989). Mayes ve Allen (1977) örgütsel politikanın (ÖP) tanımlanması için gerekli şartları şu şekilde sıralamışlardır; 1. söz konusu tanımlama hem makro (örgüt düzeyinde) hem de mikro (birey düzeyinde) seviyede bir analiz içermesi, 2. politikanın kullanımının kaynakların dağıtım kararları etrafında bulunması ve 3. tanımlamanın politik ve politik olmayan davranışları ayırt edici mahiyette olması gerekmektedir. Yazında en yaygın kabul gören tanımlamaya göre ÖP; bireylerin, diğerlerini ya da bağlı bulunduğu örgütü göz ardı ederek kişisel çıkarlarını korumak ve geliştirmek için sergiledikleri davranışlardır (Kacmar ve Baron, 1999). AÖP'nin tanımı için ise "insanlar gerçekliğin ne olduğuna göre değil, kendi gerçeklik algılarına göre tepki verir" (Lewin, 1936) görüşünden hareket ederek, bireylerin örgüt içindeki politik olan ve olmayan davranışlara dair algısı şeklinde bir tanımlama yapılabilir (Ferris ve ark. 1996). Bir davranışın politik olarak tanımlanabilmesi için bireyin kendi çıkarlarını koruma çabası, sosyal etki elde etmeye teşebbüsü ve süreçte en az iki kişinin yer aldığı davranışlar olması gerekmektedir (Vigoda, 2000).

ÖP zaman içinde davranışsal (örn., Kipnis, Schmidt ve Wilkinson, 1980), bilişsel (örn., Ferris ve Kacmar, 1992, Vigoda, 2000) ve kuramsal bakış açıları (örn., Cropanzano ve ark., 1997; Kacmar ve Ferris, 1991) ile çalışılmış olmasına rağmen AÖP bilişsel bakış açısıyla şekillenmiştir. Yazın incelendiğinde AÖP ile ilgili yapılan çalışmaların ağırlıklı olarak Kuzey Amerika'da özel sektör çalışanları üzerine uygulandığı (örn. Cropanzano ve ark., 1997; Hochwarter ve ark., 1997) görülmektedir (Vigoda, 2000). Bu çalışmalarda ağırlıklı olarak üniversite çalışanları üzerine (örn. Welsh ve Slusher, 1986, Ferris ve ark., 1996) olmakla birlikte, sadece kamu çalışanları (örn. Parker ve ark., 1995; Vigoda, 2000) ve kamu ve özel sektörden karma örneklem üzerine (örn. Drory, 1993; Ferris ve Kacmar, 1993) az da olsa çalışma yapılmıştır.

Kuramsal açıdan yazın incelendiğinde Sosyal Mübadele kuramının AÖP'nin bir temele oturtulmasında açıklayıcı bir mahiyete sahip oldukları görülmektedir. Blau'ya (1964) göre bireyler sergiledikleri davranışlar karşısında karşılık görmek isterler ancak getiriler fazla olduğunda bu durum diğer örgüt üyelerini rahatsız ederken, az olması durumunda da işgörenlerde bulunduğu örgütte müttekabiliyetin olmadığı şeklinde bir algı oluşmasına sebep olabilir. Haliyle işgörenler girdileri ile çıktıları arasında adil bir müttekabiliyetin olmasını isterler. Fakat AÖP'nin yüksek olduğu örgütlerde ödülleri, ilişkiler, güç ve nesnel olmayan faktörlere bağlıdır (Chan ve ark. 2009). Bunun neticesinde işgörenlerde girdilerinin hak etikleri çıktıları alıp alamayacağı konusunda kuşkuya ve iş performansı ile elde edilen ödüller arasında zayıf bir ilişki olduğuna dair bir algı oluşmasına sebep olması beklenmektedir (Aryee ve ark. 2004). Bu durum işgörenlerin moral düzeylerinin düşmesine, düşük düzeydeki moralin ise iş görenlerin ödül dağıtımını hakkında keyfi ve adaletsiz olduğu yargısına varmasına neden olabilecektir (Rosen ve ark., 2006).

AÖP ile iş tutumları farklı bağlamlarda incelenmiş ve bu çalışmalar neticesinde AÖP ile iş tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığına dair bazı araştırma bulguları olmakla birlikte (örn. Parker ve ark., 1995), iş tutumları ile AÖP arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair daha fazla araştırma sonuçları olduğu görülmektedir (örn. Cropanzano ve ark., 1997; Vigoda, 2000; Chang ve ark. 2009; Bodla ve Danish, 2009; Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010; Ferris ve ark. 1989). Sosyal mübadele kuramı ve daha önce yapılan çalışmalar değerlendirildiğine AÖP'ni duygusal bağlılıkla arasında olumsuz yönde işten ayrılma ile ise olumlu yönde ilişki olması beklenmektedir. Buradan hareketle;

$H_1 =$  *Algılanan örgütsel politika ile duygusal bağlılık arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişki vardır.*

$H_2 =$  *Algılanan örgütsel politika ile işten ayrılma niyeti arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.*

Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine yapılan çalışmalara incelendiğinde söz konusu değişkenler arasındaki olumsuz yönlü ilişki sıklıkla test edilmiş ve ortaya koyulmuştur (örn. Mowday ve ark. 1979; Gürbüz ve Bekmezci 2012). Gürbüz (2012) istedikleri için örgütte kalan iş görenlerin zorunluluktan dolayı örgütte kalanlara nazaran işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olacağını belirtmektedir. Meyer ve ark. (1992) tarafından yapılan bir meta analizde ( $k=7$ ,  $N=3164$ ) işten ayrılmanın en yüksek duygusal bağlılık ( $p=-.17$ ) ile, sonra normatif bağlılık ( $p=0.16$ ) ve en son devam bağlılığı ( $p=-.10$ ) ile arasında korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle;

$H_3 =$  *Duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişki vardır.*

İşgörenlerin örgütsel politika algılarındaki yükseklik onların duygusal bağlılıklarının zayıflamasına, duygusal bağlılığın zayıf olması da işten ayrılma niyetlerinin artmasına neden olması beklenen bir durumdur. Bununla birlikte Meyer ve Allen'in (1997) bağlılık modeli yukarıda tarif edilen arcılık etkisine ve duygusal bağlılığın bazı iş tutumları üzerinde aracı etkiye sahip olacağını savunmaktadır. Nitekim yazına bakıldığında AÖP-AİN ilişkisinde duygusal bağlılığın aracı etkisi üzerine çalışma yapılmamakla birlikte bir takım değiş-

kenlerin bazı iş tutumları üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü olduğu ortaya koyulmuştur (örn. Gürbüz, 2012; Clugstone, 2000). Buradan hareketle;

$H_4$ = *Algılanan örgütsel politikanın işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü vardır.*

Sargut'un (2001) düşük sinerjili ve ortaklaşacı olarak tanımladığı Türk toplumu için örgütsel politika algısının düzeyi önem arz etmektedir. Sargut'a (2001) göre Türk toplumu düşük sinerjili yani "karşı tarafın ya da ötekinin kesin kaybı pahasına kazanma" eğiliminde olan, ilişkiye dayalı ve atama ve terfilerin kayırmalara göre yapılmasının beklendiği bir toplumdur. Haliyle bu tip toplumlarda örgütsel politika algısının yüksek olması olası bir durumdur. Bununla birlikte konuya toplum seviyesinden örgüt seviyesine geldiğimizde, işgören davranışlarına yön veren bir diğer önemli faktörün örgütsel kültür olduğu öne sürülmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012). Özdevecioğlu (2002) kamu sektörünün özelliklerini sıralarken personel seçimi ve atamaların tayinle belirlendiğini ve başarı ya da başarısızlığın yöneticilere değil kamuya ait olduğunu vurgularken, özel sektörde ise atmaların rekabete ve başarının yöneticilere bağlı olduğunu savunmuştur. Dolayısıyla kamu sektörünün politik etkiye daha açık olması beklenen bir durumdur.. Bunun neticesinde kamu çalışanların örgütsel politika algılarının özel sektör çalışanlarına kıyasla daha yüksek olması beklenmektedir. Buradan hareketle;

$H_5$ : *İşgörenleri örgütsel politika algıları çalıştıkları sektöre göre (Kamu –Özel) anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.*

### 3. YÖNTEM

Araştırmanın örneklemini, İstanbul ve Ankara'da faaliyet gösteren 4 kamu ve 3 özel sektör firmasında çalışan ve kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş 300 kişi arasından kullanılabilir veri elde ettiğimiz 242 kişi oluşturmaktadır. Dağıtılan anketlerin geri dönüş oranı %83,33'dür. Araştırmaya dâhil edilen işgörenlerin; %71,1'si (n=172) erkek ve %28,9'u (n=70) kadındır. Deneklerin ortalama yaşı 36; ortalama toplam deneyimi 11 yıldır. Deneklerin %64'ü (n=155) kamu çalışanı iken, %36'sı (n=87) özel sektör çalışanlarıdır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Ölçekler 5'li Likert şeklinde hazırlanmıştır. Duygusal Bağlılık Ölçeği: Allen ve Meyer'in (1990) duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık başlıkları altında oluşturmuş olduğu ölçeğin 5 ifadeden oluşan duygusal bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye geçerlik çalışması Wasti (2000) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır ( $\Delta X^2/df=2,30$ , RMSEA= ,07, NFI= ,97, CFI= ,98, GFI= ,99). İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: İşgörenlerin işten ayrılma niyetini ölçmede Blurdom'un (1982) geliştirmiş olduğu 3 maddelik ölçek kullanılmıştır. Temel bileşenler (principal component) yöntemi ile yapılan kişisel faktör analizi sonucunda, üç madde tek faktör altında yüklenmiştir ve faktör yükleri ,8'in üzerindedir. Açıklanan toplam varyans oranı %80,72'dir. Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği: İşgörenlerin örgütsel politika algıları Kacmar ve Ferris'in (1991) geliştirdiği 40 soruluk ölçeğin revize edilmesiyle elde edilen 24 soruluk ölçektir. Daha önce yapılan çalışmalarda (örn. Ayhan, 2013; Mohan-Bursalı, 2008) ve bu çalışmada ölçeğin 5 faktörlü yapısı doğrulanmıştır ( $\Delta X^2/df=1,9$ , RMSEA= ,06, NFI= ,84; CFI= ,91; GFI= ,86). Ölçeklere ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları Tablo.1'de gösterilmiştir.

### 4. BULGULAR

Araştırmaya dâhil edilen değişkenlerin ortalama değerleri, standart sapmaları, Pearson korelasyon ve Cronbach alfa güvenilirlik değerlerine yönelik bulguları Tablo-1'de görülmektedir. Deneklerin örgütsel politika algıları ile duygusal bağlılık ( $r=-,332$ ;  $p<,01$ ) arasında orta düzeyde ve olumsuz yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. AÖP ile işten ayrılma niyetleri ( $r=-,305$ ;  $p<,01$ ) arasında ise orta düzeyde ve olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti ( $r=-,487$ ,  $p<,01$ ) arasında orta düzeyde ve olumsuz yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur.

**Tablo.1.** Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri

Değişkenler	Ort.	Km	Öz	SS	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Duyg. Bağ	3,28	3,22	3,37	,94	(,86)							
2. İAN	2,50	2,47	2,57	,12	-,487**	(,88)						
3. YİGPD	3,23	3,40	2,92	,69	-,185**	,197**	(,74)					
4. ÖTKYPD	2,97	3,01	2,90	,77	-,290**	,296**	,493**	(,80)				
5. ÇIKAR	3,09	3,32	2,68	,86	-,278**	,250**	,612	,571**	(,77)			
6. ÜMGPD	2,70	2,90	2,34	,94	-,341**	,254**	,569**	,554**	,691**	(,89)		
7. GPD	3,28	3,53	2,82	,02	-,278**	,267**	,620**	,522**	,745**	,641**	(,71)	
8. AÖP Toplam	3,03	3,20	2,75	,67	-,332**	,305**	,816**	,783**	,856**	,848**	,807**	(,92)

\*\*.,01 düzeyinde anlamlı \*.,05 düzeyinde anlamlı, (KM.) Kamu çalışanlarına ait ortalama, (ÖZ.) özel sektör çalışanlarına ait ortalamalardır. Parantez içindeki değerler Cronbach alfa güvenilirlik katsayılarıdır.

Araştırmamızın hipotezlerini test etmek için regresyon analizi yapılmış ve regresyon modelleri Tablo.2 de sunulmuştur. Modelde bir ve üçüncü düzeylerde araştırmanın bağımlı değişkenleri üzerinde demografik değişkenlerin etkisinin olup olmadığı test edilmiş ve anlamlı bir etki tespit edilememiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, AÖP duygusal bağlılığı olumsuz yönde etkilediği ( $\beta=-.364, p=.00$ ), işten ayrılma niyetinin ise olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği ( $\beta=.367, p=.00$ ) tespit edilmiştir. Bununla birlikte duygusal bağlılığın da işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ( $\beta=-.506, p=.00$ ) ortaya konulmuştur. Bu sonuçlar neticesinde araştırmanın  $H_1, H_2$  ve  $H_3$  hipotezleri desteklenmiştir.

**Tablo.2.** Duygusal Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri Olan Değişkenlere Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Duygusal bağlılık				İşten ayrılma niyeti							
	1. Aşama		2. Aşama		3. Aşama		4. Aşama		5. Aşama		6. Aşama	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	T	$\beta$	t
Sektör	,094	1,307	-,032	-,444	,031	,421	,158	2,179	,078	1,236	,144	2,201
TopDeneyim	-,029	-,249	-,063	-,580	-,116	-,999	-,081	-,741	-,130	-,1295	-,109	-,1,102
Yas	-,153	-,2,251	-,147	-,2,291	-,007	-,100	-,013	-,199	-,084	-,1,399	-,078	-,1,317
Cinsiyet	,000	-,009	-,053	-,824	-,022	-,315	,032	,484	-,022	-,368	,008	,138
Eğitim	-,001	-,016	,068	,779	,005	,049	-,066	-,744	,004	,047	-,036	-,448
ÇalışmaSuresi	,009	,073	,046	,411	,133	1,113	,095	,844	,137	1,326	,116	1,135
Duy. Bağ	-	-	-	-	-	-	-	-	-,506	-,8,850**	-,441	-,7,415**
AÖP Toplam	-	-	-,364	-,5,469**	-	-	,367	5,470**	-	-	,207	3,218**
Düz.R <sup>2</sup>		,029		,139		,009		,095		,235		,265

\*\*.,00 düzeyinde anlamlı \*.01 düzeyinde anlamlı

Dördüncü hipotezimizi test etmek maksadıyla Baron ve Kenny'nin (1986) aracı etki testi için önerdiği üç aşamalı test uygulanmıştır. Aracı değişken analize dâhil edildiğinde, AÖP değişkeninin işten ayrılma niyetine olan etkisinde düşüş olması ( $\beta=-.367$ ;  $\beta=.207$ ;  $p<.01$ ), duygusal bağlılığın kısmi aracılık etkisinin olabileceğine işaret etmiştir. Yapılan Sobel, Aroian ve Goodman test sonuçlarının anlamlı olması (sırasıyla,  $Z=4,652$ ;  $4,631$ ;  $4,674$ ;  $p<.01$ ) duygusal bağlılığın AÖP-işten ayrılma niyeti ilişkisinde kısmi aracılık etkisinin olduğunu tespit edilmiştir. Böylece araştırmanın dördüncü hipotezi  $H_4$  kısmen kabul edilmiştir.

Son olarak araştırmanın beşinci hipotezinde ( $H_5$ ) değinilen değişkenler arasında sektör farkından kaynaklanan anlamlı bir farklılığın var olup olmadığını test etmek için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. t testi sonucunda sadece AÖP boyutunda ( $t=5.256, p=.00$ ) deneklerin çalıştıkları sektöre göre farklılaştıkları tespit edilmiştir. Sektöre ait ortalama değerler Tablo.1de verilmiştir. Aradaki anlamlı farklılık ise (kısmi  $\eta^2=.103$ ) orta düzeyindedir. Bu sonuçla birlikte son hipotezimiz ( $H_5$ ) desteklenmektedir.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Elde edilen bulgular neticesinde; AÖP'nin duygusal bağlılığı olumsuz yönde etkilediği ( $H_1$ ), işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin AÖP tarafından olumlu yönde etkilendiği ( $H_2$ ), işgörenlerin duygusal bağlılıklarının işten ayrılma niyetlerini olumsuz etkilediği ( $H_3$ ), duygusal bağlılığın AÖP-İAN ilişkisinde kısmi aracılık rolünün olduğu ( $H_4$ ) ve işgörenlerin örgütsel politika algılarının çalıştıkları sektöre (kamu-özel) göre farklılaştığı ( $H_5$ ) yönünde hipotezlerin desteklendiği ortaya koyulmuştur. Bu bulgular yüksek örgütsel politika algısının iş görenlerin örgütlerine karşı duygusal bağlarının zayıflamasına ve örgütlerine duygusal yönden zayıf olan işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin yüksek olacağı anlamına gelmektedir. Bununla birlikte AÖP ve duygusal bağlılığın birlikte iken işten ayrılma niyeti üzerinde daha tesirli olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın bulgularının yazında AÖP'nin iş tutumları üzerindeki olumsuz etkilerinin olduğuna dair tespitleri desteklemektedir. Araştırmanın bulguları, AÖP'nin duygusal bağlılıkla üzerindeki olumsuz etkiyi (örn. Miller ve ark. 2008; Vigoda-Gadot, Talmud, 2010; Bodla ve Danish, 2009) ve İAN üzerindeki olumlu etkiyi (Chang ve ark. 2009; Haris ve ark. 2007; İşcan 2005; Vigoda, 2000) inceleyen diğer araştırmalar ile aynı doğrultudadır. AÖP'nin duygusal bağlılığı azalttığı ve işten ayrılma niyetini artırdığının ortaya konulması yazına yapılan en büyük katkı olarak düşünülmektedir. Ayrıca duygusal bağlılığın kısmi aracılık rolü ortaya koyulmuştur. Bu bulgu yapılacak çalışmalarda duygusal bağlılığın aracı etkisi göz ardı edilmemesi gerektiğine işaret etmektedir. Bir diğer önemli sonuç ise İşcan'dan (2005) farklı olarak araştırmamızda AÖP'nin cinsiyet açısından farklılaşmadığı, ancak sektör açısından farklılaştığı tespit edilmiş olmasıdır. Bu bulgu düşük sinerjili ve dinamik iç grupların yaygın olduğu toplumsal bir yapıya sahip olan Türk toplumunda AÖP'nin kamu sektöründe özel sektöre göre daha yüksek olduğuna işaret etmektedir



Çalışmada elde edilen sonuçlar, uygulama açısından da bazı öneriler getirmektedir: (1) iş ortamında görülen olumsuz iş tutumların sebeplerinden biri olan örgütsel politika kontrol altında tutulmalıdır; (2) yüksek örgütsel performans için politik olmayan ve adil olan iş ortamı yaratılarak işgörenlerin örgüte bağlılığı artırılarak işte kalmaları sağlanmalıdır; (3) terfi ve ödüller şeffaf dağıtılmalıdır; (4) liyakat her şeyin önünde değerlendirilmelidir. Bu çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. İlk kısıtı araştırmamızın örneklemi oluşturmaktadır ki özel sektörün sadece 3 farklı banka çalışanlarından oluşması ve araştırmaya sınırlı sayıda (N=242) çalışan katılması genellenebilirlik açısından bir kısıttır. Ortak yöntem varyansı ise bir diğer kısıtımızı oluşturmaktadır. Şöyle ki denekler vermiş oldukları cevapların işveren/amirlerin eline geçme ihtimaline karşı var olan durumu tam olarak yansıtmamış olabilirler. Bununla birlikte araştırmamızın kitsel olması deneklerin o anki ruh hali ve içinde buldukları duruma göre değerlendirme yapmalarına ve genel durumu göz ardı etmelerine sebep olabilir. Wasti (2000) işgörenlerin örgütte kalma kararında üç bağımlık boyutunun da etkili olduğunu savunmaktadır. Haliyle araştırmamızda sadece duygusal bağlılığın ele alınması bir kısıt olarak değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Aryee, S., Zhen X. C., & Budhwar, P. S. (2004). Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94, 1-14.
- Ayhan, Ö. (2013). Algılanan örgütsel politikanın örgütsel adalet ve işten ayrılma niyetine etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic And Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Blau, M.P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bluedorn, A. (1982). The Theories of Turnover: Causes, Effects and Meaning. İçinde S. Bacharach (Ed.). *Research in the Sociology of Organizations*(ss.75-128). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bodla, M. ve Danish, R.Q., (2009). Politics and workplace: An empirical examination of the relationship between perceived organizational politics and work performance. *South Asian Journal of Management*, 16(1), 44-62.
- Bozeman, D. P., Perrew, P. L., Kacmar, K. M., Hochwarter, W. A., & Brymer, R. A. (1996). An examination of reactions to perceptions of organizational politics. *Southern Management Association Meetings*, New Orleans, LA.
- Chan, C.H., Rosen, C.C. ve Levy, P.E. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: a meta-analytic examination. *Academy of Management*, 52(4), 779-801.
- Clugston, M. (2000). The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 477-486
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A. ve Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159-180.
- Cropanzano, R., Howes, J. C. Grandey, A. A. ve Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180.
- Drory, A., Romm, T. (1989). Politics in organization and its perception within the organization. *Organization Studies*, 9(2), 165-179
- Drory, A. (1993). Perceived political climate and job attitudes. *Organization Studies*, 14(1), 59-71.
- Ferris, G. R., Fedor, D. B., Chachere, J. G. ve Pondy, L. R. (1989). Myths and politics in organizational contexts. *Group and Organization Studies*, 14, 83-103.
- Ferris, G.R., Kacmar, K.M.(1992). Perception of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93-116.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M., and Howard, J. E. (1996). Perceptions of organizational politics: Prediction, stress-related implications, and outcomes. *Human Relations*, 49: 233-266.
- Gull, S. ve Zaidi, A.A. (2012). Impact of organizational politics on employees' job satisfaction in the health sector of Lahore Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 156-170.
- Gülova, A.A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.
- Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012). İnsan Kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 13-30.
- Harris, J.K., James, M. ve Boonthanom, R. (2005). Perception of organizational politics and cooperation as moderators of the relationship between job strains and intent to turnover. *Journal of Managerial Issues*, 17(1), 26-42.
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A. ve Kacmar, K. M. (1997). Perceptions of organizational politics as a moderator of the relationship between conscientiousness and job performance. *Southern Management Association Meeting*, Atlanta, GA.

- İşcan, Ö.F. (2005). Siyasal arena metaforu olarak örgütler ve örgütsel siyasetin örgütsel adalet algısına etkisi. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 60(1), 149-171.
- Kacmar, K.M. ve Ferris, G.R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. Educational and Psychological Measurement, 51, 193-205.
- Kacmar, K. M. ve Baron, R. A. (1999). Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. In G. R. Ferris (Ed.), Research in personnel and human resources management (ss. 1-39). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kipnis, D., Schmidt, S. ve Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's own way. Journal of Applied Psychology, 65, 440-452.
- Lewin, K. (1936). Principles of Topological Psychology. Newyork: McGraw- Hill
- Mayes, B.T. ve Allen, R.W. (1977). Toward a definition of organizational politics. Academy of Management Review, 2, 672-678.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organisation: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. Journal of Vocational Behavior, 61, 20-52.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. Thousand Oaks CA: Sage.
- Mohan-Bursalı, Y. (2008). Örgütsel politikanın işleyişi: Örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi. İzmir
- Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247.
- Özdevecioğlu, M. (2002). Kamu ve özel sektör yöneticileri arasındaki davranışsal çalışma koşulları ve kişilik farklılıklarının belirlenmesine yönelik bir araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19, 115-134.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L., ve Jackson, S. L. 1995. Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences. Journal of Management, Vol 21(5), 891-912.
- Rosen, C. C., Levy, P. E. ve Hall, R. J. (2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. Journal of Applied Psychology, 91(1), 211.
- Sargut, A.S. (2010). Kültürler arası farklılaşma ve yönetim. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Wasti S. A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 401-410.
- Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. Journal of Vocational Behavior 57, 326 -347.
- Vigoda-Gadot, E. ve Talmud, I. (2010). Organizational Politics and Job Outcomes: The moderating effects of trust and social support. Journal of Applied Social Psychology, 40(11), 2829-2861.
- Welsh, A.M. ve Slusher, E.A. (1986). Organizational Design as a Context for Political Activity. Administrative Science Quarterly, 31, 389-402.

# İŞ TATMİNİ VE ALGILANAN PERFORMANSIN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Araş.Gör. **Gülcan KAHRAMAN**  
Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi  
Sağlık Yönetimi Bölümü  
gkahraman@sakarya.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmada, sosyal bilimler yazınında sıkça kullanılan iş tatmini, algılanan performans ve işten ayrılma niyeti kavramları incelenmiştir. Araştırmada, yönetmen düzeyindeki banka çalışanlarının iş tatmini ve performanslarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki bütünlük etkisi incelenmiş; işten ayrılma niyetinin en aza indirilmesinde, “iş tatmini” ve “algılanan performans” değişkenlerinden hangisinin başlangıç noktası olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren özel bir bankanın genel merkez ve şubelerinde görev yapan yönetmen düzeyindeki çalışanlara uygulanmıştır. 434 çalışanın anket verileri kullanılmıştır. Algılanan yüksek performans nedeniyle artan iş tatmininin işten ayrılma niyetinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş tatmini, Algılanan performans, İşten ayrılma niyeti

## 1. GİRİŞ

İşletme yöneticileri, işletme içindeki faaliyetleri etkin ve verimli bir şekilde yürütebilmek için, insan kaynağını dikkate almalıdır. Çünkü, insan kaynağı, bir işletmenin en önemli sermayesidir. İşletmeler, bünyesinde çalışan işgörenlerin devir hızı yüksek olduğunda, bunun kendilerine getireceği maliyetin ve zaman kaybının işlerini büyük oranda aksattığını fark ettiklerinde, işletmenin başarısı bundan etkilenecektir. Dolayısıyla, bünyesinde bulunan çalışanların işten ayrılma niyetini en aza indirebilecek ve hatta bu durumu yok edecek çözüm yollarına gitmesi gerektiği aşikardır. Bu çalışma, “iş tatmini” ve “algılanan performans” değişkenlerinden hangisinin işten ayrılma niyetinde başlangıç noktası olduğunun belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

Sosyal bilimler yazınında, işletme biliminde, iş tatminiyle ilgili birçok araştırma bulunmaktadır. Daha çok “kişisel değerlendirme” olarak düşünülen iş tatmini, “bireyin kuralların olduğu, beklentilerin yer aldığı sistem içinde şekillenen iş ve iş koşullarıyla ilgili algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkiler” olarak tanımlanmıştır (Schneider ve Snyder, 1975:31). Luthans’ın değerlendirmesinde ise, çok benzer bir tanımla, çalışanın duygusal tepkileri ön plana çıkarılarak, “çalışanların iş ve işin sağladıklarına ilişkin bir algısı ve bu algının karşılığında verdiği duygusal cevap” olarak ifade edilmektedir (Luthans, 1994:114).

Diğer bir değişken olan iş performansı ise, “örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında katkısı bulunan davranışlar” olarak tanımlanabilir (Churchill, Ford ve Walker, 1976; Veloutsou ve Panigyrakis, 2004:108). İş performansı yüksek olan çalışanların, işten ayrılma niyetleri düşük olmaktadır (Brown ve Peterson, 1993; Veloutsou ve Panigyrakis, 2004: 111).

İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın bulunduğu pozisyondan ayrılma beklentisi olarak tanımlanabilir (Larrabee, Janney ve Ostrow, 2003). Bu alandaki çalışmalara bakıldığında, işten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasında negatif bir ilişkinin olduğu yönünde bulgular yer almaktadır (Takase ve diğerleri, 2005; Scott ve diğerleri, 2006). Diğer bir ifadeyle, iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda genellikle işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğu görülmektedir (Price ve Mueller, 1981; Shalley ve diğerleri, 2000). Sağlık sektöründeki bir çalışmada ise, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide, düşük performansı olan kişilerin eğilimlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir (Rusbelt ve diğerleri, 1988, aktaran: Gül, Oktay ve Gökçe, 2008).

## 2. YÖNTEM

### 2.1.Araştırma Kapsamı

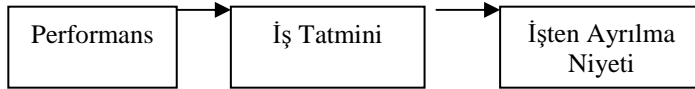
Araştırma kapsamında Türkiye’de faaliyet gösteren özel bir bankanın genel merkez ve şubelerinde görev yapan yönetici düzeyindeki çalışanlara uygulanan ve 434 çalışanın katıldığı anket verileri kullanılmıştır.

## 2.2.Örnekleme ve verilerin toplanması

434 geçerli anket formundan elde edilen veriler, online anket formu vasıtası ve sosyal ağlar aracılığı ile toplanmıştır. Araştırmada ölçülmek istenen değişken sayısının fazla olması ve ana kitle elemanlarının yoğun ve stresli çalışma koşulları sebebiyle işten ayrılma niyeti, iş tatmini, algılanan performans değişkenleri birer adet soru ile ölçülmüştür (Örneğin genel olarak değerlendirdiğimde, iş tatmin seviyem yüksektir. 1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum).

## 2.3.Araştırma Modeli

Araştırma modelinde işten ayrılma niyeti bağımlı değişken, iş tatmini ve algılanan performans bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. İş tatmini ve performansın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin ölçümünde Çoklu Regresyon Analizinden yararlanılmıştır.



## 2.4.Araştırmaya İlişkin Bulgular

**Tablo-1:** Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

		N	%
Cinsiyet	Erkek	254	58,5
	Kadın	180	41,5
Yaş	21-30	238	54,8
	31-40	87	20,0
	41-50	74	17,1
	51 ve üzeri	35	8,1

Katılımcıların 254 tanesi erkek (% 58,5) ve 180 tanesi ise kadındır (%41,5). Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında, % 54,8'i 21-30 yaş aralığında, % 20'i 31-40 yaş aralığında, % 17,1'i 41-50 yaş aralığında, %8,1'i ise 51 yaş ve üzerindedir.

**Tablo-2:** Araştırmada Kullanılan Alt Boyutlara İlişkin Korelasyon Tablosu

Alt Boyutlar	Performans	İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti
1.Performans	1		
2.İş Tatmini	,783**	1	
3.İşten Ayrılma Niyeti	-,348**	-,496**	1

Yapılan Pearson korelasyon analizinde iş tatmini değişkeni ile performans değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı, oldukça güçlü ve pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir.

İşten ayrılma niyeti ile performans arasında negatif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yine işten ayrılma niyeti ile iş tatmini değişkeni arasında negatif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler ortaya konmuştur.

**Tablo-3:** Araştırmada Kullanılan Boyutlara İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	F	β	Standart Hata	T değeri	Anlamlılık Düzeyi
Performans	,348	,121	,119	59,452	,105	,071	1,566	,118
İş tatmini	,496	,246	,244	140,878	-,578	,049	-8,618	,000

Tablo-3 incelendiğinde performans değişkeninin işten ayrılma niyeti değişkenine istatistiksel açıdan anlamlı etki yapmadığı tespit edilmiştir (P=,188 >0,05).

Öte yandan iş tatmini değişkeninin işten ayrılma niyeti değişkenine negatif yönde (β= -,578) ve istatistiksel açıdan anlamlı (P=,000 < 0,05) etkisi olduğu görülmektedir.

Düzeltilmiş  $R^2$  değeri (,244) işten ayrılma niyetindeki değişimin % 24,4'ünün iş tatmini değişkeni tarafından açıklandığını göstermektedir.

Sonuç olarak iş tatmini arttıkça işten ayrılma niyetinin azalacağını söyleyebiliriz.

Bunun dışında araştırma sonuçlarından hareketle; banka çalışanlarının işgören devrinin azaltılmasında çıkış noktasının "iş tatmini" değil, "algılanan performans" olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, yönetmen düzeyindeki çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşürülmesinde;

a. İşin kendisi dışındaki faktörlerden kaynaklanan iş tatmininin etkisi sınırlı iken,

b. Algılanan yüksek performans nedeniyle artan iş tatmini temel belirleyici olmaktadır.

Dolayısıyla araştırma sonuçları İnsan Kaynakları stratejilerinin belirlenmesinde, çalışan bağlılığını arttırmada dışsal faktörlerden ziyade, iş ile ilgili içsel faktörlerin rolünü göstermesi açısından önem taşımaktadır.

### 3. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırmada yönetmen düzeyindeki banka çalışanlarının, performanslarında meydana gelen artışın iş tatminlerini yükselterek işten ayrılma niyetlerini düşürdüğü belirlenmiştir. Araştırma sonuçları, performansın işten ayrılma niyeti üzerindeki "tam aracılık" etkisini göstermesi açısından Türkçe yazına önemli katkı sağlamaktadır. Bir hizmet sektörü olan bankacılık sektöründe, çalışan personelin işine bağlılığı, işten memnuniyeti, performans değerlendirmesi oldukça önemlidir. İşten ayrılma niyetine sahip bir çalışan, işletmenin çalışana yaptığı yatırımlar düşünülduğünde maliyetli bir iştir. Dolayısıyla sonuç olarak, İnsan Kaynakları yazınında bu konuda daha fazla inceleme yapılmış çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

### KAYNAKÇA

- Brown, S. ve Peterson, R. 1993. Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction, Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects, *Journal of Marketing Research*, 63-67.
- Churchill, J., Ford, N. ve Walker, O. 1976. Organizational Climate and Job Satisfaction in the Sales Force, *Journal of Marketing Research*, 323-32.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. 2008. İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış*, Sayı 15.
- Luthans, F. 1994. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, Inc., New York.
- Price, J. ve Mueller, C. 1981. A Causal Model of Turnover for Nurses, *The Academy of Management Journal*, Vol. 24(3) 543-565.
- Rusbelt, C. A., Farrell, D., Rogers and Mainous. 1988. Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction, *Academy of Management Journal*, Vol (31), 599-627.
- Schneider, B. ve Snyder, R. A. 1975. Some Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Climate, *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Scott, A., Gravelle, H., Simoens, S., Bojke, C. ve Sibbald, B. 2006. Job Satisfaction and Quitting Intentions: A Structural Model of British General Practitioners, *British Journal of Industrial Relations*, 44 (3) , 519-540.
- Shalley, C., Gilson, L. ve Blum, T. 2000. Matching Creativity Requirements and The Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave, *Academy of Management Journal*, Vol (48), Issue (2), 215-223.
- Takase, M., Maude, P. ve Manias, E. 2005. Nurses' Job Dissatisfaction and Turnover Intention: Methodological Myths and an Alternative Approach, *Nursing and Health Sciences*, Vol (7), 209-217.
- Veloutsou, C. ve Panigyrakis, G. 2004. Consumer Brand Managers' Job Stress, Job Satisfaction, Perceived Performance and Intention To Leave, *Journal of Marketing Management*, Vol. 20(1-2) 105-131.

# ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLE İŞGÜCÜ DEVİR ORANI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**Yrd.Doç.Dr. Burcu Özge ÖZASLAN ÇALIŞKAN**

İstanbul Üniversitesi  
Ulaştırma ve Lojistik Yüksekokulu  
[ozaslan@istanbul.edu.tr](mailto:ozaslan@istanbul.edu.tr)

**Öğr.Gör.Dr. Aşlı BEYHAN ACAR**

İstanbul Üniversitesi  
İşletme İktisadi Enstitüsü  
[aslicar@istanbul.edu.tr](mailto:aslicar@istanbul.edu.tr)

## ÖZET

İletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla gerek örgüti meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ve çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişidir. Örgüt içerisinde emir ve haberlerin, karşılıklı duygu ve düşüncelerin yayılmasının sağlanması, uyum, ortak görüş ve koordinasyonun sağlanması, örgüt dışı adaptasyonun sağlanması ve bilgi giriş çıkışının başarı ile yerine getirilebilmesi ancak örgütlerde etkin bir iletişim oluşturmakla mümkündür.

Bir örgütte çalışan kişilerin iletişimden duyulan tatmin seviyelerinin söz konusu örgütün bütünü için bir örgütsel iletişim algısı oluşturduğu düşünülmektedir. İşletmenin bütünü için bir örgütsel iletişim algısından söz edilebileceği gibi farklı yönetim birimleri altında çalışan departmanlarda da örgütsel iletişimden duyulan tatmin seviyelerinin birbirinden farklı olabileceği düşünülmektedir. Örneğin bir örgütteki pazarlama departmanı ile muhasebe departmanı çalışanları arasında örgütsel iletişimden duyulan tatmin seviyelerinin anlamlı ölçüde farklı çıkması beklenmektedir. Bu durumun söz konusu iki departman arasındaki işgücü devir oranlarında da anlamlı ölçüde farklılık oluşturacağı araştırmadan beklenen sonuçlar arasındadır.

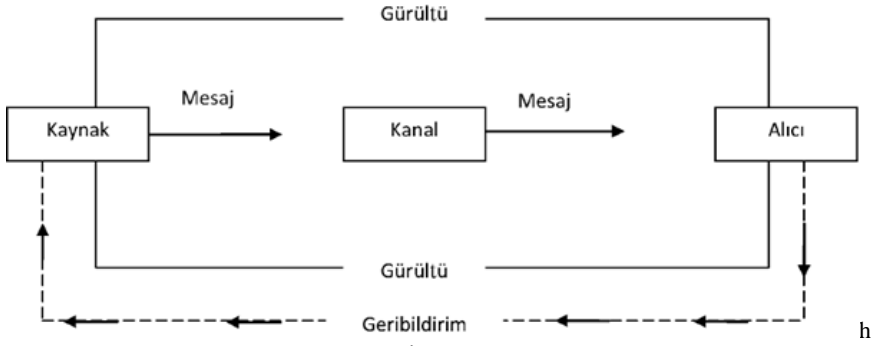
**Anahtar Kelimeler:** İletişim, Örgütsel İletişim, İşgücü Devir Oranı

## 1.GİRİŞ

İletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla gerek örgüti meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ve çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişidir. Örgüt içerisinde emir ve haberlerin, karşılıklı duygu ve düşüncelerin yayılmasının sağlanması, uyum, ortak görüş ve koordinasyonun sağlanması, örgüt dışı adaptasyonun sağlanması ve bilgi giriş çıkışının başarı ile yerine getirilebilmesi ancak örgütlerde etkin bir iletişim oluşturmakla mümkündür.

Bir örgütte çalışan kişilerin iletişimden duyulan tatmin seviyelerinin söz konusu örgütün bütünü için bir örgütsel iletişim algısı oluşturduğu düşünülmektedir. İşletmenin bütünü için bir örgütsel iletişim algısından söz edilebileceği gibi farklı yönetim birimleri altında çalışan departmanlarda da örgütsel iletişimden duyulan tatmin seviyelerinin birbirinden farklı olabileceği düşünülmektedir. Örneğin bir örgütteki pazarlama departmanı ile muhasebe departmanı çalışanları arasında örgütsel iletişimden duyulan tatmin seviyelerinin anlamlı ölçüde farklı çıkması beklenmektedir. Bu durumun söz konusu iki departman arasındaki işgücü devir oranlarında da anlamlı ölçüde farklılık oluşturacağı araştırmadan beklenen sonuçlar arasındadır.

Bir süreç olarak iletişim, bireyin bir başka bireye yaptığı herhangi bir etki olmasının ötesinde, bir paylaşma eylemidir. Dolayısıyla iletişim tek yönlü olmayıp, iki yönlü bir süreçtir" (Gürgen, 1997: 10). Şekil 1'de iletişim süreci ortaya konulmaktadır.



Şekil 1: İletişim Süreci

Örgütsel iletişim, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yapılan işlem ve eylemlerden geribildirim yoluyla tepkileri, yanıtları taşımak zorundadır. Böylece örgütsel iletişim, hem yöneticinin işgöreni etkilemesini, hem de işgörenin yöneticiye yanıtını içeren çift yönlü bir iletişim süreci olarak gerçekleşir. (Karcioğlu, 2009: 65.)

İletişim anı zamanda çalışanların örgütün normları değerleri ve kültürü gibi tanımlanan özellikleriyle ilgili öznel algılamasını oluşturma ve paylaşma fırsatı yaratır. Böylece örgüt üyelerinin örgütün kimliğiyle ilgili düşüncelerinin ortaya çıkması beraberinde üye özdeşleşmesini güçlendirir. Özdeşleşme bireyin sosyal kimliklerinin bir parçası olarak örgütsel kimliğin bir sonucudur. Pratt (1998), örgütle özdeşleşmenin bireyin

İşgücü devri ise, bir örgütte meydana gelen ayrılma ve katılma hareketleri olarak ifade edilebilir. Bu hareketler, oransal olarak değerlendirildiğinde, insan kaynakları açısından önemli bir gösterge haline gelmektedir. İşgücü devrinin yüksek olmasının, işletmelere olan maliyeti oldukça yüksektir. Bu maliyetler; yeni işe alma, duyurum, eğitim gibi giderlerden oluşmaktadır. Bir personelin işten ayrılmasının işletmeye maliyeti, ayrılan personel maaşının yaklaşık iki katına tekabül etmektedir ve bu olumsuz etki her sektör için yaklaşık aynı ölçüde geçerlidir. (Tuna, 2007: 45.)

Araştırmacıların yaptığı olduğu bazı araştırmalar sonucunda işgücü devir oranına etki eden öncelikli faktörler, ücret, çalışma ortamı, örgütsel kültür ve bunların yanı sıra örgüt içi iletişimdir. Bu alanda literatür incelendiğinde örgüt içi iletişimin iyi örneklerinin olduğu işletmelerde çalışanların görevlerini başarıyla tamamladıkları, çalışma ekipleri oluşturdukları ve iş tatminlerinde artış olduğu gözlenmiştir. Tüm bu olumlu etkiler birleştiğinde işgücü devir oranı düşmektedir. (Mohamad, 2008: 2.)

Örgütün iletişim iklimi, işgörenlerin bireysel ve örgütsel düzeyde iletişim çevresine verdikleri tepkilerden oluşmaktadır. Örgütsel iklimin kapsamı, işgörenlerin örgütsel hedefleri karşılama ve örgütteki iletişime yönelik sağlıklı tutum geliştirmeleri için çalışanları motive etmektedir. (Hopper: 2009, 13.)

**Araştırmanın Amacı:** Araştırmanın amacı, bir organizasyonun farklı departmanlarında çalışanların örgütsel iletişimden duydukları tatmin düzeyi ile işgücü devir oranlarını karşılaştırmaktır. Söz konusu araştırma, işgücü devir oranları ile iletişimden duyulan tatmin düzeyi bakımından anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespit edilmesini sağlamaya yardımcı olabilecektir.

**Araştırmanın Önemi:** Örgütsel iletişim günümüzde işletmecilik alanında gerek akademik, gerekse de uygulama alanında geniş ölçüde ele alınan bir konudur. Örgütsel iletişimden duyulan tatminsizlik, yetki ve sorumlulukların tam olarak yerine getirilememesine, emir-komuta zincirinin ve hiyerarşinin bozulmasına, örgütsel dedikoduların artmasına, kişiler ve departmanlar arasında çatışmalara sebep olabilmektedir. Tüm bunlar çalışanların motivasyonlarının azalmasına, iş tatminsizliğine ve sonuç olarak istifaların artışına dönüşebilmektedir. Bu araştırma ile bir örgütteki iş gücü devir oranları ile örgütsel iletişimden duyulan tatmin seviyesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılarak, iletişimin iş tatminine etkisi olup olmadığı belirlenmeye çalışılacaktır. Araştırma, örgütsel iletişimden duyulan tatminin artırılması ve bunun olası faydalarını somut olarak ortaya koyması bakımından önem arz etmektedir.

**Araştırmanın Kapsamı:** Araştırma bir ilaç şirketinde çalışan orta ve alt düzey yöneticiler üzerinde yapılmıştır. Araştırma 138 kişi üzerinde gerçekleştirilmiş olup; 121 çalışan anketeye cevap vermiştir.

**Araştırmanın Yöntemi:** Araştırmada iletişimden duyulan tatmin seviyesi 15 ifadeden yer alan ve 5'li Likert ölçeği ile hazırlanmış bir ölçek yardımıyla ölçülmeye çalışılmıştır. Ölçek tek bir faktörden oluştuğu için faktör analizi yapılmamış, ölçeğin güvenilirliğini test etmek için güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Tatmin seviyesi ise frekans değerler üzerinden ortalama değer ile tespit edilmiştir. İşgücü devir oranları söz konusu şirketin İK departmanından alınmıştır. Araştırmada yer alan demografik faktörler ile iletişimden duyulan tatmin seviyesi bakımından yapılan karşılaştırmalar için tek yönlü ANOVA analizi kullanılmıştır.

Araştırma Bulguları: Araştırmanın tanımlayıcı istatistikleri aşağıda belirtilmiştir:

**Tablo 1: Güvenirlilik Analizi**

Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
,926	15

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenirlilik analizi sonucu çıkan Cronbach's Alpha değeri "92,6"dır. Bu da kullanılan ölçeğin güvenirliliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Yapılan Kormogorov Smirnov testine göre veriler normal dağılıma uymaktadır. Ölçeğe ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıda belirtilmiştir:

**Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistikler**

N	Geçerli	121
	Kayıp	0
Ortalama		3,1971

Tablo 2'ye göre çalışanların iletişimden duydukları tatmin düzeyi 3,20'dir. 5'li skalada bu değer orta düzeyde bir değer olarak kabul edilebilmektedir. Şirketin İK departmanından alınan işgücü devir oranı verisine göre araştırma kapsamında yer alan çalışanların oluşturduğu kesimin işgücü devir oranı % 9,75'tir. Bu değer şirketin yer aldığı sektöre göre ortalama bir değerdir. İşgücü devir oranları ile örgütsel iletişim düzeyinden duyulan tatmin bakımından farklılığa tabi tutulacak iki departman olan muhasebe ve pazarlamada işgücü devir oranı ise sırasıyla 13 ile 6,5'tir.

**Tablo 3: Muhasebe ve pazarlama çalışanlarının örgütsel iletişimden duydukları tatmin seviyesi**

departman	Ortalama	N	Std. Sapma
muhasebe	2,6252	39	,75608
pazarlama	3,7690	82	,74032
Toplam	3,1971	121	,74893

Muhasebe ve Pazarlama departmanlarının örgütsel iletişimden duydukları tatmin düzeyleri ortalamaları arasında birbirlerine göre anlamlı farklılığın olup olmadığı yönünde yapılan ANOVA analizi sonucu aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

**Tablo 4: ANOVA Analizi**

	Ortalamaların toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama kareleri	F	Anlamlılık katsayısı
Gruplararası	,624	1	,624	1,113	,038
Grup içi	66,683	119	,560		
Toplam	67,307	120			

Yukarıdaki tabloda bulunan anlamlılık düzeyi  $0,038 < 0,05$  olduğundan iki departmanın örgütsel iletişimden duydukları tatmin seviyesi bakımından birbirlerinden anlamlı düzeyde farklı oldukları ortaya çıkmaktadır. Buna göre muhasebe bölümü çalışanları ortalamasının altında, pazarlama bölümü çalışanları ise ortalamasının üzerinde tatmin düzeyine sahiptir.

Yaş, eğitim ve pozisyona göre iletişimden duyulan tatmin seviyesi bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için yapılan tek yönlü ANOVA analizinin bulguları aşağıda belirtilmiştir:

**Tablo 5: Varyansların Homojenliği Testi**

Levene İstatistiği	df1	df2	Anlamlılık katsayısı
,246	1	119	,864

ANOVA analizinin ön koşulu olan varyansların homojenliğine göre varyansların homojen olduğu ( $0,864 > 0,05$ ) görülmektedir.

**Tablo 6: ANOVA Analizi**

	Ortalamaların toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama kareleri	F	Anlamlılık katsayısı
Gruplararası	1,227	1	,409	1,113	,048
Grup içi	14,237	119	,347		
Toplam	15,464	120			



ANOVA analizine göre yaşa göre iletişimden duyulan tatmin seviyesi bakımından anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. ( $0,048 > 0,05$ )

Eğitim seviyelerine göre iletişimden duyulan tatmin seviyesi bakımından anlamlı bir farklılık olmadığına yönelik analiz bulguları aşağıda belirtilmiştir:

**Tablo 7: Varyansların Homojenliği Testi**

Levene İstatistiği	df1	df2	Anlamlılık katsayısı
,452	2	118	,505

ANOVA analizinin ön koşulu olan varyansların homojenliğine göre varyansların homojen olduğu ( $0,505 > 0,05$ ) görülmektedir.

**Tablo 8: ANOVA Analizi**

	Ortalama-ların toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama kareleri		Anlamlılık katsayısı
Gruplar arası	,017	2	,008	023	,978
Grup içi	15,447	118	,368		
Toplam	15,464	120			

ANOVA analizine göre eğitime göre iletişimden duyulan tatmin seviyesi bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. ( $0,978 > 0,05$ )

Çalışanların pozisyonlarına göre iletişimden duyulan tatmin seviyesi bakımından anlamlı bir farklılık olmadığına yönelik analiz bulguları aşağıda belirtilmiştir:

**Tablo 9: Varyansların Homojenliği Testi**

Levene İstatistiği	df1	df2	Anlamlılık katsayısı
1,486	3	117	,232

ANOVA analizinin ön koşulu olan varyansların homojenliğine göre varyansların homojen olduğu ( $0,232 > 0,05$ ) görülmektedir.

**Tablo 10: ANOVA Analizi**

	Ortalama-ların toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama kareleri		Anlamlılık katsayısı
Gruplar arası	,768	3	,256	714	,549
Grup içi	14,696	117	,358		
Toplam	15,464	120			

ANOVA analizine göre pozisyona göre iletişimden duyulan tatmin seviyesi bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. ( $0,549 > 0,05$ )

## 2.SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada ele alınan farklı departman çalışanlarının örgütsel iletişimden duydukları tatmin seviyesi ile işgücü devir oranları arasında anlamlı ilişkiler çıktığı görülmektedir. Elbette işgücü devir oranını etkileyen ve literatürde oldukça geniş yer tutan başka değişkenler de bulunmaktadır. Örgütsel iletişimin de kişilerin işten ayrılmalarına sebep olan bir değişken olarak kabul edilmesi mümkündür. Bunun kişilerin işten ayrılmalarına etkisi ise ayrı bir ampirik çalışmayla ölçülmesi yararlı olabilecektir. Bir örgütte iletişim konusunda sıkıntılar yaşanması çalışanlar arasında huzursuzluk, dedikoduların yaygınlaşması, çatışma ve daha birçok olumsuzluğa sebep olabilmektedir. Bunun yanı sıra aynı örgüt içinde farklı yönetim birimleri olarak karşımıza çıkan departmanlar arasında da örgütsel iletişim açısından farklılıklar bulunabilmektedir. Bunu sebepleri ise çeşitlidir: yöneticilerin farklılığı, yönetim tarzının farklılığı, farklı departmanlardaki işler arasındaki farklılıklar, amaç farklılıkları vb. olarak sebepleri sıralamak mümkündür. Bir örgütte aynı düzey çalışanlar arasında adil bir ücret politikası, kaynakları adil dağıtıldığı varsayıldığında tepe yönetim ve örgüt kültürü de aynı olduğundan departmanlar arasında farklılaşan daha az sayıda değişken bulunmaktadır. Farklı örgütler arasında bu çalışmanın yapılmasında pek çok değişkeni aynı ya da benzer kabul etmek gerekmektedir ki sadece

örgütsel iletişimden duyulan tatminin etkisi ölçülebilir ancak bunun ne kadar sağlıklı olduğu ise sorgulanması gereken bir husustur. Bu nedenle bu tür bir çalışmanın aynı örgütte farklı departmanlar arasında yapılmasının gelecek çalışmalara yön vermesi açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

### **KAYNAKÇA**

- Fatih Karcıoğlu vd., “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Uygulama”, Yönetim, Sayı: 63, 2009, s: 59-76.
- İpek Kalemci Tüzün, İrfan Çağlar, “Örgütsel Özdeşleşme Kavramı Ve İletişim Etkinliği İlişkisi”, Journal of Yasar University, 3-9, 2008, s: 1011-1027.
- Muharrem Tuna, “Personel Devir Oranı Analizi: Ankara’da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 18, Sayı 1, Bahar, 2007, s: 45-52.
- Siti Fatimah Mohamad, Effects Of Communication On Turnover İntention: A Case Of Hotel Employees İn Malaysia, Iowa State University, 2008.
- Melissa Hopper, “Communication Satisfaction, Job Satisfaction, Organisational Commitment And Intention To Leave”, The University of Waikato, 2009.

**YIRMİSEKİZİNCİ OTURUM: PROF.DR. SUAT KESKİNOĞLU  
SALONU SOSYAL SERMAYE**

- ✓ **ORTAK METOD VARYANSI NEDİR? NASIL KONTROL EDİLEBİLİR?**

*Yrd. Doç.Dr. Adnan ÖZYILMAZ  
Öğr.Gör. Seçkin ESER*

- ✓ **NEOLİBERAL AKILSALLIK, Y KUŞAĞI VE SOSYAL SERMAYE: TÜRKİYE'DE X VE Y KUŞAKLARININ İÇ VE DIŞ GRUPLARA OLAN GÜVENİ**

*Prof.Dr. Binali DOĞAN  
Araş.Gör. Funda ÖZER*

- ✓ **ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜĞE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL DÜZEYDE BİLGİ PAYLAŞIMININ ARACILIK ETKİSİ**

*Dr. Mine AFACAN FINDIKLI  
Prof.Dr. İbrahim PINAR*

# ORTAK METOD VARYANSI NEDİR? NASIL KONTROL EDİLEBİLİR?

**Yrd. Doç.Dr. Adnan ÖZYILMAZ**  
Mustafa Kemal Üniversitesi İİBF  
ozyilmaza@mku.edu.tr

**Öğr.Gör. Seçkin ESER**  
Mustafa Kemal Üniversitesi  
Turizm ve Otelcilik MYO.  
seckine\_2000@hotmail.com

## ÖZET

Ortak metod varyansı (OMV) yönetim ve organizasyon çalışma alanını ilgilendiren çok önemli bir konudur. Çünkü, davranışsal değişkenler arasında sistematik hatanın ortaya çıkmasına, dolayısıyla doğru olmayan araştırma sonuçlarının ortaya konmasına neden olmaktadır. Bu çalışmada önce OMV'nin ortaya çıkmasına neden olan faktörler üzerinde durulmaktadır. Daha sonra ise, OMV'nin ortaya çıkmasını engelleyecek prosedürel ve istatistiksel çareler tartışılmaktadır. Çarelerden prosedürel olanlarının takip edilmesi OMV'nin etkisini azaltmakta, ancak tam olarak ortadan kaldırmamaktadır. Ayrıca, hiçbir istatistiksel çare OMV'yi bulup, ortadan kaldıracak düzeye ulaşmamıştır. Araştırmacılar, dergi editörleri ve hakemlerin OMV konusuna daha dikkatli yaklaşımları tavsiye edilmektedir. OMV'ye bu şekilde dikkat edilmesi araştırma kalitesinin artması açısından çok gereklidir.

**Anahtar Kelimeler:** Ortak metod varyansı, sistematik hata, anket, davranışsal değişken, araştırma kalitesi.

## 1. GİRİŞ

Bilim adamları, bilimsel konferanslara ve dergilere, sunulmak ve/veya yayınlanmak üzere çok sayıda araştırma makalesi teslim etmektedir. Ancak, lider konferans ve dergilere teslim edilen bu araştırma makaleleri OMV konusuna özen gösterilmemesi sebebiyle reddedilmektedir. Öyle ki, yönetim ve organizasyon alanında lider konumdaki akademik dergiler Editör Notu kısmında araştırmacılarından OMV'ye dikkat etmelerini ve onu kontrol edecek yöntemleri kullanmak suretiyle ampirik araştırmalarını dizayn etmelerini tavsiye etmektedirler. Bu uyarıların en güncel olanları Academy of Management Journal (Bono ve McNamara, 2011), Journal of Applied Psychology (Kozlowski, 2009) ve Journal of International Business Studies (Chang, van Witteloostuijn, ve Eden, 2010) tarafından kaleme alınan editör notlarıdır. İlgili editör notlarında, OMV'ye dikkat edilmemesinin, makalelerinin reddedilmesine yol açacağı açık bir şekilde yazarlara ifade edilmekte ve yazarları OMV'yi kontrol etmeye yarayacak çözüm yöntemlerine yönlendirmektedirler. OMV konusunun davranışsal araştırmalarda ilk defa Campbell ve Fiske (1959) tarafından yaklaşık elli yıldan daha fazla zaman önce gündeme getirildiği dikkate alındığında, yönetim ve organizasyoncuların ancak son yıllarda konuya ciddi önem vermesi, konunun çok önemli olduğunun ve ihmal edildiğinin ve bundan sonra da ihmal edilmemesinin önemli bir göstergesi olarak kabul edilmelidir.

OMV'ye yönetim ve organizasyon açısından bakmamıza rağmen OMV'nin işletmecilikle ilgili diğer alanlarda da dikkat çektiğini belirtmekte fayda vardır. OMV'nin kişilik (Biderman, Nguyen, Cunningham, ve Ghorbani, 2011), pazarlama (MacKenzie ve Podsakoff, 2012; Baumgartner ve Weijter, 2012; Viswanathan ve Kayande, 2012), uluslararası yönetim (Chang vd., 2010), üretim yönetimi (Craighead, Ketchen, Dunn, ve Hult, 2011), ve yönetim bilişim sistemleri (Chin, Thatcher, ve Wright, 2012) alanlarında etkili olduğu yakın yıllarda yapılan çalışmalarda ortaya çıkarılmıştır. Davranış temelli çalışmaların yapıldığı bu alanlarda da OMV'ye dikkat edilmesi gerektiği belirtilmektedir.

Yönetim ve organizasyon çalışma alanındaki pek çok çalışma, çalışanın işyerindeki bireysel davranışının, ilgili çalışanın işyerinde kendisini içinde bulunduğu farklı durumlarla ilgili tutumlarının, algılarının ve inançlarının bir fonksiyonu olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Örneğin, işte tatmin olmuş bir çalışan (iş tatmini bir tutumdur), örgütsel vatandaşlık davranışı gösterir (örgütsel vatandaşlık davranışı bir davranıştır) düşüncesi literatürde pek çok ampirik araştırmaya konu olmuştur (Harrison, Newman, ve Roth, 2006; Judge, Thoresen, Bono, ve Patton, 2001). İşte, bu tür tutum → davranış, algı → davranış, ve/veya inanış → davranış türü ilişkileri araştıran ampirik araştırmalarda veri aynı kişiden, aynı zamanda ve aynı metodla (ankette Likert

ölçeği gibi) toplanmaktadır. Verinin bu şekilde toplanması, metod varyansının iki değişken arasındaki gözlenmiş korelasyonunun olduğundan daha fazla veya daha az (yapay olarak) olması ihtimalini ortaya çıkarılmaktadır (Conway ve Lance, 2010; Lindell ve Whitney, 2001; Podsakoff, MacKenzie, Lee, ve Podsakoff, 2003; Podsakoff, MacKenzie, ve Podsakoff, 2012; Richardson, Simmering, ve Sturman, 2009). OMV, o zaman, araştırma değişkenlerinin ölçülmesinde aynı yöntemin kullanılması sebebiyle değişkenler arasında yaratılan yapay korelasyon miktarı olarak tanımlanır (Campbell ve Fiske, 1959; Fiske, 1982).

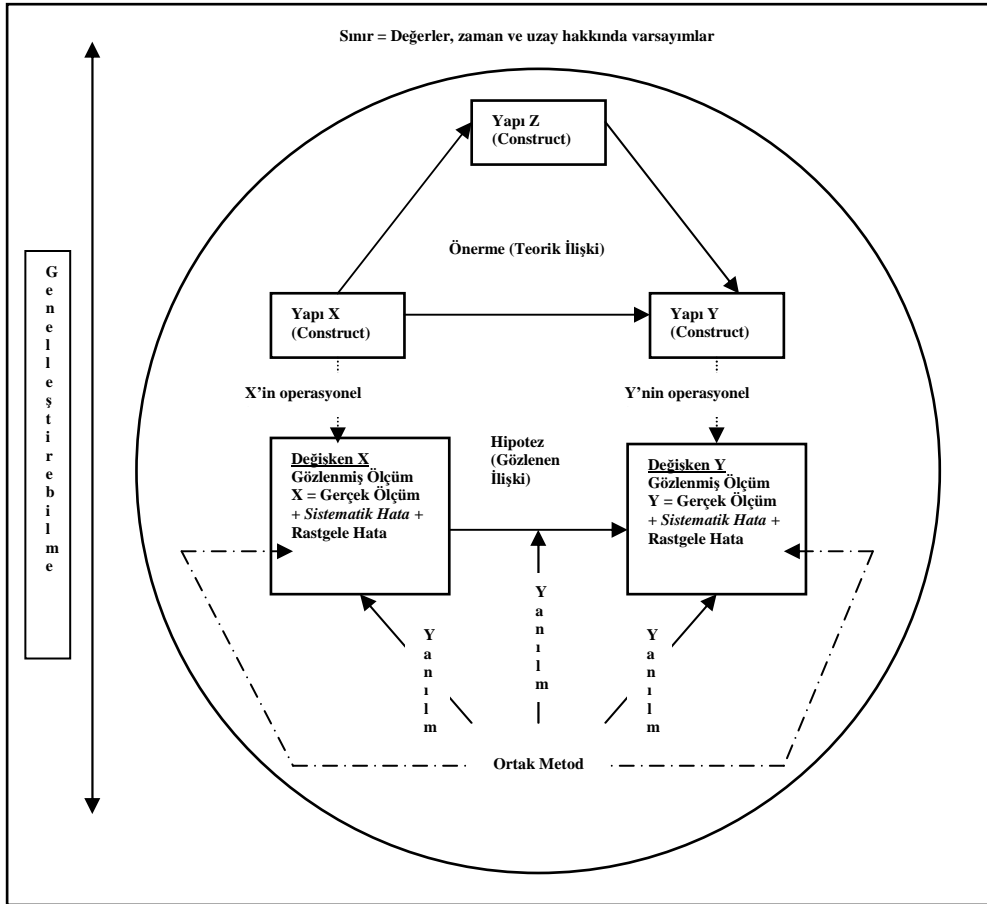
Metod varyansı, ölçme hatasının temel kaynaklarından biri olduğu için özellikle davranışla ilgili araştırmalarda bir problemdir (Podsakoff vd., 2003; Podsakoff vd., 2012). Şekil 1'de ölçme hatasının sistematik hata ve rastgele hata (Bagozzi ve Yi, 1991; Nunnally, 1978; Schwab, 1999) olarak iki kısma ayrıldığını görmekteyiz. İşte, ortak metodla verinin toplanması ölçme hatasına yol açmaktadır. Bu hatalar olan sistematik ve rastgele hatanın ikisi de önemlidir. Ancak, sistematik hata özellikle daha önemlidir. Çünkü, sistematik hata, ilgili şekilden de görüldüğü gibi, sebep-sonuç ilişkisi ile ilgili yapıları (construct) temsil eden X ve Y değişkenleri arasında var olduğu gözlenen ilişkiyle (Hipotez) ifade edilen ilişkiden başka ve ondan bağımsız alternatif bir ilişki ortaya koyar. Başka bir deyişle, sistematik hata, değişkenler arasında doğru ilişkilerin ortaya çıkmasını engeller. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki gözlenmiş ilişkiyi aşırı şekilde artırabilir veya azaltabilir (Conway ve Lance, 2010; Crampton ve Wagner, 1994; Podsakoff vd., 2003; Spector, 2006). Demek ki, sistematik hata gerçekte var olan (yok olan) teorik ilişkinin yokmuş (varmış) gibi kabul edilmesine yol açabilmektedir. Başka bir deyişle OMV, Çeşit I Hata (Type 1 Error) ve Çeşit II Hata'nın (Type 2 Error) oluşmasına neden olabilmektedir. Ayrıca, OMV'nin diğer önemli olumsuz etkisi yapı güvenirliliği (construct reliability) ve geçerliliği (validity) (Williams, Hartman, ve Cavazotte, 2010) ölçümlerini (estimates) saptırmasıdır. Podsakoff vd. (2012) ve Williams vd. (2010) bu durumun bir ölçeğin, olmadığı halde, güvenilir (reliable) ve örtüşme geçerliliği (convergent validity) olan bir ölçekmiş gibi algılanmasına yol açabileceğini ifade etmektedir (sistematik metod varyansı ile sistematik trait varyansını birleştirdiği için).

Çeşit I Hata, doğru  $H_0$  hipotezinin yanlışlıkla reddedilmesi, Çeşit II Hata ise, yanlış  $H_0$  hipotezini reddetmekte başarısız olunmasını ifade ediyor. Başka bir deyişle Çeşit I Hata:  $H_0 =$  "İş tatmini (İT) ile örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki yoktur" doğru iken reddediliyor,  $H_1 =$  "İT ile ÖVD arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır" yanlış iken kabul ediliyor. Çeşit I Hata'ya yanlış alarm da denilebilir. Çeşit II Hata ise:  $H_0 =$  "İT ile ÖVD arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır" yanlış iken reddedilmiyor,  $H_1 =$  "İT ile OCB arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki yoktur" doğru iken kabul edilmiyor. Çeşit II Hata'ya ıskalama da denilebilir. Daha basit bir ifadeyle, OMV, doğru korelasyondan farklı bir gözlenmiş korelasyon ortaya çıkarmak suretiyle Çeşit I ve Çeşit II Hata'nın oluşmasına yol açmaktadır (Cote ve Buckley, 1987; Podsakoff vd., 2003). Farklı gözlenmiş korelasyonun ortaya çıktığını gösteren bir çalışma Organ ve Ryan'ın (1995) ÖVD'nin korelasyon içinde olduğu diğer değişkenleri inceleyen meta-analizidir. Bu çalışmaya göre, ÖVD ile korelasyon içinde olan diğer değişkenler arasındaki ilişkiye etki eden en kayda değer moderatör, ÖVD'nin kaynağının katılımcının kendisi veya başkası olmasıdır. Katılımcının kendisi ÖVD'yi bildiriyor ise bu değişkenler arasındaki ilişkiyi aşırı derecede arttırmaktadır. Ancak, bunun her zaman böyle olmadığı, tersi durumun da söz konusu olduğu Spector (2006) tarafından bildirilmektedir. Organ ve Ryan (1995) ve Spector (2006) çalışmaları bize OMV'nin Çeşit I ve Çeşit II Haya'ya sürükleyebileceğini, bundan dolayı da OMV'nin ampirik araştırmalarda kontrol edilmesi gerektiğini göstermektedir. OMV'nin tartıştığımız etkilerine dayanarak, bu araştırmada şu sorulara cevap aranmaktadır: (1) OMV'nin ortaya çıkmasına yol açan faktörler nelerdir? (2) Hem prosedürel hem de istatistiksel yöntemler kullanılarak OMV nasıl kontrol edilebilir? Bu soruların cevaplandırılması önemlidir. Çünkü, OMV'nin kontrol edilmesi ampirik araştırmaların kalitesini artırır.

## 2. OMV'NİN ORTAYA ÇIKMASINA YOL AÇAN FAKTÖRLER NELERDİR?

OMV'nin ortaya çıkmasına sebep olan faktörler dört grupta toplanmaktadır (Podsakoff vd., 2003). Bu faktörler: (1) Bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait verinin aynı kaynaktan veya katılımcıdan toplanması, (2) araştırma değişkenlerini ölçmede kullanılan ifadelerin veya soruların kendi özellikleri, (3) ifadelerin anketteki yerleri ve (4) anket ölçümlerinin toplandığı ortamdır. Ampirik bir araştırmaya ait veriler anket kullanılarak toplandığı zaman, yukarıdaki 4 faktörün etkisiyle OMV ortaya çıkabilir (Podsakoff vd., 2003). Çıkabilir diyoruz çünkü her değişken arasında OMV yukarıdaki şartlar olsa bile olmayabilir. Bu her değişken arasında CVM vardır diye bir genelleme yapılamayacağı anlamına gelir. Ancak, OMV olma ihtimaline yol açan yukarıdaki faktörleri bilmek ve veri toplama öncesinde OMV'yi ortaya çıkarmamaları için bu faktörleri kontrol altında tutmak gerekir. OMV'nin özellikle en güçlü olduğu çalışmalar; bağımlı ve bağımsız değişkene (değişkenlere) ait verinin aynı kişiden, aynı ölçme ortamında, aynı ifade veya soru bağlamı ve benzer ifade veya soru özellikleri kullanarak toplandığı durumlarda en fazla olacaktır (Podsakoff vd., 2003). Bu şartların tamamı yönetim ve organizasyon alanında davranışsal tabanlı çalışmaların çoğunda doğal olarak bulunmakta ve pek çok araştırmacı yukarıda OMV'ye yol açan faktörleri dikkate almadan araştırmalarına ait verileri toplamaktadırlar.

Podsakoff ve Organ'a (1986) göre OMV'ye yola açan en ciddi problem, birden fazla değişkene ait verinin aynı kişiden toplanması ve ilgili değişkenler arasındaki korelasyonun yorumlanmasıdır. Görüldüğü üzere bu anlayış yukarıda bahsettiğimiz OMV'ye yol açan sebeplerden sadece bir tanesi üzerinde durmuştur. MacKenzie ve Podsakoff'a (2012) göre OMV'nin ortaya çıkmasına yol açan sebepler iki tanedir. Bunlar: (1) Anketi dolduran bireyin doğru cevaplar verme kabiliyetinin olmaması ve/veya (2) doğru cevaplar vermeye gönülsüz veya motivasyonsuz olmasıdır. MacKenzie ve Podsakoff'a (2012) göre anketi cevaplandıranlar optimum cevabı vermek yerine tatmin edici cevabı vermeye başladıklarında, muhtemelen belirli bir stilde cevap vermeye başlayacaklardır – ki bu da verilen cevaplar sonucu oluşan verinin OMV'ye açık, ondan etkilenen veri olacağı sonucunu ortaya çıkarır. Dolayısıyla, MacKenzie ve Podsakoff (2012) OMV'nin ne zaman problem teşkil edeceğini, onların optimum cevap vermekten uzaklaşıp tatmin edici cevap vermeye başladıkları zaman problem olmaya başlayacağını ifade etmektedirler. MacKenzie ve Podsakoff'a (2012) göre tatmin edici cevaplar şu durumlarda ortaya çıkar: (1) Anketi dolduranın kabiliyeti anketin sorularına cevap veremeyecek kadar az bir seviyede olduğu zaman. Bize göre, tam tersi olduğu zaman da anketi dolduran soruların basitliğinden dolayı sıkılıp, dikkatinin dağılması sonucunda optimum cevaplar yerine tatmin edici cevaplar verecektir. (2) Optimum cevaplar o zaman anketi dolduranın kabiliyeti ve anketi doldurma zorluğu uyumlu olduğu zaman ortaya çıkacaktır. Bu da anketi dolduranın doğru cevap verebilme yeteneğini belirleyen temel unsur olacaktır. Doğru cevap verebilme yeteneği olan birey ancak ve ancak doğru cevaplar verme motivasyonuna sahipse anketi doğru bir şekilde cevaplayıp optimum cevaplar verecektir. Doğru cevaplama motivasyonu yoksa, doğru cevap verebilme yeteneği olsa bile tatmin edici cevaplar verecektir – ki bu da OMV ihtimalini arttıracaktır.



**Şekil 1:** OMV (Yukarıdaki şekil Bacharach (1989) ve Craighead vd. (2011) çalışmaları birleştirilip genişletilerek geliştirilmiştir).

**Açıklama:** Şekilde ilgili kelimelerin İngilizce karşılıkları şu şekildedir. Hata = Error, Yanılma = Bias, Varyans = Variance.

Yukarıda bahsettiğimiz OMV'ye yol açan dört faktörün (Podsakoff vd., 2003) arkasındaki unsurlar üzerinde durmak faydalı olacaktır. İlgili unsurlar şekilde sistematik hata olarak belirtilen hatanın ortaya çıkmasının sebebi olarak gösterilmektedirler (Podsakoff vb., 2003). Bu unsurları Podsakoff vd. (2003) şu şekilde listelemektedir:

- A. Ortak bir kaynak ve katılımcı tarafından üretilen metod etkileri
  - a. Tutarlılık motivi: Katılımcının bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait ifadelere verdiği cevaplarda tutarlı olma çabası.
  - b. Gizli teoriler: Katılımcının bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait ifadelere verdiği cevapları değişkenler arasında kendi kurdukları gizli teorilere dayandırarak cevaplandırması.
  - c. Sosyal arzu: Katılımcının, kendi sosyal kabul edilebilirliğini arttırmak amacıyla ifadelere cevap vermesi.
  - d. Hoşgörü önyargısı: Katılımcının kendi tanıdıklarını gerçekte olandan daha iyi değerlendirmesi.
  - e. Kabul: Katılımcının içeriğine bakmadan tutum ifadeleriyle aynı fikirde olduğunu belirtme eğilimi.
  - f. Pozitif veya negatif duygulanma (oldukça durağan kişilik özellikleri): Katılımcının anketteki ifadelerle cevap verirken sahip olduğu pozitif ve negatif duygulanımın verdiği cevaplara etki etmesidir.
  - g. Geçici ruh hali durumu: Katılımcının çok yakın zamanda öğrendiği bir haberden veya durumdan (arkadaş ölümü, terfi alma vb.) etkilenecek anketteki ifadeleri cevaplaması.
- B. İfade özelliklerinin ürettiği metod etkileri
  - a. İfadenin sosyal arzu edilirliliği
  - b. İfadenin karmaşıklığı ve/veya belirsizliği
  - c. Ölçek formatı (Likert ölçeği, anlam farklılıkları ölçeği gibi) ve ölçek ankorları (veya değerleri) (oldukça-biraz, daima-asla, kuvvetli bir şekilde aynı fikirdeyim-kuvvetli bir şekilde farklı fikirdeyim).
  - d. Olumsuz kelimelerle belirtilmiş ifadeler (olumsuz ifadeler)
- C. İfade ortamı (kapsamı, bağlamı) tarafından üretilmiş metod etkileri
  - a. İfade ateşleme (çalıştırma, hazırlama) etkileri: Katılımcının belirli bir şekilde cevap vermesini sağlayacak şekilde soru sormak.
  - b. İfade gömme: tarafsız ifadeler olumsuz (olumlu) ifadeler arasında olumsuz (olumlu) olarak değerlendirilebilir.
  - c. Ortamın-uyardığı ruh hali
  - d. Ölçekteki ifade sayısı (ölçek uzunluğu)
  - e. Ankette farklı ölçeklerdeki ifadeleri birbirine karıştırarak yazma.
- D. Ölçme ortamı tarafından ortaya çıkarılan metod etkisi
  - a. Ölçme zamanı ve yeri
  - b. Ölçmeyi gerçekleştirmek için kullanılan ortak araç veya aracı (yüz-yüze görüşme, bilgisayar yardımı anketler, kağıt-kalem anketleri).

### 3. OMV'NİN KONTROL EDİLMESİNİN YOLLARI

OMV'yi kontrol etmek için ona yol açan faktörleri kontrol altına almak gerekir. OMV'yi kontrol etmeye yarayacak çareleri, prosedürel ve istatistiksel çareler olarak iki gruba ayırmak mümkündür (Podsakoff vd., 2003; Podsakoff vd., 2012).

#### 3.1. Prosedürel Çareler

Prosedürel çarelerden ilki, ampirik araştırmada kullanılan bağımsız, aracı (mediating) ve bağımlı değişkenlere ait verilerin *farklı kaynaklardan* toplanmasıdır (Podsakoff vd., 2003; Podsakoff vd., 2012). Özellikle bağımsız değişkene ait veri katılımcıdan toplanırken, bağımlı değişkene ait verinin en az iki farklı (çalışanın amiri, çalışma arkadaşı, şirket kayıtları vb.) kaynaktan toplanması bir çözüm yolu olarak düşünülebilir. Araştırma modelinde aracı değişkenin olması durumunda da aracı değişkene ait verinin farklı kaynaktan toplanması mümkünse farklı kaynaktan toplanmalıdır. Bağımlı, aracı ve bağımsız değişkenlere ait verinin farklı kaynaklardan toplanmasının sağladığı avantajlar vardır (Podsakoff vd., 2003; Podsakoff vd., 2012). Bunlar arasında, ilgili değişkenlere ait kaynakların farklı olması durumunda, kaynakların ortak bir akıl kullanarak gözlenen ilişkilerde bir yanılma (bias) ortaya çıkarması mümkün değildir. Veri kaynağı farklılığı başarıldığında, yukarıda A bendinde belirtilen metod etkileri ortadan kaldırılmaktadır.

Verinin farklı kaynaklardan toplanmasının mümkün olmadığı durumlarda bağımsız, aracı ve bağımlı değişkenlere ait verinin *farklı zamanlarda* toplanması bir çare olarak kullanılabilir (Podsakoff vd., 2003; Podsakoff vd., 2012). Örneğin, bağımsız değişkene ait verinin t1 zamanında, aracı değişkene ait verinin t2 zamanında ve bağımlı değişkene ait verinin t3 zamanında toplanması bir çare olarak düşünülebilir. İlgili zamanlar arasında üçer veya dörder haftalık bir zaman aralığı bırakılarak verinin ilgili kişilerden toplanması OMV'nin engellenmesinde bir çare olarak düşünülebilir. OMV'ye diğer bir çare de *psikolojik ayırma* yöntemidir (Podsakoff vd., 2003; Podsakoff vd., 2012). Bu yöntemde, bağımsız değişkenin ölçülmesi ve bağımlı değişkenin ölçülmesinin bağlantılı olmadığını gösterecek veya hissettirecek bir ana hikâye kullanılır. Başka bir çare ise, bağımsız ve bağımlı değişkenlere ait verinin *farklı şartlarda veya farklı yöntemlerle* toplanmasıdır (Podsakoff vd., 2003; Podsakoff vd., 2012). Örneğin, bağımsız değişkene ait verinin işyerinde, bağımlı değişkene ait verinin çalışanın işyerinde ancak başka bir mekânda veya çalışanın evinde toplanması farklı şartlarda veri toplamaya örnek olarak verilebilir. Ayrıca, bağımsız ve bağımlı değişkenlere ait verileri toplamak için kullanılan cevap formatlarının birbirinden farklı olması da diğer bir örnektir. Bu son durumda, bağımsız değişkene ait veriler örneğin Likert ölçeği ile toplanırken, bağımlı değişkene ait veriler başka bir cevap formatında (açık uçlu sorular gibi) toplanabilir. Bağımsız ve bağımlı değişkenlere ait verilerin zamansal, mekansal, psikolojik ve metodolojik farklılıklar yaratılarak toplanmasının sağladığı avantajlar vardır (Podsakoff vd., 2003; Podsakoff vd., 2012). Bu avantajların ilki, hatırlamayı engelleyerek, bunun sonucunda ortaya çıkan yanılmayı engellemesidir. Başka bir deyişle, aynı mekân, aynı zaman, aynı psikolojik şartlar ve aynı metodolojik özelliklerin ortaya çıkaracağı bilgi hatırlama durumunun ortadan kaldırılarak, bunun sonucunda ortaya çıkan yanılma engellenmektedir. İkincisi ise, katılımcının bağımsız değişkene verdiği cevabı hatırlamasını veya hatırlama motivasyonunu azaltarak, hatırlamada ortaya çıkacak boşlukların veya kayıp noktaların dolurmasını ve bunun sonucunda ortaya çıkacak yanılmayı engellemektedir. Üçüncüsü ise, bağımsız değişkenlere verilen cevapların hatırlanmasını engelleyerek tutarlılık motivinin ortaya çıkmasını engellemektedir.

Katılımcıların kim olduklarına dair bilgilerin veri toplama aracı üzerinde olmaması ve kim olduklarının bilinmemesi-ki bu durum anonimlik olarak nitelendirilir-de OMV'yi engelleyecektir. Katılımcılara, cevapların başkaları tarafından bilinmeyeceğine veya başkalarına verilmeyeceğine söz verilmesi, doğru veya yanlış bir cevabın olmadığı belirtilmesi, katılımcılardan mümkün olduğunca gerçeği yansıtacak şekilde cevap vermelerinin istenmesi, katılımcıların veri toplama amacını anlamalarına yardımcı olacaktır. Bu anlama, katılımcının değerlendirmeyi kendi açısından güvenli ve gerçeği yansıtan bir şekilde yapmasına imkân sağlayacaktır. Bahsettiğimiz bu yöntemler, sosyal arzu, hoşgörü, ilgili kişiyi veya kişileri tanıma ve/veya araştırmacı yönlendirmesi gibi sebeplerden ortaya çıkacak sistematik varyansın ortaya çıkmasını engelleyecektir (Podsakoff vd., 2003; Podsakoff vd., 2012).

Bağımsız ve bağımlı değişkenlere ait veriler toplanırken genellikle önce bağımsız değişkenlere ait veriler sonra da bağımlı değişkenlere ait veriler toplanmaktadır. Bunun tersine çevrilmesi *ölçek sırasının dengelenmesi* olarak adlandırılmaktadır (Podsakoff vd., 2003; Podsakoff vd., 2012). Buna göre, önce bağımlı sonra da bağımsız değişkenlere ait verilerin toplanması ifade ortamı tarafından üretilmiş çoğu metod etkisine (ifade ateşleme, ifade gömme gibi) bir çare olmaktadır.

*Ölçek ifadelerinin iyileştirilmesi* OMV'yi kontrol etmede kullanılacak diğer yöntemlerden biridir (Podsakoff vd., 2003; Podsakoff vd., 2012). Bu yöntemde en önemli husus ölçeklerde kullanılan ifadelerin iyileştirilmesi hususudur. Özellikle belirsiz ve anlaşılmayan ifadelerin iyileştirilmesi OMV'yi kontrol etmede kullanılacak çarelerden bir tanesidir. Diğer bir çare ise ifadelerin sosyal arzu edilirlüklerini düşürecek şekilde yeniden ifade edilmeleridir. Başka bir çare ise bağımsız ve bağımlı değişkenleri ölçmede kullanılan ölçek uzunlukları (5'li Likert ölçeği, 7'li Likert ölçeği gibi) veya cevap formatlarının mümkünse farklı olması sağlanmalıdır. Ancak, bu noktada, ölçek uzunlukları farklı olsun diye orijinal ölçek uzunluklarını değiştirmek, ilgili yapının (construct) anlamını değiştireceğinden tavsiye edilmez. Aynı zamanda ilgili yapının geçerliliğini (validity) de yitirebilir. Bu sebepten dolayı mümkünse bağımsız ve bağımlı değişkenleri ölçmek için orijinal ölçek uzunlukları ve/veya formatları farklı olan ölçekler seçilmeli, orijinal ölçeklerin ölçek uzunlukları ve formatları değiştirilmemelidir. Conway ve Lance (2010) ortak metod etkisini azaltmak için kullanılan ölçme aletlerinin (measure) yapı geçerliliğinin (construct validity) gösterilmesi gerektiğine önemle işaret etmektedir. Bu noktada, araştırmacı seçtiği ölçme aletlerinin yapı geçerliliğinin olduğunu gösterebilmeli, ilgili araştırmayı değerlendiren hakemler de ilgili ölçme aletlerinin yapı geçerliliği gösterilmemiş ise gösterilmesini istemelidirler (Conway ve Lance, 2010). Brannick, Chan, Conway, Lance, ve Spector (2010) is farklı yapıları ölçmek için kullanılan ifadelerin benzer olması veya örtüşmesi durumunun OMV'yi ortaya çıkaracağını, bundan dolayı da hem araştırma yazarlarının hem de araştırma hakemlerinin ifade örtüşmesi veya benzerliği durumlarını kontrol etmeleri gerektiğini ifade etmektedir.



Yukarıda bahsedilen faktörlere ek olarak, metod varyansını, katılımcının doğru cevaplama yeteneğini azaltarak ortaya çıkaran faktörler olduğunu yukarıda belirttik (MacKenzie ve Podsakoff, 2012). Bunlar arasında özellikle yukarıdakilere ek olarak sunulacak iki tanesi önemlidir. Bunlar; (1) anket katılımcılarının anketi cevaplamak için ihtiyaç duyulan kabiliyete sahip olmamaları ve (2) belirli bir konuda anketi doldurmaları istenenlerin anketi doldurmak için sahip olunması gereken asgari tecrübeye sahip olmamaları. Bu durumlarda kullanılabilir çareler her iki durum için farklı olmalıdır. Birincisine, çalışanların kabiliyetleri sırf anketi doğru bir şekilde doldurabilmeleri için atırlamayacağına göre, ya anketi doldurma kabiliyetine sahip ana kütle (population) araştırma için dikkate alınması veya ölçme aracının (anketin) katılımcıların kabiliyet düzeyinde doldurulabilecek düzeye basitleştirilmesi akla en uygun çareler olarak ortaya çıkmaktadır. İkincisine ise, yeterli tecrübeye sahip ve bu tecrübeyi hatırlayıp anketi doldurabilecek potansiyel katılımcı ana külesinin bulunmasıdır. MacKenzie ve Podsakoff (2012) ayrıca katılımcının doğru bir şekilde anketleri cevaplamasını engelleyecek motivasyonunu azaltan faktörlere karşı da çareler bulunması gerektiğini ifade etmektedir. 16 unsurdan oluşan OMV'ye etki eden şartlar, hangi mekanizmaların 16 unsura yol açtığı ve potansiyel çareleri MacKenzie ve Podsakoff'ta (2012) ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır. Bunlar arasında; katılımcının anket konusuyla kişisel alakasının düşük olması, anketlerin çok sayıda ifade içeren çok sayıda değişkeni içermesi, katılıma zorlanmaları, anketin kaynağı gibi unsurlar OMV'yi ortaya çıkaran unsurlar olarak belirtilmiştir. Bu tür faktörlerin OMV etkisini azaltabilmek için anket katılımcılarının konuyla ilgili kişilerden seçilmeleri, anket içindeki değişkenlerin ve ifadelerin sayılarının anket katılımcısı tarafından makul bir sürede doldurulabilecek sayıda olması, katılımın isteğe bağlı olduğunun katılımcılara hatırlatılması ve anketin kaynağının katılımcılar tarafından hoşlanılmayacak kişiler olmamaları sağlanmalıdır.

### 3.2. İstatistiksel Çareler

OMV'yi kontrol etmede kullanılabilir istatistiksel yöntemleri Podsakoff vd. (2003) aşağıda listelendiği şekilde belirtmekte, her birinin avantaj ve dezavantajlarını açıklamakta ve hangi durumlarda kullanılmasının uygun olacağını ayrıntıları ile açıklamaktadır. İlgili istatistiksel yöntemler şunlardır:

1. Harman'ın tek faktör testi (Harman's single-factor test)
2. Kısmi korelasyon prosedürü (partial correlation procedure)
3. Direk ölçülen örtülü metodlar faktörünün etkilerinin kontrolü (sosyal arzu) (controlling for the effects of a directly measured latent methods factor)
4. Ölçülmemiş örtülü metodlar faktörünün etkilerinin kontrolü (ortak metod varyansı) (controlling for the effects of an unmeasured latent methods factor)
5. Çoklu metod faktörleri (multiple method factors)

Tavsiye edilen yukarıdaki istatistiksel yöntemler veri toplandıktan sonra OMV'yi ortaya çıkarmak ve ortadan kaldırmak için tavsiye edilen yöntemlerdir. Harman'ın tek faktör testi OMV'yi ortaya çıkarmak için gerekli, ancak yeterli olmayan bir testtir. Yapılan analizlerde tek faktörün ortaya çıkmadığı, çok faktörün ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Çok faktörün ortaya çıkması OMV'nin olmadığını göstermemektedir. Bu çalışmanın ilk yazarının tecrübesine göre çok faktörün ortaya çıktığı durumlarda araştırmadaki bütün değişkenler arasında değil ancak bazı değişkenler arasında OMV olduğu gözlenmiştir. Bundan dolayı Harman'ın tek faktör testi gerekli, ancak yeterli olmayan bir test olarak düşünülmelidir.

Richardson vd. (2009) korelasyonel gösterge tekniği (correlational marker technique), doğrulayıcı faktör gösterge tekniği (CFA marker technique) ve ölçülmemiş örtülü metod yapısı tekniğini (unmeasured latent method construct (ULMC) technique) incelemiş ve bu araştırma sonucunda her üç tekniğin de mutlak anlamda OMV ve/veya yanılmayı bulup, düzeltmek güce sahip olmadığını belirtmiştir. Hatta, bu üç tekniği OMV ve/veya yanılmayı bulup, düzeltmek için kullanmanın tavsiyesinde bulunmuştur.

Podsakoff vd. (2012) OMV'yi kontrol etmek için kullanılabilir istatistiksel çareleri şu şekilde sıralamaktadır:

1. Ölçülmemiş örtülü metod yapısı tekniği (unmeasured latent method construct (ULMC) tekniği)
2. Korelasyon-tabanlı gösterge değişkeni tekniği (correlation-based marker variable technique)
3. Regresyon-tabanlı gösterge değişkeni tekniği (regression-based marker variable technique)
4. Entrümental değişken tekniği (instrumental variable technique)
5. Doğrulayıcı faktör analizi gösterge tekniği (CFA marker technique)
6. Direk ölçülmüş ölçülmemiş metod faktör tekniği (directly measured latent method factor technique)
7. Ölçülmemiş cevap sitili tekniği (measured response style technique)

Yukarıda sıralanan istatistiksel çarelerin hepsi kendi içerisinde avantaj ve dezavantajlara sahiptir. Her ne kadar Podsakoff vd. (2012) yukarıda sıralanan ölçülmemiş örtülü metod yapısı tekniği ve doğrulayıcı

faktör analizi göstergesi tekniğini OMV'yi ve yanılmayı bulup, düzeltecek istatistiksel çareler olarak sunsa da, Richardson vd. (2009) bu tekniklerin OMV ve yanılmayı bulup, düzeltmede yetersiz kaldığını, bundan dolayı da kullanılmamaları gerektiğini tavsiye etmektedir. Sonuç olarak, OMV'yi ve yanılmayı bulup, düzeltecek bir güvenilir istatistiksel çareler şu ana kadar geliştirilmemiştir. Bu sebepten dolayı konuyla ilgili pek çok araştırmacı OMV'yi kontrol etmede prosedürel çarelerin kullanılması gerektiğini tavsiye etmektedir.

Prosedürel yöntemlerin neler olduğunu yukarıda "3.1."de "Prosedürel Çareler" başlığı altında ayrıntıları ile tartıştık. İlgili tartışmada takip edilen sırada prosedürel çarelerin uygulanmasına gayret edilmesi durumunda araştırmada OMV'nin belirli bir dereceye kadar kontrol edilebileceğini, ancak tamamen ortadan kaldırılamayacağını söyleyebiliriz. Şu an itibarıyla hiçbir istatistiksel çareyi OMV'yi bulma ve doğrulama konusunda tavsiye etmiyoruz.

Brannick vd. (2010), OMV'nin kontrol edilmesi için daha iyi düşünülmüş yaklaşımların gerekliliğini belirtmiş ve OMV problemine en iyi araştırmanın planlanması aşamasında çare bulunması gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, araştırmanın veri analizi aşamasında tamamen tatmin edici bir istatistiksel ve prosedürel yöntemin olmadığını ifade etmektedirler. Pace (2010), sadece metodun değil, ayrıca araştırmada kullanılan yapıların da dikkate alınarak araştırmada OMV olup olmadığının değerlendirilmesi ve sonuç çıkarılmasını tavsiye etmektedir. Başka bir deyişle, araştırmacı araştırma yapılarına çalışmalı ve OMV'yi ortaya çıkarabilecek durumlara dikkat etmelidir.

#### 4. OMV'Yİ ETKİLEMEDİĞİ İLERİ SÜRÜLEN BAZI DURUMLAR

Williams ve Brown (1994) ve Siemsen, Roth, ve Oliveira (2010) ortak metod varyansının bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkileri sadece attırmayacağını, azaltabileceğini de ifade etmektedir. Siemsen vd. (2010), OMV'nin etkileşimsel ilişkileri (moderating ilişkilerini) azaltma eğiliminde olduğunu bildirmektedir. Bu sonuç Evans'ın (1985) metod varyansının etkileşimsel regresyon (moderated regression) analizinde değişken çarpımlarını arttırmadığını ifade eden sonuçların bir adım daha ileriye götürmektedir. Bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, etkileşimsel ilişkiler söz konusu olduğunda OMV'nin sonuçlara arttırmadığını, azalttığını görmekteyiz. Ancak, bu durum bilimsel açıdan dikkatle üzerinde durulması gereken bir konudur. Şöyle ki, amaç doğru ilişkileri ortaya çıkarmak olduğuna göre, içerisinde sistematik hata olan değişkenlerin çarpımı sonucunda elde edilen yeni değişkenin sistematik hatadan arınmış olduğunu söylemek pek doğru olmaz. İçinde sistematik hata var olan yeni değişkenin bağımlı değişkenle ilişkilendirilmesi de OMV'nin etkisini ortadan kaldırmayacaktır. Böyle bir durumda bulunulduğu varsayılan etkileşimsel ilişkinin ne derece doğru ilişki olduğu tartışma konusu olacaktır. Bundan dolayı, OMV'nin etkisini ortadan kaldırabilecek prosedürel yöntemlerin araştırma modelinin tasarlanması aşamasında dikkate alınması gerektiğini direkt, aracı ve etkileşimsel ilişkilerin incelenmesinde bir gereklilik olarak tavsiye etmekteyiz.

Avey, Reichard, Luthans, ve Mhatre (2011) yaptıkları meta analiz araştırmasında pozitif psikolojik sermayenin çalışan tutumları, davranışları ve performansları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonuçları, pozitif psikolojik sermayenin ve performans arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkinin her iki değişkene ait verinin aynı kişiden, amir değerlendirmelerinden ve şirket objektif değerlendirmelerinden etkilenmediğini ortaya çıkartmıştır. Bu sonuç, diğer yapılarla karşılaştırıldığında pozitif psikolojik sermaye ve performans ait verinin aynı kaynaktan toplanmasının OMV'yi ortaya çıkarmayacağına bir delil olarak sunulmaktadır. Ayrıca yazarlar pozitif psikolojik sermaye çalışmalarına sosyal arzu'nun da etkide bulunmayacağını ifade etmektedirler. Bu sonuçlara dayanarak pozitif psikolojik sermayenin temelini oluşturan ve pozitif örgütsel davranış (POD) değişkenleri olarak nitelenen ümit, iyimserlik, toparlanma ve öz yeterlilik (Avey et al., 2011) değişkenleri ve çalışan performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesinde ilgili değişkenlere ait verinin aynı kaynaktan toplanmasının OMV'yi ortaya çıkarmayacağını söyleyebiliriz. Ancak, POB çalışmaları örgütsel davranış araştırmaları içerisinde sadece % 25 civarında bir yer tutmaktadır. Demek ki, geriye kalan çalışmaların çok büyük bir kısmı OMV'ye maruz kalma potansiyeline sahiptir. Bu potansiyelde OMV'ye maruz kalan örgütsel davranış değişkenlerinin ortaya çıkarılması bundan sonraki çalışmaların asıl amaçlarından biri olmalıdır.

Ampirik araştırmalarda yaş ve cinsiyet gibi daha çok kontrol değişkeni olarak kullanılan değişkenler davranışsal yöne sahip olmadığından OMV'yi ortaya çıkarmaları da muhtemelen söz konusu olmayacaktır.

#### 5. TARTIŞMA

OMV son yıllarda davranışsal değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde çok önemli bir konu olarak ortaya çıkmıştır. Yönetim ve organizasyon çalışmaları içerisinde pek çok çalışma davranışsal değişkenler arasındaki ilişkileri incelemekte, bu sebeple de OMV'nin kontrol edilmesi için gerekli çarelerin uygu-

lanmasını gerektirmektedir. Campbell ve Fiske (1959) tarafından önceki yıllarda geliştirilmiş olmasına rağmen ancak son 10 yılda üzerinde ağırlıklı olarak durulan bir konu haline gelmiştir. OMV, bir ampirik araştırmada araştırmaya konu olan yapıların ölçülmesi için geliştirilen metoden ortaya çıkardığı bir hatadır. Araştırma konusu veriler arasındaki ilişkiler aynı kişiden, aynı zamanda, aynı şekilde toplandığı zaman ortaya çıkmaktadır. Sonuçta, Çeşit 1 Hata ve Çeşit 2 Hata'ya yol açmaktadır. Bundan da öte, yapı güvenilirliği ve geçerliliğini geçersiz ve anlamsız kılacak sonuçlara yol açabilmektedir. OMV'nin ortaya çıkmasına yol açan faktörler içerisinde en önemlisi bağımsız, aracı ve bağımlı değişkenlere ait verinin aynı kişiden, aynı zamanda ve aynı şekilde toplanması (tek anketle bütün araştırma verisinin toplanması) OMV'nin en büyük sebebi olarak gösterilmektedir (Podsakoff vd., 2003; Podsakoff vd., 2012; Podsakoff ve Organ, 1986). Buna ek olarak OMV'nin ortaya çıkmasına etki eden diğer faktörler de, anket katılımcılarının doğru cevap verme kabiliyetlerinin olmaması ve doğru cevaplar vermeye gönülsüz veya motivasyonsuz olmasıdır. OMV'nin ortaya çıkmasını engellemek için prosedürel çözüm yöntemleri önerilmektedir. Bunlar, bağımsız, aracı ve bağımlı değişkenler ait verilerin farklı kaynaklardan ve mümkünse bağımlı değişkene veya değişkenlere ait verinin birden fazla kaynaktan toplanması sağlanmalıdır. Bunun başarısız olduğu durumlarda bağımsız, aracı ve bağımlı değişkenlere ait verinin farklı zamanlarda toplanması, psikolojik ayırma yönteminin uygulanması, verinin farklı şartlarda ve farklı yöntemlerle toplanmasına özen gösterilmelidir (Podsakoff vd., 2003; Podsakoff vd., 2012). Katılımcılara anonimlik sağlanması da OMV'yi engelleyen diğer bir prosedürel çaredir. Bundan da öte ölçek sırasının dengelenmesi yöntemi de OMV'yi kontrol etmede kullanılacak bir çaredir. OMV'yi kontrol etmede tavsiye edilen diğer bir çare de ölçek ifadelerinin iyileştirilmesidir. Araştırmacılar ayrıca yapı geçerliliğinin saplanması (Conway ve Lance, 2010) ve ölçek ifadelerinin karşılıklı olarak örtüşmesinin engellenmesinin (Brannick vd., 2010) OMV'yi kontrol etmede kullanılması gerekli prosedürel çare olarak önermektedirler. OMV'yi kontrol etme çarelerine MacKenzie ve Podsakoff (2012) tarafından tavsiye edilen katılımcı kabiliyetinin anketi cevaplamaya yeterli olması ve katılımcı asgari tecrübesinin yeterli olması da eklenmelidir. OMV'yi kontrol etmeye yarayacak pek çok istatistiksel çare geliştirilmesine rağmen, bunlardan hiçbir tanesi güvenilirliği ispatlanmamış, OMV'yi teşhis ve doğrulama çaresi olarak tavsiye edilmemektedir. Ancak, Harman'ın tek faktör testi gerekli, ancak yeterli olmayan bir istatistiksel çare olarak düşünülmelidir. Sonuç olarak, OMV'yi azaltacak prosedürel çarelerin araştırmacılar, editörler ve hakemler tarafından ciddi bir şekilde dikkate alınmasının, bundan sonra yapılacak bilimsel araştırmaların kalitesini arttıracığına inanmaktayız.

## KAYNAKÇA

- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. ve Mhatre, K. H. 2011. Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance, *Human Resource Development Quarterly*, 22, 127–152.
- Bacharach, S. B. 1989. Organizational theories: Some criteria for evaluation, *Academy of Management Review*, 14, 496–515.
- Bagozzi, R. P. ve Yi, Y. 1991. Multitrait-multimethod matrices in consumer research, *Journal of Consumer Research*, 17, 426–439.
- Baumgartner, H. ve Weijters, B. 2012. Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies, *Journal of Retailing*, 88, 563–566.
- Biderman, M. D., Nguyen, N. T., Cunningham, C. J. L. ve Ghorbani, N. 2011. The uniqueness of common method variance: The case of the big five, *Journal of Research in Personality*, 45, 417–429.
- Bono, J. E. ve NcNamara, G. 2011. From the editors: Publishing in AMJ—Part 2: Research desing, *Academy of Management Journal*, 54, 657–660.
- Brannick, M. T., Chan, D., Conway, J. M., Lance, C. E. ve Spector, P. 2010. What is method variance and how can we cope with it? A panel discussion, *Organizational Research Methods*, 13, 407–420.
- Campbell, D. T. ve Fiske, D. W. 1959. Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix, *Psychological Bulletin*, 56, 81–105.
- Chang, S.-J., van Witteloostuijn, A. ve Eden, L. 2010. From the editors: Common method variance in international business research, *Journal of International Business Studies*, 41, 178–184.
- Chin, W. W., Thatcher, J. B. ve Wright, R. T. 2012. Assessing common method bias: Problems with the ULMC technique, *MIS Quarterly*, 36, 1003–1019.
- Conway, J. M. ve Lance, C. E. 2010. What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research, *Journal of Business and Psychology*, 25, 325–334.
- Cote, J. A. ve Buckley, R. 1987. Estimating trait, method, and error variance: Generalizing across 70 constructs validation issues, *Journal of Marketing Research*, 24, 315–318
- Craighead, C., Ketchen, D., Dunn, K. S. ve Hult, G. T. M. 2011. Addressing common method variance: Guidelines for survey research on information technology, operations, and supply chain management, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58, 578–588.

- Crampton, S. M. ve Wagner, J. A. 1994. Percent-percent inflation in microorganizational research: An investigation of prevalence and effect, *Journal of Applied Psychology*, 79, 67–76.
- Evans, M. G. 1985. A Monte Carlo study of the effects of correlated method variance in moderated multiple regression analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 305–323.
- Fiske, D. W. 1982. Convergent-discriminant validation in measurements and research strategies, İçinde D. Brinberg ve L. Kidder (Eds.), *New directions for methodology of social and behavioral science: Forms of validity in research* (12, 77–92). San Francisco: Jossey-Bass.
- Harrison, D. A., Newman, D. A. ve Roth, P. L. 2006. How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences, *Academy of Management Journal*, 49, 305–325.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. ve Patton, G. K. 2001. The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376–407.
- Kozlowski, S. 2009. Editorial, *Journal of Applied Psychology*, 94: 1–4.
- Lindell, M. K. ve Whitney, D. J. 2001. Accounting for common method variance in cross-sectional research designs, *Journal of Applied Psychology*, 86, 114–121.
- MacKenzie, S. B. ve Podsakoff, P. M. 2012. Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies, *Journal of Retailing*, 4, 542–555.
- Nunnally, J. C. 1978. *Psychometric theory*. 2nd Edition. New York: McGraw-Hill.
- Organ, D. ve Ryan, K. 1995. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior, *Personnel Psychology*, 48, 775–802.
- Pace, V. L. 2010. Method variance from the perspectives of reviewers: Poorly understood problem or overemphasized complaint? *Organizational Research Methods*, 13, 421–434.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. ve Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. ve Podsakoff, N. P. 2012. Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it, *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569.
- Podsakoff, P. M. ve Organ, D. W. 1986. Self-reports in organizational research: Problems and prospects, *Journal of Management*, 12, 531–544.
- Richardson, H. A., Simmering, M. J. ve Sturman, M. C. 2009. A tale of three perspectives: Examining post hoc statistical techniques for detection and correction of common method variance, *Organizational Research Methods*, 12, 762–800.
- Schwab, D. P. 1999. *Research methods for organizational studies*, İçinde: *Measurement foundations: Validity and validation*, 2nd ed. Evanston, IL: Routledge, 31–48.
- Siemsen, E., Roth, A. ve Oliveira, P. 2010. Common method bias in regression model with linear, quadratic, and interaction effects, *Organizational Research Methods*, 13, 456–476.
- Spector, P. E. 2006. Method variance in organizational research: Truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9, 221–232.
- Viswanathan, M. ve Kayande, U. 2012. Commentary on “common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies, *Journal of Retailing*, 88, 556–562.
- Williams, L. J. ve Brown, B. K. 1994. Method variance in organizational behavior and human resources research: Effects on correlations, path coefficients, and hypothesis testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57, 185–209.
- Williams, L. J., Hartman, N. ve Cavazotte, F. 2010. Method variance and marker variables: A review and comprehensive CFA marker technique, *Organizational Research Methods*, 13, 477–514.

# NEOLİBERAL AKILSALLIK, Y KUŞAĞI VE SOSYAL SERMAYE: TÜRKİYE'DE X VE Y KUŞAKLARININ İÇ VE DIŞ GRUPLARA OLAN GÜVENİ

**Prof.Dr. Binali DOĞAN**  
Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi  
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı  
binalidogan@marmara.edu.tr

**Araş.Gör. Funda ÖZER**  
Yeditepe Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi  
Uluslararası Ticaret ve İşletme Bölümü  
ozler.funda@hotmail.com

## ÖZET

Araştırmanın amacı neoliberal akılsallığın içselleştirildiği durumda, bireylerin amaçlı eylem olarak ekonomik temelli sosyal ilişkiler geliştirmesi, rekabet-kazanma ve performans odaklı hareket etmesi, sosyal sermayede güveni ikincil bağlar üzerinden kurması eğiliminin kuşaklar bazında farklılık göstereceği ve Y kuşağında bu eğilimin daha yüksek olacağını sınamaktır. Profesyonel iş hayatına girmek üzere eğitim gören kişileri de içine alan Y kuşağı ile hali hazırda iş yaşamında olan kişileri içine alan X kuşağından oluşan 220 kişiden elde edilen veriler sonucunda Türkiye’de Y kuşağı, X kuşağından daha fazla neoliberal norma sahip yani rekabet, performans ve kazanmaya odaklı olup, ikincil bağlara olan güven konusunda ise X kuşağından öndedir. Öte yandan neoliberal akılsallık arttıkça, arkadaş, komşu gibi yakın çevreye olan güven artmakta, kurumlara ve insanlara olan güven azalmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** X Kuşağı, Y kuşağı, Sosyal Sermaye, Neoliberal Akılsallık

## 1. ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

Sosyal sermaye yazında 30 yıllık bir geçmişe sahip olmakla birlikte, tanımı ve boyutları iki ayrı yaklaşımdan hareket edilmediğinde değişen bir kavramdır. Kavramın anlaşılabilirliği için öncelikle içsel ve dışsal yaklaşımların ne olduklarından başlamak daha doğru olacaktır. Adler ve Kwon (2002), sosyal sermayede içsel ve dışsal olmak üzere iki türlü yaklaşımdan bahseder. Ayrımı yaparken içsel yaklaşımın öncülerine Putnam (1995), Coleman (1990), Fukuyama (1995)’ı, dışsal yaklaşımın öncülerine de Burt (1992), Baker (1990), Bourdieu ve Wacquant (1992)’ı koyar. İçsel yaklaşımda sosyal sermaye bir topluluğun işbirliği içinde amaçlara ulaşmasını sağlayan sosyal yapı iken, kavram aynı zamanda “güven”le özdeşleşmiştir. Burada güven verili ve statiktir. İçsel yaklaşımın anahtar sözcükleri işbirliği, sosyal yapı ve ortak faydadır. Dışsal sosyal sermaye yaklaşımında ise sosyal sermaye ilişkilerin yapısına odaklanır. İçsel sosyal sermaye yaklaşımında kamusal ortak mal olan sosyal sermaye, burada özel mal statüsündedir. Aktörün sosyal ilişkilerinden doğan ve onun için avantaj sağlayan kaynaklar bütünüdür. Güven artık içsel yaklaşımdaki gibi verili ve statik değildir. Buradaki güven anlayışı kişisel ilişkilerde zaman içinde oluşur yani ilişkiseldir. Dışsal yaklaşımın anahtar sözcükleri ise sosyal ilişkiler, kaynak ve bireysel çıkarıdır (Özen ve Aslan, 2006). Her iki yaklaşıma bakıldığında; işbirliği, bireysel çıkar, kamusal mal, özel mal ayrımlarında yaklaşımlar keskin şekildeyken, güven kavramı her iki yaklaşımda değişse de aynı zamanda hem içsel hem dışsal yaklaşımın ortak kesişimidir.

Mishra (1996) güven kavramını, “bir tarafın, diğer tarafın yetkinliğine, açıklığına, ilgisine ve itimat edilebilirliğine olan inancına dayanarak savunmasız davranma isteği” olarak tanımlamaktadır. Luhmann güven tanımlamalarına adalet, etik ve öngörülebilirlik kavramlarını eklemektedir: “güven, bir tarafın diğerinin adil, etik ve öngörülebilir biçimde davranacağına olan inancının düzeyini göstermektedir” (Nyhan, Marlowe ve Herbert, 1997). Sztompka’ya (1999) göre güven, kişilerin diğerlerinin gelecekteki, henüz belirsiz nedenlere dayalı hareketleri hakkında oynadıkları bir bahistir. Fakat bu bahis, sadece gelecekte bir şeyin gerçekleşmesine veya gerçekleşmemesine olan inanca değil, aynı zamanda gerçek performansa ve geçmiş deneyimlere de dayalıdır. İçsel yaklaşımda sosyal sermaye güven ile özdeşleşirken, dışsal yaklaşımda güven zamanla oluşan

ilişkiler üzerinden gelişir, azalıp çoğalabilen dinamik bir yapıdır. Locke (2006) da sosyal sermaye düzeyi düşük olan yerlerde yaptığı çalışmalarda bireysel çıkar ve devlet müdahalesi gibi değişkenlerin bir araya geldiği durumlarda güvenin zaman içinde aktörler tarafından oluşturabileceğini, azalıp, çoğalabileceğini belirtmiştir.

Türkiye’de yapılan çalışmalara bakıldığında; Esmer (2012), Türkiye’de 1990’lardan itibaren dışarıya olan güvenin git gide düştüğünü, en son yapılan Türkiye Değerler Atlası çalışmasında kişilerarası güvenin %10’a gerilediğini, 2001 yılında yapılan aynı çalışmayla karşılaştırıldığında hükümet, TBMM, polise olan güvenin artarken; ordu, adalet ve sağlık sistemine olan güvenin azaldığını ifade etmektedir. Gökalp (2003), Türkiye’de birey, toplum ve devlet arasındaki ilişkilerde güven eksikliği gözlemlendiğini belirtmektedir. Öte yandan sosyal sermayeye ilişkin çalışmalara bakıldığında Buğra (2001)’ya göre devletin sistem güveni yaratmaması nedeniyle, Sargut (2003)’a göre Türk toplumunun toplulukçu olması, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi gibi değerleri nedeniyle Türk toplumu, sosyal sermayesi zayıf bir toplumdur. Özen ve Aslan (2006)’ın çalışmasında ise, Türk toplumunun içsel sosyal sermaye yaklaşımına göre düşük, dışsal sosyal sermaye yaklaşımına göre yüksek olduğundan yola çıkılarak, Ankara OSTİM’de faaliyet gösteren örgütler arası ilişkiler incelendiğinde dışsal sosyal sermaye yaklaşımını destekler biçimde, işletme sahiplerinin, karşılıklı ekonomik çıkar temeline dayalı olarak zaman içinde oluşan arkadaşlık bağları yoluyla güven tesis edebildikleri ve sosyal sermaye yaratabildikleri ifade edilmektedir. Paşamehmetoğlu (2010)’nun çalışmasında içsel ve dışsal sosyal sermayenin kültürel değerlere bağlı olarak değişip değişmediği bakılmış, yatay bireycilik ile dışsal sosyal sermaye arasında ve dikey toplulukçuluk ile duygusal güven arasında pozitif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle 1980’lerden itibaren yoğun şekilde dünya ekonomisini etkileyen neoliberal politikalar küresel sermayenin genişlemesine olanak sağlarken (Steger, 2004), toplum içindeki bireylerin sosyal sermayelerinin değişmesine de ihtimal vermiştir. Bu tartışma kapsamında, sosyal sermayenin temel de hakim kurumsal mantıklar ya da hakim normlardan bağımsız olarak düşünülemeyeceği açıktır. Kurumsal mantıkların hakim ekonomik düzen ile toplumsal normların karşılıklı etkileşimi ile oluşacağı düşünülürse günümüzde hakim ekonomik düzenin neoliberalizm olduğu ve bu düzenin kendisinden öncekilerden önemli ölçüde farklılaştığı, temel kurumsal mantığının rekabet olduğu, ancak bu kez rekabetin en az şirketler kadar bireysel düzeyde içselleştirildiği, bireyin kendi eylem ve davranışlarının tek sorumlusu ve bu çerçevede bireysel rekabet, performans ve kazanç odaklılığının temel normları oluşturduğu ileri sürülmektedir (Dardot ve Laval, 2012; Senneth, 2011).

Dardot ve Laval (2012)’a göre, neoliberalizm sadece bir ideoloji değil, bireylerin kendileriyle kurduğu ilişkileri belirleyen bir “varoluş normu” olarak ifade edilmektedir. Bu norm, “herkese genelleşmiş bir rekabet ortamında yaşamayı buyurur, toplumsal ilişkileri piyasa modeline göre düzenler, birey dahil herşeyi dönüştürür” (2012, s.2). Dardot (2012) neoliberalizmi norm koyucu bir akıl olarak tanımlarken, bu aklın yalnızca şirketleri değil, insan davranışlarını, yaşam biçimlerini ve pratiklerini etkilediğini belirtmiş ve buradaki merkezi normun “rekabet normu” olduğu üzerinde durmuştur. Laval (2012) neoliberal yaşam tarzını; her bireyin diğer bireylerle ilişkilerinde bir şirket gibi davrandığı tarz olarak tanımlanmıştır.

Bu tartışma doğrultusunda; neoliberal akılsallığın içselleştirildiği durumda, bireylerin amaçlı eylem olarak ekonomik temelli sosyal ilişkiler geliştirmesi, rekabet-kazanma ve performans odaklı hareket etmesi, sosyal sermayede güveni ikincil bağlar üzerinden kurması eğiliminin kuşaklar bazında farklılık göstereceği ve Y kuşağında bu eğilimin daha yüksek olacağı araştırmanın temel savıdır.

## 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın araştırma evreni Türkiye’de X ve Y kuşağını oluşturan, iş hayatında aktif olarak yer alan ya da profesyonel iş yaşamına hazırlanan doğum yılı 1965 ve 1995 arasında olan kişilerden oluşmaktadır. X kuşağı 1960 – 1980, Y kuşağı 1981 – 2000 yılı doğumları kapsadığından (Kupperschmidt, 2000) 18 ve 53 yaş aralığındaki kişiler araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma nicel olarak tasarlanmış ve veriler yazılı soru sorma tekniği kullanılarak, İstanbul’da özel ve kamu üniversitelerinde İşletme Fakülte’lerinde okuyan ve farklı sektörlerde çalışan 220 kişiden toplanmıştır. Kuşaklar bazında dağılım ise şu şekildedir. Örneklemin %53’ü Y kuşağı, %32’si X kuşağıdır. Değişkenlerin alt boyutlarını belirleyebilmek için SPSS’de varimax döndürmesi ile keşifsel faktör ve iç tutarlılık analizleri uygulanmıştır. Hipotezler doğrultusunda regresyon analizleri ve aracılık testleri (Baron ve Kenny, 1986) yapılmış, ara değişken testleri farklı modeller kurularak uygulanmıştır. Fark testleri için ANOVA kullanılmıştır. Neoliberal akılsallığı ölçmek için yeni bir ölçek geliştirilmiş, istatistiki olarak güvenilirlik ve geçerliliği sağlanmıştır ( $\alpha=.79$ ). İç ve dış gruba güveni ölçmek için Paşamehmetoğlu (2010)’nun Western, Stimson, Baum ve Gellecum (2005) çalışmalarından olarak oluşturduğu ifadeler kullanılmış ayrıca Türkiye’ye özgü bazı ifadelerde bu ölçeğe eklenmiştir.

Neoliberal akılsallığı ölçmeye ilişkin oluşturulan 21 ifadeli ölçeğin faktör analizi yapıldığında, kullanılan ölçeğin kavramı %61,18 oranında açıkladığı, ölçeğin güvenilirliğinin istatistiki anlamda sağlandığı ve kavramın üç boyuttan oluştuğu gözlenmiştir ( $\alpha=.79$ ). 1. Boyut “rekabet odaklı” olarak adlandırılmıştır ( $\alpha=.77$ ). İfadeler; *Başkaşi benden daha başarılı olduğu zaman kendimi gergin ve kamçılanmış hissederim, Rekabet olmadan iyi bir toplum düzeni kurulamaz, Başkaları benden daha başarılı olduğunda rahatsız olurum, İşimi başkalarından daha iyi yapmak benim için önemlidir, Başkalarıyla rekabet edebileceğim ortamlarda çalışmak hoşuma gider.* 2. Boyut “kazanmaya odaklı” olarak adlandırılmıştır ( $\alpha=.67$ ). İfadeler; *Yaptığım işin anlamından çok, getirileri daha önemlidir, Kazanmak herşeydir, Başarı hayattaki en önemli şeydir.* 3. Boyut “performansa odaklı” olarak adlandırılmıştır ( $\alpha=.65$ ). İfadeler; *İş hayatında performansın en önemli kriter olmasını doğru buluyorum, İş hayatında performans düştüğünde iş güvencesinin tehlikeye girmesi doğaldır.*

İç gruba güven tek boyut olup açıklayıcılık oranı %58,9’dur ( $\alpha=.64$ ). İfadeler; *Arkadaşlarınıza ne ölçüde güvenirsiniz, İş arkadaşlarınıza ne ölçüde güvenirsiniz, Komşularınıza ne ölçüde güvenirsiniz?*

Dış gruba güveni ölçen ifadelerin kavramı açıklayıcılığı %67,46’dır ( $\alpha=.89$ ). Dış gruba güven kuruma güven ve insanlara güven olarak ikiye ayrılmıştır. 1. Boyutta yer alan “kuruma güven” i oluşturan ifadeler ( $\alpha=.89$ ) ; *Devlete güvenirim, Türkiye’deki eğitim sistemine güvenirim, Güvenlik kuvvetlerine güvenirim, Hükümete güvenirim, Belediyeye güvenirim, Sağlık sistemine güvenirim, Emeklilik sigorta sistemine güvenirim, Hukuk sistemine güvenirim, Orduya güvenirim.* 2. boyutta yer alan “insana güveni” ( $\alpha=.94$ ) oluşturan ifadeler; *İnsanların çoğu güvenilirdir, İnsanların çoğu dürüsttür.*

### 3. ARAŞTIRMANIN KATKISI

Türkiye’de sosyal sermaye konusunda yapılan çalışmalar, Türk toplumunu sosyal sermayesi zayıf bir toplum olarak tanımlamaktadırlar (Buğra, 2001; Sargut, 2003; Gökalp, 2003; Karagül ve Masca, 2005). Bu çalışmalar, sosyal sermayenin toplumsal düzeyde zayıf olmasını, insanların tanımadıkları kişilere güven düzeyinin diğer ülke toplumlarına göre düşük çıkmasına (Gökalp, 2003), Türkiye’de devletin sağlam bir “sistem güveni” yaratmadaki başarısızlığı (Buğra, 2001), Türk toplumunun toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi gibi kültürel değerlere (Sargut, 2003) bağlarken literatürde mevcut ekonomik düzeyin neoliberalizmin getirdiği kurumsal mantıklardan “rekabet” olgusunun sosyal sermayede güvene olan etkisine değinilmemiştir. Araştırmanın ayrıca yazına katkısı, profesyonel iş hayatına girmek üzere eğitim gören kişileri de içine alan Y kuşağı ile hali hazırda iş yaşamında olan kişileri içine alan X kuşağının, az-çok kurumsallaşmış kalıcı ilişkiler ağında nasıl farklılık gösterdiği, rekabet kurumsal mantığının kuşaklar bazında nasıl değiştiğini belirtmek açısından önemlidir.

### 4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE SONUÇ

Örnekleme kuşaklara ayırılmadan genel olarak analiz ettiğimizde; Türkiye’de neoliberal akılsallık arttıkça, ilişkiler şirket ilişkileri biçimini aldıkça insanların arkadaş, komşu gibi ikincil bağlara olan güvenlerinin arttığı ( $R=0,232$ ;  $R^2=0,054$ ; F değeri= 13,803;  $p=.000$ ) öte yandan genel olarak insanlara olan güvenlerinin azaldığı ( $R=0,149$ ;  $R^2=0,022$ ; F değeri= 5,459;  $p=.020$ ) saptanmıştır. Ayrıca Türkiye’de kurumlara ve insana güven azaldıkça, kişilerin akraba ve arkadaşlara olan güveni artmaktadır ( $R=0,149$ ;  $R^2=0,022$ ; F değeri= 5,485;  $p=.020$ ).

Kuşaklar bazında farklılıklara bakıldığında; Y kuşağının X kuşağından farklılık gösterdiği ( $p=.000$ ); neoliberal normun Y kuşağında ( $\mu=3,08$ ), X kuşağından daha fazla olduğu saptanmış ( $\mu=3,04$ ), özellikle kazanma ve başarının herşey olduğu kazanmaya odaklı olma boyutunun Y kuşağında öne geçtiği görülmüştür ( $\mu=2,99$ ). Sonuç olarak araştırmanın temel savı desteklenmiştir. Arkadaş ve komşu gibi ikincil bağlara olan güven konusunda ise Y kuşağı ( $\mu=2,67$ ), X kuşağından ( $\mu=2,69$ ) daha öndedir ki bu da Y kuşağında öne çıkan akraba denetimini destekler yöndedir. Öte yandan X kuşağı ( $\mu=2,12$ ) tanımadığı insanlara Y ( $\mu=2,03$ ) kuşağından daha fazla güvenmektedir

Kuşakları tek tek ele aldığımızda;

X kuşağında gelir seviyesi bazında anlamlı seviyede farklılık olduğu, en alt ücret seviyesinde geçimini sağlayanların (1000-5.000 TL) ordu, eğitim sistemi, polis, devlet, hukuk sistemi vb. kurumlara orta ve üst gelir grubundakilerden daha fazla güvendiği ( $\mu=2,49$ ) öte yandan insanlara en az güvendiği ( $\mu=2,00$ ), gelir seviyesinde en üst düzeyde olanların ise (10.000 TL ve üzeri) diğerlerine göre insanlara daha fazla güvendiği ( $\mu=2,31$ ) ama kurumlara en az güvendiğini ( $\mu=1,99$ ) saptanmıştır. Ayrıca X kuşağında yönetici pozisyonunda olanların kurumlara ( $\mu=2,05$ ) ve insanlara ( $\mu=2,15$ ) genel olarak güveni çalışanlardan daha azdır.

Y kuşağında ise aylık masrafları ailesi tarafından karşılananların ,geçimini kendi sağlayanlara göre daha fazla rekabetçi ( $\mu=3,32$ ) ve kazanmaya odaklı ( $\mu=3,23$ ) olduğu saptanmıştır. Üst düzey gelir seviyesinde olanların neoliberal akılsallığı ( $\mu=3,32$ ) ve kazanmaya odaklı oluşu ( $\mu=2,97$ ) daha alt gelir seviyesine göre daha fazladır. Ayrıca öğrencilerin kazanma ve başarmanın herşey olduğuna ilişkin kazanmaya odaklı algıları ( $\mu=3,20$ ) , çalışan ( $\mu=2,91$ ) ve hem çalışıp hem okuyanlardan ( $\mu=2,78$ ) daha fazladır. Eğitim seviyesi olarak bakıldığında kolej mezunlarının ( $\mu=2,51$ ) devlet lisesi mezunlarına ( $\mu=2,18$ ) göre daha fazla hukuk, polis, devlet, eğitim vb. kurumlara güvendiği saptanmıştır. Ayrıca Y kuşağı içinde yönetici pozisyonunda olanların ( $\mu=3,52$ ) çalışanlara göre ( $\mu=2,73$ ) daha fazla kazanmaya odaklı olduğu saptanmıştır.

Araştırma sonucunda Türkiye’de kurumlar ve insana olan güvenin azaldıkça kişilerin arkadaş, komşu gibi yakın çevreye daha çok güvendikleri saptanmıştır. Ayrıca kişilerde neoliberal akılsallık arttıkça, ilişkiler şirket ilişkileri biçimini aldıktan insanların arkadaş, komşu gibi yakın çevreye olan güvenleri arttığı , öte yandan rekabet kişilerde ne kadar normalleşirse, insanlara olan güvenlerinin de o kadar azaldığı saptanmıştır. Y kuşağının, X kuşağından daha fazla neoliberal akılsallığa sahip olduğu, arkadaş ve yakınlarından oluşan iç gruba daha fazla güvendiği fakat genel olarak insanlara X kuşağından daha az güvendiği saptanmıştır. Bununla birlikte gelir seviyesi, yönetici-çalışan, geçim kriterlerinde de anlamlı seviyede farklılıklar bulunmuştur.

Sonuç olarak Türkiye’de Y kuşağı, önceki X kuşağından daha fazla neoliberal norma sahip yani rekabet, performans ve kazanmaya odaklı olup, ikincil bağlara olan güven konusunda da X kuşağından öndedir. Öte yandan neoliberal akılsallık arttıkça, arkadaş, komşu gibi yakın çevreye olan güven artmakta, kurumlara ve insanlara olan güven azalmaktadır.

## 5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma yöntem olarak çeşitli sınırlılıklar taşımaktadır. Örneklem sayısının daha fazla olması, farklı illerde yaşayan X ve Y kuşağının araştırma evreninin Türkiye’yi temsil edebilmesi için Türkiye İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS)’nin baz alınması, sektörler bazında karşılaştırmanın yapılması örneklem sayısının artmasına ve bu konudaki sınırlılıkların azalmasına neden olacaktır. Ayrıca nicel ölçüm metodunun yanı sıra nitel görüşmelerle ölçüklerin tekrar gözden geçirilmesinin araştırmanın güvenilirlik ve geçerliliğini arttıracakı kesindir. Son olarak sosyal sermayede kuşaklar bazında ilişkilerin yapısal boyutunun ele alınması, mesafeli yerleşik ilişkilerde nasıl farklılaştığının saptanması da geleceğe ilişkin araştırma önerileri arasında yer almaktadır.

## KAYNAKÇA

- Adler, P., ve Kwon, S. 2002. Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27 (1) : 17-40.
- Allik, J., ve Realo, A. 2004. Individualism – collectivism and social capital. *Journal of Cross – Cultural Psychology*. 35 (1) : 29-49.
- Baker, W.E. 1990. Market networks and corporate behavior. *American Journal of Sociology*, 96 : 589-625.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. 1986 “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, ss. 1173–1182.
- Bourdieu, P. .1986. The forms of capital. G., Richardson. (Der.). *Handbook of theory and research for the sociology of education*. New York: Greenwood Press.
- Buğra, A. 1998. *Non market mechanisms of market formation: The development of the consumer durables industry in Turkey. New Perspectives on Turkey*, 19: 1-29.
- Buğra, A., 2001. “Kriz karşısında Türkiye’nin geleneksel Refah Rejimi”, *Toplum ve Bilim*, n.89, pp.22-30
- Burt, R. S. 1992. *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Coleman, James S. 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital, *The American Journal of Sociology*, 94: S95.
- Dardot ve Laval, 2012, *Dünyanın Yeni Aklı, Neoliberal toplum üzerine deneme*, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları
- Esmer, Y., 2012, *Türkiye Değerler Atlası*, [http://www.bahcesehir.edu.tr/haber/turkiye\\_degerler\\_atlasi\\_2012](http://www.bahcesehir.edu.tr/haber/turkiye_degerler_atlasi_2012), Erişim Tarihi: 08.01.2013
- Fukuyama, F. 1995. *Trust: social virtues and the creation of prosperity*. London: Hamish Hamilton.
- Gökalp, N. 2003. Ekonomide güven faktörü. *Yönetim ve Ekonomi*, 10 (2) :163-174.
- Knack, Stephen, and Philip Keefer 1995. "Institutions and Economic Performance: Cross-Country Tests Using Alternative Institutional Measures" *Economics and Politics* 7(3): 207-227.
- Kupperschmidt, B. 2000. Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19, 65–76.
- Locke, R. M. 2006 .*Building trust*, , Annual Meetings of the American Political Science’da sunuldu.



- Mishra, A. K.: 1996, 'Organizational Responses to Crisis. The Centrality of Trust', in R. M. Kramer and T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations*. Frontiers of Theory and Research (Sage, Thousand Oaks, California).
- Nyhan, R., Marlowe, A., Herbert, A., 1997. "Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory", *Evaluation Review*, Volume: 21, No: 5, pp. 614- 635.
- Özen, S, ve Aslan, Z. 2006. İçsel ve dışsal sosyal sermaye yaklaşımları açısından Türk Toplumunun sosyal sermaye potansiyeli: Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) örneği. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 6 (12): 130-161.
- Paşamehmetoğlu, A., 2010. *Kültürel Değerlerde farklılaşmanın sosyal sermayeye etkileri: Ankara Mobilyacılar Sitesi (Sitel) ve Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) üzerine bir araştırma*. Başkent Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon doktora tezi.
- Sargut, S. 2003. *Kurumsal alanlardaki örgüt yapılarının oluşumunda ve ekonomik işlemlerin yürütülmesinde güvenin rolü*. F. Erdem (Der.). Sosyal Bilimlerde Güven: 89- 124. Ankara: Vadi Yayınları.
- Senneth, R., 2011. *Yeni kapitalizmin kültürü*, Çev: Aylin Onocak, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Senneth, R., 2011. *Karakter Aşınması*, Çev: Aylin Onocak, Ayrıntı Yayınları, İstanbul
- Steger, M. B. 2004. *Küreselleşme*, Çev: Abdullah Ersoy, Dost Yayınları, Ankara.
- Sztompka, P., 1999. *Trust: A Sociological Theory*, Cambridge University Press.
- Putnam, R.D. 1995. Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6 (1): 65-78.
- Western, J., Stimson, R., Baum, S., ve Gellecum, Y. Measuring community strength and social capital. *Regional Studies*, 39 (8): 1095-1109.

# ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜĞE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL DÜZEYDE BİLGİ PAYLAŞIMININ ARACILIK ETKİSİ

**Dr. Mine AFACAN FINDIKLI**

Gelişim Üniversitesi  
İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü  
m.afacanfindikli@gmail.com

**Prof.Dr. İbrahim PINAR**

İstanbul Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
Yönetim Bilimi ve Organizasyon Bölümü  
ipinar@istanbul.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmada örgüt kültürünün örgütsel çift yönlülüğe etkisi incelenmiştir. İşletmeler üzerinde yapılan araştırma sonucunda, sıkı kültür ile örgütsel çift yönlülük ve gevşek kültür ile örgütsel çift yönlülük arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler tespit edilmiştir. Örgüt kültürü (gevşek/ sıkı kültür) ile örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilememiştir. Örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı ile örgütsel çift yönlülük arasında da anlamlı bir ilişki belirlenememiştir. Ayrıca, örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının örgüt kültürü ile örgütsel çift yönlülük arasında aracılık etkisi ortaya çıkmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Örgütsel çift yönlülük, Keşfedici Stratejiler, Yararlanıcı Stratejiler, Bilgi Paylaşımı

## 1. GİRİŞ

Son dönemde örgütsel literatürde, dinamik çevre içerisinde varlıklarını başarı ile sürdüren örgütlerin aslında “her iki ellerini de kullanabildiklerine” dair bir metaforun kullanılmakta olduğu gözlemlenmektedir (Lubatkin vd., 2006:647). Bu örgütlerin, hem hali hazırda sahip oldukları tüm bilgi ve becerilerinden verimli ve etkin biçimde yararlanabildikleri hem de tamamen yeni süreçler yoluyla planlanan çalışmalarla dış çevreyi sürekli olarak keşfedebilme yeteneğine sahip oldukları ifade edilmektedir. İki farklı işi aynı anda ve aynı beceride yapabilme yeteneğine sahip olan bu örgütler, çift yönlü örgütler olarak adlandırılmaktadır (Gibson ve Birkinshaw, 2004:210). İlgili yazında, örgütlerin çift yönlülüğü yapılarında sürdürülebilmelerinin önemli araçlarından birinin örgüt kültürü olduğu vurgulanmaktadır. Örgüt kültürünün sıkı/gevşek oluşunun yararlanıcı ve keşfedici stratejilerin işleyişine destek olduğu belirtilmektedir. Ayrıca çift yönlülüğün sürdürülebilmesindeki diğer unsurlardan birinin network içerisindeki iş ortaklarıyla paylaşılan bilgiler olduğu öne sürülmektedir. Bu kapsamda çalışmanın amacı, örgüt kültürü (sıkı kültür- gevşek kültür) ile örgütsel çift yönlülük arasında ilişkileri incelemek ve bu ilişkide örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının aracılık etkisini sorgulamaktır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Örgüt Kültürü

Hofstede'nin örgütlerin sahip oldukları kültürün tanımlanabilmesine yönelik olarak belirlemiş olduğu boyutlar arasında gevşek/sıkı yönetim biçiminin yer aldığı görülmektedir (1998:3). O'Reilly ve Tushman ise “sıkı-gevşek” kültürün eş zamanlı olarak bir arada yürütülebileceğini ifade etmektedir (Tushman ve O'Reilly, 1996: 27). Diğer bir ifadeyle örgütlerin sıkı kültüre sahip olmaları; örgüt çalışanlarının birbirlerini anlamaları ve örgüt değerlerine inanmalarını ifade ederken, eşzamanlı olarak gevşek biçimde organize olmaları; çalışanların az sayıda yönetici tarafından yönetilmesine, az sayıda kural, kaide ve yönetmeliklerin olmasını mümkün kılabilir. Bu durumda örgüt yapısının hem merkezîyetçi hem de merkezkaç yapıda olması mümkün olabilir; özerklik tabana indirilip, buna karşılık temel değerlerin sürdürülmesini ve korunmasında merkezîyetçilik devam ettirelebilmektedir (Varol, 1989: 210).

## 2.2. Örgütsel Çift Yönlülük

Örgütlerin rekabetçi iş ortamında karlılık elde etmek ve sürdürülebilir başarıyı devam ettirebilmek için hem var olan kaynaklarını etkin kullanmak hem de yeni beceriler, yeni pazar alanları ve yeni müşterileri kazanmaları gerekmektedir. Son dönemdeki araştırmaların, bu iki görevi doğru şekilde dengeleyebilen örgütleri “ambidextrous”; “çift yönlü”, “iki elini de aynı beceride kullanabilen” organizasyonlar şeklinde tanımladıkları görülmektedir (Gibson ve Birkinshaw, 2004: 375). Örgütsel çift yönlülüğün; “keşfedici” ve “yararlanıcı” stratejilerle gerçekleştiği ve bu stratejilerin birbirleriyle uyum içerisinde yürütülmesinin önemi vurgulanmaktadır (March, 1991; O'Reilly ve Tushman, 2008). İlgili yazında, örgütlerin hem yapılarının hem de stratejilerinin birbirleriyle uyumlu hale getirilmesinde; yapısal ve kavramsal çift yönlülüğün söz edildiği gözlemlenmektedir. (Gupta vd., 2006: 695-696; Andriopoulos ve Lewis, 2009: 696). Yararlanıcı strateji ve uygulamaların; örgütsel yapı, iş ve süreçler üzerindeki etkileri incelendiğinde, örgütsel yapının etkinlik, sinerji ve üretimi arttırmayı teşvik etmesi açısından merkeziyetçi olduğu (Benner ve Tushman, 2003: 248) otoritenin yukarıdan aşağıya indiği ve çok az noktaya dağıtıldığı belirtilmektedir. Bu örgütlerin ellerinde var olan teknolojileri uyarlayarak mevcut müşterilerinin ihtiyaçlarını giderme eğiliminde oldukları eklenmektedir (Lubatkin et al., 2006: 647). Keşfedici strateji ve uygulamaların örgütsel yapı, iş ve süreçler üzerindeki etkileri incelendiğinde ise merkezkaç bir yapının varlığı hissedilmektedir (Brown ve Eisenhardt, 1998; Benner ve Tushman'ın, 2003). Keşfedici stratejileri uygulayan örgütlerin genel eğiliminin, çevresel istek ve taleplere yeni teknolojiler yaratarak ve yeni pazarlara girerek yanıt vermek olduğu belirtilmektedir (Lubatkin vd., 2006: 647). Bu sayede örgütlerin; dış çevredeki değişimlere anında yanıt verebilecek kadar esnek ve merkezkaç, diğer taraftan ise ellerinde var olan kaynakları etkin ve verimli kullanımı gerçekleştirebilecek şekilde mekanik bir yapıda oldukları ifade edilmektedir. Böylece örgütler her iki ellerini de aynı beceride kullanabilmeyi diğer bir ifadeyle çift yönlülüğü sağlamış olmaktadır.

## 2.3. Örgütsel Düzeyde Bilgi Paylaşımı

Örgütlerin yeni ürünleri başarı ile pazarlama yeteneklerinin yalnızca onların sahip oldukları teknolojileriyle değil aynı zamanda işbirliği içinde oldukları diğer örgütlerle olan bilgi paylaşma stratejilerinden ileri geldiği öne sürülmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990; Van de Ven, 1993). Bilgi paylaşımı sayesinde, örgüt kendi çevresinden akan bilginin kendisi için yararlı olan kısmını almakta ve kullanmakta, aynı zamanda kendi ürettiği ve işlediği bilgiyi de kendi çevresine iletebilmektedir. Gerçekleşen bilgi ağı sayesinde aynı endüstride faaliyet gösteren iş ortaklarıyla (dikey entegrasyon) değer zinciri yaratmada ya da birbirleriyle rekabet halinde bulunan örgütlerle (yatay entegrasyon), endüstri standartları, üretim metodları ve pazarlama stratejileri gibi özelliklerini birbirleriyle paylaştıkları görülebilmektedir. Hatta örgütlerin, müşterileri ile ilgili bilgileri bile birbirleriyle paylaşma yoluna giderek daha da gelişen ve büyüyen pazarları hedefledikleri gözlemlenebilmektedir (İlter, 2007: 4-5). Değer zinciri içerisindeki iş ortaklarının; yararlanıcı ve keşfedici bilgi paylaşımı sayesinde müşteri değerinin artışı ve maliyetlerin düşürülmesi konusunda önemli rekabet avantajı sağladıkları ve performanslarının arttığı öne sürülmektedir (Ghiyoung ve Rai, 2008).

## 2.4. Örgüt Kültürü, Örgütsel Çok Yönlülük Ve Örgütsel Düzeyde Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiler

Çeşitli araştırmalarda yararlanıcı ve keşifsel örgüt stratejileriyle uyumlu bir örgüt kültürünün oluşturulmasının önemi vurgulanmaktadır (Mirvis vd., 1991:132; Schneider vd., 1994:21; Ögüt vd., 2007:165).

Örgütler arasındaki enformasyon ve bilgi paylaşımını kolaylaştıran ya da zorlaştıran faktörler arasında örgütlenme anlayışı ve bilgiyi paylaşma kültürünün varlığından söz edilmektedir (Kurt ve Çorbacioğlu, 2011: 526). İster keşifsel isterse yararlanıcı yeniliğin sürdürülmesinde, network içerisindeki iş ortaklarıyla stratejik bilgilerin bile paylaşılmasının mümkün olabileceği belirtilmektedir (Gilles, 2003:1-2). Bu çerçevede, örgüt kültürü, örgütsel çift yönlülük ve örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı ilişkisine ilişkin hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1a: Gevşek örgüt kültürü ile örgütsel çift yönlülük arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H1b: Sıkı örgüt kültürü ile örgütsel çift yönlülük arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H2a: Sıkı örgüt kültürü ile örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

H2b: Gevşek örgüt kültürü ile örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H3: Örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı ile örgütsel çift yönlülük arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H4: Sıkı-gevşek örgüt kültürü ile örgütsel çift yönlülük ilişkisinde örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı

aracılık yapar.

## 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### 3.1. Örneklem

Araştırmaya, kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 200 firma dahil edilmesi planlanmış ve internet yoluyla bu kurumlarda hizmet veren yöneticilere anket ulaştırılmıştır. Araştırma kapsamındaki işletmeler bu-

lundukları sektörler itibarıyla; otomotiv, ilaç, bilgisayar-yazılım, tekstil alanlarında faaliyetlerini devam ettirmektedir. Kolayda örnekleme yoluyla seçilmiş olan şirket yöneticilerine birincil veri toplama yöntemlerinden anket formu dağıtılmış ve her bir kurumda yalnız tek bir yöneticiye internet linki iletilmiştir. İnternet üzerinden doldurulan anketlerin sayısı 136'dır. Geri dönüş oranı %68'tir. Yapılan değerlendirme sonucu geri dönen anketlerin tümü analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Analize dahil edilen katılımcıların demografik bilgileri şu şekildedir: %56'sı (N=77) bayan, %44'ü (N=59) erkektir. Katılımcıların Ortalama yaşı 36'dır. Katılımcıların çalıştıkları kurumlardaki çalışma süreleri ortalama 5 yıldır. İşletmelerin ortalama yaşı 19.58, %46,7'si küçük ve orta ölçekli, % 51,7'sinin ise büyük ölçekli olduğu tespit edilmiştir.

### 3.2. Araştırmanın Ölçüm Araçları

Örgüt Kültürü (Sıkı – Gevşek Kültür) Ölçeği: O'Reilly ve Tushman tarafından 2004 yılında geliştirdikleri ölçek kullanılmıştır. Cevaplar 5'li Likert Tipi ölçek ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Fikrim yok, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçekte toplam 9 adet madde bulunmaktadır. Anket yapı geçerliliğini belirlemek için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Orijinali 2 faktör olan ölçeğin maddeleri iki faktöre ayırmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa katsayısı .804 olarak tespit edilmiştir. Alt faktörlerin güvenilirlik analizleri sonucunda ise, Sıkı kültür boyutunun Cronbach alfa katsayısı .844, Gevşek kültür boyutunun Cronbach alfa katsayısı .734 olarak belirlenmiştir.

Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeği: Wang ve Ahmed tarafından geliştirilen (2004) anket kullanılmaktadır. Toplam 8 maddeden oluşan ölçekte cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Keşfedici yenilik ve yararlanıcı yenilik üzere iki faktörden oluşan anketin yapı geçerliliğini tespit etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmış ve iki faktör ölçek yapısı doğrulanmıştır. Örgütsel çift yönlülüğün bulunmasında da iki boyutun çarpılarak etkileşim katsayısı hesaplanmıştır (Akdoğan, vd.,2009:23). Alt faktörlerin güvenilirlik analizleri sonucunda ise, keşfedici yenilik boyutunun Cronbach alfa katsayısı .894, yararlanıcı yenilik boyutunun Cronbach alfa katsayısı .894 olarak belirlenmiştir.

Bilgi Paylaşımı Ölçeği: Ystrom ve Agogue (2010) tarafından geliştirilmiş ölçekte üç madde bulunmaktadır. Toplam 3 maddeden oluşan ölçekte cevaplar 5'li Likert Tipi ölçek ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Faktör analizi sonucunda tek faktörlü yapısı doğrulanmış olup, yapılan güvenilirlik sonucu ölçeğin Cronbach alfa katsayısı .94'dür.

## 4. BULGULAR

Araştırma kapsamında, ilk aşamada katılımcıların sıkı/gevşek kültür, örgütsel çift yönlülük (Yararlanıcı ve keşfedici stratejiler) ve örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı ile ilgili elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Yapılan korelasyon analizleri sonucunda yararlanıcı stratejiler ile örgütsel çift yönlülük ( $r = .826, p < .01$ ) ve keşfedici stratejilerle örgütsel çift yönlülük arasında ( $r = .926, p < .01$ ) güçlü derecede pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Keşfedici stratejilerle yararlanıcı stratejiler arasında da anlamlı ve pozitif yönlü ilişki ( $r = .610, p < .01$ ) belirlenmiştir. Yine, sıkı kültür ( $r = .302, p < .05$ ) ve gevşek kültür ( $r = .477, p < .01$ ) ile örgütsel çift yönlülük arasında da pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca, gevşek kültür ile yararlanıcı stratejiler ( $r = .303, p < .05$ ) arasında ve gevşek kültür ile keşfedici stratejiler ( $r = .491, p < .01$ ) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler elde edilmiştir. Örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı ile yararlanıcı yenilik arasında da ( $r = .315, p < .05$ ) pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

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

Değişkenler	Ortalama	S. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Ör.Cift Yön.	17.98	5,65	1							
2. Yararlanıcı Str.	4.26	.83	,826**	1						
3. Keşfedici Str	4.11	.90	,926**	,610**	1					
4. Sıkı kültür	3.18	.90	,302*	,168	,223	1				
5. Gevşek kültür	3.73	.99	,477**	,303*	,491**	,255	1			
6. Bilgi Paylaşımı	4.42	.68	,208	,315*	,076	-,228	-,073	1		
7. Firma Büyüklüğü	.52	.50	-,118	-,088	-,182	,416**	-,044	-,171	1	
8. Firma yaşı	19.58	20.40	-,130	-,247	-,106	,196	-,043	-,359**	,488**	1

N=136 \*p< .05 \*\* p< .01

H1a ve H1b hipotezlerini test etmek amacıyla örgüt kültürünün (sıkı kültür – gevşek kültür) örgütsel çift yönlülük üzerindeki etkisine ilişkin hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. İlk aşamada modele firma büyüklüğü ve firma yaşı dahil edilmiştir. Modelin anlamlı olmadığı anlaşılmıştır ( $F=.60$ ). İkinci aşamada modele örgüt kültürünün iki boyutu olan sıkı kültür ve gevşek kültür eklendiğinde model anlamlı bulunmuş ( $F=5.98, p<.001$ ) ve açıklanan toplam varyans %26'ya çıkmıştır. Analizin bu aşamasında, sıkı kültür ile örgütsel çift yönlülük ( $\beta = .29, p<.05$ ) ve gevşek kültür ile örgütsel çift yönlülük arasında ( $\beta = .39, p<.01$ ) anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler tespit edilmiştir. H1a ve H1b kabul edilmiştir.

H2a ve H2b hipotezlerini test etmek amacıyla örgüt kültürünün (sıkı kültür – gevşek kültür) örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı üzerindeki etkisine ilişkin hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. İlk aşamada modele firma büyüklüğü ve firma yaşı dahil edilmiştir. Modelin anlamlı olduğu anlaşılmıştır ( $F= 4.14, p<.05$ ). Firma yaşı ile bilgi paylaşımı ( $\beta = -.36, p<.01$ ) arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Açıklanan varyans % 10'dur. İkinci aşamada modele örgüt kültürünün iki boyutu olan sıkı kültür ve gevşek kültür eklendiğinde model anlamlı bulunmuş ( $F=2.59, p<.05$ ) ve açıklanan toplam varyans yine %10 bulunmuştur. Ancak ikinci aşamada açıklanan varyansta herhangi bir değişim tespit edilememiştir. Analizin bu aşamasında, gevşek kültür ya da sıkı kültür ile örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilememiştir. H2a ve H2b reddedilmiştir.

H3 hipotezini test etmek amacıyla örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının örgütsel çift yönlülük üzerindeki etkisine ilişkin hiyerarşik regresyon yapılmıştır. İlk aşamada modele firma yaşı ve firma büyüklüğü dahil edilmiştir. Modelin anlamlı değildir ( $F= .60$ ). İkinci aşamada modele örgüt kültürünün iki boyutu olan sıkı kültür ve gevşek kültür eklendiğinde model yine anlamlı bulunmamıştır ( $F=.98$ ). Örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı ile örgütsel çift yönlülük arasında anlamlı bir ilişki yoktur. H3 reddedilmiştir.

Örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının, örgüt kültürü (sıkı/gevşek kültür) ile örgütsel çift yönlülük arasındaki aracılık rolünü sorgulamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı aracılık testi yapılmıştır. Yapılan birinci testin sonucunda bağımsız değişken olan örgüt kültürü (sıkı kültür ve gevşek kültür) değişkenlerinin aracı değişken olan örgütsel düzeyde bilgi paylaşımını etkilemediği tespit edilmiştir. Birinci testin gereken şartı sağlamadığı için diğer aşamalara geçilememiş ve aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. H4a ve H4b hipotezleri reddedilmiştir.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Örgütsel çift yönlülük yerli yazın açısından yeni bir konu olma özelliğini korumaktadır (Akdoğan vd, 2009; 2010). Örgüt kültürü ve örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı ile örgütsel çift yönlülük ilişkisinin sorgulanmasının yararlı bilgiler sunabileceği ve literatürde tespit edilen bu eksikliği giderme yönünde bir katkı sağlayacağı düşüncesiyle gerçekleştirilen araştırma kapsamında, örgüt kültürü ile örgütsel çift yönlülük (Keşfedici ve yararlanıcı yenilik) arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Sıkı ve gevşek örgüt kültürü örgütsel çift yönlülüğü etkilemektedir. Örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı ile örgütsel çift yönlülük arasında arasındaki ilişkiyi test eden model anlamlı bulunmamıştır. Aynı doğrultuda, gevşek kültür ve sıkı kültür ile örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı arasında da anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilememiştir. Katılımcıların, örgütsel düzeyde bilgi paylaşımını, sistem yaklaşımının bir gereği olarak, dış ve yakın çevredeki gelişmeleri takip etmede ve değişimlere çabuk yanıt vermede, değişimi gerçekleştirmede örgüt stratejilerinin bir parçası olarak kabul ettikleri düşünülmektedir. Bu sebeple örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının örgüt kültürü ya da örgütsel çift yönlülükle bir ilişkisinin saptanamadığı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akdoğan, Ş.;Akdoğan, A., ve Cingöz , A.. (2009). Organizational Ambidexterity: An Empirical Examination Of Organizational Factors As Antecedents Of Organizational Ambidexterity. *Journal of Global Strategic Management*, 3(2), 17-27.
- Akdoğan , A, ve Cingöz, A. (2010). Örgütsel Ustalık (Organizational Ambidexterity): Örgütsel Ustalık Düzeyini Belirlemede Araştırıcı ve Yararlanıcı Stratejilerin Etkileşimsel Rolü, 18. Yönetim Organizasyon Kongre Kitabı.
- Andriopoulos, C., ve Lewis, M. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20 , 696-717.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The moderator- mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* , 51(6), 1173-1182.
- Benner, M. J., ve Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*,28 , 238-256.
- Ghiyoung, I., ve Rai, A. (2008). Knowledge Sharing Ambidexterity in Long-Term Interorganizational Relationships. *Management Science*, 54(7) , 1281-1296.

- Gibson, C., ve Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47 , 209-226.
- Gilles Saint-Paul,(2003). Information sharing and cumulative innovation in business networks, CEPR Discussion Paper No. 4116, 2003, [http://idei.fr/doc/by/saint\\_paul/information\\_sharing.pdf](http://idei.fr/doc/by/saint_paul/information_sharing.pdf), erişim tarihi: 01/09/2012.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., ve Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49 , 693-706.
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational Subcultures: An Empirical Approach. *Journal of Management Science*,35(1) , 1-12.
- İlter, H. K. (2007). Bilgi Sistemleri Perspektifinden Kaynak Planlaması: Etkiler ve Değerler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11) , 1-20.
- Kurt, A. Ve Çorbacıoğlu: 2011, "Tarihi alan yönetiminde karşılaşılan sorunlar ve yeniden yapılandırma ihtiyacı:dağlık frıgıya örneği", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2):511-538
- Lubatkin, M. H., Şimşek, Z., Ling, Y. and Veiga, J. F. (2006), Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration, *Journal of Management*, 32, pp. 646-672.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*,2 , 71-87.
- Mırvıs, P.H.; Sales, A.M. ve Hackett, E.J. (1991). The implementation and adoption of new technology in organizations: the impact on work, people, and culture. *Human Resource Management*, 30 (1): 113-139.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. 2004. The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82:74-81.
- O'Reilly, C. A., ve Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28 , 185-206.
- Öğüt, A., Aygen: ve Demirel, M. T. (2007). Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, 163-172.
- Schneider, B.; Gunnarson:K. ve Niles-Jolly, K. (1994). Creating The Climate And Culture Of Success. *Organizational Dynamics*, 23 (1): 17-29.
- 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.
- Tushman, M., ve O'Reilly, C. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review* , 8-29.
- Varol, M. (1989). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi. *Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*,XLIV: 1-2 , 195-222.
- Wang, C.L. and Ahmed, P.K. (2004).The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis, *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.
- Yström, A., ve Agogue, M. (2011). Radical Open Innovation: The New Role Of Intermediaries, Findings From Collaborative Intermediary Arenas In Sweden And France. [publications.lib.chalmers.se/.../141366-radic..](http://publications.lib.chalmers.se/.../141366-radic..)

**YIRMİDOKUZUNCU OTURUM: PROF.DR. VAHDET AYDIN SALONU  
ÖRGÜTSEL ADALET VE CAM TAVAN SENDROMU**

- ✓ **KADIN AKADEMİSYENLERDE KARIYER ENGELLERİ VE  
CAM TAVAN SENDROMU: MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVER-  
SİTESİ ÖRNEĞİ**  
*Yrd.Doç.Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT*  
*Yrd.Doç.Dr. Adnan KALKAN*
- ✓ **ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ OLUŞMASINDA BAŞKALA-  
RINA DÖNÜK UYGULAMALARIN ANLAMLILIK ETKİSİ VAR MI-  
DIR?**  
*Prof.Dr.Oya AYTEMİZ SEYMEN*  
*Öğr.Gör.Taşkın KILIÇ*  
*Doktora Öğrencisi Özgür SAÇ*
- ✓ **ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİ-  
SİNDE ÖZ BENLİK DEĞERLENDİRMELERİNİN DÜZENLEYİ-  
Cİ ETKİSİ Doç.Dr. Pınar SÜRAL ÖZER**  
*Yrd.Doç.Dr. Güler TOZKOPARAN*

# KADIN AKADEMİSYENLERDE KARIYER ENGELLERİ VE CAM TAVAN SENDROMU: MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

**Yrd.Doç.Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT**

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi  
Z.Tolunay Uyg.Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu  
ozlemcetinkaya@mehmetakif.edu.tr

**Yrd.Doç.Dr. Adnan KALKAN**

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi  
Z. Tolunay Uyg. Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu  
adnankalkan@mehmetakif.edu.tr

## ÖZET

Üniversitedeki kadın akademisyenlerin erkeklere oranla, üst yönetimlerde ve stratejik öneme sahip pozisyonlarda temsil güçlerinin az olmasının nedenlerini araştırmak, bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Çalışmada; literatür taramasına dayanarak “Cam Tavan” kavramı açıklanmış ve kadın akademisyenlerin üst düzey yönetici pozisyonuna gelememelerindeki engeller, Türkiye ve diğer ülkelerdeki araştırmalar incelenerek açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmada veriler Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde görev yapan kadın akademisyenlerden toplanmıştır. Toplanan verilerle faktör analizi ile ankete katılan kadın akademisyenlerin cam tavan algılarında yaş, mesleki deneyim, unvan ve medeni durumları çerçevesinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için Paired Samples T Testi uygulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Cam Tavan, cam tavan algısı, kariyer engelleri, kadın akademisyen.

## 1.GİRİŞ

ÖSYM'nin 2012 yılı istatistiklerine göre Türkiye'de üniversiteler toplamında tüm akademisyenler içinde kadınların yaklaşık %29 profesör, %33 doçent ve %37 yardımcı doçent, %42 öğretim görevlisi ve %49 araştırma görevlisi unvanına sahip olduğu görülmektedir. Türkiye'deki üniversitelerde, üst akademik mevkilerde kadın ve erkek yüzdeleri birbirinden dikkat çekici bir şekilde uzaklaşmaktadır. Örneğin profesör statüsünde çalışanlarda %29 ve %71 gibi büyük bir fark göze çarpmaktadır. Bu fark öğretim görevlisi, uzman ve araştırma görevlisi kadrolarında çalışanlar için azalmaktadır. Buna göre kadın akademisyenler için cam tavan, özellikle yardımcı doçent ve üstü statülerde ciddi bir belirginlik göstermektedir. Bu engel terfi mekanizmalarının doğrudan etkisiyle meydana gelebileceği gibi, “öğrenilmiş çaresizlik” denilen, kadınların üst mevkilere yükselemeyeceklerini kabullenmeleri ve bu yönde çaba harcamamalarından da kaynaklanabilir (Özdemir ve Tanyıldız, 2011: 5). Türkiye'de üniversitelerde, üst yönetimde görev alan kadın akademisyen sayısı çok azdır. Yükseköğretim Kurumu'nun verilerine göre, 2012 yılında, kadın dekan oranı %15,3, kadın rektör yardımcılarının oranı %7 ve kadın rektörlerin oranı %5,2'dir. Buna göre üniversitelerde rektörlük (%5,9) gibi üst pozisyonlarda erkek egemenliğinin devam ettiği görülmektedir.

Bu araştırma kadın akademisyenlerde kariyer engelleri ve cam tavan sendromu algısı konusunda yapılan ampirik bir çalışmadır. Araştırma sonuçları bu konuda çalışan akademisyen ve uygulamacılara üniversitelerde görev yapan kadın akademisyenlerde kariyer engelleri ve cam tavan sendromu konusunda güncel bilgi sağlayacak ve ileride yapılacak araştırmalarda farklı boyutların ve ilişkilerin araştırılmasına sebep olabilecektir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1 Cam Tavan Sendromu Kavramı

Birçok çalışma cam tavan hipotezini doğrulamış ve kadınların kariyer yolunda kendi kararları sırasında bir dizi engellerin yaşandığını (Phillips ve Imhoff, 199) ve aynı zamanda örgütlerde daha yüksek bir konuma gelebilmek için ilerleyen kadınları engelleyen görünmez engellerin varlığını da göstermiştir (Adair, 1999;



Baxter ve Wright, 2000; Davidson ve Cooper, 1992, Sullivan, 2010). “Cam tavan” kavramı, ilk kez 1986’da Hymovitz ve Schelhardt tarafından Wall Street Journal’ın “iş yaşamında kadın” konulu bir haberinde kullanılmış ve şu şekilde tanımlanmıştır (Lockwood, 2004; Dreher, 2003). Cam tavan; devlette, işletmelerde, eğitim kurumlarında veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek mevkilere gelmeyi arzulayan ve bunun için çabalayan kadınların karşılaştıkları engellerdir. Örgütlerde cam tavan oluşumuna yol açan unsurlar bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler etrafında toplanabilmektedir (Dreher, 2003:542).

**Tablo 1.** Cam Tavan Engelleri (Erçen, 2008: 43)

Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çoklu Rol Üstlenme</li> <li>• Kadınların kişisel tercih ve algıları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgüt Kültürü</li> <li>• Örgüt Politikaları</li> <li>• Mentor Eksikliği</li> <li>• Informal İletişim Ağlarına Katılmama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesleki Ayrım</li> <li>• Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar)</li> </ul>

### 3. ARAŞTIRMA

#### 3.1 Araştırmanın Sorunsal

İş dünyasında hiyerarşik bir yapıda çalışanlardan bir grubun, cinsiyet, etnik köken, dini inanç gibi çeşitli ayrımcı faktörler nedeniyle belli bir pozisyonun üstüne terfi edememesi durumu “cam tavan etkisi” olarak tanımlanmaktadır (Cotter vd., 2001). Cam tavan kavramı ile anlatılmak istenen, karşılaşılan sorunların belirsizliğidir. Günümüzde kadınlar çalışma yaşamına büyük ölçüde katılmakta ancak üst düzey yönetim kadrolarında yeterince yer alamamaktadırlar. Kadınların üst düzey yönetim kadrolarında yeterince yer alamamalarının birçok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenler kadınların çoklu rol üstlenmesi ve kişisel tercihleri gibi bireysel faktörlerden kaynaklanabileceği gibi örgütsel ve toplumsal bir takım faktörlerden de kaynaklanabilmektedir. Kadınlar karşılarına çıkan bu engeller karşısında bireysel ya da örgütsel stratejileri kullanarak aşmaya çalışmaktadırlar (Taşkın ve Çetin, 2012). Türkiye’deki kadın akademisyenlerle ilgili farklı birçok araştırma mevcuttur (Acar 1983, 1991, 1996; Forster, 2001; Özkanlı 2010, 2007, Özkanlı ve Korkmaz, 2000a, 2000b; Öztürk, 2011; Şenesen, 1996; Özgüç, 1998; Köker, 1988; Günlük Şenesen, 1996; Cindoğdu ve Muradoğlu, 1996; Gönen vd., 2004). Kadın akademisyenlerin sorunları farklı yöntemlerle çeşitli bakış açılarıyla bu eserlerde tartışılmaktadır.

**Tablo 2:** Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi’nde Cinsiyete göre Kadın ve Erkek Yöneticilerin Dağılımı

Cinsiyet	Rektör	Rektör yrd.	Dekan	Dekan yrd.	Enstitü müdürü	Enstitü Md. Yrd.	Uygulama ve araştırma merkezi müdürü	Yükseköğretim müdürü	Yükseköğretim Md. Yrd.	Meslek yüksekokulu müdürü	MYO. Md. Yrd.
Kadın	---	---	---	---	1	3	2	---	6	1	3
Erkek	1	3	6	10	3	5	9	5	2	9	15
Toplam	1	3	6	10	4	8	11	5	8	10	18

Tablo 2’ye bakıldığında Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi’nde 2013 yılı verilerine göre üst düzey ve kritik pozisyonlarda kadın akademisyenlerin hemen hemen hiç yer almadığı görülmektedir. 2001–2010 yılları arasında Türkiye’de akademiye cam tavan etkisinin arttığı görülmektedir (Özdemir ve Tanyıldız, 2011). Konuyla ilgili araştırmalarda da üniversite üst yönetiminde kadınların oransal olarak düşük olmasının asıl nedeninin, erkek egemen kültür olduğunu göstermektedir (Harley, 2003; Bagilhole ve White, 2005). Özkanlı ve Korkmaz yaptıkları araştırmalarda (2000a ve 2000b) Türkiye’de akademisyen kadınların üst yönetimdeki azlığının, çoğunlukla, günlük yaşamlarında artan sorumluluklarına bağlı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Üniversitede görev alan kadın akademisyenlerin yönetim kadrolarında yeterince yer almamasının nedenlerinin bilinmesi buna yönelik çözüm önerilerinin geliştirilmesi bakımından önem arz etmektedir. Türkiye’deki kadın akademisyenlerin kariyer engellerinin sebeplerini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmayla, ulusal yazına bir kaç yönden dikkate değer katkı yapılması amaçlanmaktadır.

### 3.2.Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada ikincil verilerle birlikte, birincil veriler de kullanılmıştır. Birincil verilere yönelik veri toplama tekniği olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket soruları Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde görev yapan 134 kadın akademisyene uygulanmıştır. Kadın akademisyenlerden elde edilen veriler SPSS 15.0 paket programı kullanılarak istatistikî analizler yapılmıştır. Bunlar; KMO faktör uygunluk analizi, faktör analizi ile ankete katılan kadın akademisyenlerin cam tavan algılarında yaş, unvan, mesleki deneyim ve medeni durumları çerçevesinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için t testi analizidir.

### 3.3.Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın uygulama kısmında kullanılan anket formu oluşturulurken Öztürk'un (2011) yüksek lisans tezinde kullandığı ölçekten yararlanılmıştır. Anket soruları iki bölüm halinde toplam 48 maddeden oluşmaktadır. Birinci bölüm katılımcıların kişisel bilgilerine ilişkin olup toplam 9 soru yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde cam tavan sendromuna yönelik 5'li Likert tipi (5: Kesinlikle katılıyorum, 4: Katılıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 1: Kesinlikle katılmıyorum) ölçek ile hazırlanan 39 ifade yer almaktadır. Cam tavan algısına yönelik faktörler bireysel, toplumsal ve örgütsel olmak üzere toplam üç faktör altında toplanmıştır. Bu faktörlere ilişkin 7 farklı değişken (çoklu rol üstlenme, kişisel tercihler, örgüt kültürü, mentor eksikliği, mesleki ayrımcılık, informal iletişim ağlarına katılmama, stereotipler) belirlenmiştir. Çalışmada ölçeğin güvenilirliği Cronbach  $\alpha = 0,724$  olarak hesaplanmıştır. Kolmogorov-Smirnov testi ile verilerin normal dağılıma uyup uymadıklarına bakılmıştır. Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda tüm sorulara ait Sig. değerlerinin (0,000) 0,05'in altında olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede verilerin normal dağılıma uymadıkları görülmüştür.

### 3.4.Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'ne bağlı akademik birimlerde çalışan kadın öğretim elemanları oluşturmaktadır. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı'ndan alınan verilere göre 2012 yılı sonu itibarıyla üniversitenin tüm birimlerinde toplam 226 kadın akademisyen görev yapmaktadır. Araştırmanın evrenini oluşturan akademisyenlerden 20 öğretim elemanı doktora eğitimleri nedeniyle şehir dışında bulunmaktadır. Bu sayı evren sayısından çıkarılarak 206 kadın akademisyen sayısı üzerinden örneklem belirlenmiştir. Araştırma bu evren üzerinden rastgele örneklem seçimi ile seçilen %95 güvenirlilikte 134<sup>7</sup> kadın akademisyen üzerinde yürütülmüştür.

### 3.5.Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışmada cam tavana sebep olan bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller teorik bir çerçevede ele alınmıştır. Bu engellerle kadın akademisyenlerin cam tavan sendromu algılarında, yaşları, medeni durumları, mesleki unvanları ve mesleki deneyimleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırmada temel amaç, Türkiye'deki üniversitelerde kadın akademisyenlerin karşılaştığı bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerden kaynaklanan engelleri incelemektir.

## 4.BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

### 4.1.Araştırmanın Örneklemine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan örneklem %61,2'si evli, %37,3 bekâr ve %1,5'i boşanmış kadınlardan oluşmaktadır. Yaş değişkeni açısından incelendiğinde genç akademisyenlerin fazla olduğu görülmektedir. Buna göre; katılımcıların %38,1'i 20-30 yaş aralığında, %41'i 31-40 yaş aralığında, %17,9'u 41-50 yaş aralığında ve %3'ünün ise 51 yaş ve üstünde olduğu görülmektedir. Ankete katılanların %4,5'i profesör dr., %11,9'u doçent dr., %25,4'ü yrd. Doç.Dr. , %35,8'i öğretim görevlisi, %3'ü uzman, %5,2'si okutman ve %14,2'si araştırma görevlisi unvanına sahiptir. Anketi cevaplayanların mesleki deneyim süreleri incelendiğinde; %44,8'i 1-5 yıl, %12,7'si 6-10 yıl, %22,4'ü 11-15 yıl, %7,5'i 16-20 yıl ve %12,7'sinin 21 yıldan fazla bir süredir üniversitelerde çalışmakta oldukları tespit edilmiştir. Örneklemde evli kadınların %21,6'sı çocuk sahibi olmamakla birlikte, %26,1'i tek çocuk, %14,9'u ise iki çocuk sahibidir. Ayrıca yine evli kadın akademisyenlerden eşi de akademisyen olanların oranı %28,4'dür. Kadınların %33,6'sı farklı meslek gruplarından erkeklerle evlidir. Araştırmaya katılanların büyük bir kısmının (%65,7) idari görevi yoktur. İdari görevi bulunan kadın akademisyenlerin

<sup>7</sup> <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

görev dağılımına bakıldığında ise; % 11,2'si ana bilim dalı başkanı, % 11,9'u bölüm başkanı, % 3'ü bölüm başkan yardımcısı, % 1,5'i müdür, % 6'sı müdür yardımcısı görevlerini yürütmektedirler.

#### 4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Bulgular

Araştırmada KMO değeri 0,658 olarak hesaplanmıştır. İkinci bakılan test Bartlett's testidir. Bartlett's testinde Sig. değeri 0,000 anlamlıdır yani değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur. KMO değeri 0,50'yi geçtiğinden ve Bartlett's testinde Sig. değeri anlamlı olduğundan veri seti faktör analizi için uygun bulunmuştur. Elde edilen altı faktör, toplam varyansın %47,822'ünü açıklamaktadır.

**Tablo 3: Değişkenlere Ait Faktör Yükleri**

Faktörler	Değişkenler	Sorular	1	2	3	4	5	6	$\mu$	$\sigma$	
Toplumsal	Stereotipler	B29	,794						1,81	1,05	
		B37	,729						1,82	0,96	
		B36	,637						1,91	1,07	
		B35	,634						2,07	1,18	
		B30	,551						1,72	0,95	
	Mesleki Ayrımcılık	B15		,795						2,14	0,93
B16			,742						1,99	0,85	
B27			,573						2,45	1,05	
Bireysel	Çoklu Rol Üstlenme	B05			,865				2,22	1,04	
		B04			,855				2,11	0,94	
		B07			,656				2,32	1,11	
		B08			,640				2,35	1,09	
	Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	B12				,775				4,14	0,79
		B13				,707				3,90	0,94
B14					,593				3,47	1,15	
Örgütsel	Örgüt Kültürü ve Politikası	B17					,792		3,24	1,23	
		B18					,784		2,91	1,16	
		B21					,586		2,83	1,04	

#### 4.3 Analiz Sonucunda Elde edilen Bulgular

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde görev yapan kadın akademisyenlere ait nitelikler (yaş, unvan, mesleki deneyim ve medeni durum) ile cam tavan sendromuna neden olan değişkenlerin (stereotipler, mesleki ayrımcılık, çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt kültürü ve politikası) ortalamaları açısından anlamlı bir farkın olup olmadığı "Paired Samples T Testi" ile sınanmıştır. Sınama sonucunda elde edilen değerler Tablo 4'de verilmiştir. Korelasyon sütununda, değişkenler arasındaki ilişkilere bakılmıştır.

**Tablo 4: Paired Samples T Test Sonuçları**

Değişkenler	Yaş		Unvan		Deneyim		Medeni Durum	
	P.Samp. Cor.	Sig. (2-tailed)	P.Samp. Cor.	Sig. (2-tailed)	P.Samp. Cor.	Sig. (2-tailed)	P.Samp. Cor.	Sig. (2-tailed)
Stereotipler	-0,107	0,000	0,154	0,000	-0,148	0,000	0,049	0,000
Mesleki Ayrımcılık	-0,071	0,000	0,031	0,000	-0,031	0,000	0,078	0,000
Çoklu Rol Üstlenme	-0,101	0,000	0,026	0,000	-0,045	0,000	0,087	0,000
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	-0,101	0,000	-0,116	0,000	-0,128	0,000	0,057	0,000
Örgüt Kültürü ve Politikası	0,089	0,000	-0,018	0,000	0,088	0,000	0,161	0,000

Tablo4'de verilen değerlere göre ortaya konulan hipotezler ve sonuçlar aşağıda açıklanmıştır.

*Hipotez 1: Akademisyenlerin yaşı, unvanı, deneyim ve medeni durumları ile Stereotipler (kalıplaşmış önyargılar) arasında anlamlı bir fark vardır.*

"Paired Samples t Testi" tablosunda akademisyenlerin yaşı ve deneyim ile stereotipler arasında negatif bir korelasyon olduğu, buna karşılık unvan ve medeni durum ile stereotipler arasında pozitif bir korelasyon olduğu görülmüştür. Sig. (2-tailed) değeri 0,000 verilen önem düzeyinden (0,05) küçük olduğu için  $H_1$  hipotezimiz kabul edilmiştir. Sonuç olarak %95 güvenirlikle akademisyenlerin yaşı, unvanı, deneyimi ve medeni durumları ile stereotipler arasında anlamlı bir farkın olduğu kabul edilmiştir.

*Hipotez 2: Akademisyenlerin yaşı, unvanı, deneyim ve medeni durumları ile mesleki ayrımcılık arasında anlamlı bir fark vardır.*

“Paired Samples t Testi” tablosunda akademisyenlerin yaşı ve deneyim ile mesleki ayrımcılık arasında negatif bir korelasyon olduğu, buna karşılık unvan ve medeni durum ile mesleki ayrımcılık arasında pozitif bir korelasyon olduğu görülmüştür. Sig. (2-tailed) değeri 0,000 verilen önem düzeyinden (0,05) küçük olduğu için  $H_2$  hipotezimiz kabul edilmiştir. Sonuç olarak %95 güvenirlikle akademisyenlerin yaşı, unvanı, deneyimi ve medeni durumları ile mesleki ayrımcılık arasında anlamlı bir farkın olduğu kabul edilmiştir.

*Hipotez 3: Akademisyenlerin yaşı, unvanı, deneyim ve medeni durumları ile çoklu rol üstlenme arasında anlamlı bir fark vardır.*

“Paired Samples t Testi” tablosunda akademisyenlerin yaşı ve deneyim ile çoklu rol üstlenme arasında negatif bir korelasyon olduğu, buna karşılık unvan ve medeni durum ile çoklu rol üstlenme arasında pozitif bir korelasyon olduğu görülmüştür. Sig. (2-tailed) değeri 0,000 verilen önem düzeyinden (0,05) küçük olduğu için  $H_3$  hipotezimiz kabul edilmiştir. Sonuç olarak %95 güvenirlikle akademisyenlerin yaşı, unvanı, deneyimi ve medeni durumları ile çoklu rol üstlenme arasında anlamlı bir farkın olduğu kabul edilmiştir.

*Hipotez 4: Akademisyenlerin yaşı, unvanı, deneyim ve medeni durumları ile kadınların kişisel tercih/algıları arasında anlamlı bir fark vardır.*

“Paired Samples t Testi” tablosunda akademisyenlerin yaşı, unvan ve deneyim ile kadınların kişisel tercih/algıları arasında negatif bir korelasyon olduğu, buna karşılık medeni durum ile kadınların kişisel tercih/algıları arasında pozitif bir korelasyon olduğu görülmüştür. Sig. (2-tailed) değeri 0,000 verilen önem düzeyinden (0,05) küçük olduğu için  $H_4$  hipotezimiz kabul edilmiştir. Sonuç olarak %95 güvenirlikle akademisyenlerin yaşı, unvanı, deneyimi ve medeni durumları ile kadınların kişisel tercih/algıları arasında anlamlı bir farkın olduğu kabul edilmiştir.

*Hipotez 5: Akademisyenlerin yaşı, unvanı, deneyim ve medeni durumları ile örgüt kültürü/politikası arasında anlamlı bir fark vardır.*

“Paired Samples t Testi” tablosunda akademisyenlerin unvan ile örgüt kültürü/politikası arasında negatif bir korelasyon olduğu, buna karşılık akademisyenlerin yaşı, deneyimi ve medeni durumları ile örgüt kültürü/politikası arasında pozitif bir korelasyon olduğu görülmüştür. Sig. (2-tailed) değeri 0,000 verilen önem düzeyinden (0,05) küçük olduğu için  $H_5$  hipotezimiz kabul edilmiştir. Sonuç olarak %95 güvenirlikle akademisyenlerin yaşı, unvanı, deneyimi ve medeni durumları ile örgüt kültürü/politikası arasında anlamlı bir farkın olduğu kabul edilmiştir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, üniversitedeki kadın akademisyenlerin erkeklere oranla, üst düzey yönetimlerde temsil güçlerinin az olmasının nedenlerinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaçla Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi’ndeki kadın akademisyenlere yönelik bir uygulama yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda cam tavan sendromuna yol açan faktörlerin toplumsal (stereotipler, mesleki ayrımcılık), bireysel (çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları) ile örgütsel (örgüt kültürü ve politikası) olduğu tespit edilmiştir. Bu değişkenlerin ortalamalarına göre kadın akademisyenlerin üniversitelerin üst düzey yönetim kademelerinin yer alamamasının nedenleri arasında birinci sırada bireysel faktör olarak “kadınların kişisel tercih ve algıları” değişkeninin olduğu görülmüştür. Başka bir ifadeyle kadınların bizzat kendi kendilerine koydukları engellerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Kadın akademisyenler tarafından üst düzey yönetimde yer alamamanın nedeni olarak ikinci sırada “örgüt kültürü ve örgüt politikaları” görülmektedir. Genellikle geleneksel örgüt yapılarının erkek egemenliğine dayandığı görülmekle birlikte örgütler zaman içinde değişim göstererek kadının varlığını kabul ediyor olsa dahi erkeksilik değerleri kültür içinde varlığını korumaya devam etmektedir. Buna karşılık, araştırmaya katılan kadınlar toplumsal faktörler (stereotipler ve mesleki ayrımcılık) ile bireysel faktör olan “çoklu rol üstlenme”, üst düzey yönetimde yer alamamanın sebebi olarak görülmemiştir. Son olarak, bu çalışmada % 95 güvenirlikle kadın akademisyenlerin yaş, medeni durum, unvan ve mesleki deneyimlerine göre cam tavan sendromu algıları arasında anlamlı bir farkın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi ile sınırlandırıldığından genelleme yapılamamaktadır. Bu nedenle farklı çalışmalarda farklı üniversitelerdeki durum tespitinin yapılması yerinde olacaktır. Sonuç olarak kadınlar kendilerinden kaynaklı cam tavan engelleriyle başa çıkabilmek için, kararlı, tutarlı ve hırslı olmalıdır. Ayrıca kadın ve erkek yöneticilerin deneyim ve bilgilerini paylaşabilecekleri sistemler geliştirilmelidir. Genç kadın akademisyenlere kariyer geliştirme danışmanlığı (mentorluk sistemi) sağlanmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Acar, F. 1983. Turkish Women in Academia: Roles and Careers. METU Studies in Development, 10(4) 409-446.  
 Acar, F. 1991. Women in Academic Science Careers, Woman in Science: Token Women or Gender Equality?, (Der.) Stolse-Heiskanen, Londra: UNESCO, Beng Publishers.

- Acar, F. 1996. Türkiye'de Kadın Akademisyenler: Tarihsel Evrim ve Bugünkü Durum. Hasan Coşkun (Ed.) Akademik Yaşamda Kadın: 75–87. Ankara: Türk Alman Kültür İşleri Yayını, No. 9.
- Adair, C. K. 1999. Cracking the glass ceiling: Factors influencing women's attainment of senior executive positions. USA: Dissertation.com.
- Bağilhole, B. ve White, K. 2005. Benign Burden: gender and senior management in the UK and Australia, 4th European Conference on Gender Equality in Higher Education, Oxford.
- Baxter, J. ve Wright, E. O. 2000. The glass ceiling hypothesis a comparative study of the United States, Sweden, and Australia, *Gender & Society*, 14(2), 275–294.
- and Barrack Yard to Smart Macho?, *Gender and Education*, 15(4) 377-392.
- Cindoğdu, D ve Muradoğlu G. 1996. Türkiye'de Muhasebe ve Finans Dalındaki Bilim Kadınlarının İş ve Aile Rollerine İlişkin Başetme Stratejileri. Hasan Coşkun (Ed.), *Akademik Yaşamda Kadın: 244- 260*. Ankara: Türk-Alman Kültür İşleri Yayını.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S. ve Vanneman, R. 2001. The Glass Ceiling Effect, *Social Forces*, Vol. 80 (2) 655–81.
- Davidson, M. J. ve Cooper, C. L. 1992. Shattering the glass ceiling: The woman manager. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Dreher, G. F. 2003. Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work-Life Programs on Female Leadership at the Top, *Human Relations*, 56(5) 537-552.
- Forster, N. 2001. A Case Study of Women Academics' Views on Equal Opportunities, Career Prospects and Work-Family Conflicts in a UK University. *Career Development International*, 6(1) 28–38.
- Gönen, E., Hablemitoğlu, Ş. ve Özmete, E. 2004. Akademisyen Kadınlar, *Toplumsal Dönüşüm Yayınları*, İstanbul.
- Günlük Şenesen, G. 1996. Türkiye Üniversitelerinin Üst Yönetiminde Kadınların Konumu. Hasan Coşkun (ed). *Akademik Yaşamda Kadın: 209–244*. Ankara: Türk-Alman Kültür İşleri Yayını, No.9.
- Harley, S. 2003. Research Selectivity and Female Academics in UK Universities: From Gentleman's Club
- Köker, E. 1988. Türkiye'de Kadın, Eğitim ve Siyaset: Yükseköğrenim Kurumlarında Kadının Durumu Üzerine Bir İnceleme, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Lockwood, N. 2004. The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives, *HR Magazine*, <http://www.findarticles.com> (Erişim: 07.12.2012).
- OSYM. 2011-2012 Öğretim Yılı Öğretim Elemanlarının Akademik Görevlerine Göre Sayıları. <http://www.osym.gov.tr/dosya/1-60432/h/e10ogretimalemanakdgrvsay.xls> (02.04.2013).
- Özdemir, D. ve Tanyıldız, Z. E. 2011. Türkiye'de Bilim Kadını Olmak Bilimsel İşgücünde Kadın ve Cam Tavan, *Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı*, 1–8.
- Özgüç, N. 1998. Türkiye Üniversitelerinde Kadın Coğrafyacılar. In N. Arat (Ed.), *Aydınlanmanın Kadınları: 177–201*. İstanbul: Cumhuriyet Kitap Kulübü.
- Özkanlı, Ö. 2010. Türkiye ve Avustralya'da Yükseköğretim Kurumlarında Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Durumu. Ankara Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Raporu Ankara.
- Özkanlı, Ö. 2007. Türkiye'de Kadın Akademisyenlerin Durumu, *Eğitim ve Bilim*, 32 (144) 59–70.
- Özkanlı, Ö. ve Korkmaz, A. 2000a. Kadın Akademisyenler. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayını, No:586.
- Özkanlı, Ö. ve Korkmaz, A. 2000b. Academic Women in Turkey: The Structure of Attitudes towards Role Conflict, *The Global Awareness Society International Ninth Annual International Conference Proceedings Book*. Bloomsburg University Publication. 26–28 Mayıs, New York, USA.
- Öztürk, A. 2011. Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği, *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi*, Ankara.
- Phillips, S. D. ve Imhoff, A. R. 1997. Women and career development: A decade of research. *Annual Review of Psychology*, 48: 31-59.
- Şenesen, G.G. 1996. Türkiye Üniversitelerinin Üst Yönetiminde Kadınların Konumu, 1990–93. Hasan Coşkun (Ed.) *Akademik Yaşamda Kadın: 209-244*. Ankara: Türk-Alman Kültür İşleri Kurulu Yayını, No.9.
- Sullivan, M. 1999. Status of Women in Australian Universities-Myths & Realities. *Australian Feminist Studies*, 14(30) 427–433.
- Taşkın, E. ve Çetin, A. 2012. Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 33, 19–34.

# ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ OLUŞMASINDA “BAŞKALARINA DÖNÜK UYGULAMALARIN” ANLAMLI ETKİSİ VAR MIDIR?

**Prof.Dr.Oya AYTEMİZ SEYMEN**

Balıkesir Üniversitesi İİBF

İşletme Bölümü

seymenoy@yahoo.com

**Öğr.Gör.Taşkın KILIÇ**

Gümüşhane Üniversitesi Sağlık YO.

Sağlık Yönetimi Bölümü

taskinkilic@gumushane.edu.tr

**Doktora Öğrencisi Özgür SAÇ**

ETİ Bor İşletmeleri A.Ş. Baş Mühendis

ozgur\_sac@hotmail.com

## ÖZET

Yazında örgütsel adalet algısını açıklayan kuramların, ağırlıklı olarak bireyin kendisine dönük uygulamaları ele aldığı ve buradan hareketle örgütsel adalet algısını ölçmek amacıyla geliştirilen ölçeklerde yer alan ifadelerin ancak sınırlı bir bölümünün diğer bireylere yönelik -genel anlamda- örgütsel adalet algılamalarını sorguladığı görülmektedir. Bu çalışmada, bireylerin örgütsel adaleti algımlarken kendilerine dönük uygulamalar dışında, örgütteki diğer işgörenlere yönelik uygulamaları ne ölçüde dikkate aldıkları, başka bir ifadeyle başkalarına dönük örgütsel uygulamaların adalet algısının oluşmasında belirleyici rolünün olup olmadığı sorgulanmaktadır. Bu kapsamda, örgütsel adaletle ilgili kuramlar ve ölçekler incelenmekte ve mevcut ölçeklere ek olarak; başkalarına dönük uygulamaları belirlemek için farklı bir ölçek geliştirilmekte ve sınanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet Algısı, Dağıtım Adaleti, İşlem (Süreç) Adaleti, Etkileşim Adaleti, Başkalarına Dönük Adalet, Eşitlik.

## 1.GİRİŞ

Adalet konusu insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen, bu konunun örgüt yazınında incelenmesi son 50 yılda olmuştur. Bu süreçte örgütsel adalet farklı şekillerde açıklanmakla birlikte, Beugre'nin tanımı (1998) bu açıklamaları ortak bir zeminde toplayabilmiştir. Buna göre, *örgütsel adalet algısı*, “bir örgütte bireylerin yöneticileriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve sosyal bir sistem olarak örgütle aralarında gerçekleşen ekonomik ve sosyal mübadelede algıladıkları eşitliktir”. Mevcut yazında, örgütlerde bireylerin adalet algılarının nasıl oluştuğunu açıklamada; *Eşitlik* (Adams, 1963), *Görelî Yoksunluk* (Stouffer ve diğerleri, 1949), *Adalet Yargı* (Leventhal, 1976, 1980); *Karşılaştırmalı Biliş* (Folger, 1986) ve *Kontrol* (Lind ve Tyler, 1988) kuramlarından yararlanılabilmektedir. Öte yandan örgütsel adalet algısı “*dağıtım, işlem ve etkileşim*” olmak üzere üç alt boyutta ele alınmaktadır. Fakat bu kuram ve alt boyutların tümü, adalet uygulamalarını daha çok “örgüt-birey” ekseninde ikili bir yaklaşımla ve genellikle bireyin kendisine dönük uygulamaları odak alarak açıklamaya çalışmaktadır. Başka bir ifadeyle, örgütsel adalet algısını açıklamak için geliştirilen kuram ve ölçeklerde yer alan ifadelerin ancak sınırlı bir bölümünün diğer bireylere yönelik adalet algılamalarını sorguladığı görülmektedir. Oysa birey içinde bulunduğu birimden, iş/arkadaş grubundan ya da örgütteki diğer çalışanlardan bağımsız olarak düşünülemez (Bandura, 2000). Çünkü birey, “*Sosyal Etki*” (Latané, 1981), “*Sosyal Kimlik*” (Tajfel ve Turner, 1979), “*Sosyal Karşılaştırma*” (Festinger,1954) ve “*Kolektif Hafıza/Akıl*” (Weick ve Roberts, 1993) kuramlarına ve “*Geride Kalanlar Sendromu*”na (Noer, 1993) göre, sadece kendisine değil, iş arkadaşlarına ya da diğer örgüt bireyelerine yapılan uygulamaları da bir gözlemci olarak önemser, onlardan etkilenir ve örgütüne karşı tutum / algı geliştirir. Bireyin geliştirdiği bu algı ve tutumlar içerisinde, söz konusu adalet algısının da yer alacağı öngörülmektedir.

Bu araştırmada, örgütsel adalet algısı incelenirken, bireyin salt kendisine yapılan uygulamaları mı dik-kate aldığı, ayrıca iş arkadaşlarına ya da diğer örgüt bireylerine yapılan uygulamaların da mı bu algı kapsa-mında değerlendirdiği sorusuna yanıt aranmaktadır. Buradan hareketle, aşağıda yer verilen kuramsal çerçeve kapsamında, örgütsel adalet algısı ile ilgili yazında yer alan kuram ve ölçekler analiz edilmekte ve araştırma-nın sorunsal yönünde değerlendirmeler yapılmaktadır.

## 2.KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Adalet ve Örgütsel Adalet Algısı Kavramları

Türk Dil Kurumuna göre *adalet*, “herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk” anlamına gelmektedir (www.tdk.gov.tr). *Örgütsel Adalet Algısı* ise; “bir örgütte bireylerin yöneticileriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve sosyal bir sistem olarak örgütle aralarında gerçekleşen ekonomik ve sosyal mübade-lede algıladıkları eşitliktir” (Beugre, 1998).

### 2.2. Örgütsel Adaletin Boyutları: a-)Dağıtım Adaleti

Bireyin örgüte olan yatırımlarının (çaba, emek vb.) karşılığında elde ettiği kazanımların/sonuçların kar-şılaştırılması ile ilgili oluşan adalet algısıdır (Adams,1963). **b-) İşlem(süreç) Adaleti:** Bireyin örgütsel ödül-ler ve kaynakların dağılımını düzenleyen prosedürlerin/süreçlerin adillğine ilişkin algısıdır (Leventhal, 1976). **c-) Etkileşim Adaleti:** Birey ile yönetici arasındaki ilişkinin kalitesini (nezaket, saygı, açıklama vb.) ifade etmektedir (Özmen ve diğerleri, 2007).

### 2.3.Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramına göre birey, örgüte katkılarının (emek, zaman, zekâ vb.) karşılığında elde ettiği edinim-lerin (ücret, terfi, sosyal haklar vb.) oranlarını kendisi ile benzer görevleri yapanlar ile kıyaslayarak örgütsel eşitsizlik ya da eşitlik konusunda bir yargıya varır. Bu yargı sonucunda, eşitlik söz konusu ise bireyin örgütü-ne karşı tutum ve davranışları olumlu şekilde değişirken; eşitsizlik algısı durumunda performansta, iş kalite-sinde düşme ya da olumsuz/agesif davranışlar vb. gözlenebilir (Adams, 1963;Gürbüz ve Mert, 2009).

### 2.4.Görelî Yoksunluk Kuramı

Bu kuram, eşitlik kuramından farklı olarak bireyin kendi yatırım (emek, zaman vb) ve edinimlerine (ü-cret, terfi vb.) ilişkin olarak, kendisinden yüksek ya da daha düşük bir pozisyonda görev yapanları referans olarak vardığı yargıya göre sahip olduğu adalet algısını açıklar. Örneğin; eğitim düzeyi yüksek olan işgörenler, kendilerini daha düşük olanlarla karşılaştırarak, edinimleri konusunda memnuniyet ya da memnu-niyetsizlik sonucuna ulaşırlar (Stouffer ve diğerleri, 1949; aktaran, Heck ve Wech, 2003; Dabelko,1971)

### 2.5.Adalet Yargısı Modeli

Leventhal (1976) tarafından geliştirilen “Adalet Yargısı Modeli” bireylerin hangi koşullarda adalet il-kelerini bilinçli bir şekilde uygulamaya koydukları ile ilgilenmiştir. Bireyler, neyin hakça olduğuna karar verirken farklı kurallar uygularlar. Bu kurallar şunlardır:

- Yatırımlar ile sonuçlar arasında belirli bir oranın olması gerekliliğine dayanan katkı kuralı,
- Yüksek gereksinimin daha fazla pay alması gerekliliğine dayanan gereksinim kuralı,
- Katkıdan bağımsız olarak herkesin benzer pay alması gerekliliğine dayanan eşitlik kuralı.

### 2.6.Karşılaştırmalı Biliş Kuramı

Kişinin “başka koşullarda aynı sonucu mu alırdım?” sorusuna verdiği yanıt, *karşılaştırmalı biliş* oluş-turur (Folger (1987). Bu biliş tarafından oluşturulan alternatif koşullar, var olandan farklı ve daha fazla istenir olduğunda, güvenme ve doyumculuk duygusu ortaya çıkar. Örneğin; işgörenin, yöneticinin başka işlemler uygulaması durumunda kendi kazanımlarının daha yüksek olacağına inanması, güçlü bir güvenme duygusu yaratacaktır. Kısaca, insanlar karşılaştıkları durumlara zihinlerindeki olay, durum ve sonuçları yansıtırlar ve böylece bir karşılaştırmalı biliş yaratmış olurlar(Atalay, 2007).

### 2.7.Kontrol Kuramı

Kontrol kuramına göre, işlemler üzerindeki kontrol (süreç kontrolü veya söz hakkı) sonuçları da etkile-mektedir (Lind ve Tyler, 1988). Yani adil işlemler, adil sonuçlara ulaşmada bir araç görevi üstlenmektedir

(Sulu, 2010). Bireyler, süreci kontrol edebilmeleri halinde karar evresindeki kontrol isteklerinden vazgeçebilmekte ve süreci adil kabul etmektedirler (Colquitt ve diğerleri, 2001).

Yukarıda ana hatları verilen ve örgütsel adalet kavramının açıklanmasında yol gösterici olan kuramlar, çalışmamızda öngördüğümüz “başkalarına yönelik örgütsel adalet algısı”nın açıklanması bakımından aşağıdaki yönlerden tartışılabilir:

*Eşitlik ve Göreli Yoksunluk Kuramları*, adalet algısını “girdi-çıkıtı” ilişkisi temelinde ele almaktadırlar. Buna göre; birey, örgüte katkıları ve örgütten sağladıklarını gösteren girdi-çıkıtı oranlarını kendisine benzer ya da ast-üst görevleri yapanlarla karşılaştırarak örgütsel adalet algısı oluşturur. Bu süreçte bireyin kendi girdi-çıkıtı oranlarında bir dengesizlik (eşitsizlik) söz konusu olmayabilir; ancak bireyin yakın çevresindeki işgörenlerin oranlarında adaletsizlik olduğunda; aynı birey nasıl bir algı geliştirecektir? İşte bu durum, her iki kuramın da kapsam dışı bıraktığı yöndür. *Adalet Yargısı Modeli*, bireylerin neyin hakça olduğuna karar verirken hangi kuralların uygulanması gerektiği ile ilgili bir takım yaklaşımlar getirmiş olmakla birlikte; bu yaklaşımlarda başkalarına dönük uygulamaları sorgulayan ya da kapsayan bir ilişki yoktur. Dolayısıyla bu model de başkalarına dönük uygulamaları açıklamakta yetersiz kalmaktadır. *Karşılaştırmalı Biliş Kuramı*, bireyin “başka koşullarda aynı sonucu mu alırdım?” sorusuna yanıt aramakta ve bu doğrultuda karşılaştırma yapmaktadır. Bu kuram da diğer kuramlarda olduğu gibi birey merkezlidir ve karşılaştırılan nokta yine bireyin kendisidir; dolayısıyla başkaları ile ilgili adalet uygulamalarını açıklamada yetersiz kalmaktadır. *Kontrol kuramı* ise, süreçler üzerindeki kontrolden hareketle örgütsel adalet algısına açıklama getirmektedir. Diğer kuramlarda olduğu gibi bu kuram da başkalarına yapılan adaletsiz uygulamaları kapsam dışında bırakmıştır. Özetle; adaleti açıklamaya çalışan beş farklı kuram da başkalarına dönük uygulamaları tam olarak kapsamayarak bu algıyı sadece birey eksenli değerlendirmişlerdir. Ancak yazında yer alan bazı kuramlara göre; birey örgütte sadece kendisine yapılan uygulamaları değil; bir gözlemci olarak iş arkadaşlarına dönük uygulamaları da önemser ve bu kapsamda algı ve tutum geliştirir. Bu konuyla ilgili kuramlar özetle aşağıda açıklanmaktadır:

*Sosyal Etki Kuramı*, grup ve kişi arasındaki ilişkileri açıklar. Buna göre, birey, içinde bulunduğu grubun diğer üyelerinden etkilenir. Bu etki, grubun büyüklüğü, çekiciliği, grup üyelerinin mevkisi vb. durumlara göre değişiklik gösterir (Latané, 1981). *Sosyal Kimlik Kuramına* göre birey kendini bir grup içinde sınıflandırır, o gruba ait hisseder ve o grup bakış açısına göre kendisini değerlendirir. Bunun sonucunda da grup, bireyin algı ve tutumunu etkiler (Tajfel ve Turner, 1979). *Sosyal Karşılaştırma Kuramına* göre; bireyler kendileri hakkında bir kanaate varmak için, görüşlerini, değerlerini, yeteneklerini veya duygularını değerlendirme gereksinimi duyarlar. Bu gereksinim nesnel yollardan giderilemediğinde, bireyler kendilerini diğerleriyle karşılaştırarak bir fikre varmaya çalışırlar (Festinger, 1954). *Kolektif Hafıza/Akıl Kuramına* göre bireyler örgütü bir sosyal sistem olarak ele alıp, başkaları ile olan ilişkilerini bu yapı içinde değerlendirmekte ve bu ilişkilere ait kolektif bir bilinç/akıl geliştirmektedirler (Weick ve Roberts, 1993). *Geride Kalanlar Sendromu* ise, örgütsel küçülme sürecinde yaşanan işten çıkarmalar sonucunda, işten çıkarılmayan ancak işten çıkan arkadaşlarının başına gelenlerin kendi başlarına da gelebileceğini düşünen işgörenlerin, bu durumdan etkilenip çeşitli korku, endişe ve karmaşık davranışlar geliştirmelerini açıklar (Noer, 1993).

Yukarıda açıklanan kuramlarda da belirtildiği üzere, bireyler sadece kendileri ile ilgili uygulamalardan değil, sosyal bir varlık olarak içinde buldukları birime/gruba ve iş arkadaşlarına dönük uygulamalardan da etkilenirler. Adalet algısı da bu kapsamda değerlendirilebilir. Dolayısıyla yazında özellikle örgütsel adalet algısını açıklayan kuramların kapsama almadığı “başkalarına dönük uygulamalar” bu kuramlar aracılığıyla kısmen açıklanabilir.

Diğer yandan, örgütsel algısını ölçmek için geliştirilen ve yazında sıklıkla kullanılan (Yıldırım, 2007; Polat, 2007; Özdevecioğlu, 2003; Aryee ve diğerleri, 2002; Gürbüz ve Mert, 2009; Özmen ve diğ., 2007; Nam, 2008) üç farklı ölçeğin (Niehoff ve Moorman, 1993; Colquitt, 2001; Ruder, 2003) soruları incelendiğinde, başkalarına dönük uygulamalarla ilgili aşağıdaki değerlendirmeler yapılabilir:

Örgütsel adalet algısını ölçmek için geliştirilen ve yazında en çok kullanılan Niehoff ve Moorman (1993), Colquitt (2001) ve Ruder (2003)’e ait üç farklı ölçek Tablo 1. aracılığıyla incelendiğinde, örgütlerde başkalarına dönük yapılan adaletsiz uygulamaları içeren soru sayının sınırlı düzeyde kaldığı görülmektedir. Buna göre; Niehoff ve Moorman (1993)’ın ölçeğinde 6.7.10 ve 11 numaralı soruların sadece “süreç adaleti boyutu” ile ilgili olarak kısmen başkalarına dönük ifadeleri içerdiği, Colquitt (2001)’e ait ölçekte sadece 20. sorunun başkalarına dönük ifadeyi içerdiği ve Ruder (2003)’e ait ölçekte ise 10 ve 12 numaralı soruların genel anlamda başkalarına dönük uygulamaları sorguladığı görülmektedir. Ancak çalışmanın sorunsalında da vurgulandığı gibi, bireyler sadece kendilerine yapılan uygulamaları değil; bir gözlemci olarak, birlikte görev yaptıkları işgörelere yapılanları da dikkate alarak örgütsel adalet algısı oluştururlar. Bu nedenle örgütsel adalet algısı ölçülürken başkalarına dönük uygulamaları sorgulayan soruların daha net ifadelerle ölçeğe eklenmesi ihtiyacı tartışmaya açıktır. Bu bağlamda bu araştırmada sözü edilen eksikliği gidermeye yönelik bir çalışma yapılmıştır.

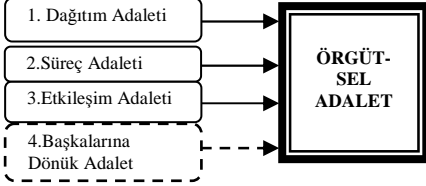


**Tablo 1.** En Sık Kullanılan Örgütsel Adalet Algısı Ölçekleri

	1. Niehoff ve Moorman (1993)	2. Colquitt (2001)	3. Ruder (2003)
1	Çalışma programım adildir.	Fikirlerinizi ve duygularınızı süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?	Sorumlulukların göz önüne alınarak, adil bir şekilde ödüllendiririm
2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	Süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?	Deneyimime göre, adil bir şekilde ödüllendiririm
3	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	Süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	Eğitim düzeyim hesaba katılarak, adil bir şekilde ödüllendiririm
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımlarım adildir.	Süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?	Çabama göre, adil bir şekilde ödüllendiririm
5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	Süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?	Yaptığım işteki başarıya göre, adil bir şekilde ödüllendiririm
6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?	İşimin baskı ve zorluk derecesine göre, adil bir şekilde ödüllendiririm
7	Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	Prosedürler; karar almada doğru bilgiler toplamaya yardımcı olur
8	Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	Fikirlerinizi bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?	Prosedürler; kararlara uymada ya da karşı çıkmada fırsat yaratır
9	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?	Prosedürler; kararlarda tutarlılık için standartlar oluşturur
10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen çalışanlara ayrım gözetmeksizinin uygulanır.	Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	Prosedürler; kararlardan etkilenenleri kapsayacak şekildedir
11	Çalışanlar, işle ilgili kararlara karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?	Prosedürler; bir karar ya da onun yürütümüyle ilgili faydalı geri bildirim sağlar.
12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	Size nazik davranır mı?	Prosedürler; kararlar hakkında ilave bilgi ya da açıklama isteklerini hesaba katar
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	Size değer verir mi?	En yakın amirim, bakış açımı dikkate alır
14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	Size saygılı davranır mı?	En yakın amirim, kişisel önyargılarını bastırarak hareket eder
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?	En yakın amirim, kararlar ve içerikleri hakkında bana zamanında geribildirim sağlar
16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	En yakın amirim, bana karşı saygılı ve naziktir
17	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	Süreçleri bütünüyle açıklar mı?	En yakın amirim, çalışan olarak haklarımla ilgilidir
18	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	En yakın amirim, benimle doğru şekilde ilgilenebilmek için gerekli tedbirleri alır
19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?	
20	Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana açıklarlar.	Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	

### 3.ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Modeli:



#### 3.2. Ölçek

Örgütsel adalet algısını ölçmek için yazında en sık kullanılan Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen, Yıldırım (2007) tarafından Türkçede geçerliliği yapılan 20 soru ve üç alt boyuttan oluşan anket kullanılmıştır. Bu ölçeğe ek olarak; başkalarına dönük adalet algısını ölçmek üzere pilot çalışmayla yapı geçerliliği sağlanan, 10 maddelik ölçek kullanılmıştır<sup>8</sup>. Bu ölçeğe ait sorular Tablo 2’de de yer almaktadır.

#### 3.3. Örneklem

Araştırma örneklemini Balıkesir ili Bandırma ilçesinde faaliyette bulunan özerk bir kamu kurumu olan Türkiye ETİ Maden İşletmeleri AŞ’de çalışan 176 işgören oluşturmaktadır.

#### 3.4. Ölçeklerin Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Araştırmada yer alan ölçeklerin her bir boyutuna ait güvenilirlik analizi sonuçları şöyledir (Cronbach’s Alpha): dağıtım adaleti (0,804), süreç adaleti (0,862), etkileşim adaleti (0,941) ve başkalarına dönük adalet (0,750). Bu sonuçlara göre bütün boyutların, kabul edilebilir güvenilirlik değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

#### 3.5. Faktör Analizi Sonuçları

Daha önce “keşfedici faktör analizi” uygulanan ölçeklere LISREL programı aracılığıyla “doğrulayıcı faktör analizi” uygulanmıştır. Buna göre; ilk olarak örgütsel adalet ölçeği üç boyutlu (dağıtım, süreç ve etkileşim) olarak faktör analizine tabi tutulmuş ve uyum değerleri elde edilmiş, ardından dördüncü boyut (başkalarına dönük adalet) eklenerek tekrar analiz yapılmış ve her iki modele ait uyum değerleri birbiriyle karşılaştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre başkalarına dönük uygulamaların da yer aldığı dört faktörlü modelin mevcut yazında kullanılan üç faktörlü modele (dağıtım, süreç ve etkileşim) göre daha iyi uyum iyiliği ( $X^2$ ,  $SD$ ,  $RMSEA$ ,  $CFI$  ve  $NFI$ ) değerlerine sahip olduğu Tablo 3’de görülmektedir.

**Tablo 3. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları Karşılaştırma Tablosu**

Model	$X^2$	SD	RMSEA	CFI	NFI	$X^2$ farkı	SD farkı
3 Faktörlü Model	258.59	161	0.59	0.97	0.90		
4 faktörlü Model	576.77	390	0.52	0.97	0.91	318.18	229

$X^2$ : Ki-kare,  $SD$ : Serbestlik Derecesi,  $RMSEA$ : (Root mean Square Error of Approximation/ Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü),  $CFI$ : Comparative Fit Index / Karşılaştırmalı Uyum İndeksi),  $NFI$  (Normed Fit Index / Normlaştırılmış Uyum İndeksi)

### 4.SONUÇ VE GELECEĞE DÖNÜK ÖNGÖRÜLER

Bu araştırma kapsamında mevcut “örgütsel adalet algısına” ek olarak, “başkalarına dönük uygulamalar”ın bu algıyı ne şekilde etkilediğini ortaya koymak için, yazındaki ilgili kuram ve ölçekler incelenmiş olup; bu bilgilerden hareketle başkalarına dönük uygulamaları sorgulamak için farklı bir ölçek geliştirilip alan uygulaması ile test edil-

<sup>8</sup> Başkalarına dönük adalet uygulamalarını ölçmek üzere mevcut adalet ölçeklerinden yararlanılarak 20 maddelik bir soru seti hazırlanmış ve 2012 yılında bir özel ve bir kamu kurumu olmak üzere iki farklı kurumda 300 kişi üzerinde geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Yapılan keşfedici faktör analizi sonucu ölçeğin 20 maddeden 10 maddeye indirilmesine karar verilmiş ve bu çalışmada yer alan sorular elde edilmiştir.

**Tablo 2. Başkalarına Dönük Adalet Uygulamalarına İlişkin Sorular**

1	İş arkadaşşıma yapılan bir haksızlığı, kendime yapılmış sayarım
2	İş arkadaşlarıma yapılan haksızlık karşısında işyerime bağlılığım azalır.
3	İş yerinde, kendi sorunların dışında başka birinin sorunuyla ilgilenmem
4	Yöneticimin sadece bana değil, herkese karşı nazik ve ilgili davranmalıdır
5	İş yerinde, sadece kendime karşı yapılan uygulamaların adil olmasını önemserim
6	Her çalışan, kendi yaşadığı problemi; kendi başına çözmelidir.
7	İş arkadaşlarımla iş yerini adil bulmaları, benim tutumumu da etkiler.
8	Aynı işi yapan arkadaşlarıma göre, bana fazla ücret verilmesi normaldir.
9	İş arkadaşşıma yapılan haksızlık karşısında koşulsuz şekilde harekete geçerim.
10	İş arkadaşlarıma yapılan adaletsizliklerin bir nedeni olduğumu düşünürüm.

miştir. Yapılan bu analizler sonucunda; adalet algısını açıklayan kuram ve ölçeklerin başkalarına dönük-özelliğe adaletsiz uygulamaları- kısmen içerdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca mevcut ölçekler ile üç boyut olarak ele alınan adalet kavramına; dördüncü bir boyutun (başkalarına dönük adalet) eklenmesinin bu algıyı daha bütünsel olarak açıklamaya yardımcı olacağı yapılan alan uygulamasında tespit edilmiştir.

Diğer yandan, yapılan çalışmanın kuramsal ve görgül boyutlardaki sınırlılıklarının dikkate alınmasında yarar vardır. Kuramsal boyutuyla çalışma, daha derinlikli ve iki yönlü bir/birden fazla araştırmaya yön verici niteliktedir. Mevcut adalet kuramlarının başkalarına dönük adalet olgusunu ölçmedeki yeterliliği, başlı başına derinlikli bir kuramsal araştırmanın konusunu oluşturabilir; diğer yandan bu çalışmada vurguladığımız bazı kuramlar ayrıca incelenerek derinleştirilebilir ve örgütsel adalet yazınına destek sağlayabilir. Görgül boyutta ele aldığımızda ise, çalışmanın uygulama alanı, süre kısıtı ve bildiri metni olarak ölçüsü düşünüldüğünde, farklı alanlarda ve daha geniş ölçekli çalışmalarla desteklenmesi gerektiği açıktır. Bir başka konu, başkalarına dönük uygulamaların kültürden kültüre farklı sonuçlar verebileceğidir. Örneğin bireyci toplumlarda başkalarına yapılan uygulamalar kültürel yapı gereği orada yaşayan bireyleri çok fazla etkileyebilir; ancak çoğulcu toplumlarda (Hofstede, 2001) başkalarına yapılan uygulamalar grubun diğer üyelerinin tutum ve algılarını da etkileyecektir. Dolayısıyla bu araştırmaya başkalarına dönük adalet uygulamalarını sorgulama konusunda bir ön çalışma niteliğinde ele alınabilir. Gelecek araştırmalarda konu kuramsal ve görgül açıdan daha geniş boyutlu olarak, geniş örneklemelerde ve farklı kültürlerde gerçekleştirildiğinde yazınsal katkısının artacağı öngörülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Adams J S.(1963). Toward an understanding of inequity. *J.Abnormal Soc.Psychol.* 67:422-36, 1963
- Aryee; S. P., Budhwar,S; Chen,Z.;X.(2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and wo. *Journal of Organizational Behavior*; 23, 3; *Abi/Inform Global* pg. 267
- Atalay D. D. (2007) *Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet - Örgütsel Bağlanma İlişkisi* Doktora Tezi YÖK Tez Merkezi
- Bandura, A. (2000). *Exercise Of Human Agency Through Collective Efficacy* , American Psychological Society, Volume 9, Number 3.
- Beugre, C.D.(1998). *Managing Fairness in Organizations*. Greenwood Pub. Gr, Westport, CT, USA.
- Colquitt.A.J., Conlon,D.E., Wesson, M.J., Porter, O.L.H., Yee Ng,K.(2001). Justice at the millennium. *Journal of Applied Psychology*, 86:425-445.
- Dabelko, David Donald (1971). *Relative Deprivation Theory And Its Application To The Study Of Politics* Proquest Dissertations And Theses; 1971; Proquest Dissertations & Theses Full Text Pg. N/A
- Heck, Anita K;Wech, Barbara A. (2003). Samuel A. Stouffer and The American Soldier: The Serendipitous *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*; Oct 2003; 8, 4; *ABI/INFORM Complete*pg. 52
- Folger,R.(1986). Relative deprivation and referent cognitions<.distributive and procedural justice effect. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22. 531-546.141
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2) 117-140.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Manag.*, 16, 399-432.
- Gürbüz,S., Mert, İ.S..(2009).Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 42 Sayı 3 , s. 117-139.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations*. London: Sage Publications
- Latané, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist*, Vol 36(4), Apr 1981, 343-356. doi:
- Leventhal, G.S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & E. Walster (Eds.), *Advances in Experimental Soc. Psy*, Vol 9 (pp. 91-131). New York: Academic Press
- Lind, E.A., Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Noer, D. (1993). *Healing the wounds*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
- Nam,D. (2008). Güven Ve Örgütsel Adaletin Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışına Etkisi Yüksek Lis. Tezi
- Niehoff, Brian P.I MOORMAN, Robert H. (1993), "Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Org. Al Citizenship Behav.," *Acadey Of Manag. Journal*, 36/3: 527-556.
- Özdevecioğlu, M.(2003).Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İ.ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21., 77-96.
- Özmen, Ö. N. T., Arbak, Y., Özer, P.S. (2007).Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review* 7(1) 2007: 17-33
- Sulu, S.(2010). Örgütsel Adaletsizlik-İş Davranışları İlişkisinde İş Tutum. Rolü Doktora Tezi. YÖK Tez Merk.
- Tajfel, H.-Turner, J. C.: (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict.In W. G. Austin& S. Türk Dil Kurumu Sözlüğü, www.tdk.gov.tr.
- Weick,K.E,Roberts,K(1993).Collective mind in org.: heedful interrelating on flight decks. *Ad. Sci Q* 38:357-381
- Ruder, Gary, J. (2003). *The Relationship Among Organizational Justice, Trust And Role Breadth Self-Efficacy*, Doctoral Thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki Doktora Tezi YÖK Tez Merkezi
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,Cilt.62.Sayı.1.

# ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİNDE ÖZ BENLİK DEĞERLENDİRMELERİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

**Doç.Dr. Pınar SÜRAL ÖZER**

Dokuz Eylül Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
pinar.ozer@deu.edu.tr

**Yrd.Doç.Dr. Güler TOZKOPARAN**

Dokuz Eylül Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
g.tozkoparan@deu.edu.tr

## ÖZET

Öz benlik değerlendirmeleri; bireylerin kendilerine, başkalarına ve dünyaya ilişkin temel değerlendirmeleridir. Tükenmişlikte, kişinin işi ile yaşadığı uyumsuzlukların yanı sıra örgütsel adalet algılarının da etkili olduğuna dair görüşler vardır. Son yıllarda örgütsel adalet algıları ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalara az da olsa rastlanmaktadır. Bu ilişkinin öz benlik değerlendirmeleri ile ilişkili olarak sorgulandığı çalışmalar ise çok sınırlıdır. Araştırmanın temel amacı; örgütsel adalet algıları ve tükenmişlik ilişkisinde öz benlik değerlendirmelerinin düzenleyici etkisini incelemektir. Bu doğrultuda, İzmir ilinde faaliyet gösteren bir kamu hastanesinde, hekimlerden toplanan 250 soru formunun verilerine dayanarak hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Öz Benlik Değerlendirmeleri, Örgütsel Adalet, Tükenmişlik

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE SORUNSAK

İlk kez 1961 yılında Greene tarafından kullanıldığı bilinen tükenmişlik kavramı, 1970'li yıllarda sosyal bir sorun olarak tanımlanmış, Maslach ve Jackson tükenmişliği 'iş gereği yoğun duygusal taleplerle karşılaşan ve sürekli insanlarla birlikte çalışanlarda görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının yapılan işe, yaşama ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlara yansımaları ile oluşan bir sendrom' olarak tarif etmişlerdir. Kişisel ve işe ilişkin çok sayıda değişkenin tükenmişliğin öncülü olduğuna dair pek çok kanıt olmakla birlikte, alandaki pek çok araştırmacı, tükenmişliğin kaynağının örgütsel olabileceğine işaret etmektedir (Brewer ve McMachan, 2004; Maslach ve Jackson, 1981; Maslach vd., 2001).

Maslach vd. (2001) kişinin işi ile arasındaki uyumsuzlukların tükenmişliğe neden olabileceğini belirlerken, bu uyumsuzlukların bazılarında aslında örtülü olarak da olsa örgütsel adalet boyutlarına (iş yükü, yetersiz ödüllendirme, aidiyet duygusunda yaşanan sıkıntılar ve adaletsizlik) işaret etmektedirler. Bu faktörlere yapılan atıflar zaman içerisinde örgütsel adalet algıları ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesine neden olmuş olmakla birlikte, tükenmişliğin yalnızca örgütsel ortama dönük algılarla ilişkili durumsal kaynaklı bir sıkıntı olduğunu düşünmek eksik bir bakış açısı olacaktır. Yazın tarandığında algılanan örgütsel kısıtlar ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin öz benlik değerlendirmeleri ile ilişkili olarak sorgulandığı ender çalışmalardan biri olan Best vd. (2005) çalışması da çalışanların temel inançlarının örgütün durumsal koşulları ile algıları söz konusu olduğunda dikkate alınması gerekliliğine işaret eder. Çalışanların temel inanç sistemlerinin örgütsel ortamla ilgili algıları ve bu algıların sonuçlara yansımaları üzerinde etkili olacağı ihmal edilmeden değerlendirilmelidir.

Adalet olgusu, sosyal bilimlerin uzun yıllardır ilgi alanında olduğu gibi Aristo'dan, Nozick ve Rawls'a kadar pek çok filozofun da ilgisini çekmiş önemli bir olgudur (Greenberg ve Bies, 1992, 433). Örgütsel adaletin, çalışanların doyumu ve örgütsel etkililiğin sağlanması için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun olarak kabul edilmesi gerektiği (Greenberg, 1990, 399) uzun süredir kabul gören bir yönetsel gerçektir. Az sayıda olmakla birlikte, tükenmişliğin öncülü olarak örgütsel adaleti inceleyen çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (örn: Lilgergen ve Ekberg, 2009; Lambert vd., 2010; Cheng vd., 2011, Zahranı, 2011; Frenkel vd., 2012). Kişilik de örgütsel davranış alanında çok fazla araştırmaya konu olan önemli bir değişkendir. İlgili alanda son dönemde öne çıkan kişilik ile ilişkili yapılar arasında biri Judge, Locke ve Durham

(1997)'in alana kazandırmış oldukları 'öz benlik değerlendirmeleri (core self-evaluations)' dir. Öz benlik değerlendirmeleri; bireylerin kendilerine, başkalarına ve dünyaya ilişkin temel değerlendirmeleridir. Öz benlik değerlendirmeleri öz saygı, genellenmiş öz yeterlilik, iç kontrol odağı ve duygusal denge olmak üzere dört kişisel özelliklerle ilgili örtük ve üst bir yapı olarak tarif edilmektedir (Özer, 2008: 85) Judge ve çalışma arkadaşlarının (2004) ifadesiyle, öz benlik değerlendirmesi olumlu olan bireyler kendilerini yeterli, şanslı ve yaşamlarını kontrol edebilen kişiler olarak algırlar. İşe veya yaşama ilişkin değerlendirme yaparken, kişiler açıkça farkında olmasalar da aslında öz benlik değerlendirmelerinden etkilenirler. Bu çalışmanın sorunsalı, çalışanların örgütsel adalet algıları ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkide öz benlik değerlendirmelerinin düzenleyici etkisini incelemek ve adalet algısı ile tükenmişlik ilişkisinde bu kişisel değişkenin rolünü tartışmaktır.

## 2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KATKISI

Son yıllarda örgütsel adalet algılarının tükenmişlik üzerindeki etkilerini incelemeye dönük araştırmalar yapılmaya başlanmış olmakla birlikte özellikle Türk yazınında (örn. Yeniçeri vd. 2009), bu ilişkiyi araştıran araştırmalar henüz çok yetersizdir. Judge ve çalışma arkadaşlarının geliştirdiği öz benlik değerlendirmeleri A.B.D. örneğinde çok sayıda çalışmaya konu olmakla birlikte son yıllarda farklı Batılı kültürlerde, örneğin Fransa'da (Baudin, 2009), Almanya'da (Stumpp vd., 2010) ve Batılı olmayan kültürlerde örneğin Japonya (Picollo vd, 2005), Kore (Joo vd., 2010) ve İran'da (Sheykshabani, 2011) araştırma konusu olmakta, ölçek farklı dillere çevrilmekte ve yapının ilgili değişkenlerle ilişkileri sorgulanmaktadır. Türk yazını incelendiğinde, öz benlik değerlendirmeleriyle ilgili sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır (Güven, 2007; Gürbüz vd., 2010; Kisbu, 2006; Özer, 2008, Özer vd., 2008, Özer ve Tozkoparan, 2012). Çalışmanın, adalet algıları ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin öz benlik algıları tarafından düzenlenip düzenlenmediği sorusuna yanıt arayarak ilgili yazına katkıda bulunması beklenmektedir. Çalışmanın ayrıca, uygulamaya dönük öneriler geliştirerek, tükenmişlik riski ile en çok karşı karşıya kalan gruplardan biri olan sağlık çalışanlarının etkililiği açısından aydınlatıcı olması beklenmektedir.

## 3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

### 3.1. Araştırmanın Yöntemi, Örneklem ve Ölçüm Aracı

Araştırma, benzer denekler örnekleme yöntemi (survey) ile gerçekleştirilmiştir. Veri toplama tekniği olarak soru formundan (anket) yararlanılmıştır. Araştırmanın ana kitlesi İzmir ilinde faaliyet gösteren bir kamu hastanesinin tüm hekimleri olarak belirlenmiştir. Soru formları; tüm ana kitleye dağıtılmış, analize uygun 250 anket değerlendirmeye alınmıştır. Örgütsel adalet algıları; Colquitt'in (2001) Özmen vd. (2007) tarafından dilimize çevrilen, dağıtım adaletini 4, işlemsel adaleti 7, kişilerarası adaleti 4 ve bilgisel adaleti ölçen 5 olmak üzere toplam 20 maddelik ölçeği ile; tükenmişlik düzeyi, Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Ergin (1992) tarafından dilimize uyarlanan, duygusal tükenmeyi ölçen 9, duyarsızlaşmayı ölçen 5, düşük kişisel başarıyı ölçen 8 olmak üzere toplam 22 maddelik ölçeği ile ve öz benlik değerlendirmeleri; Judge, Erez, Bono ve Thoresen'in (2003), Özer (2008) tarafından dilimize aktarılan 12 maddelik ölçeği ile ölçülmüştür. Tüm ölçekler 5'li Likert olarak tasarlanmıştır.

Colquitt tarafından tasarlanan örgütsel adalet ölçeği, örgütsel adalet algısını dört boyutta (işlemsel adalet, dağıtım adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet) ölçmekte olup, örneklem kapsamında yapılan faktör analizi sonucunda, örgütsel adalet boyutları üçe (işlemsel adalet, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti) ayrılmıştır. Güvenilirlik analizi bulgularına göre adalet ölçeğinin iç tutarlılığı dağıtım adaleti boyutu için  $\alpha=.89$ , işlemsel adaleti boyutu için  $\alpha=.89$ , etkileşim adaleti boyutu için  $\alpha=.88$ 'dir.

Tükenmişlik ölçeğinin iç tutarlılığı duygusal tükenme boyutu için  $\alpha=.89$ , kişisel başarı boyutu için  $\alpha=.80$  ve duyarsızlaşma boyutu için  $\alpha=.83$ 'tür. Özbenlik değerlendirmeleri ölçeğinin iç tutarlılığı ise  $\alpha=.60$ 'tır.

Örneklem; çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, şu anki kurumda çalışma süresi ve toplam çalışma hayatı değişkenleri baz alınarak incelenmiştir. Tanımlayıcı istatistik kapsamında elde edilen örnekleme ait demografik bilgiler Tablo 1'de sunulduğu gibidir.

**Tablo 1: Çalışanların Demografik Özellikleri**

Demografik Değişkenler	Frekans	Yüzde (%)
Yaş	69	27,6
20-30	64	25,6
31-40	79	31,6
41-50	38	15,2
51 ve üzeri	113	45,2
Cinsiyet	137	54,8
Kadın	169	67,6
Erkek	64	25,6
Medeni Durum	17	6,8
Evli	39	15,6
Bekar	92	36,8
Diğer	119	47,6
Bu Kurumdaki Çalışma Süresi	13	5,2
1 yıldan az	62	24,8
1 - 4 yıl	31	12,4
5 yıl ve üstü	33	13,2
Toplam Çalışma Hayatı	111	44,4
1 yıldan az		
1-5 yıl		
6-10 yıl		
11-15 yıl		
16 yıl ve üstü		
TOPLAM	250	100

Örnekleme yer alan çalışanların %31,6'sı 41-50 yaş aralığında olup, %54,8'i erkek, %45,2'si kadınlardan oluşmaktadır. Örneklemin %67,6'sı evlidir. Çalışanların %47,6'sı bu kurumda 5 yıldan fazla süredir çalışmaktadır. Toplam çalışma hayatı açısından incelendiğinde; çalışanların %44,4'ü 16 yıl ve üzerinde çalışma hayatı deneyimine sahiptir.

## KAYNAKÇA

- Baudin, N. 2009. Le noyau de l'évaluation de soi: revue de question core self-evaluation: A review, *Pratiques Psychologiques*, 15, 137-150.
- Best, R.G, Stapleton, L.M, Downey, R.G. 2005. Core self-evaluations and job burnout: the test of alternative models, *Journal Of Occupational Health Psychology*, Vol: 10(4), 441-451.
- Brewer, E.W., McMachan, J. 2004. Job stres and burnout among industrial and technical teacher educators, *Journal of Vocational Education Research*, Vol: 28 (2), 1-17.
- Cheng, Y., Huang, H-Y, Li, P-R, Hsu, J-H. 2011. Employment insecurity, workplace justice and employees' burnout in taiwanese employees: A validation study. *International Journal Of Behavioral Medicine*, Vol: 18, 391-401.
- Colquitt, J.A. 2001. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a meseasure. *Journal Of Applied Psychology*. Vol: 86 (3), 386-400.
- Ergin, C. 1992. Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması. *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, Ankara, 143-154.
- Frenkel, S. Li, M., Restubog, S.L.D. 2012. Management, organizational justice and emotional exhausting among Chinese migrant workers: evidence from two manufacturing firms. *British Journal Of Industrial Relations*, Vol: 50(1), 121-147.
- Greenberg, J. 1990. Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal Of Management*. Vol: 16(2), 399-432.
- Greenberg, J., Bies, R.J. 1992. Establishing the role of emprical studies of philosophical inquires into business ethics. *Journal Of Business Ethics*, Vol: 11 (5-6): 433-444.
- Gürbüz, S., Erkuş, A., Sıgır, Ü. 2010. İş tatmini ve iş performansının yeni öncülü: Temel benlik değerlendirmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2:1,
- Güven, L. 2007. The effect of positive core self and external evaluations on performance appraisals, Unpublished Master's Thesis, Middle East Technical University.
- Joo, Baek-Kyoo (Brian), Jeung Chang-Wook, Yoon Hea Jun. 2010, Investigating the influences of core self-evaluations, job autonomy, and intrinsic motivation on in-role job performance, Article First Published Online: Doi: 10.1002/Hrdq.20053, 353-371.
- Judge, Timothy A., Erez, Amir, Bono, Joyce E., Thoresen, Carl J. 2003. The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personel Psychology*, 56, 303-331.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., Kluger, A. N. 1998. Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal Of Applied Psychology*, 83:1, 17-34.

- Judge, Timothy A., Van Vianen, Annelies E. M., De Pater, Irene E. 2004. Emotional stability, core self-evaluations and job outcomes: A review of the evidence and agenda for future research, *Human Performance*, 17:3, 325-346.
- Kisbu, Y. 2006. Influences of regulatory focus, core self-evaluations and age on biases in perception and choice, Unpublished Master's Thesis, Koc University.
- Lambert, E.G, Hogan, N.L., Jiang, S., Elechi, O.O, Benjamin, B., Morris, A., Laux, J.M., Dupuy, P. 2010. The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An explanatory study. *Journal Of Criminal Justice*. Vol: 38, 7-16.
- Liljegren, M., Ekberg, K. 2009. The associations between perceived distributive, procedural, and interactional organizational justice, self-rated health and burnout. *Work*. Vol: 33, 43-51.
- Maslach, C., Jackson, S. E. 1981. The measurement of experienced burnout. *Journal Of Occupational Behavior*. Vol: 2, 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. 2001. Job burnout. *Annual Review Of Psychology*, Vol: 52, 397-422.
- Özer, Pınar Süral. 2008. Kişilik özelliklerinin iş doyumunu, yaşam doyumunu ve iş-yaşam doyumunu ilişkisindeki rolü-Öz benlik değerlendirmeleri ile işin merkeziliğine yönelik bir araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, İzmir.
- Özer, Pınar Süral, Özmen, Ömür Neczan Timurcanday, Eriş, Engin Deniz. 2008, Öz benlik değerlendirmeleri ve iş doyumunu ilişkisinde işin algılanan özelliklerinin rolü, 16. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, 16-18 Mayıs İstanbul.
- Özer, Pınar Süral, Tozkoparan, Güler. 2012, Öz benlik değerlendirmeleri ile iş ve yaşam doyumunu ilişkisinin sorgulanmasına yönelik görgül bir araştırma, 20. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, **24-26 Mayıs** Çeşme-İzmir.
- Özmen, Ö.T., Arbak, Y, Özer, P.S. 2007. Adalete verilen değerin algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*. Vol: 7(1), 17-33.
- Piccolo, R. E., Judge, T. A., Takahashi, K., Watanabe, N., Locke, E. 2005. Core self-evaluations in Japan: relative effects on job satisfaction, life satisfaction and happiness. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 965-984.
- Sheykhabani, Seyedesmaeil Hashemi. 2011. Validity and reliability of core self-evaluations scale in Iranian employees, *Procedia Social And Behavioral Sciences*, 15, 1561-1565.
- Stumpp, Thorsten, Muck, Peter M., Hulsheger Ute R., Judge Timothy A., Maier Günter W. 2010. Core self-evaluations in Germany: Validation of a German measure and its relationships with career success, *Applied Psychology*, 59: 4, 674-700.
- Yeniçeri, Özcan, Demirel, Yavuz, Seçkin, Zeliha. 2009. Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma, *KMU İİBF Dergisi*, Yıl:11, Sayı:16.
- Zahrani, A. (2011). The impact of organizational justice on job burnout: a study in private hospitals in Riyadh, Saudi Arabia. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research İn Business*, Vo: 3 (6), 627-637.

**OTUZUNCU OTURUM: PROF.DR. CUMHUR FERMAN SALONU ÖRGÜT TEORİSİ ALAN ARAŞTIRMASI**

- ✓ **TEKNOLOJİ KAVRAMI VE ÖRGÜT YAZINI: SON 15 YILDA NELER DEĞİŞTİ?**

*Yrd.Doç.Dr. Deniz TUNÇALP*

*Doç.Dr. Mehmet ERÇEK*

- ✓ **"İŞ ETİĞİ" YÖNETİM ALANINDA BAĞIMSIZ BİR ALAN OLABİLİR Mİ?: TÜRKİYE'DEKİ AKADEMİK ÇALIŞMALAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

*Doç.Dr. Mehmet Ali KÖSEOĞLU*

*Yrd.Doç.Dr. Erdal AKDEVE*

- ✓ **YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRELERİNDE BİLDİRİMAKALE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

*Öğr.Gör. Ersin IRK*

*Yrd.Doç.Dr. Musa Said DÖVEN*



# TEKNOLOJİ KAVRAMI VE ÖRGÜT YAZINI: SON 15 YILDA NELER DEĞİŞTİ?

**Yrd. Doç.Dr. Deniz Tunçalp**

İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi  
İşletme Mühendisliği Bölümü  
tuncalp@itu.edu.tr

**Doç.Dr. Mehmet Erçek**

İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi  
İşletme Mühendisliği Bölümü  
tuncalp@itu.edu.tr

## ÖZET

Teknoloji kavramının toplumsal hayat içindeki güncel önemine karşın, örgüt çalışmaları alanında önemli bir ilgiyle karşılanmadığı gözlenmektedir. Örneğin, Orlikowski ve Scott (2008), örgüt çalışmaları alanının dört lider dergisinde, 1997-2006 yılları arasında yayınlanan tüm araştırmaların %95'inde teknoloji kavramına yer verilmediğini tespit etmiştir. Bu durumu çıkış noktası olarak alan araştırmamız, örgütsel yazına dönük derinlemesine bir bakışla, teknoloji kavramının örgütsel yazında nasıl kavramsallaştırıldığını incelemektedir. Analizimizde bu makalelerin teknoloji kavramını nasıl algıladığı, hangi analiz seviyesinde incelediği, kavramsal değerlendirme yaklaşımlarının dergiler veya bölgeler arasında anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı ve zaman içindeki değişimleri incelenmiştir. Sonuç olarak, örgüt yazını içerisinde teknoloji kavramının bugünü ve geleceği tartışılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Teknoloji, Örgüt Kuramı, Metakuram, Sosyomateriyal Yaklaşım, Teknolojinin Sosyal Yapılandırılması

## 1.GİRİŞ

Teknoloji, günümüzde örgütsel aktörlerin gündeminin en üst sıralarında yer almakta, küçük ölçekli firmalardan, çok uluslu şirketlere kadar tüm işletmeler, dernekler, ve hatta sosyal hareketler bir tür teknolojiye dayanmaktadır. İnternet teknolojilerinin yaygınlaşması ile sosyal ve örgütsel hayat, daha önceki dönemlerde olmadığı kadar teknolojik imkan ve kısıtları ile yakından etkileşir hale gelmiştir. Ayrıca son 30 yılında özeldir örgüt çalışmaları ve genelde sosyal bilimlerde içerisindedir teknoloji kavramını çeşitli boyutlarıyla inceleyen yapılanma (Orlikowski, 1992; DeSanctis and Poole, 1994), örgütsel öğrenme (Robey et al., 2000), aktör-ağları (Callon, 1986; Latour 1992; 2005; Walsham, 1997), sosyoteknik topluluklar (Bijker, 1995), uygulamanın merdanesi (Pickering, 1995), nesne-temelli sosyallik (Knorr-Cetina, 1997), ilişkisel varlıksallık (Law, 2004), varlık sosyolojisi (Beunza et al., 2006), kritik gerçekçilik (Mutch, 2010), ve sosyomateriyallik (Orlikowski, 2007; Orlikowski ve Scott, 2008) gibi pek çok yaklaşım ileri sürülmüştür.

Teknoloji kavramının, ilgili yaklaşımların çeşitliliğine karşın, örgüt çalışmaları alanında bu yaklaşımlara dayanılarak yapılan çalışmaların nitelik ve niceliği itibariyle benzeri bir ilgi uyandırmadığı gözlenmektedir. Örneğin, örgüt çalışmaları alanının dört lider dergisinde 1997-2006 yılları arasında yayınlanan tüm makaleleri inceleyen Orlikowski ve Scott (2008), söz konusu makalelerin sadece %4.9'unda teknoloji kavramı ve/veya sonuçlarına ilişkin bir iz bulabildiklerini bildirmişlerdir. Başka bir deyişle, söz konusu dönemde, alanın önde gelen dergilerindeki araştırmaların %95'i teknoloji kavramına analizlerinde yer vermemişlerdir. Orlikowski ve Scott (2008)'un dikkat çektiği bu paradoks, örgütsel yazın ile örgütsel pratiklerin ayrışmasına ilişkin önemli bir problemi ortaya koymaktadır.

Yukarıdaki sorunu çıkış noktası olarak alan bu araştırma, örgütsel yazına dönük derinlemesine bir incelemeyi kendine hedef edinmiştir. Bu amaçla, son 15 yılı kapsayan dönemde örgüt yazınının önde gelen 3 ABD çıkışlı ve 3 Avrupa çıkışlı olmak üzere toplam 6 akademik dergisinde teknoloji kavramına yer veren araştırma makaleleri içerik analizine tabi tutulmuştur. Söz konusu analizde bu makalelerin teknoloji kavramını nasıl algıladığı, hangi analiz seviyesinde incelediği ve kavramsal değerlendirme yaklaşımlarında dergiler veya bölgeler arasında anlamlı bir fark oluşup oluşmadığı ve zaman içinde makale toplam sayılarındaki değişimler incelenmiştir.

Örgüt yazınında teknoloji kavramının büyük oranda göz ardı edildiği gözleminden yola çıkan Orlikowski ve Scott (2008) bu yazında teknolojiyi kavramsallaştıran iki farklı akım tespit etmiştir. Yazarlar, 'Ayrık Varlıklar' ve 'Karşılıklı Bağımlı Topluluklar' olarak adlandırdıkları ve teknolojilerin materyal veya sosyal özelliklerini öne çıkaran iki ayrı akımı tartışarak, adına 'Sosyomateriyal Yaklaşım' adını verdikleri bir üçüncü akımı, literatürdeki öncü örnekleriyle birlikte önermişlerdir.

Öte yandan, örgüt kuramına sosyal kuramdan miras kalan yapı-eyleyen tartışması da teknolojinin kavramsallaştırılmasında önemli bir yer tutmaktadır. Yapı-eyleyen ikiliğinden yola çıkarak teknolojinin örgüt yazınında nasıl kavramsallaştırıldığını yine Orlikowski, 1992 yılında inceleyerek 'Teknolojik Belirlenim Modeli', 'Stratejik Seçim Modeli' ve 'Teknoloji Tetikli Yapısal Değişim Modeli' adı altında üç farklı model tespit etmiş ve kendisi, Teknoloji İkiliği adında dördüncü bir model önermiştir. Bu iki değerlendirme yaklaşımından ilki teknolojinin bir varlık olarak ontolojik özelliklerini, diğeri ise teknoloji kavramının, incelemelere açık veya örtük biçimde konu olan nedensellik ilişkisine teknolojinin ne taraftan katıldığına odaklanmaktadır. Bu çalışma teknolojinin kavramsallaştırılmasında yazındaki makaleleri sınıflandırabilmek için her iki değerlendirme yaklaşımının bir sentezini kurgulamakta ve Şekil 1'deki modeli önermekte ve araştırma kapsamında kullanılmaktadır.

Sınıflandırma modelimizin eksenlerinden birisi 'Varlık Olarak Teknoloji' başlığını taşımakta olup, inceleme konusu yapılan bir makalede teknoloji kavramının ayrık bir varlık olarak materyal özelliklerinin mi incelendiği, karşılıklı bağımlı sosyal bir bütün olarak sosyal özelliklerinin mi incelendiği veya teknolojinin, Orlikowski ve Scott (2008)'de tarif edildiği gibi sosyo-materiyal bir varlık olarak mı incelendiğini kapsamaktadır. Dolayısıyla bu eksen, herhangi bir makalenin teknoloji yaklaşımı sosyal, materyal veya sosyomateriyal olarak sınıflandırılabilir.

Sınıflandırma modelimizin ikinci eksen 'İlişki Olarak Teknoloji' başlığını taşımakta olup, ele alınan makalede teknoloji kavramının, teknolojik belirlenim modelinde olduğu gibi bir özne olarak mı, stratejik seçim modelinde olduğu gibi bir nesne olarak mı veya ilişkinin moderatörü / içselleşmiş ve yapılaşmış ortamın çift yönlü bir parçası olarak mı görüldüğünü kapsamaktadır. Dolayısıyla bu eksen, herhangi bir makaledeki teknoloji yaklaşımı özne, ortam veya nesne olarak sınıflandırılabilir.

	SÖZ	SMÖ	MÖZ	Özne
	SOR	SMO	MOR	Ortam
	SNE	SMN	MNE	Nesne
Sosyal		Sosyomateriyal	Materyal	
	Varlık Olarak Teknoloji			
				İlişki Olarak Teknoloji

**Şekil - 1: Sınıflandırma Modeli**

Örgüt yazınında teknoloji kavramının nasıl ve ne şekilde işlenmesi gerektiğine ilişkin çağruların varlığı (örn., Orlikowski, 1992; 2000; Orlikowski ve Barley, 2001; Orlikowski ve Scott, 2008), zaman içinde teknoloji kavramının işleniş sıklığının arttığını ve incelenen konularda daha merkezi bir konuma ilerlediğinin bir göstergesi olabilir. Ancak, zaman içinde teknolojinin bir varlık ve bir ilişki olarak kavramsallaştırılma biçiminde ana akım yazın diyebileceğimiz, alanın lider dergilerinde yer alan araştırmalarda, anlamlı bir farklılaşma beklenmemektedir.

Öte yandan, daha önce yapılan araştırmalar yönetim yazınında temel teorik yaklaşımlar ve kavramların ele alınış biçiminde, Kuzey Amerika ve Avrupa çıkışlı dergilerde yer alan yazında anlamlı farklar bulunmuştur. Örneğin, Üsdiken & Pasadeos (1995), örgüt çalışmalarında hakim bakış açılarının Kuzey Amerika ve Avrupa'da, Avrupa içinde de İngiltere ve Avrupa'nın geri kalanı arasında önemli ölçüde farklılaştığını tespit etmiştir. Hatta, Kuzey Amerika'daki yazının, referanslar bakımından Avrupa'da çıkan yazından izole olduğu, Kuzey Amerika'da çıkan yazının Avrupa'ya taşınmasının da alandaki paradigma savaşlarının da etkisi ile seçici biçimde gerçekleştiği saptaması yapılmaktadır. Benzer şekilde, yöneylem araştırması / işletme bilimi alanındaki yazını inceleyen Denizel, Üsdiken ve Tunçalp (2003), 1950'lerden bu yana Kuzey Amerika'da yayınlanan araştırmaların niteliğinde önemli bir değişiklik görülmezken, sadece uluslararası boyutta farklılaşmalar olduğunu tespit etmiştir. İnsan Kaynakları Geliştirme yazınına inceleyen Wasti, Poell ve Çakar (2008) ise bu alanda temel yaklaşım biçimleri ve metodolojik tercihler arasında ABD ve Avrupa arasında temel farklar tespit etmiştir. Buna göre ABD'de bu alan Avrupa'ya göre daha pratik-odaklı, kural koyucu

(prescriptive), genelleyci ve daha az kritik yaklaşımlar içerdiğini tespit etmiştir. Yönetim alanındaki farklı disiplinlerdeki bu gözlemlere paralel olarak teknoloji kavramının varlık ve nedensellik ilişkisi kurgusu bakımından örgüt yazınında ele alış biçiminin de zaman içinde önemli bir değişiklik göstermeksizin büyük ölçüde Kuzey Amerika ve Avrupa ekolleri arasında farklılaşmasını bekleyebiliriz.

Bu tartışma bizi sonuç olarak iki adet test edilebilir hipoteze götürmektedir:

Hipotez 1. Son on beş yılda yayınlanan organizasyon çalışmaları araştırmalarının teknoloji kavramının varlık niteliği ve araştırmalarda incelenen nedensellik ilişkilerine katılımı açısından ele alış biçimlerinde önemli bir değişiklik olmamıştır.

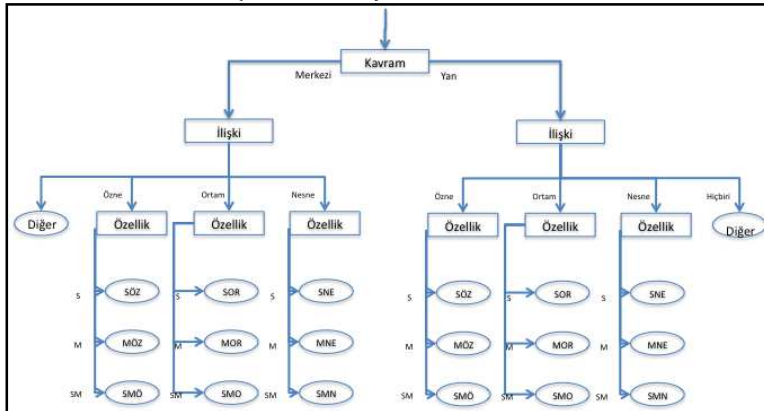
Hipotez 2. Son on beş yılda yayınlanan organizasyon çalışmaları araştırmalarının teknoloji kavramını nedensellik ilişkilerine katılım ve varlık niteliği olarak ele alış biçimlerinde Kuzey Amerika ve Avrupa bölgelerinde önemli farklılıklar vardır.

Bu çalışmada, üçü ABD'den ve üçü Avrupa'dan olmak organizasyon çalışmaları alanının önde gelen dergilerinden altısında, 1995-2010 yılları arasında yayınlanan ve teknoloji konusuna değinen makalelere içerik analizi yapılmıştır. Bir önceki bölümde anlatılan sınıflandırma modeli ve sınıflandırma şeması, makalelerin kodlanmasında kullanılmıştır.

**Tablo 1 – Örgüt Yazınında Teknoloji Makaleleri (1996-2010)**

	1996-2000	2001-2005	2006-2010
ABD Kaynaklı Dergiler	79	113	97
Administrative Science Quarterly	11	16	5
Academy of Management Journal	29	40	27
Organization Science	39	57	65
Avrupa Kaynaklı Dergiler	56	82	87
Organization Studies	22	36	32
Organization	12	20	28
Journal of Management Studies	22	26	27
Toplam	135	195	184
Genel Toplam	514		

Çalışma sırasında incelenen dergiler ABD kaynaklı Administrative Science Quarterly, Academy of Management Journal, Organization Science ve Avrupa kaynaklı Organization Studies, Organization ve Journal of Management Studies olmuştur. Seçilen tüm dergiler, sözkonusu dönemde aralıksız yayınlanan, Social Science Citation Index'de endekslenen ve yüksek etki faktörü derecesine sahip alanın farklı özellikler taşıyan lider dergileridir. Böylece, alanın en iyi araştırmalarını uçtan uca kapsayan bir uzaydan örneklem seçebilmek mümkün olmuştur. Bu dergilerden belirtilen yıllar içinde konu bölümünde 'technology' anahtar kelimesi geçen tüm makaleler Thomson Reuters – Web of Science veri tabanından süzülüş ve böylece 1995-2010 döneminde teknoloji kavramına değinen 514 araştırma makalesi belirlenmiştir. Editöryel yazılar, görüş yazıları ve kitaplar hakkındaki tanıtım inceleme makaleleri bu kapsama alınmamıştır. Süzülen makalelerin yıl aralıkları ve dergilere dağılımı Tablo-2'de görülebilir. Bu makalelerin içerisinden rastlantısal örneklem yöntemi ile 300 makalelik bir tabakalı örneklem seçilmiş ve Şekil-2'de belirtilen sınıflandırma akışı ile kodlanmıştır.



**Şekil-2: Sınıflandırma Şeması**

Sonuç olarak elde ettiğimiz bulgular önerilen hipotezleri büyük ölçüde desteklemektedir. ABD ve Avrupa açısından teknolojinin örgüt araştırmalarında anlamlandırılması ve kurgulanmasında önemli farklılıklar gözlemlenmektedir. Bu farklılıkların en çarpıcı olanı teknolojinin varlık olarak kurgulanışına ilişkindir. ABD’de teknoloji çok büyük ölçüde materyal bir varlık olarak resmedilmekte iken Avrupa yazınında böyle-sine baskın bir kurgunun varlığından söz edilememektedir. Ayrıca, örgüt yazınının genel olarak araştırma kurgusu açısından teknoloji kavramını bir nesne olarak incelemekten geri durduğu da ileri sürülebilir. Zaman içerisinde temelde önemli farklılıklar bulgulanmazken, dergiler bazında tek tek incelemeler yapıldığında teknoloji kavramının kullanışına dönük olarak hem varlık hem de ilişki açısından önemli farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

## KAYNAKÇA

- Barley, S. R. 1986. Technology as an occasion for structuring: Evidence from observation of CT scanners and the social order of radiology departments. *Administrative Science Quarterly*, 31, s.78-108.
- Beunza, D., Hardie, I. ve MacKenzie, D. 2006. A price is a social thing: Towards a material sociology of arbitrage. *Organization Studies*, 27(5), s. 721–745.
- Bijker, Wiebe E. (1995), *Of Bicycles, Bakelites, and Bulbs:Toward a Theory of Sociotechnical Change*, Cambridge, MA: The MIT Press.
- Blau, P. M., Falbe, C. M., McKinley,W. ve Tracy, P. K. 1976. Technology and organization in manufacturing. *Administrative Science Quarterly*, 21, s.20-40.
- Boudreau, M.-C. ve Robey, D. 2005. Enacting integrated information technology: a human agency perspective. *Organization Science*, 16(1), s.3–18.
- Callon, M. (1986), Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fisherman of St. Brieuc Bay. İçinde J. Law (ed.), *Power, Action, and Belief: A New Sociology of Knowledge*, s. 196–233. London: Routledge.
- Denizel, M., Üsdiken, B. ve Tunçalp, D. 2003. Drift or shift? Continuity, change, and international variation in knowledge production in OR/MS. *Operations Research*, 51(5), s.711–720.
- DeSanctis, G. ve Poole, M. S. 1994. Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive Structuration Theory. *Organization Science*, 5(2), s.121-147.
- Huber, G. P. 1990. A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence, and decision making. *Academy of Management Review*, 15(1), s.47–71.
- Knorr-Cetina, K. 1997. Sociality with objects: Social relations in postsocial knowledge societies. *Theory, Culture & Society*, 14(4), s. 1–30.
- Latour, B. 1992. Where are the missing masses? The sociology of a few mundane artifacts. İçinde Shaping Technology / Building Society: Studies in Sociotechnical Change. W.E. Bijker and J. Law (ed.). Cambridge, MA: MIT Press.
- Latour, B. 2005. *Reassembling the Social: An Introduction to Actor–Network-Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Law, J. (2004), *After Method: Mess in Social Science Research*. London: Routledge.
- Mutch, A. (2010), Technology, Organization and Structure - A Morphogenetic Approach. *Organization Science*, 21 (2), s.507-520.
- Orlikowski, W. J. 2000. Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. *Organization Science*, 11(4), s.404-428.
- Orlikowski, W. J. 1992. The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. *Organization Science*, 3(3), s. 398-427.
- Orlikowski, W.J. 2007. Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work, *Organization Studies*, 28, s.1435–1448.
- Orlikowski, W.J. ve Barley S. R. 2001. Technology and institutions: What can research on information technology and research on organizations learn from each other? *MIS Quarterly*, 25(2), s.145-165.
- Orlikowski, W.J. ve Scott S.V. 2008. Sociomateriality: Challenging the separation of technology, work and organization. *Academy of Management Annals*, 2(1), s.433-474.
- Pickering, A. 1995. *The Mangle of Practice: Time, Agency and Science*, Chicago, IL, The University of Chicago Press.
- Robey, D., Boudreau, M.-C., Rose, G. M 2000. Information technology and organisational learning: a review and assessment of research. *Accounting Management and Information Technologies*, 10, s. 125–155.
- Suchman, L. A. 2007. *Human–Machine Reconfigurations: Plans and Situated Actions*, Cambridge, UK, Cambridge University Press.

- Üsdiken, B. ve Pasadeos, Y. 1995. Organizational analysis in North America and Europe: A comparison of co-citation networks, *Organization Studies*, 16(3), s.503-526.
- Walsham, G. 1997. *Actor-Network Theory and IS Research: Current Status and Future Prospects*. London: Chapman and Hall.
- Wasti, S. A., Poell, R. F. ve Demircan, N. 2008. Oceans and notions apart? An analysis of the US and European human resource development literature. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), s. 2155-2170.

# “İŞ ETİĞİ” YÖNETİM ALANINDA BAĞIMSIZ BİR ALAN OLABİLİR Mİ?: TÜRKİYE’ DEKİ AKADEMİK ÇALIŞMALAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Doç.Dr.Mehmet Ali KÖSEOĞLU**  
Minot State University ND USA  
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
trmaliktr@yahoo.com

**Yrd.Doç.Dr.Erdal AKDEVE**  
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
İşletme Fakültesi İşletme Bölümü  
erdal.akdeve@ybu.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de iş etiğine ilişkin yapılan akademik çalışmalarla “iş etiği” alanının insan kaynakları, örgütsel davranış, örgüt teorisi ve stratejik yönetim gibi yönetim alanında bağımsız bir alan olup olmayacağını tartışmaktır. Bu kapsamda, ülkemizde yayınlanan makaleler ve hazırlanan yüksek lisans ve doktora tezleri bibliyometrik analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Yapılan taramalar sonucunda 113 tez (yüksek lisans ve doktora) ve 105 makale araştırma kapsamına alınmıştır. Yapılan analizler ve değerlendirmeler sonucunda ülkemizde iş etiği konusunda çalışan önemli bir akademisyen topluluğunun olduğu, ancak belirli bir akademisyenin bu alana yönelmediği görülmektedir. İş etiği konusunda yapılan çalışmalarda paradigmat kırılmaların olmadığı ve kaynakça olarak uluslararası yayınların ve yazarların daha çok tercih edildiği görülmektedir. Çalışmaların daha çok araştırma niteliğinde olup kavramsal çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Çalışmalarda iş etiğinin ne olduğu konusunda önemli bir birikim olmasına karşılık yönetimin diğer alanlarla olan ilişkisini araştıran çalışmaların çok sayıda olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre iş etiğinin yönetimde ayrı bir alan olması için henüz erken olduğu ve bu alanda daha çok çalışmaya ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Nihayetinde, çalışmanın kısıtları ve gelecekte neler yapılabileceği tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Etiği, İş Ahlakı, Etik Kodları, Örgütsel Vatandaşlık, Sosyal Sorumluluk, Bibliyometrik Analiz.

## 1.GİRİŞ

Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye’de iş etiğine ilişkin yapılan akademik çalışmalarla “iş etiği” alanının insan kaynakları, örgütsel davranış, örgüt teorisi ve stratejik yönetim gibi yönetim alanında bağımsız bir alan olup olmayacağını tartışmaktır.

İş etiği konusunda yapılan çalışmalar özellikle iş yaşamında yaşanan iş etiği odaklı başarısızlıklar (özellikle 2001 yılında Enron şirketi olayı) nedeniyle önemli bir artış kaydetmektedir. Bu alanda uluslararası arenada birçok akademik ve akademik olmayan dergilerde iş etiği konusunda önemli bilgi birikimi olmaktadır. Sadece iş etiği konularına odaklanan, bu alana özgü alanı yönlendiren ve yönetim literatürüne önemli katkılar sunan akademik dergiler (örneğin: Business Ethics: European Review, Business Ethics Quarterly, Ethics and Information Technology, Ethical Theory and Moral Practice, Journal of Business Ethics, and Teaching Business Ethics vb) söz konusudur. Ayrıca, sadece iş etiği konularında çalışmalar yürüten kurumlar (örneğin: society for business ethics, European Business Ethics Network vb) kurulmuş ve bu alanda farklı düzeylerde düzenli olarak konferanslar da düzenlenmektedir.

Uluslararası literatürde iş etiğinin gelişimini değerlendiren birçok çalışma söz konusudur (Taluktar, 2011, Chan, vd. 2010). Örneğin Chan ve arkadaşları (2010) iş etiği literatürünü yönlendiren dergilerde 1999-2008 yılları arasında yayınlanan makalelere katkı sağlayan akademisyenler ve kurumları değerlendiren bir araştırma yapmışlardır. Ma (2009), iş etiğinin 1997-2006 yılları arasındaki gelişimini değerlendirmek amacıyla Social Sciences Citation Index indeksinde taranan dergilerde iş etiği konusunda yayınlanan 643 makaleyi atf analizi ile incelemiştir. Tseng ve arkadaşları (2010), SSCI ve SCI indekslerinde taranan üç derginin

(Ethics, Ethics & Behavior, Journal of Business Ethics) 1997-2006 yıllarında yayınlanan makalelerini atıf analizi ile incelemiştir.

Chan ve arkadaşları (2010), Khun (1962) tarafından belirtildiği gibi iş etiğinin gelişiminde önemli paradigmatik değişimlerin olduğunu iddia etmektedirler. 1999 yılından itibaren ilk 5 yılda daha çok etiksel karar verme teorisi ve iş etiğini anlamaya yönelik teorik çerçeve tartışılırken, sonraki 5 yılda kurumsal sosyal sorumluluk ve işletme performansı konularına uygulama bağlamında değinilmektedir. Tseng ve arkadaşları (2010), alanda üç önemli faktörün söz konusu olduğunu belirtmektedir: i) etik ve etik olmayan karar verme, ii) kurumsal yönetim ve işletme performansı, iii) etiksel prensipler ve davranış kodları.

Türkiye bağlamında konu değerlendirildiğinde, iş etiği konusunda son yıllarda önemli bir bilgi birikiminin oluşmaya başladığı iddia edilebilir. Bu alanda kar amaçlı olmayan kurumların (TÜSİAD gibi) düzenli olarak raporlar hazırladığı, bu alana özgü derneklerin kurulduğu (İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği-İGİAD) ve hatta bu alana özgü akademik dergilerin (İş Ahlakı Dergisi gibi) belirli periyotlarla yayımlandığı görülmektedir. Ayrıca bu konuda sempozyumlar ve kongreler düzenlenmektedir. İş etiğinin öğrenimi de yönetim alanındaki disiplinlerde lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde bağımsız bir ders olarak veya diğer derslerde bölüm olarak yapılmaktadır. Akademik düzeydeki bilgi birikimini belirlemek amacıyla yapılan taramalarda iş etiği literatürünü değerlendiren çalışmada Özdemir (2009), Türkiye’de iş etiği alanındaki kitap, tercüme kitap, dergi ve raporlara ilişkin bilgileri sunmuştur. Bununla birlikte Eğri ve Sunar (2010) tarafından yapılan çalışmada; kamu, özel sektör ve sivil toplum bağlamlarında 11 kişiyle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakat yoluyla ülkedeki iş etiği literatürünün gelişimi değerlendirilmiştir. Ayrıca, daha özetle Köseoğlu ve arkadaşları (2012), stratejik yönetim literatüründe iş etiğinin gelişimini araştırmışlardır.

Yukarıda verilen bulgulara göre uluslararası ve ulusal literatürde iş etiğinin gelişimi araştırılmaktadır. Ancak uluslararası alanda iş etiğinin gelişimi entelektüel ve paradigmatik olarak tartışılrsa da, yönetim alanında bağımsız bir alan olması konusu hem uluslararası hem de ulusal literatürde tartışılmamaktadır. Bu çalışma da ortaya çıkan bu sorunsal ulusal bağlamda değerlendirmekte olup elde edilen sonuçları uluslararası çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırarak Türkiye’deki literatüre önemli bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Bu çalışmanın amacına ulaşması için Türkiye’de yayımlanan Asos Index ([www.asosindex.com](http://www.asosindex.com)) veritabanında taranan dergilerde yayınlanan makaleler ve yüksek lisans/doktora tezlerinden elde edilen çalışmalar bibliyometrik analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Bibliyometri, bir alanda yazılmış kitap ve makalelerin bazı özelliklerini tespit edebilmek amacıyla matematiksel ve istatistikî yöntemlerin kullanılmasıdır (Pritchard, 1969). Bibliyometrik analiz tanımlayıcı nitelikte olabileceği gibi değerlendirici nitelikte de olabilirler (McBurney ve Novak, 2002).

Daha fazla ilerlemeden bundan sonraki bölümlerde araştırmanın ayrıntılarına yer verilmiştir.

## 2. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Türkiye’de, “iş etiği” alanının yönetim bilim dalında bağımsız bir alan olup olmayacağını araştıran bu çalışma ile şu alanların belirlenmesi amaçlanmaktadır: (a) iş etiği konusunda yapılan araştırmaların yıllara göre sayısal dağılımın ne olduğunu, (b) en çok araştırma yapan yazarların kimler olduğunu (c) çok yazarlılık durumunun ne olduğunu, (d) yazarların hangi kurumlarda çalıştığını, (e) yapılan çalışmalarda iş etiğinin hangi alt alanlarında yoğunlaştığının, (f) en çok kimlere atıfta bulunulduğunun (yerli ve yabancı ayırımı yapılarak), (g) en sık atıf yapılan kaynak türünün ne olduğunu, (h) en çok atıfta bulunan bilimsel dergilerin hangileri olduğunu, (i) çalışmalarda ortak atıf alan yerli ve yabancı referanslar hangileri olduğunu ve (j) araştırmalarda dergiler yapılan atıfların dağılımı, diğer bir ifadeyle atıfların önemli bir yüzdesinin (1/3 gibi) küçük bir grup dergi tarafından karşılanıp karşılanmadığını açıklayan Bradford Yasasına (Barca ve Hızıroğlu, 2009) uyup uymadığı.

Bu çalışmanın genel anlamda yönetim daha özetle iş etiği literatürlerine yaptığı en önemli katkı bu alanın nasıl bir örüntü (pattern) içerisinde olduğunu ortaya çıkarılmasıdır. Böylelikle iş etiğinin gelişimindeki çevreler, sorular, beslendiği kaynaklar (yazar ve dergi bağlamında), paradigmatik kırılmalar tanımlanarak akademisyenlerin nasıl bir yol haritasıyla çalışmalarına devam edebilecekleri de ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte iş etiği alanının insan kaynakları, örgütsel davranış, örgüt teorisi ve stratejik yönetim gibi yönetim alanında bağımsız bir alan olup olmayacağını tartışarak alanda önemli bir tartışmayı başlatmak için bir adım atılmış olacaktır.

## 2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için, akademik makaleler için Asos Index veritabanından yararlanılarak tespit edilirken, ilgili yüksek lisans ve doktora tezleri, Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi veritabanından (<http://tez2.yok.gov.tr>) yararlanılarak elde edilmiştir. İş etiğine odaklanan tezleri ve makaleleri tespit etmek amacıyla Ma (2009) tarafından iş etiğinin gelişimini değerlendirmek amacıyla SSCI (Social Sciences Citation Index) indeksinde taranan dergilerde yayımlanan makalelerin başlığında ve anahtar kelimelerinde yaptığı taramada kullanılan “iş etiği, kurumsal etik, sosyal sorumluluk, sosyal performans, örgüt vatandaşlığı, sosyal cevap verebilirlik” kelimelerden yararlanılmıştır. Bu kelimeler hem İngilizce hem de Türkçe olarak makale ve tezlerin “başlığında, anahtar kelimelerinde ve özetinde” taranmıştır.

## 2.3. Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde makale ve tezlerin bibliyometrik özelliklerini değerlendirmek amacıyla üç ana başlık oluşturulmuştur: (i) makale ve tezlerin zaman, kurum ve yazar/danışman niteliklerinin değerlendirilmesi (ii) makale ve tezlerde iş etiğinin çalışma şeklinin değerlendirilmesi ve (iii) makale ve tezlerde kullanılan kaynakların değerlendirilmesi.

### 2.3.1. Makale ve Tezlerin Zaman, Kurum ve Yazar/Danışman Niteliklerine Göre Değerlendirilmesi

İlk olarak Türkiye’de iş etiği alanında hazırlanan makale ve tezlerin yıllar itibariyle dağılımları Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1: Makale ve Tezlerin Yıllar İtibariyle Dağılımı**

Yayınlar		Yıllar													Toplam	
		1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011		2012
Tez	YL	-	1	-	1	1	1	3	11	13	11	16	19	8	5	90
	DR	-	-	-	1	-	-	1	-	2	6	6	4	2	1	23
Makaleler		1	-	-	-	-	-	5	4	10	16	20	26	14	9	105
Toplam		1	1	-	2	1	1	9	15	25	33	42	49	24	15	218

İkinci olarak; makalelerin çok yazarlılık durumu değerlendirilmiştir. Buna göre 105 makalenin 45’i tek yazarlı, 47’si 2 yazarlı, 12’si 3 yazarlı ve sadece 1 nin 4 yazarlı olduğu görülmüştür. Alana 164 farklı yazar katkı sağlamış olup, 3 makale ile katkı sağlayan yazarlar Elbeyi Pelit, Harun Şeşen, Tamer Bolat ve Yasin Keleş iken 2 makale ile katkı sağlayan yazarlar Çetin Bektaş, Mehmet Ali Köseoğlu, Muammer Sarıkaya, Nejat Basım, Oya Aytemiz Seymen, Oya İnci Bolat ve Ümit Alnıaçık olduğu belirlenmiştir. Geri Kalan 153 yazar alana 1 makale ile katkı sağlamıştır. Katkı sağlayan yazarların 15’inin profesör, 26’sının doçent, 60’ının yardımcı doçent ve 63 yazarın araştırma görevlisi veya öğretim görevlisi olduğu tespit edilmiştir.

Üçüncü olarak; makale yazarlarının yüksek lisans veya doktora tezi hazırlayıp hazırlamadıkları konusu taramalar sonucunda elde edilen tezlerde Hamdi Çevik ve Hilal Erturhan’ın yüksek lisans tezinde ve Ayşe Banu Bıçakçı, Derya Alımanoğlu Yemişçi, Fatih Çetin, Mehmet Ali Köseoğlu, Muammer Sarıkaya ve Serap Yücel Doğan’ın doktora tezlerinde iş etiği konusunda çalışma yaptığı görülmüştür.

Dördüncü olarak; iki adet ve üzeri tez danışmanlarına göre dağılımı değerlendirilmiştir. En çok yüksek lisans tezine Kazım Develioğlu ve Pınar Acar danışmanlık yaparken, bu öğretim üyelerinin doktora tezine danışmanlık yapmadığı tespit edilmiştir. Hem yüksek lisans hem de doktora tezine danışmanlık eden öğretim üyeleri Kemal Demirci ve Tahir Akgemci’dir. Bu analiz sonucunda 100 farklı öğretim üyesinin iş etiği alanında hazırlanan tezlere danışmanlık yaptığı görülmüştür. 10 akademisyen dışında kalan 21 akademisyen sadece 1 doktora tezine danışmanlık yaparken geri kalan 69 akademisyen sadece 1 yüksek lisans tezine danışmanlık yapmıştır. Tezlerin %50’sine yakınına profesörler danışmanlık yaparken, doktora tezlerinin %60 a yakını da profesörlerin danışmanlığında gerçekleşmiştir. Burada ayrıca danışmanlık yapanların makale olarak alana katkıları araştırılmıştır. Buna göre tezlerde danışmanlık yapan Ali Fıkırkoca, Berrin Filizöz, Çetin Bektaş, Ebru Özgen, İnci Varinli ve Oya Aytemiz Seymen alana makale ile de katkı vermişlerdir. Bununla birlikte burada iş etiği alanında doktora tezi hazırlayanların yüksek lisans tezini de iş etiğine odaklı olup olmadığının araştırılmasında; hiçbir yüksek lisans mezunun doktora tezi hazırlamadığı tespit edilmiştir.

Beşinci olarak; tezlerin hazırlandığı kurumlar ve makale yazarlarının çalıştığı kurumlara göre değerlendirme yapılmıştır. Tezlerde Marmara Üniversitesi ve Dumlupınar Üniversitesi’nin önemli katkılar sunduğu görülmektedir. Bu üniversiteleri sırasıyla Selçuk Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi ve Yıldız Teknik Üniversitesi’nin takip ettiği görülmektedir. Diğer taraftan yapılan farklı bir analiz sonucu bu tezlerin 1 tanesi Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü tarafından yüksek lisans tezi olarak yürütülmesi-



ne karşılık diğer tezlerin tamamı Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yürütülmüştür. Makale olarak en az 5 makale ile katkı sağlayan üniversitelere bakıldığında; 20 yazar ile İstanbul, 11 yazar ile Balıkesir ve Dokuz Eylül, 7 yazar ile Yıldız Teknik, 6 yazar ile Afyon Kocatepe, Anadolu ve Dumlupınar ve 5 yazar ile Akdeniz Üniversitelerinin olduğu görülmüştür. Bu bölümde son olarak makalelerin hangi dergilerde yayımlandığı tespit edilmiştir. Buna göre 9 makale 'İş Ahlakı Dergisi', 8 makale 'Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi', 6 makale 'Atatürk Üniversitesi IIBF Dergi', 5 makalede 'Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi' tarafından yayınlanmış olup geri kalan 77 makale, 43 farklı dergi tarafından yayınlanmıştır.

### 2.3.2. Makale ve Tezlerin İş Etiğine Odaklanışına (Çalışma Şekline) Göre Değerlendirilmesi

Bu bölümde ilk olarak yapılan analizler sonucunda 105 makaleden 66'sının "araştırma", 38'inin "teorik çalışma" ve 1 makalenin "tarama (review)" olarak hazırlandığı tespit edilmiştir. Toplam 113 tez arasında 8 YL tezinin "teorik çalışma" olarak hazırlandığı ve geri kalan tezlerin tamamının "araştırma" olarak sonuçlandırıldığı görülmüştür. Yapılan makale ve tezlerin kullandığı araştırma tekniğine göre değerlendiren tablo aşağıda verilmiştir (Tablo 2). Buna göre çalışmaların çoğunluğunda kantitatif yöntemler tercih edilmiştir.

**Tablo 2:** Makale ve Tezlerin Araştırma Yöntemlerine Göre Dağılımı

Araştırma Yöntemi	Tezler		Makaleler	Toplam Tez Sayısı
	YL	DR		
Kantitatif	70	21	57	148
Kalitatif	20	1	48	69
Hibrid	0	1	0	1
Toplam	90	23	105	218

İkinci olarak; makale ve tezlerde kullanılan araştırma metodoloji prosedürünün dağılımı araştırılmıştır. Çalışmalar çoğunluk olarak anket uygulanarak yapılırken, örnek olay ve gözlem yöntemlerinin çok düşük oranda kullandığı tespit edilmiştir (Tablo 3).

**Tablo 3:** Makale ve Tezlerin Araştırma Metodolojisi Prosedürüne Göre Dağılımı

Araştırma Metodolojisi Prosedürü	Tezler		Makaleler	Toplam Tez Sayısı
	YL	DR		
Anket	67	20	54	141
Görüşme	6	1	4	11
Örnek Olay	3	1	1	5
Gözlem	1	0	1	2
İkincil Veriler	13	1	45	59
Toplam	90	23	105	218

Üçüncü olarak; araştırma metodolojisinde birincil veriden yararlanan makale ve tezlerin veri toplama alanları olarak sektörel ayırım sorgulaması gerçekleştirilmiştir. Makale ve tezlerde örneklem olarak genellikle hizmet sektörü tercih edilmiştir. Bütün iş etiği çalışmalarının hizmet sektöründe genelde bankacılık ve otelcilik sektöründe uygulandığı ve bununla birlikte özellikle eğitim ve kamu kurumları, genel ticaret faaliyetleri ve çok uluslu işletmeler bağlamında veri elde edilerek analizler gerçekleştirilmiştir. Hizmet sektörü dışında, genel imalat faaliyetleri ve diğer özel imalat alanlarında çalışmalar yürütülmüştür. Sektör ayırımı yapılmadan da gerçekleştirilen önemli sayıda çalışma tespit edilmiştir. Sektör ayırımına bakıldığında, nihai müşteri ile doğrudan etkileşim içerisinde olan müşteri hizmetlerinin önem arz ettiği hizmet sunum sektörleri ve özellikle finans alanında ve yüksek öğrenim kurumlarında akademisyenler ve öğrenciler kapsamında iş etiğinin önem kazandığı anlaşılmaktadır.

Son olarak, makale ve tezlerin odaklandığı iş etiği ana ve alt konularının dağılımı belirlenmiştir (Tablo 4). Bu analize göre iş etiğine odaklı çalışmaların daha çok iş etiğinin ne olduğunu açıklamaya çalışan çalışmalar olduğu ve iş etiği kapsamında ele alınan sosyal sorumluluk ve örgütsel vatandaşlık konularına odaklandığı görülmektedir.

**Tablo 4:** Makale ve Tezlerde Odaklanılan İş Etiği Konularına Göre Dağılım

Konular	Tezler		Makaleler	Toplam
	YL	DR		
İş etiği, etik dışı davranış, etiksel iklim	22	2	22	51
Kültür- Strateji- iş etiği	4	1	4	9
Liderlik- Motivasyon, iş tatmini- iş etiği	3	0	4	7
İnsan Kaynakları- iş etiği	4	1	4	9
Sosyal sorumluluk	32	7	41	80
Kurumsal yönetim- yönetim	1	0	3	4
Pazarlama- Tedarik zinciri- iş etiği	1	3	2	6
Örgütsel vatandaşlık	22	8	19	49
Çevre ve etik	1	1	1	3
Toplam	90	23	105	218

### 2.3.3. Makale ve Tezlerde kullanılan kaynakların değerlendirilmesi.

Bu bölümde makale ve tezlerde kullanılan atflara ilişkin bilgiler verilmiştir. İlk olarak makale ve tezlerde kullanılan atfların yabancı ve yerli olmasına göre değerlendirilmesi verilmiştir (Tablo 5).

**Tablo 5:** Makale ve Tezlerde Kullanılan Kaynakların Dağılımı

Yayınlar		Yıllar									Toplam	
		Yabancı makale	Yabancı bildiri	Yabancı kitap	Yabancı editörlü kitap	Yabancı tez	Türkçe makale	Türkçe bildiri	Türkçe kitap	Türkçe editörlü kitap		Türkçe tez
Tez	n	3.077	55	1.504	260	10	1.624	178	2.563	119	554	9.944
	%	30,9	0,6	15,1	2,6	0,1	16,3	1,8	25,8	1,2	5,6	100,0
Makaleler	n	1.199	23	489	86	16	386	58	518	28	124	2.927
	%	41,0	0,8	16,7	2,9	0,5	13,2	2,0	17,7	1,0	4,2	100,0
Toplam	n	4.276	78	1.993	346	26	2.010	236	3.081	147	678	12.871
	%	33,22	0,61	15,48	2,69	0,20	15,62	1,83	23,94	1,14	5,27	100,00

İkinci olarak; en çok atf alan yazarlar araştırılmıştır. Tezlerde aldığı atf sayısına göre en çok atf alan yabancı yazarlar Organ, D. W. (82), Carroll, A. B (61), Kotler, P, (51), Podsakoff, P. M. (48), MacKenzie, S. B. (44), Ferrell, O.C. (42), Greenberg, J. (25), Rousseau, D. M. (23) dir. En çok atf alan yerli yazarlarda Eren, E. (68), Aktan, C. C. (54), Arslan, M. (51), Özgener, Ş. (49), Koçel, T. (34), Torlak, Ö. (33), Bayrak, S. (23), Akarsu, B. (23), Erdoğan, İ. (22), Argüden, Y. (19) ve Bolat, T. (19) dir. Makalelerde aldığı atf sayısına göre en çok atf alan yabancı yazarlar Organ, D. W. (65), Podsakoff, P. M. (42), Moorman, R.H. (33), Carroll, A. B (31), MacKenzie, S. B. (26), Konovsky, M.A. (18), Greenberg, J. (13), Ferrell, O.C. (12) ve Bass, B.M. (11) dir. En çok atf alan yerli yazarlarda Arslan, M. (18), Bolat, T. (16), Aktan, C. C. (13), Eren, E. (12), Özgener, Ş. (12) Ülgen, H. (11) ve Pelit, E. (11) olduğu tespit edilmiştir.

Üçüncü olarak; en çok atf alan eserler değerlendirilmiştir. Buna göre tezlerde en çok atf alan eserler sırasıyla Management (59), Kurumsal Sosyal Sorumluluk (54), İnsan Kaynakları Yönetimi (53), Etiğe Giriş (36), Business Ethics (33), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (33), Yönetim ve Organizasyon (22), İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı (19), İş Ahlakı (18) ve İş ve Meslek Ahlakı (17) alanındadır. Makaleler de en çok atf alan eserler Management (30), Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome (19), Business Ethics (17), Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research (15), Organization Citizenship Behavior: Construct, Redefinition, Measurement and Validation (15), A Meta-Analytic Review Of Attitudinal And Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior (13), İnsan Kaynakları Yönetimi (13), Kurumsal Sosyal Sorumluluk (10), Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents (10) olduğu belirlenmiştir.

Dördüncü olarak; en çok atf alan bilimsel dergiler değerlendirilmiştir. Tezlerde en çok atf alan yabancı dergiler Journal of Business Ethics (387), Journal of Applied Psychology (121), Academy of Management Journal (98), Academy of Management Review (73), Journal of Organizational Behavior (69), Journal of Management (65), Journal of Business Research (44), Human Resource Management Review (41), Administrative Science Quarterly (34) ve Harvard Business Review (34) iken, yerli dergiler CBÜ İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi (53), Amme İdaresi Dergisi (43), Ege Akademik Bakış (41), Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (34) ve Balıkesir Üniversitesi S.B.E. Dergisi (33) dir. Makalelerde de en çok atf alan yabancı dergiler Journal of Business Ethics (135), Journal of Applied Psychology (73),

Journal of Management (68), Academy of Management Journal (60), Academy of Management Review (45), Journal of Organizational Behavior (39), Human Resource Management Review (31), Administrative Science Quarterly (29) iken, yerli dergiler Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (36), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (22), Amme İdaresi Dergisi (18) ve İş Ahlakı Dergisi (15)'dir. Bu çalışmada özellikle Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitaplarında yayımlanan bildiri-lere önemli derecede atfı olduğu görülmüştür.

Son olarak makale ve tezlerde yapılan atıfların dağılımını değerlendirdiğimizde hem makalelerde hem tezlerde hem de ikisinin toplamında atıfların önemli bir yüzdesininin (1/3 gibi) küçük bir grup dergi tarafından karşılandığı ve atıfların dağılımı Bradford Yasasına uyduğu tespit edilmiştir.

### 3. SONUÇ

Bu araştırma, Türkiye'de iş etiğine ilişkin yapılan akademik çalışmalarla "iş etiği" alanının insan kaynakları, örgütsel davranış, örgüt teorisi ve stratejik yönetim gibi yönetim alanında bağımsız bir alan olup olmayacağını tartışmaktadır. Bu kapsamda, ülkemizde yayınlanan makale ve hazırlanan yüksek lisans ve doktora tezleri bibliyometrik analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Yapılan taramalar sonucunda 113 tez ve 105 makale araştırma kapsamına alınmıştır.

Yapılan analiz ve değerlendirmeler sonucunda ülkemizde iş etiği konusunda çalışan önemli bir akademisyen topluluğunun olduğu ancak belirli bir akademisyenin bu alana yönelmediği görülmektedir. İş etiği konusunda yapılan çalışmalarda paradigmlar kırılmaların olmadığı ve kaynakça olarak uluslararası yayınların ve yazarların daha çok tercih edildiği görülmektedir. Çalışmaların daha çok araştırma niteliğinde olup kavramsal çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Çalışmalarda iş etiğinin ne olduğu konusunda önemli bir birikim olmasına karşılık yönetimin diğer alanlarla olan ilişkisini araştıran çalışmaların çok sayıda olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre iş etiğinin yönetimde ayrı bir alan olması için henüz erken olduğu ve bu alanda çok çalışmaya ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.

Bu çalışmada önemli kısıtlamalar ve bunların ortaya çıkardığı önemli çalışma konuları mevcuttur. İlk olarak bu çalışmada ülkemizdeki 2000 yılından itibaren yapılan tezler dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir. Bu tarihten önce yapılan tezler dikkate alınarak daha kapsamlı bir çalışma gerçekleştirilebilir. Ayrıca makaleler için sadece bir veri tabanı dikkate alınmıştır. Bununla birlikte veri tabanında taranmayan dergiler ve bazı dergilerin geçmiş sayıları dikkate alınarak diğer bir çalışmada alana önemli katkı sağlayacaktır. Ayrıca ülkemizde gerçekleştirilen bilimsel kongrelerdeki iş etiği çalışmaları da bu çalışmanın kapsamı dışındadır. Bununla birlikte bu çalışmada Türkiye örneklemleri veya Türk yazarlar tarafından yayımlanmış uluslararası dergilerdeki makaleler dikkate alınmamıştır. Bu durum çalışmada önemli bir kısıt oluşturmaktadır. Bu kısıtlar dikkate alınarak alanı değerlendirilen çalışmalar yapılabileceği gibi alanın ilerlemesini yardımcı olarak iş etiği ve diğer bilim alanlarının ilişkisinin incelenmesi için daha çok çalışmaya ihtiyaç olduğu bu çalışma sonucunda görülmektedir.

### KAYNAKÇA

- Barca, M. (2005). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: bilimsel bir disiplinin oluşum hikayesi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 7-38.
- Barca, M. ve Hızıroğlu, M. (2009). 2000 'li Yıllarda Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Entelektüel Yapısı, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 113-148.
- Chan, K. C., Fung, H. ve Yanu, J. (2010). Business Ethics Research: A Global Perspective, *Journal of Business Ethics*, 95:3 9-53
- Eğri T. ve Sunar L. (2010). Türkiye'de İş Ahlakı Çalışmaları: Mevcut Durum ve Yönelimler, *İş Ahlakı Dergisi*, 3(5): 41-67.
- Köseoğlu, M. A., Karayormuk, K. ve Barca, M. (2012). Stratejik Yönetim Literatüründe İş Etiğinin Sınırları Nasıl Çiziliyor? Türkiye'deki Akademik Çalışmalar Üzerine Bir Araştırma, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İzmir.
- Ma, Z. (2009). "The Status of Contemporary Business Ethics Research: Present and Future", *Journal Of Business Ethics*, 90, 255-265.
- McBurney, M. K. ve P. L. Novak (2002), "What is Bibliometrics and Why Should You Care?", *Proceedings of the Professional Communication Conference*, 108- 114.
- Özdemir, S. (2009). Günümüz Türkiye'sinde Akademik İş Ahlakı Çalışmalarına Genel Bakış, "İşletmelerde İş Etiği" içinde, Editör: Orman, S. Ve Parlak, Z., İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2009-23, İstanbul, 301-336
- Pritchard, A. (1969), "Statistical Bibliography or Bibliometrics?" *Journal of Documentation*, 25, 348-349.
- Talukdar, D. (2011). Patterns of Research Productivity in the Business Ethics Literature: Insights from Analyses of Bibliometric Distributions, *Journal of Business Ethics*, 98, 137-151
- Tseng H., Duan C., Tung, H., ve Kung, H. (2010). Modern Business Ethics Research: Concepts, Theories, and Relationships, *Journal of Business Ethics*, 91:587-597.
- Üsdiken, B. ve Z. Erden (2002), 1990' lı Yıllarda Türkiye'de Yönetim Alanı: Disiplinin Yapısı ve Yaklaşımlar, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1): 91-112.

# YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRELERİNDE BİLDİRİ- MAKALE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Öğr.Gör. Ersin IRK**

Gaziosmanpaşa Üniversitesi SYO  
Ersin.irk@gop.edu.tr

**Yrd. Doç.Dr. Musa Said DÖVEN**

Gaziosmanpaşa Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
said.doven@gop.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışma Yönetim ve Organizasyon bilim camiasının “ Kongrelerde sunulan bildirilerin makaleye çevrilme konusundaki” düşüncelerini oraya koymak amacıyla yapılmıştır. Örneklem olarak son 5 yılda yapılan kongrelere bildirili katılanlar seçilmiştir. Kongreler incelendiğinde toplam 1340 (tekel 681) yazar tarafından 639 bildiri sunulmuştur. Bildiri sahiplerinin mail adreslerine ulaşılarak yazılan bildiri sayısını ve makaleye çevrilen bildiri sayısını soran sorular ile Bildiri-Makale İlişkisini açıklamaya çalışılan 4 açık uçlu soru sorulmuştur. Daha sonra verilen cevaplar içerik analizi ile analiz edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Bildiri Makale İlişkisi, Yönetim ve Organizasyon Kongreleri

## 1.ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

Araştırmanın cevap aradığı temel soru genelde kongrelerde özelde de yönetim organizasyon kongrelerinde bildiri- makale ilişkisinin ne düzeyde olduğudur. Bu amaçla kongrelere bildirili katılanlara yarı yapılandırılmış anket uygulanmıştır. Bu anketlerde bildiri –makale ilişkisinin ne düzeyde olduğu; bildiri makaleye çevirmenin ya da çevirmemenin önündeki saiklerin neler olduğu ve sunulan bildirilerin ne kadarının makaleye çevrildiği sorulmuştur.

## 2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu amaca ulaşmak için çalışmada nitel yöntem uygulanmıştır. Öncelikle yönetim organizasyon kongre bildiri kitaplarına doküman analizi yapılmıştır. Zaman kısıtı sebebiyle son 5 yılın kongre bildiri kitapları tercih edilmiştir. Son yapılan 20.Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunulan bildirilerin makaleleşme süreci devam ettiği düşüncesinden hareketle 15. Yönetim ve Organizasyon Kongrelerinden 19. Yönetim ve Organizasyon Kongrelerine kadar yapılan kongreler dikkate alınmıştır.

Belirlenen bildiriler ve yazarlar, arama motorları, yazarların web sayfaları, asosindeks vb indekslerde taranması hedeflenmiştir. Fakat bildirilerin makaleleşme sürecinde çeşitli değişikliğe uğraması sebebiyle (ad değişikliği, yazar değişikliği daha geniş/ dar bir çerçevede sunum vb.) bildiri sahiplerine sorulması daha anlamlı bulunmuştur. İkinci aşamada kongrelere bildiri ile katılanlara anket yapılmıştır. 5 yılda toplam 1340 yazar tarafından 639 bildiri sunulmuştur. Birden fazla bildirisi olan yazarlar dikkate alındığında 681 farklı yazar olduğu tespit edilmiştir. 681 yazarın mail adreslerine anket formlarının linki mail ile gönderilmiştir. Web tabanlı yapılan anket yazılan bildiri sayısını ve makaleye çevrilen bildiri sayısını soran sorular ile Bildiri-Makale İlişkisini açıklamaya çalışılan 4 açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Web tabanlı olarak doldurulan anketler, içerik analizi yolu ile analiz edilmiştir.

## 3.ARAŞTIRMANIN KATKISI

Araştırmada hedeflenen katkı; (i) bildiri- makale ilişkisinin akademisyenlerce ne düzeyde olduğunun saptanması; (ii) bildirilerin makaleye çevrilmesini sağlayan ve engelleyen Saiklerinin neler olduğunun saptanması; (iii) bildirilerin makaleye çevrilmesini sağlamak için neler yapılması gerektiğinin ortaya konmasıdır.

#### 4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bilindiği üzere kongreler, bilimin oluşmasında, gelişmesinde daha da ötesi kurumsallaşmasında önemli katkılarda bulunmaktadır. Bu çerçeveden bakıldığında bilimsel kongrelerin bir bilim disiplinine katkıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

1. Akademik tartışmaların olduğu bir ortam oluşması,
2. Bir makalenin ham hali olarak tartışılıp gerekli öneriler çerçevesinde makaleleşmesine katkı sağlanması,
3. Akademik bir sosyal ortam olması,
4. Genç akademisyenlerin kendini geliştirmeleri için ortam sunması,
5. Yeni konu, yaklaşım, yöntem ve kavramların tartışılması ve öğrenilmesidir.

Tabii ki bir kongrenin bir bilim disiplinine katkıları bu kadarla sınırlı değildir. Bu çalışmada ise bu katkılarının birisi olan “makalenin ham hali olarak tartışılıp gerekli öneriler çerçevesinde makaleleşmesine katkı sağlanması” üzerinde durulacaktır. Yazın İncelendiğinde gerek Yönetim ve Organizasyon yazını gerekse kongreleri değişik yönleri ile irdelenmiştir. (Acar, Gürbüz, Sığırı (2010), Berkman, Kozan (1979), Berkman, (2009), Döven, Coşkun (2005), Koç, (2010), Özen, (2000), Özen, Kalemci (2006), Özen, Kalemci (2009) Sargut A. Selami (2009)).

Bu çalışmada ise öncelikle, yönetim organizasyon akademisyenlerinin bildiri-makale ilişkisinin ne olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Daha sonra ise bu ilişkinin nasıl olması gerektiği üzerinde durulmuştur.

#### 5.SONUÇ

Elde edilen veriler ışığında Yönetim ve Organizasyon bilim camiasının “bildirilerin makaleleşme süreci ile ilgili görüşleri incelenmiş ve bildirilerin makaleleşme oranının artırılması için camianın önerileri değerlendirilmiştir.

#### 6. İLERİKİ ÇALIŞMALARA ÖNERİLER

Bu çalışma web tabanlı olarak açık uçlu soru formu yapılmıştır. Bu çalışmayı izleyen çalışmalar yüz yüze mülakat, Focus grup vb teknikler yardımıyla da yapılabilir. Araştırmaya Yönetim ve Organizasyon Kongrelerinde bildiri sunmuş olanlar dahil edilmiştir. İleriki çalışmalara alanla ilgili her hangi bir kongrede Bildiri sunmuş olanlar dahil edilebilir.

#### KAYNAKÇA

- ACAR, Ahmet Cevat, GÜRBÜZ Sait, SİĞRİ Ünsal (2010), “Akademisyenlerin Yönetim Ve Organizasyon Kongresine İlişkin tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. 20-22 Mayıs 2010.Çukurova Üniversitesi –Adana
- Berkman, A.Ü. ve K. Kozan (1979) “Amme İdaresi Dergisi”nde Yayımlanan Makaleler Üzerine Bir İnceleme,” Amme İdaresi Dergisi , 2(1) 9-26
- Berkman, Ü. (2009),“Türk Yönetim Yazını ve Türkiye’de Yönetim-Örgüt Alanının Gelişimi: 1990 Yılı Sonrası(Nereden Nereye)”,Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 4 (1),13-24
- Döven, M. S, Coşkun R. (2005), “Türk Bilim Cemaatinin Bilimsel Duruşu (Yönetim Organizasyon Kongre Bildirileri Örneği)”, 13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,, Marmara Üniversitesi, 29-31 Mayıs 2005, İstanbul, 2005
- Koç, U. (2010), “Türk örgütsel öğrenme yazını: Ulusal yönetim ve organizasyon kongre bildirileri örneği”, 18.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 266-274.
- Özen, Ş. (2000), “Türk yönetim/organizasyon yazınında yöntem sorunu: Kongre bildirileri üzerine bir inceleme”, Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi 1(1): 89-11
- Özen, Ş. ve A Kalemci., (2006), "Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongrelerinin Türkiye'deki Görgül Araştırma Anlayışının Benimsenmesine Etkisi", 5. Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Cilt 2,576-583.
- Özen Şükrü, Arzu Kalemci (2009) “Ulusal Yönetim ve Organizasyon Konresi’nin Doğuşu, Kurumsallaşması ve Alana Etkileri” Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF dergisi, nisan 2009, 4(1), 79-112
- Sargut A. Selami (2009) “Türkiye’de İşletme Yönetimi Eğitiminin Kurumsal Çerçevesi: Çeşitlilikten Eşbiçimliliğe” Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Nisan 2009, 4(1), 51-63

**OTUZBİRİNCİ OTURUM: PROF.DR. KEMAL TOSUN SALONU  
ÖRGÜTLERDE NEGATİF DAVRANIŞLAR**

- ✓ **ÖRGÜTLERDE BİREYSEL SAPMA (DEVIANCE) DAVRANIŞINDAN KOLEKTİF YOLSUZLUĞA (CORRUPTION): SOSYALİZASYON SÜREÇLERİNİN ETKİSİ**  
*Yrd. Doç.Dr. Duygu KIZILDAĞ*  
*Prof.Dr. Belkıs ÖZKARA*
- ✓ **DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER VE ÖRGÜTLERDE SANAL KAYTARMA**  
*Yrd. Doç.Dr. Metin KAPLAN*  
*Yrd. Doç.Dr. Ali Şükri ÇETİNKAYA*
- ✓ **İSTİSMARCI YÖNETİM ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇE UYARLAMASI: GÜVENİRLİK VE GEÇERLİK ANALİZİ**  
*Araş.Gör. İlksun Didem ÜLBEĞİ*  
*Prof.Dr. Hüseyin ÖZGEN*

# ÖRGÜTLERDE BİREYSEL SAPMA (DEVIANCE) DAVRANIŞINDAN KOLEKTİF YOLSUZLUĞA (CORRUPTION): SOSYALİZASYON SÜ-REÇLERİNİN ETKİSİ

**Yrd.Doç.Dr.Duygu KIZILDAĞ**  
Afyon Kocatepe Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
dkizildag@aku.edu.tr

**Prof.Dr.Belkas ÖZKARA**  
Afyon Kocatepe Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
bozkara@aku.edu.tr

## ÖZET

Yolsuzluk son yıllarda, sosyal, ekonomik, mali ve siyasi alanda pek çok araştırmaya konu olmuştur. Literatürdeki çalışmalar, yolsuzluğun nedenleri, yolsuzlukla mücadele ile yolsuzluğun birey, örgüt ve toplum üzerindeki etkileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu çalışmada yolsuzluk örgütsel düzeyde ele alınmakta ve sapma davranışları, örgütlerde yolsuzluğun ortaya çıkmasına neden olabilecek bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Çalışmada bireysel düzeydeki sapma davranışlarının sosyalizasyon süreçleri yardımıyla nasıl kolektif yolsuzluk davranışına dönüştüğü ortaya koyulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Yolsuzluk, Sapma Davranışları, Sosyalizasyon, Sosyal Öğrenme

## 1. GİRİŞ

Yolsuzluk, bireyler, örgütler ve toplumlar üzerindeki sosyal, ekonomik, mali ve siyasal etkileri nedeniyle özellikle son dönemde oldukça ilgi gören bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yolsuzluk tek bir tanım ile kavramsızlaştırılmayan, karmaşık, çok yönlü ve dinamik bir olgudur. Yolsuzluk kavramı çoğu kez kamu yönetimi açısından incelenen bir konu olarak dikkat çekmekte; kamu görevlilerinin yetkiyi kendi kişisel çıkarları doğrultusunda kötüye kullanması olarak incelenmektedir (Shermann, 1980: 479). Ancak Enron, HealthSouth, WorldCom, Adelphia ve Tyco International gibi işletmelerde zimmete para geçirme, rüşvet, usulsüz sözleşmeler yapma, müşterilere ve paydaşlara yanıltıcı bilgiler verme gibi davranışların görülmesi, yolsuzluğun sadece kamuda değil, özel sektörde de incelenmesi gereken bir konu olduğunun göstergesidir (Kidwell ve Martin, 2005: 4).

Ashforth vd. (2008)'ne göre yolsuzluk kavramı örgütlerdeki sapma davranışları ile örtüşmektedir. Örgütsel sapma; örgütlerdeki birey veya grupların, örgüt normlarına uymayan, örgütün, örgüt üyelerinin veya her ikisinin sağlığını ve mutluluğunu tehdit eden bilinçli davranışları olarak tanımlanmaktadır (Robinson ve Bernet, 1995). Örgütsel sapma davranışları; hırsızlık, dolandırıcılık, sabotaj, işe geç kalma, işe daha az çaba gösterme ve fazla uzun molalar verme gibi farklı boyutları kapsamaktadır. Ancak rüşvet, dolandırıcılık, gasp ve kayırma gibi kavramları içeren yolsuzluk, örgütsel sapmanın bir alt kümesi olarak değerlendirilmekte ve üzerinde yeterince durulmamaktadır.

Kişisel çıkarlara yönelik ve maddi eğilimlerin ön planda olduğu bir sapma davranışı olarak değerlendirilen yolsuzluk, örgütlerde kolektif hale dönüşebilmekte, dış paydaşları da kapsayan geniş bir etki yaratabilmektedir (Ross, 2012: 133). Dolayısıyla bu çalışmada; bireysel düzeydeki sapma davranışlarının sosyalizasyon süreçleri yardımıyla nasıl rasyonelleştirilerek normalleştirildiği ve kolektif yolsuzluk davranışına dönüştüğü ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

## 2. ÖRGÜTLERDE SAPMA VE YOLSUZLUK

Sapma, bir fiil olarak değerlendirildiğinde; yön değiştirme, önceden belirlenmiş görüş, düşünüş, amaç ve davranıştan veya doğruluktan ayrılma olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Durkheim (1995)'in öncülük ettiği görüşe göre, toplumsal normlara uymama sapma ile ilişkilendirilir. Toplum kabul ettiği sürece

belirli bir sapma davranışı olduğu söylenemez, sapma norm ve değerlerle doğrulanır. Merton'da sapmayı, Durkheim'in "anomi" kavramını kullanarak, toplumsal yönden açıklar. Merton'a göre anomi, kültürel norm ve amaçlar ile bireyleri bunlara uygun ve uyumlu davranışlarda bulunmaya zorlayan, toplumsal yapı arasındaki kopma veya boşluk halidir. Sapma bu kopma veya boşluklar nedeniyle yaşanır (Ayan, 2006: 195).

Örgütsel açıdan sapma ise; örgüt çalışanlarına, yöneticilerine veya örgütün kendisine zarar vermeyi amaçlayan, örgüt üyeleri tarafından ortaya çıkarılan davranışları tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır (Bennett ve Robinson, 2003, Robinson ve Bennett, 1995; Robinson ve Greenberg, 1998). Goode (2008)'ye göre sapmayı davranış olarak tanımlayabilmek için sosyal norm veya kuralları ihlal eden şeylere, ihlalle ilişkilendirilen kişi veya kişilere, kuralların ihlal edildiğine karar veren ve değerlendiren bir gruba ve ihlalin ortaya çıkmasını takiben olumsuz sosyal tepkilerin oluşma olasılığına ihtiyaç duyulur. Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde de; örgütün gelenek, politika ve iç düzenleyicileri, birey veya grup tarafından örgütü veya örgüt üyelerini tehlikeye sokulacak şekilde ihlal ediliyorsa bu davranış sapma davranışı olarak tanımlanabilir (Griffin ve O'Leary-Kelly, 2004). Robinson ve Bennett (1995) örgütsel sapma davranışlarını iki boyutta açıklar. "Örgütsel Sapma"; hırsızlık, sabotaj, işe geç kalma ve işe daha az çaba gösterme gibi konuları kapsayan, birey ve örgüt arasındaki davranışların toplamı iken; "Kişiler arası Sapma"; diğerlerini küçümsemek, kötü şakalar yapmak, kaba davranmak, tartışmak ve fiziksel saldırganlık gibi davranışları kapsar.

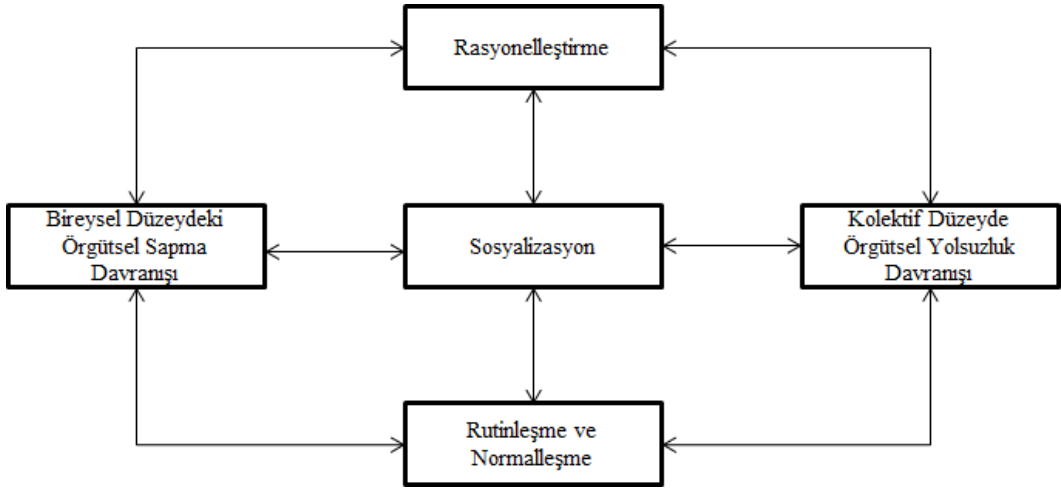
Örgütlerde "Yolsuzluk nedir?" sorusunun cevabı; örgütsel sapma boyutunda yer alan bir davranış olarak verilebilir (Grieger, 2005: 3). Literatürde de yolsuzluk; örgütsel sapma, anti sosyal davranış, işlevsiz davranış, örgüte zararlı davranış, çalışan suçları, işe karşı geliştirilen davranış, etik dışı davranış gibi genel kavramlarla veya hırsızlık, sabotaj, fiyat tespiti, rüşvet gibi spesifik kavramlarla birlikte ele alınmaktadır (Ashforth vd., 2008: 671). Yolsuzluk son dönemde sistematik ve süreklilik gösteren yapısı ile sadece birey, grup ve örgütler tarafından değil bölgesel olarak ve farklı sektörlerde (muhasabe, enerji, sigorta, yatırım) de ortaya çıkan bir sorundur. (Misangyi vd., 2008: 750). Yolsuzluk hem kâr amacı güden hem kâr amacı gütmeyen kuruluşları ve hükümetleri de etkilemektedir. Ayrıca yolsuzluk sadece örgüt içindeki bireylerle değil örgütlerin kendisi ile de ilişkilidir (Ashforth vd., 2008: 670).

Örgütsel açıdan yolsuzluk, örgütün içindeki uygulamalarda nasıl ortaya çıktığı, örgüt içinde nasıl kurumsallaştığı, bir diğer ifadeyle günlük işleyişte örgütün bir parçası haline nasıl geldiği yönünden değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda yolsuzluk, kamu ve özel sektörde, kişilerin sorumluluğunda bulunan kaynakları kanunlara aykırı olarak kişisel amaçlar için kötüye kullanılması şeklinde tanımlanmaktadır (Luo, 2005: 121). Örgütlerde meydana gelen yolsuzluklar çalışma gruplarında, birim veya departmanlarda hatta örgütün tamamında ortaya çıkabilir. Bunun yanında örgütsel yolsuzluk sadece yöneticilerle değil, örgütün tüm kademesindeki çalışanlarla ilişkilendirilebilir (Grieger, 2005: 3; Luo, 2005: 125).

### 3. BİREYSEL SAPMANIN KOLEKTİF YOLSUZLUĞA DÖNÜŞÜMÜ

Çalışanlar kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler nedeniyle sapma davranışı gösterebilirler. Bu davranışların örgüte yansımaları önemli olmakla birlikte, sapma davranışlarının çalışanlar arasında yaygınlaşarak kolektif bir davranışa dönüşmesinin etkilerinin daha ciddi olacağı söylenebilir. Sherman (1980)'a göre yolsuzluğun bir örgütte yayılıp normalleşerek kolektif davranışlara dönüşebilmesi için; (1) örgütün kendi iç normları tarafından desteklenmesi, (2) sosyalizasyon süreci yoluyla normların yeni örgüt üyelerine öğretilerek meşru hale getirilmesi, (3) örgütteki çalışma arkadaşları tarafından kabul edilmesi, (4) örgütün baskın idari koalisyonları tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Ashforth ve Anand (2003)'a göre ise, örgütlerde yolsuzluğun normalleşmesinde kurumsallaşma, rasyonelizasyon ve sosyalleşmenin katkısı bulunmaktadır.





Şekil 1. Bireysel Sapmanın Kolektif Yolsuzluğa Dönüşümü

“Bireysel sapma davranışı nasıl kolektif sapma davranışına nasıl dönüşür?”. Bu sorunun cevabı Bandura’nın sosyal öğrenme teorisinde aranabilir. Bandura (1971) davranışın kaynağını ihtiyaçlar, güdüler, dürtüler gibi içsel faktörlere bağlayan teorilerin kavramsal çelişkilerini ve deneysel kısıtlılıklarını eleştirerek, öğrenme olgusuna dikkat çeker. Öğrenme teorisindeki gelişmelerle birlikte, davranışı içsel belirleyicilerinden çok dışsal etkenlere bağlayan yaklaşımlara doğru bir odak kayması olmuştur. Buna göre, insanların davranışları doğrudan yaşadıkları deneyimlerden (davranış, sonuç ve davranışın tekrarı ya da vazgeçme) olduğu kadar, diğer insanların davranışlarının ve bu davranışların sonuçlarının gözlenmesiyle dolaylı bir şekilde de ortaya çıkar.

Sosyal davranıştaki temel öğrenme mekanizması davranışın sonuçlara göre şekillenmesidir. Sosyal davranış hem doğrudan koşullanma, hem de başkalarının davranışlarını taklit ya da modelleme yoluyla gerçekleşir. Sapma davranışının olup olmayacağı belirli bir davranış için geçmişteki ya da şimdiki ödül ve cezalara olduğu kadar, alternatif davranışa uygulanan ödül ve cezalara da bağlıdır (Akers vd., 1979: 638). Akers vd. (1979) insanların kendi yaşamlarındaki önemli gruplarla etkileşim içinde, bir davranışın iyi ya da kötü olduğu yönündeki değerleyici tanımlamaları öğreneceklerini belirtir. Buna göre temel davranış; etkileri pekiştirmenin ana kaynaklarını (ödül ve cezaları) kontrol eden, bireylere davranış modelleri ve onların normatif tanımlamalarını empoze eden grupların etkileşiminden kaynaklanmaktadır.

Sosyal öğrenme teorisine göre iş görenler sosyal bir grup içinde (informal gruplar ya da çalışma takımları gibi) belirli davranışları normatif olarak iyi ya da kötü olarak tanımlayacaklar ve kendilerinin ya da başkalarının davranışlarını gözleyerek belirli davranış modellerini kazanacaklardır. Davranışın sosyal öğrenme teorisine, örgütlere yeni katılanların örgütün normlarını, değerlerini ve kendilerinden beklenen davranışları öğrendikleri sosyalizasyon süreçleriyle ilişkilendirilebilir.

**Sosyalizasyon:** Sosyalizasyon; iş görenlerin uygun rol davranışlarını kazandıkları, iş becerilerini ve yeteneklerini geliştirdikleri ve grup norm ve değerlerine uyum sağladıkları bir süreçtir (Feldman, 1981: 309). İşe yeni girenler örgüte giriş esnasında en yüksek belirsizlik düzeyini deneyimlerler. Bu nedenle, herhangi bir örgüt üyesi gibi, belirsizliği azaltmaya güdülenirler, böylece iş çevresini daha tahmin edilebilir, anlaşılabilir ve kontrol edilebilir hale getirirler (Saks ve Ashford, 1997: 236). Belirsizliğin azaltılması bilgi edinmeye dayanır ve bu nedenle örgütsel sosyalizasyon bir öğrenme süreci olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel sosyalizasyonun belirsizliği azaltmasının hem iş görenler hem de örgüt açısından sonuçları olumludur. Sosyalizasyon sürecinin rolün açıklığı, kişi-rol/örgüt uyumu, beceri kazandırma, sosyal bütünleşme, sosyal kimlik, güdüleme, role uyarlanma gibi kısa vadede; örgüt, grup ve bireysel düzeyde tatmin, bağlılık, daha güçlü bağlılık, güçlü kültür, yüksek moral gibi uzun vadede elde edilen sonuçları vardır (Saks ve Ashford, 1997: 239). Ancak bu sonuçlar örgütün amaçları ile iş görenlerin amaç ve çıkarlarının birbirini desteklediği, iş görenlerin örgütün amaçlarını ve davranış normlarını kabul ettikleri durumlarda geçerlidir. İş görenlerin kendi amaçlarına hizmet eden ya da örgütün amaçlarına ters düşen davranışları ise sapma olarak nitelendirilir.

Öğrenme sürecinde etkili olan faktörler bağlamsal faktörler ve sosyalizasyon faktörleridir. Bağlamsal faktörler; örgüt dışı, örgüt içi, grup düzeyi ve rol düzeyindedir. Sosyalizasyon faktörleri ise örgütsel grup ve

bireysel düzeydeki sosyalizasyon taktikleri, işe alıştırma ve eğitim programları, sosyal destek ve sosyal öğrenme süreçleridir (Saks ve Ashford, 1997: 239). Van Maanen (1978) çalışma gruplarının sosyalizasyon sürecinde daha büyük bir etkiye sahip olduğunu, Burns (1955) de çalışma gruplarının daha büyük bir samimiyet sağlayabileceğini ve karşılıklı bir savunma sistemi olarak hizmet edebileceğini belirtir (Feldman, 1981: 314). İnsan davranışları, kendi davranışlarının sonuçlarından ve başkalarının davranışlarının sonuçlarından öğrenme yoluyla şekilleniyorsa; çalışma grupları yakın etkileşim nedeniyle öğrenme için en uygun ortamı oluşturur.

Grup düzeyindeki sosyalizasyon süreci örgütteki genel kabul görmüş ve örgüt amaçlarını destekleyen değerleri, normları yeni katılan üyelerin bilmesini sağlarken, aynı süreç örgütsel amaçlardan sapan değerlerin, inançların ve davranış modellerinin de öğrenilerek yayılmasına aracılık edebilir. Appelbaum vd. (2005) örgütlerde ya da herhangi bir sosyal grupta normal davranışlardan sapan davranış modellerinin, diğer üyeleri de etkileyerek onları da sapma davranışlarına yönlendirdiğini ileri sürer. Akers (1998) ise, sosyal öğrenme teorisi temelindeki öğrenme süreçlerinin, hem beklenen hem de sapma davranışlarını ortaya çıkaracağını belirtir.

Bu konudaki en eski çalışmalardan biri olan Sutherland (1949)'ın klasik ayırıcı işbirliği teorisi de suç sayılan değerlerin, güdülerin, inançların, davranışların ve tekniklerin samimi kişisel gruplardaki etkileşimler yoluyla öğrenildiğine dayanır. Bu teori bir rolün yakın üyelerinin, muhtemelen uzak üyelerden daha fazla öğrenmeyi şekillendireceğini ileri sürer (Ashford ve Anand, 2003: 25). Gruplar çoğunlukla psikolojik olarak sapan bir sosyal koza yaratırlar. Örgüte yeni katılan “çömezler”, “eski kurtlar” tarafından kuşatılırlar ve onlara yakınlaşmaya teşvik edilirler. Bu yakınlaşma sürecinde yeni girenler sapma davranışları göstermeye ve onları kabul etmeye teşvik edilirler. Hatta herhangi bir şüphe, tereddüt ya da sapma olmayan davranışa yönelme eğilimi gösterdikleri için gözleri korkutulur ve belki de cezalandırılırlar.

Sapma davranışlarının sosyalizasyon süreçleri yoluyla yayılması konusunda en yakın zamandaki çalışmalardan biri Husted ve Gendron'ın (2011) çalışmasıdır. Husted ve Gendron (2011) organi-kültürel sapma kavramını kullanarak, sapma davranışlarının bir alt kültüre dönüştüğünü ve sosyalizasyon süreçleri yoluyla yeni katılan üyelerin de bu kültüre uyum sağladıklarını belirtir. Buna göre, aşırı nezaret ya da nezaretin olmaması, örgüt kültürünü saptıran bir tür mikro yönetim ortaya çıkarır. Mikro yönetim ise “*Evet Efendim*”cinin varlığıyla örtüşmektedir. “*Evet Efendimci*” tutum eleştirel düşüncenin yokluğuna ve yapıcı eleştiriler yapma fırsatlarının olmayışına ya da grup üyelerinden bu tarz görüşler gelmeyeşine işaret eder. Özellikle çok fazla nezaret ile “*Evet Efendimci*” tavır grup düşüncesini artırmaktadır (Husted ve Gendron, 2011: 7). Grup düşüncesiyi kendini yeni fikirlere ve bilgilere kapatan grup üyeleri sapma davranışları rutinleştirerek bir tür kolektif rasyonelleştirme oluşturur.

Rutinleşme ve Normalleşme: Örgütler verimliliği sağlamak için işbölümü ve uzmanlaşma yoluyla faaliyetlerini rutinleştirirler. Rutinleşme, yolsuzluk şeklindeki sapma davranışının ortaya çıkarılmasını dört şekilde etkisiz kılar. Birincisi, rutinleşme yolsuzluğu mevcut süreçlere yerleştirerek, düşünmeye gerek kalmaksızın eylemlerin devam etmesine ve tepkisel düşünceyi harekete geçiren belirli stratejik karar noktalarının ortadan kaldırılmasına neden olur (Ashforth ve Kreiner, 2002: 414). İkincisi, iş görevleri işbölümü sonucu parçalara ayrılmış, ancak ardışık olarak birbirine bağlı görevlerde çalışırlar. Dolayısıyla iş görevleri kendi bireysel eylemlerinin, başkalarının eylemleriyle ilişkili olarak nasıl yolsuzluk uygulamalarına katkı sağladığını bilmeden görevlerini yaparlar. Üçüncüsü, karşılıklı bağımlı süreçlerin bir sisteminde yolsuzluğu yerleştirerek, rutinleştirme diğer rollerdeki bireyleri de boyunduruk altına alır. Dördüncüsü, bireyleri süreçlere odaklanmaya razı ederek, amaçlar daha az görünür hale gelir. Böylece rutinleşme yolsuzluk faaliyetlerinin görünürlüğünü azalttığı için, yolsuzluk normatif olarak görülebilir, ona uyum sağlanır ve düşünmeden yapılır (Ashforth ve Anand, 2003: 12).

Rutinleşmenin bir yönü de yolsuzluk davranışının normalleşmesidir. Earle vd. (2010)'ne göre, elverişli örgütsel iklim, ahlaki ya da ahlaki olmayan eylemlerle yönetsel kararlara katkı sağlama fırsatı, yolsuzluk şeklindeki bireysel sapmayı başlatır. Eğer başboş bir şekilde devam etmesine izin verilirse, o zaman bireysel yolsuzluk davranışı kurumsallaşmış yolsuzluğa dönüşebilir. Bunun bir sonucu olarak kişisel davranışlar kişi dışı uygulamalar olur, beliren uygulamalar örtük anlayışlara dönüşür ve kişiye özgü uygulamalar paylaşılan prosedürler haline gelir.

Rasyonelleştirme: Yolsuzluk davranışını gösteren bireyler kendilerini böyle görmeme, özellikle de suçlu etiketini kabul etmeme eğilimindedirler. Birçok suç işleyen birey, toplumun değerlerini altüst etmeyi istemez ve yolsuzluk davranışıyla uğraşsalar bile dürüstlük ve doğruluğa değer vermeye devam ederler (Anand vd., 2004: 40; Ashforth ve Anand, 2003: 16). Hem yolsuzluk davranışlarını gösterme hem de doğruluk ve dürüstlüğe değer vermeye devam etme, bilişsel savunma mekanizmalarıyla yolsuzluk davranışını rasyonelleştirme ile ilgilidir. Zyglidopoulos vd. (2006) iş ahlaki literatürünün, normal ve yasalara saygılı bireylerin yol-

suzluk eylemleriyle uğraştıklarını vurguladığını ve buradaki anahtar kavramın rasyonelleştirme olduğunu belirtir. Bireyler yolsuzluk etiketinden kaçınmak için; faaliyetlerinin normal ve kabul edilebilir görünmelerini sağlayacak şekilde bakmalarını sağlayan; sorumluluğun inkârı, suçun inkârı, zararın inkârı, daha yüksek bağlılıklara başvurma, hesapların denkleştirilmesi, sosyal ağırlık gibi pek çok rasyonelleştirme taktikleri kullanırlar (Anand vd., 2004: 40). Rasyonelleştirme daha ciddi yasa dışı davranışlar için de itici güç oluşturur. Zygildopoulos vd. (2006) özellikle yüksek profilli örneklerde, gerçek eyleme göre kendini haklı çıkarmanın fazla olduğunu, böylece rasyonelleştirmenin aşırı bir telafi süreci oluşturduğunu iddia eder.

### 3. SONUÇ

Örgütler ortak amaçları olan insan topluluğu olarak kavramsallaştırılırsalar da, örgüt üyelerinin örgütün amaçlarından farklı amaçları olduğu bir gerçektir. Örgütlerin üyelerinin amaçlarına ters düşen uygulamaları, bireysel amaçların öne çıkmasına neden olacağı gibi, kendi çıkarına hizmet etme davranışı ile birleştiginde örgütsel sapma ile sonuçlanabilir.

İnsanlar sosyal varlıklardır ve örgütler de birçok formal ve informal çalışma gruplarına sahiptirler. Örgüte yeni katılan üyeler, belirli bir göreve ya da pozisyona atanmakla birlikte bir çalışma grubunun da üyesi olmaktadır. Sosyalizasyon, örgüte, örgütün norm ve değerlerine, işin ya da görevin gereklerine uyum sağlama sürecidir. Bu süreç, yeni iş görenlerin, öğrenmesi gereken bilgileri ve davranış modellerini sunmakla birlikte, bir çalışma grubuna dâhil olma sürecinde grup üyeleri sapma davranışı modellerinin de yayılmasına aracılık edebilir. Örgütün formal bilgilendirme süreci ve eğitim programlarına karşılık, iş görenin sürekli birlikte olduğu çalışma arkadaşlarının bilgilendirme ve davranış biçimlendirme rolü daha etkili olabilir. Grup üyesi olabilme, grubun normlarının benimsenmesini ve buna uygun davranışların gösterilmesini gerektirir. Bu nedenle yeni iş gören, sapma davranışları kabul etmeli ve buna uygun davranmalıdır.

Genelde sapma davranışlarının ve özelde yolsuzluğun bu şekilde yeni üyelere yayılması ve grup düşüncesi ile pekişmesi, bireylerin etik değerlerinin, doğruluk ve dürüstlüğe bakışının gözden geçirilmesini gerektirir. Bireyler sapma davranışları gösterirken bile yolsuzluk etiketinden kaçınırlar, doğruluk ve dürüstlüğe bağlılığı sürdürülebilirler. Bu paradoks ise rasyonelleştirme ile aşılır. Gerek psikolojik savunma mekanizmaları, gerekse sapma davranışlarının normalleşerek bireysel olmaktan çıkması ve örgütün prosedürlerinin içine yerleşmesi; iş görenlerin etik değerlere bağlılığı ile yolsuzluk davranışları arasındaki farkın yarattığı gerilimi ortadan kaldıracaktır. Böylece bireysel düzeydeki sapma davranışları kolektif hale gelerek, özellikle rüşvet, zimmete para geçirme, dolandırıcılık ve kayırma gibi iş görenlerin de çıkarlarına hizmet eden sapma davranışlarını yaygınlaştırabilir.

### KAYNAKÇA

- Akers, R. L. 1998. Social structure and social learning. Los Angeles: Roxbury.
- Akers, R.L., Krohn, M.D., Lanza-Kaduce, L. ve Radosevich, M. 1979. social learning and deviant behavior: a specific test of a general theory. American Sociological Review, 44 (August), 636-655.
- Anand, V., Ashforth B. E. ve Joshi M. 2004. Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organization. Academy of Management Executive, 18 (2), 39-53.
- Appelbaum, S. H., Deguire, K. J. Ve Lay, M. 2005. the relationship of ethical climate to deviant workplace behavior. Corporate Governance, 5 (4), 43-56.
- Ashforth, B. E ve Anand, V. 2003. The normalization of corruption in organization. Research in Organizational Behavior, 25, 1-52.
- Ashforth, B. E. ve Anand, V. 2003. The normalization of corruption in organizations. Research in Organizational Behavior, 25, 1-52.
- Ashforth, B. E. ve Kreiner, G. 1999. How can you do it?: Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. Academy of Management Review, 24 (3), 413-434.
- Ashforth, B. E. ve Kreiner, G. E. 2002. Normalizing emotion in organizations: Making the extraordinary seem ordinary. Human Resource Management Review, 12, 215-235.
- Ashforth, B. E., Gioia, D. A., Robinson, S. L. ve Trevino, L. K. 2008. Re-viewing organizational corruption. The Academy of Management Review, 33(3), 670-684.
- Ayan, S. 2006. Şiddet ve fanatizm. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 7(2), 191-209.
- Bandura, A. 1971. Social learning theory, [http://www.jku.at/org/content/e54521/e54528/e54529/e178059/Bandura\\_SocialLearningTheory\\_ger.pdf](http://www.jku.at/org/content/e54521/e54528/e54529/e178059/Bandura_SocialLearningTheory_ger.pdf), (Erişim: 12.04.2013).
- Bennett, R. J. ve Robinson, S. L. 2003. The past, present, and future of workplace deviance research. In J. Greenberg, (Ed.), Organizational behavior: the state of the science (235-269). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Durkheim, E. 1995. Toplumbilimsel yöntemin kuralları. (İkinci Basım). (C. B. Akal çev.). İstanbul: Engin Yayıncılık.
- Earle, J. S., Andrew, S. ve Peter, K. S. 2010. The normalization of deviant organizational practices: Wage arrears in russia, 1991-98. Academy of Management Journal, 53 (2), 218 - 237.

- Feldman, D.C. 1981. The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6 (2), 309-318.
- Goode, E. 2008. *Deviant behavior*. (Eight Edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Grieger, J. 2005. Corruption in organizations some outlines. University of Wuppertal Working Paper: 203, 1-46.
- Griffin, R. W. ve O'Leary-Kelly, A. 2004. The dark side of organizational behavior. San Francisco: Jossey-Bass.
- Husted, C. ve Gendron, R. 2011. Organi-cultural deviance: Socialization of individuals into deviant corporate culture. *Perspectives*, 14 (Fall, 2011), 1-26.
- Kidwell, R. E. ve Martin, C. L. 2005. The prevalence (and ambiguity) of deviant behavior at work. In R. E. Kidwell ve C. L. Martin, (Eds.), *Managing Organizational Deviance* (1-38). London: Sage Publications.
- Luo, Y. 2005. An organizational perspective of corruption. *Management and Organization Review*, 1(1), 119-154.
- Misangyi, V. F., Weaver, G. R. ve Elms, H. 2008. Ending corruption: The interplay among institutional logics, resources, and institutional entrepreneurs. *Academy of Management Review*, 33(3), 750-770.
- Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. 1995. A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy Of Management Journal*, 38 (2), 555-572.
- Robinson, S. L. ve Greenberg, J. 1998. Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau, (Eds.), *Trends in Organizational Behavior Vol. 5* (1-30). Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Ross, J. I. 2012. *Policing issues: Challenges & controversies*. Jones & Barlett Learning: Canada.
- Saks, A. M. ve Ashforth, B.E. 1997. Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234-279.
- Sherman, L. W. 1980. Three models of organizational corruption in agencies of social control. *Social Problems*, 27 (4), 478-491.
- Van Maanen, J. 1976. Breaking in: Socialization to work. In: R. Dubin (Ed.), *Handbook of Work Organization, and Society* (67-130). Chicago: Rand McNally.
- www.tdk.gov.tr, (Erişim: 10.04.2013).
- Zyglidopoulos, S. C., Fleming P.J. ve Rothenberg, S. 2009. Rationalization, overcompensation and escalation of corruption. *Journal of Business*, 84, 65-73.

# DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER VE ÖRGÜTLERDE SANAL KAYTARMA

**Yrd.Doç.Dr. Metin KAPLAN**

Nevşehir Üniversitesi İİBF  
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü  
mkaplan@nevsehir.edu.tr

**Yrd.Doç.Dr. Ali Şükrü ÇETİNKAYA**

Selçuk Üniversitesi Taşucu M.Y.O.  
alisukru@selcuk.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmada, demografik özellikler açısından sanal kaytarma faaliyetleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını analiz etmek amaçlanmıştır. Yazına dayalı geliştirilen anketle Nevşehir ilindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlara yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiş ve 211 geçerli geri dönüş elde edilmiştir. Veri analizleri sonucunda çalışanların eğitim düzeyi, işletmedeki konumları ve çalışılan bölümler ile sanal kaytarma faaliyetleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Eğitim düzeyi arttıkça, önemsiz sanal kaytarma faaliyetlerinin de arttığı, üst kademelerde çalışanların alt kademelerde çalışanlara göre daha fazla ciddi sanal kaytarma faaliyetlerinde bulunduğu ve ön bölümlerde çalışanların arka bölümlerde çalışanlara göre daha fazla önemsiz sanal kaytarma faaliyetlerinde bulunduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Sanal kaytarma, demografik özellikler, farklılıkların analizi

## 1.GİRİŞ

Rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı günümüzde, insan kaynaklarının ve teknolojinin etkin bir şekilde kullanılması, emek yoğun özellik gösteren otel işletmelerinde örgütsel amaçlara ulaşmada büyük önem etmektedir. Otel işletmelerinde hizmet sunumunda ağırlıklı olarak insan unsuru kullanılıyor olsa da, internet kullanımının ve sosyal medyanın takip edilmesinin sağlayacağı faydalar da göz ardı edilemez düzeydedir. İnternet kullanımının çalışanların bilgiye ulaşarak, örgütün verimliliğine katkı sağlamak (Seymour ve Nadesan, 2007: 544), stres atma, daha yüksek iş tatmini veya yaratıcılık (Vitak vd., 2011: 1752) gibi olumlu yansımalarının yanı sıra, insan kaynaklarının ve zamanın etkin kullanılmasına (Lim ve Teo, 2005: 1083) ve hatta işletmelerin hukuksal anlamda önemli sorunlar yaşamasına neden olabileceği (Kaplan ve Ögüt, 2012: 592) de yazında vurgulanmaktadır.

Çalışanların “internet ve cep telefonu teknolojisinin çalışma saatleri içerisinde kişisel amaçlar doğrultusunda kullanımı” (Vitak vd., 2011: 1751) şeklinde tanımlanan sanal kaytarma, Balanchard ve Henle (2008) tarafından önemsiz ve ciddi sanal kaytarma faaliyetleri şeklinde iki boyutta incelenmiştir. Önemsiz sanal kaytarma; işle ilgisi olmayan e-postalar bakma ve gönderme, haber ve spor sitelerini ziyaret etme gibi faaliyetleri içerirken, ciddi sanal kaytarma; yetişkin odaklı siteleri ziyaret etme, sohbet odalarına katılma, bahis sitelerini ziyaret etme ve müzik indirme gibi faaliyetleri içermektedir.

Yazında sanal kaytarma davranışının nedenlerini inceleyen araştırmalara rastlamak mümkündür (Lim, 2002; Ahmadi vd., 2011, Blau vd., 2006, Zoghbi, 2009, Liberman vd., 2011, Zoghbi vd., 2006, Kaplan ve Ögüt, 2012). Ancak, çalışanların demografik özellikleri açısından sanal kaytarma faaliyetleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını analiz eden sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Yöneticiler, farklı demografik özelliklere sahip çalışanların amaçları ile örgütsel amaçlar arasında amaç birliği sağlayabilmek için çalışanların farklılıklarını analiz edip, etkin yönetebilmelidirler. Araştırmada bu farklılıkların ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırmanın, gelecekte sanal kaytarma davranışının öncülleri ve sonuçları üzerinde yoğunlaşacak araştırmacılara yol gösterici rol oynayacağı, sektör uygulayıcılarına ve nihayetinde yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın temel *araştırma sorusu*: Otel işletmelerinde çalışan personelin demografik özellikleri açısından sanal kaytarma faaliyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar var mıdır? Araştırmanın bağımsız değişkeni, katılımcıların demografik özellikleri; bağımlı değişkeni ise sanal kaytarma davranışdır.

## 2.METODOLOJİ

Araştırma sorusuna cevap bulabilmek için, yazına dayalı geliştirilen anketle Nevşehir ilindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlara yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiş ve 211 geçerli geri dönüş elde edilmiştir. Elde edilen veriler tanımlayıcı istatistik, açıklayıcı faktör analizi (EFA), t testi ve ANOVA testlerinden yararlanılarak analiz edilmiştir.

## 3.ARAŞTIRMA BULGULARI

Açıklayıcı faktör analizi, yazında da belirtildiği gibi, sanal kaytarma faaliyetlerinin önemsiz sanal kaytarma ve ciddi sanal kaytarma faaliyetleri şeklinde iki boyutta incelenebileceğini ortaya koymuştur. Veri analizleri sonucunda çalışanların eğitim düzeyi, işletmedeki konumları ve çalışılan bölümler ile sanal kaytarma faaliyetleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Eğitim düzeyi arttıkça, önemsiz sanal kaytarma faaliyetlerinin de arttığı, üst kademelerde çalışanların alt kademelerde çalışanlara göre daha fazla ciddi sanal kaytarma faaliyetlerinde bulunduğu ve ön bölümlerde çalışanların arka bölümlerde çalışanlara göre daha fazla önemsiz sanal kaytarma faaliyetlerinde bulunduğu belirlenmiştir.

## KAYNAKÇA

- Ahmadi, H., Bagheri, F., Ebrahimi, S.A., Rokni, M.A.N., ve Kahrer, M.S. 2011. Deviant work behavior: Explaining relationship between organizational justice and cyber-loafing as a deviant work behavior. *American Journal of Science Research*, 24: 103-116.
- Balanchard, A. L. ve Henle, C. A. 2008. Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external locus of control. *Computers in Human Behavior*, 24: 1067-1084.
- Blau, G., Yang, Y. ve Ward-Cook, K. 2006. Testing a measure of cyberloafing. *Journal of Allied Health*, 35(1): 9-17.
- Bock, G. W., ve Ho, S. L. 2009. Non-work related computing (NWR). *Communications of the ACM*, 52: 124-128.
- Johnson, P. R., ve Indvik, J. 2004. The organizational benefits of reducing cyberslacking in the workplace. *Journal of Organizational Culture, Communications, and Conflict*, 8: 55-62.
- Kaplan, M. ve Oğut A. 2012. Algılanan örgütsel adalet ile sanal kaytarma arasındaki ilişkinin analizi: Hastane çalışanları örneği. 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmir (24-26 Mayıs): 592-596.
- Lieberman, B., Seidman, G., McKenna, K. ve Buffardi, L. 2011. Employee job attitudes and organizational characteristics as predictors of cyberloafing. *Computers in Human Behavior*, 27(6): 2192-2199
- Lim, V. K. G ve Teo, T.S.H. 2005. Prevalence, perceived seriousness, justification and regulation of cyberloafing in Singapore. *Information & Management*, 42: 1081-1093.
- Lim, V. K. G. 2002. The IT way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing and organizational justice, *Journal of Organizational Behavior*, 23: 675-694.
- Mastrangelo, P. M., Everton, W., ve Jolton, J. A. 2006. Personal use of work computers: Distraction versus destruction. *CyberPsychology & Behavior*, 9: 730-741.
- Mills, J. E., Hu, B., Beldona, S., ve Clay, J. 2001. Cyberslacking! A wired-workplace liability issue. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42: 34-47.
- Özkalp, E., Aydın, U. ve Tekeli S. 2011. Sapkın örgütsel davranışlar ve çalışma yaşamında yeni bir olgu: Sanal kaytarma (cyberloafing) ve iş ilişkilerine etkileri. 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Çanakkale (26-28 Mayıs): 465-470.
- Pee, L. G., Woon, I. M. Y., ve Kankanhalli, A. 2008. Explaining non-work-related computing in the workplace: A comparison of alternative models. *Information & Management*, 45: 120-130.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., ve Rousseau, D. M. 1994. Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.
- Rousseau, D. M. 1995. Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Saraç, M. ve Çiftçiöğlü, B.A. 2012. Örgütlerde iş dışı internet kullanımı: İK yöneticilerinin algısı ve mevcut yönetsel uygulamalar üzerine bir araştırma. 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmir (24-26 Mayıs): 604-606.
- Seymour, L. ve Nadasen, K. 2007. Web access for IT staff: a developing world perspective on web abuse. *The Electronic Library*, 25(5): 543-557.
- Tever, A. 2006. Person – Organization Value Incongruence and Psychological Contract: Contract Types and Perception of Violation. Thesis for Master of Arts, Koç University, Istanbul, Turkey.
- Vitak, J., Crouse, J. ve LaRose, R. 2011. Personal Internet use at work: Understanding cyberslacking. *Computers in Human Behavior*, 27: 1751-1759.
- Zoghbi, P. 2007. Relationship between organizational justice and Cyberloafing in the workplace: Has “anomia” a say in the matter?. *CyberPsychology & Behavior*, 10(3): 464-470.
- Zoghbi, P. 2009. Inequity, conflict, and compliance dilemma as causes of cyberloafing. *International Journal of Conflict Management*, 20(2): 188-201.
- Zoghbi, P., Tacoronte, D.V. ve Ding, J.T. 2006. Do current anti-cyberloafing disciplinary practices have a replica in research findings? A study of the effects of coercive strategies on workplace internet misuse. *Internet Research*, 16(4): 450-46

# İSTİSMARCI YÖNETİM ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇE UYARLAMASI: GÜVENİRLİK VE GEÇERLİK ANALİZİ

Arş.Gör.İlksun Didem ÜLBEĞİ  
Çukurova Üniversitesi İİBF  
İşletme Bölümü  
idulbegi@cu.edu.tr

Prof.Dr.Hüseyin ÖZGEN  
Çukurova Üniversitesi İİBF  
İşletme Bölümü  
hozgen@cu.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmada, Tepper (2000) tarafından geliştirilmiş olan istismarcı yönetim ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlik analizinin yapılması amaçlanmaktadır. Araştırma Adana ilindeki özel sektör işletmelerinde çalışma yaşamına devam eden çalışanlar ile anket yöntemiyle yapılmıştır. Verilerin analizinde açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, Tepper'ın (2000) geliştirdiği istismarcı yönetim ölçeğinin Türkiye'deki istismarcı yönetimin araştırılmasında güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İstismarcı yönetim, güvenilirlik, geçerlik.

## 1. GİRİŞ

İstismarcı yönetim kavramı batı yazınında son yıllarda dikkat çeken bir olgu olarak karşımıza çıkmakta (Chi ve Liang, 2013; Harris, Harvey, & Kacmar, 2011; Tepper, 2000, 2007; Tepper, Henle, Lambert, Giacalone, & Duffy, 2008), öncülleri, sonuçları ve çeşitli örgütsel değişkenlerle ilişkisi bağlamında araştırma konusu olmaktadır. Buna göre bazı çalışmalarda, istismarcı yönetim ile duygusal tükenmişlik, özgüven (Harvey, Stoner, Hochwarter ve Kacmar, 2007), çalışanların işe karşı tutum ve davranışları (Tepper, Henle, Lambert, Giacalone ve Duffy, 2008; Tepper, 2000) ve çalışanların performansları (Zellars, Tepper ve Duffy, 2002; Aryee, Chen, Sun ve Debrah, 2007), etkileşim adaletsizliği algısı (Aryee vd., 2007), işlem adaletsizliği algısı (Tepper, Duffy, Henle ve Lambert, 2006), işten ayrılma ve işe devamsızlık (Neuman ve Baron, 1997), iş tatmini (Tepper, 2000) ilişkisi incelenmiştir. Ancak ülkemizde istismarcı yönetim konusunda yapılan çalışmaların yok denilecek kadar az sayıda olduğu görülmektedir. Bu bağlamda istismarcı yönetim ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlik çalışmasının yapılmasıyla ileride yapılacak olan çalışmalara katkı sağlanması hedeflenmektedir.

### 1.1.İstismarcı Yönetim

İstismarcı yönetim kavramını Tepper (2000: 178), astın yöneticinin süregelen, fiziksel şiddeti içermeyen, sözlü ve sözel olmayan hasmane davranışlarına ilişkin öznel değerlendirmeleri olarak ifade etmektedir. Bu tanıma göre istismarcı yönetim öznel değerlendirmelerle nitelendirilmekte, farklı ortamlarda, farklı kişiler tarafından istismarcı davranış olarak görülen bir tavır, başka ortam ve kişiler tarafından istismar olarak algılanmayabilmektedir (Tepper, 2000). Dolayısıyla istismarcı yönetim, yöneticinin ve çalışanın bireysel farklılıklarına ve örgütsel koşullara bağlı olarak biçimlenmektedir. Ayrıca, istismarcı yönetimde, örgütteki hiyerarşik yapı içerisinde üst düzey mevkideki yöneticinin astlarına uyguladığı fiziksel yönü olmayan hasmane davranışlar söz konusudur.

İstismarcı yönetim farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Yöneticinin çalışını toplum içinde alay konusu yapması, haksız yere suçlaması, görmezden gelmesi, çalışının yapmış olduğu bir görevi kendisi yapmış gibi övgü alması, çalışına karşı kaba davranışlarda bulunması ve öfke patlamaları (Siegel, 2011; Tepper, 2007; Tepper, Duffy, Henle ve Lambert, 2006) gibi istismarcı davranışlar söz konusu olabilmektedir. Bu tür davranışlarla karşı karşıya kalan çalışanlarda ise, tükenmişlik, adaletsizlik algısı, performansta düşme, işe

devamsızlık, işten ayrılma ve iş tatminsizliği (Harvey, Stoner, Hochwarter ve Kacmar, 2007; Zellars, Tepper ve Duffy, 2002; Aryee vd., 2007; Neuman ve Baron, 1997; Tepper, 2000) gibi etkiler oluşabilmektedir.

Bu bağlamda, çalışanları birçok açıdan olumsuz yönde etkileyen ve istenmeyen örgütsel sonuçlara neden olan istismarcı yönetim kavramının araştırılması önem arz eden bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu doğrultuda, çalışmanın temel amacı, Tepper (2000) tarafından geliştirilmiş olan istismarcı yönetim ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlik analizinin yapılarak alan yazına kazandırılmasıdır.

## 2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### 2.1. Veri Toplama

Araştırmadaki veriler, Adana ilinde özel sektör işletmelerinde çalışan toplam 290 kişiye anket uygulanmasıyla elde edilmiştir. Anketlerin 234 adedi geri dönmüş olup, beş anket uygun biçimde doldurulmadığından araştırmaya dahil edilmemiş; böylece analiz toplam 228 kişi ile yapılmıştır. Toplamda geri dönüşüm oranı ise %81 olmuştur.

### 2.2. Çeviri Çalışması

Araştırmada kullanılan istismarcı yönetim ölçeğinin (Tepper, 2000) Türkçe'ye uyarlama sürecinde Bristlin, Lonner ve Thorndike (1973) tarafından geliştirilmiş olan yöntem temel alınmıştır. Bu yöntemde ölçeğin uyarlanması, ölçeğin orijinal dilinden birebir çevrisinin yapılması, çevirisi yapılan ölçeğin değerlendirilmesi, ölçeğin geri çevrilmesi, geri çevrilen ölçeğin değerlendirilmesi ve ölçek hakkında uzman görüşü alınması olmak üzere beş adımda gerçekleştirilmektedir (Gürbüz ve Mert, 2009). Bu doğrultuda ölçeğin uyarlanmasında, öncelikle ölçeğin İngilizce'den Türkçe'ye çevirisi yapılmıştır. Yapılan bu çeviri örgütsel davranış konularında tecrübeli bir öğretim üyesi tarafından değerlendirilmiş ve buna göre çeşitli değişiklikler yapılmıştır. Bu aşamanın ardından ölçek tekrar Türkçe'den İngilizce'ye çevrilmiş ve anlam kayması olup olmadığı değerlendirilmiş ve son olarak ise iki kişilik uzman görüşüne başvurulmuştur. Böylece ölçeğin ortaya çıkan son hali araştırmada kullanılmıştır.

### 2.3. Ölçekler

Çalışmada Tepper (2000) tarafından geliştirilen istismarcı yönetim ölçeği kullanılmıştır. İstismarcı yönetim ölçeği 15 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin içsel tutarlılığı 0,90 olarak hesaplanmıştır (Tepper, 2000).

Araştırmada sosyal baltalama, Duffy, Ganster ve Pagon (2002)'un geliştirdiği sosyal baltalama (social undermining) ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçek 13 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,92 değerini almıştır (Duffy, Ganster ve Pagon, 2002).

Çalışmada iş tatminini ölçmek için Camman, Fichman, Jenkins ve Klesh (1979; 1983)'in iş tatmini ölçeğinden (Michigan Organizational Assessment Questionnaire-MOAQ) yararlanılmıştır. 3 ifadeden oluşan bu ölçeğin içsel tutarlılığı 0,77 ile 0,87 arasında bulunmaktadır (Cammann vd., 1979).

İşten ayrılma niyetini ölçmek amacıyla Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh (1979)'in geliştirmiş olduğu işten ayrılma niyeti ölçeği (Michigan Organization Assessment Questionnaire-MOAQ) kullanılmıştır. Ölçekte üç ifade bulunmaktadır. Ölçeğin içsel tutarlılığı 0,83 olarak hesaplanmıştır (Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh, 1979). Anketteki tüm ifadelerde beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca katılımcılara cinsiyet, eğitim durumu, yaş ve çalışma süresine ilişkin demografik sorular yöneltilmiştir.

### 2.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan 228 çalışanın %45'i kadın, %55'i erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların eğitim durumu açısından dağılımı ise şöyledir: Lise %1, ön lisans %5, lisans %90 ve yüksek lisans %4. Araştırmaya katılanların ortalama çalışma süresi de 9,2 yıl, yaş ortalaması ise 32 olarak hesaplanmıştır.

## 3. BULGULAR

### 3.1. Güvenirlik Bulguları

İstismarcı yönetim ölçeğinin güvenilirliğinin değerlendirilmesinde Cronbach alfa değeri kullanılmıştır. Buna göre 15 maddeli ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,97 gibi oldukça yüksek bir değer olarak bulunmuştur. Bunun yanı sıra doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen yapı güvenirliliği değeri alfa değerinden daha güçlü bir güvenilirlik göstergesi olarak kullanılabilir (Peterson ve Kim, 2013). Tablo 3'te görülmekte



olduğu üzere ölçeğin yapı güvenirliği değeri de diğer ölçeklerle birlikte oldukça yüksek bir değer almaktadır. Ayrıca Tablo 1’de görüldüğü üzere ölçekteki maddelerden herhangi birinin çıkarılması ölçeğin içsel tutarlılığını değiştirmemektedir.

**Tablo 1.** İstismarcı Yönetim Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

İstismarcı Yönetim Ölçeği İfadeleri	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri
Yöneticim benimle alay eder.	,79	,97
Yöneticim duygu ve düşüncelerimi aptalca bulur.	,83	,97
Yöneticim bana küser.	,84	,97
Yöneticim beni başkalarının önünde aşağılar.	,86	,97
Yöneticim özel hayatımı ihlal eder.	,84	,97
Yöneticim geçmişteki hatalarımı yüzüme vurur.	,83	,97
Yöneticim işteki çabalarımı takdir etmez.	,69	,97
Yöneticim beni kendini utandırmakla suçlar.	,82	,97
Yöneticim sözünde durmaz.	,84	,97
Yöneticim başkasına olan hincımı benden çıkartır.	,80	,97
Yöneticim benim hakkımda başkalarına olumsuz yorumlarda bulunur.	,84	,97
Yöneticim bana karşı kabadır.	,85	,97
Yöneticim iş arkadaşlarımla etkileşim halinde olmama izin vermez.	,84	,97
Yöneticim beceriksiz olduğumu söyler.	,84	,97
Yöneticim bana yalan söyler.	,85	,97

### 3.2. Geçerlik Bulguları

Araştırmada öncelikle açılımlı faktör analizi yapılarak ölçeğin faktör yapısı incelenmiştir. Faktör analizi sonucunda orijinal ölçekteki tek faktörlü, 15 maddeden oluşan yapı elde edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Testi (KMO) Değeri 0,97, Bartlett’in Küresellik Testi  $\chi^2= 3458$  ( $p<0,01$ ) olarak bulunmuştur. Faktörün toplam açıklanan varyansı % 72 olmuştur. Tablo 2’de görülmekte olduğu üzere faktör yükleri 0,72 ile 0,88 arasında değişen oldukça yüksek değerler almaktadır.

**Tablo 2.** İstismarcı Yönetim Ölçeği Faktör Yükleri

İstismarcı Yönetim Ölçeği İfadeleri	Faktör Yükleri
Yöneticim benimle alay eder.	,82
Yöneticim duygu ve düşüncelerimi aptalca bulur.	,85
Yöneticim bana küser.	,86
Yöneticim beni başkalarının önünde aşağılar.	,88
Yöneticim özel hayatımı ihlal eder.	,86
Yöneticim geçmişteki hatalarımı yüzüme vurur.	,85
Yöneticim işteki çabalarımı takdir etmez.	,72
Yöneticim beni kendini utandırmakla suçlar.	,85
Yöneticim sözünde durmaz.	,86
Yöneticim başkasına olan hincımı benden çıkartır.	,83
Yöneticim benim hakkımda başkalarına olumsuz yorumlarda bulunur.	,87
Yöneticim bana karşı kabadır.	,87
Yöneticim iş arkadaşlarımla etkileşim halinde olmama izin vermez.	,86
Yöneticim beceriksiz olduğumu söyler.	,86
Yöneticim bana yalan söyler.	,87

Faktör analizinin ardından yapısal eşitlik modeli ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Birinci düzey tek faktörlü model ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi, en yüksek olabilirlik kestirim (Maksimum Likelihood) yöntemiyle yapılmış ve analizin sonuçlarına göre istismarcı yönetim ölçeğinin yapısal olarak geçerli olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda standartlaştırılmış regresyon katsayıları 0,70 ile 0,87 arasında değişen değerler almıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen uyum istatistiklerinden ki-kare/serbestlik derecesi 1,89 olarak hesaplanmıştır. Bu değer modelde iyi düzeyde bir uyum olduğuna işaret etmektedir. Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0,98 ve Tucker-Lewis indeksi (TLI) 0,97, Artırmalı uyum indeksi (IFI) 0,98, Normlaştırılmış uyum indeksi (NFI) 0,95’tir. Modelin yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) 0,062 değerindedir. Sonuç olarak, elde edilen bu değerler, ölçeğin tek faktörlü yapısının iyi uyum sağladığını göstermektedir.

İstismarcı yönetim ölçeğinin birleşme geçerliği, ayrışma geçerliği ve ölçüt bağımlı geçerliği, sosyal baltalama, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ile ilişkisi incelenerek belirlenmiştir. Birleşme ve ayrışma geçerliğini belirlemek için Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen yöntem dikkate alınmıştır (Aydm, 2009). Bu doğrultuda, bir faktörün ortalama açıklanan varyans değerinin (AVE), bu faktörün diğer faktörlerle olan korelasyon değerlerinden büyük olması, ayrışma geçerliliği için yeterli olmaktadır. Tablo 3'te yer alan korelasyon değerleri ve AVE değerleri tüm ölçekler için ayrışma geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Birleşme geçerliğinin elde edilmesi için ise her bir ifadeye ilişkin faktör yüklerinin 0,7'den ve AVE değerinin 0,5'ten büyük olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Çalışmada bu koşulların sağlandığı görülmekte ve buna göre ayrıştırma geçerliliğinin sağlandığı söylenebilmektedir. Ayrıca ölçeğin ölçüt bağımlı geçerliğine ilişkin olarak iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile korelasyonları Tablo 3'te görülmektedir. Beklentiler doğrultusunda istismarcı yönetim ile iş tatmini arasında negatif ilişki, işten ayrılma niyeti ile arasında ise pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. Sonuç olarak elde edilen bu değerler doğrultusunda istismarcı yönetim ölçeğinin yapısal geçerliliği doğrulanmış olmaktadır.

**Tablo 3.** Ölçeklere İlişkin Yapı Güvenirliği, AVE Ve Korelasyon Değerleri

ÖLÇEK	Madde Sayısı	Ort.	SS	Yapı Güvenirliği	AVE	İstismarcı Yönetim	Sosyal Baltalama	İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti
İstismarcı Yönetim	15	2,38	1,05	0,98	0,87	0,93			
Sosyal Baltalama	13	2,37	0,84	0,98	0,87	0,53**	0,93		
İş Tatmini	3	3,38	0,95	0,96	0,90	-0,52**	-0,32**	0,95	
İşten Ayrılma Niyeti	3	2,36	1,11	0,97	0,91	0,44**	0,28**	-0,27**	0,95

\*Diagonal değerler AVE'nin kareköküdür.

\*\*p<0,01 (çift yönlü test)

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada Tepper (2000) tarafından geliştirilmiş olan istismarcı yönetim ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlik testleri yapılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliğini incelemek amacıyla açılımlı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. İstismarcı yönetim ölçeğinin birleşme geçerliği, ayrışma geçerliği ve ölçüt bağımlı geçerliğini ortaya koymak üzere ise sosyal baltalama, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ile ilişkisi incelenmiştir. Ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek için Cronbach alfa değeri ve yapı güvenirliliği katsayısı hesaplanmıştır.

İstismarcı yönetim ölçeğinin yapı geçerliğini belirlemek üzere yapılan faktör analizi sonucunda varyansın %72'sini açıklayan tek faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Faktör yükleri 0,72 ile 0,88 arasında değişen oldukça yüksek değerler almıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin yapısal olarak geçerli olduğu görülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizinde ortaya çıkan standartlaştırılmış regresyon katsayıları 0,70 ile 0,87 arasında değişen değerler almıştır. Ayrıca ki-kare/serbestlik derecesi iyi düzeyde bir uyumu gösteren 1,89 olarak hesaplanmıştır. Bunun yanında model uyum indeksleri CFI=0,98, TLI=0,97, IFI=0,98, NFI=0,95 ve RMSEA=0,062 olarak bulunmuştur. Bu indeks değerleri ölçeğin tek faktörlü yapısının oldukça iyi bir uyum gösterdiğini ortaya koymuştur.

Ölçeğin birleşme geçerliği, ayrışma geçerliği ve ölçüt bağımlı geçerliğini belirlemek amacıyla sosyal baltalama, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçekleri kullanılmıştır. Analiz sonucuna göre elde edilen ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri istismarcı yönetim ölçeği için 0,87, sosyal baltalama ölçeği için 0,87, iş tatmini için 0,90 ve işten ayrılma niyeti için 0,91 olarak hesaplanmıştır ve bu değerlerin tamamı, değişkenlerin birbirleriyle olan korelasyonlarından büyüktür. Bu durum da ayrışma geçerliğinin sağlandığını göstermektedir. Faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yüklerinin 0,7'den ve AVE değerinin 0,5'ten büyük olduğunun tespit edilmesi sonucunda birleşme geçerliğinin sağlandığı belirlenmiştir. Ölçeğin ölçüt bağımlı geçerliğine ilişkin olarak ise, istismarcı yönetim ile sosyal baltalama arasında 0,53, p<0,01, istismarcı yönetim ile iş tatmini arasında -0,52, p<0,01 ve istismarcı yönetim ile işten ayrılma niyeti arasında 0,44, p<0,01 korelasyonlar görülmüştür. Tepper (2007: 268), istismarcı yönetim ile sosyal baltalama (social undermining) ölçeğinin, yıldırma (workplace bullying), mağduriyet (victimization), yönetici saldırganlığı (supervisor aggression) ölçeklerine oranla kavramsal ve işlevsel açıdan daha benzer yapılar gösterdiğini belirtmektedir. Analiz sonucunda pozitif yönlü bir korelasyon çıkması da bu yargıyı doğrular niteliktedir. Yapılan çeşitli araştırmalarda belirlendiği gibi bu çalışmada da istismarcı yönetim ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir

ilişki bulunmuştur. Benzer olarak istismarcı yönetim ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir korelasyon olduğu görülmüştür. Sonuç olarak elde edilen bu değerler doğrultusunda istismarcı yönetim ölçeğinin ölçüt bağımlı geçerliği ortaya konulmuş olmaktadır.

Bu çalışmada Tepper (2000)'in geliştirdiği istismarcı yönetim ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliğinin belirlenmesine çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, istismarcı yönetim ölçeğinin içsel tutarlılığının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca ölçeğin diğer örgütsel değişkenlerle ilişkili olduğu da gözlenmektedir. Bu bağlamda istismarcı yönetim ölçeğinin Türkiye'deki ilgili araştırmalarda kullanılabilir bir ölçek olduğu düşünülmektedir. Ancak araştırmanın yalnızca tek bir örnekleme yapılmış olması bir sınırlılık olup, ileride yapılacak çalışmalarla, farklı örneklemeler alınarak ölçeğin güvenilirliği ve geçerliğinin genellenmesi mümkün olabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y. ve Debrah, Y. A. , 2007. "Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model", *Journal of Applied Psychology*, 92, 191-201.
- Aydın, S., 2009. "Kişisel ve Ürün Temelli Yenilikçilik: Cep Telefonu Kullanıcıları Üzerine Ampirik Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(2), 188-203.
- Bristlin, R. W., Lonner, W. J. ve Thorndike, R. M. (1973). *Cross-cultural research methods*. New York: John Wiley&Sons.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J., 1979. *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D., & Klesh, J., 1983. "Michigan organizational assessment questionnaire." In S.E. Seashore, E. E. Lawler, P. H. Mirvis, & C. Cammann (Eds.). *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices* (pp. 71-138). New York: Wiley-Interscience.
- Chi, S.-C. S. ve Liang, S-G., 2013. "When do subordinates' emotion-regulation strategies matter? Abusive supervision, subordinates' emotional exhaustion, and work withdrawal.", *The Leadership Quarterly*, 24: 125-137.
- Duffy, M., Ganster, D. ve Pagon, M., 2002. "Social undermining in the workplace", *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.
- Gürbüz, S. ve Mert, İ. S., 2009. Örgütsel adalet ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik uygulaması: Kamuda görgül bir çalışma, *Amme İdaresi Dergisi*, 42(3): 117-139.
- Harris, K. J., Harvey, P., & Kacmar, K. M., 2011. "Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict.", *The Leadership Quarterly*, 22, 1010-1023.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W. ve Kacmar, C., 2007. "Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes", *The Leadership Quarterly*, 18, 264-280.
- Mitchell, M. S. ve Ambrose, M. L., 2007. "Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs", *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159 - 1168.
- Nelson, D. L. ve Quick, J. C., 1997. *Organizational behavior*. South-Western, Mason, OH, 2003.
- Neuman, J. H., Baron, R. A., 1996. "Aggression in the workplace". İçinde R. Giacalone and J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations*. (s. 37-67). Sage, Thousand Oaks, CA.
- Peterson, R. A. ve Kim, Y., 2013. "On the relationship between coefficient alpha and composite reliability.", *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 194-198.
- Scheurer, M. L., 2010 "A Climate for Workplace Aggression: The Influence of Abusive Supervision, Organizational Factors, and Subordinate Predispositions", yayınlanmamış master tezi, Northern Illinois University.
- Siegel, J. L., 2011. *A multi-level model examining the effects of unit-level culture on abusive supervision*, yayınlanmamış doktora tezi, The University of Arizona.
- Tepper, B. J., 2000. *Consequences of abusive supervision*. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.
- Tepper, B. J., 2007. "Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis and research agenda", *Journal of Management*, 33, 261-289.
- Tepper, B. J., 2006. *Abusive Supervision*, içinde, Rogelberg, S. G . (Ed.) *The Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* , Volume 1, Sage Publishing, Thousand Oaks , California.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S., 2006. "Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision.", *Personnel Psychology*, 59, 101-123.
- Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A. ve Duffy, M. K., 2008. "Abusive supervision and subordinates' organization deviance", *Journal of Applied Psychology*, 93, 721-732.
- Wayne, S. J., ve Ferris, G. R., 1990. "Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor subordinate interactions: A laboratory experiment and field study", *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-499.
- Yagil, D., Ben-Zur, H., Tamir, I., 2011. "Do Employees Cope Effectively with Abusive Supervision at Work? An Exploratory Study.", *International Journal of Stress Management* 18 (1), 5-23.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J. ve Duffy, M. K., 2002. "Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior", *Journal of Applied Psychology*, 87, 1068-1076.

**OTUZİKİNCİ OTURUM: PROF.DR. ATİLLA BARANSEL SALONU YATIRIM VE KAYNAK İLİŞKİSİ**

- ✓ **KAYNAK BAĞIMLILIĞI YAKLAŞIMI TEMELİNDE, İMKB-100 ENDEKSİNDEKİ ŞİRKETLERDE VAROLAN ORTAK YÖNETİM KURULU ÜYELİKLERİNE BİR BAKIŞ**  
*Doktora Öğrencisi Nadire ÇEREZCİ BAYCAN*  
*Prof.Dr. Fatih SEMERCİÖZ*
- ✓ **KÜMEYE ÖZGÜ KAYNAKLARIN BELİRLENMESİ VE İŞLETMEYE ÖZGÜ KAYNAKLARLA ETKİLEŞİMİ**  
*Araş.Gör. Sema YİĞİT*  
*Prof.Dr. Kadir ARDIÇ*
- ✓ **İLİŞKİYE-ÖZGÜ YATIRIMLARIN DAĞITIM KANALININ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ**  
*Sibel DÜDEN*  
*Dr.Tuğba GÜRÇAYLILAR YENİDOĞAN*  
*Prof.Dr. Fulya SARVAN*

# KAYNAK BAĞIMLILIĞI YAKLAŞIMI TEMELİNDE, İMKB-100 ENDEKSİNDEKİ ŞİRKETLERDE VAROLAN ORTAK YÖNETİM KURULU ÜYELİKLERİNE BİR BAKIŞ

Doktora Öğrencisi Nadire ÇEREZCİ BAYCAN  
İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi  
nadirecerzci@yahoo.com

Prof.Dr. Fatih SEMERCİÖZ  
İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi  
fsemerci@istanbul.edu.tr

## ÖZET

Firmalar yaşadıkları dış çevredeki belirsizlikleri en aza indirmek, finansal kontrol sağlamak, yönetim kontrolünü sağlamak veya sınıf hegemonyası oluşturmak amacıyla bazı bağlantılar teşkil edebilirler. Bu bağlantılar pek çok farklı yöntemle olabileceği gibi, bu çalışmada, yöneticilerin aynı çevrenin paylaşıldığı diğer şirketlerde ortak yönetim kurulu üyesi olarak kullanılmalari ele alınacaktır. Teorik gelişim ve literatür taraması ile ortaya çıkarılan boyutlar, İMKB-100 endeksinde yer alan firmaların ortak yönetim kurulu üyelikleri incelenerek ele alınacak ve hangi firmanın kiminle, neden ve hangi sıklıkla bağlantılı olduğu araştırılacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Kaynak Bağımlılığı, Ortak Yönetim Kurulu Üyelikleri, Sınıf Hegemonyası, Sınıf Birliği, Finansal Kontrol

## 1.KAYNAK BAĞIMLILIĞI YAKLAŞIMI

Organizasyonlar faaliyetlerini ve dolayısıyla yaşamlarını sürdürebilmek için çevrelerinden aldıkları girdileri kullanırlar. Girdi işletmenin mal veya hizmet üretmek için kullandığı her türlü malzeme, enerji, bilgi, yetenek, beceri, işgücü, para ve benzeri tüm unsurlardır. Her işletme için kritik önemde sayılan girdiler olabilir. İşte organizasyonlar, bu şekildeki kritik ve temininde belirsizlik bulunan girdiler için çeşitli önlemler alırlar. Bu önlemlerin başında işletmeler arası birleşmeler, konsorsiyumlar, çeşitli yasal anlaşmalar, stratejik birliktelikler ile ortak yönetim kurulu üyelikleri gelmektedir. İşletmenin ihtiyaç duyduğu kaynakların önemi ve kıtlık derecesi, bu işletmenin çevresine olan bağımlılığının nitelik ve kapsamını belirler. Organizasyonlar kritik nitelikteki bu bağımlılığı güvence altına alabilmek için dış çevredeki organizasyonlarla çeşitli şekilde işbirliği geliştirirler. (Koçel,2011)

Anonim şirketler, kısıtlı ve belirsiz dış çevre koşullarında diğer firmalara nazaran kaynaklar üzerinde kendi durumlarını garanti altına almak için ortak yönetim kurulu üyelikleri yaratırlar. Şirketler, kendi sektörlerindeki konumlarına göre rakip firmalar ile belirsizlik konusunda karşı karşıya kalırlar. Değişim işleminin yüksek olduğu sanayi dallarında, müşteri ve tedarikçilerin işletmelere yarattığı kaynak kısıtlılığı daha da fazladır. Aynı zamanda şirketler, kendilerine finansal kaynak sağlayan kurumlar tarafından da sınırlandırılırlar. Bu sınırlar, alınan borç seviyesinde değişir. Firmalar, ürettikleri ürünler ve sahip olduğu kaynaklarla kendileri için belirsizlik ve kıtlık yaratan firmalarla, bazı ilişkiler oluşturarak kıtlığı ve belirsizliği azaltabilirler. Ortak yönetim kurulu üyelikleri bu bağlantılardan biridir. Ortak yönetim kurulu üyeliklerinin sayısı ve sıklığı, belirsizlik ve kıtlık seviyesi ile ilişkilendirilebilir.

Klasik kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre, şirket büyüklüğünün ortak yönetim kurulu üyeliğine eğilimi etkilediğini varsayar. Büyük firmaların, diğer küçük firmalara kıtlık yaratma olasılığının fazla olması kabulünden hareketle büyük firmaların, küçük firmaların ortak yönetim kurulu üyeliği stratejilerinin de hedefi haline geleceği varsayılır. Ayrıca, şirketin endüstriyel çeşitliliği de ortak yönetim kurulu üyeliği eğilimini etkileyecektir. Endüstriyel çeşitlilik, bir yandan, belirsizliği ve kıtlığı azaltmayı amaçlayan bir tür strateji olsa da, diğer yandan işletmenin çevresini daha kompleks hale getirerek, yönetilmek zorunda olan bilgi ve kaynağı dolayısıyla da belirsizliği artırarak, ortak yönetim kurulu üyeliği ihtiyacını artırır.

Ayrıca şirketlerin öncelikle, coğrafi konumları itibarıyla kendilerine yakın olan işletmelerle ortak yönetim kurulu üyeliğini tercih etmeleri gerçeğinden hareketle, rekabetçi kıtlık, endüstri dalı içindeki kıtlık, büyük

ölçek ve endüstriyel çeşitlilik; yerel seviyede ortak yönetim kurulu üyeliklerini getirir. (Kano, Palmer, Friendland and Zafonte, 1998)

Hegemonya teorisinde ise, sermaye yapısının önemi ve etkisi ile sermaye yönetimine işaret ettiği varsayılr. Sosyal sınıf teorisyenleri de ortak yönetim kurulu üyeliklerinin, çeşitli ailevi ilişkiler veya diğer sosyal bağlarla ayırt edilerek kapitalist sınıf yapısını desteklemek için var olduğuna inanırlar. While Baltzell (1958), üst sınıfa ait bireylerin diğerlerinden ayırt edilmesi için bir yol olarak önermiştir ve bu fikir diğer araştırmacılar tarafından kabul görmüştür. (Lester,2006)

Konuyu bir de organizasyon teorisine bağlamında ele alacak olursak; organizasyon dizaynı yalnızca organizasyon içi değişiklikler yaparak belirsizlikleri azaltmakla ilgilenmektedir. Oysa ki, organizasyon çevresinin doğasına bağlılık, organizasyonun finansal kurumlara bağlantıları, tedarikçileri ve müşterileri, organizasyonun verimliliği için organizasyon içi yönetim kadar önemli olabilir. İşte ortak yönetim kurulu üyelikleri de bu bağlantıları yönetmek için kullanılan olası stratejilerden biridir. (Bazerman,1981)

### 1.1.Bağımlılığın Türleri

Kaynak bağımlılığının 3 türü vardır: 1) Yatay-rekabet eden organizasyonlar arasındaki bağımlılık 2) Dikey-benzer ürünler yapan organizasyonlar arasındaki bağımlılık 3) Simbiyotik- tamamlayıcı organizasyonların birbirine olan bağımlılığı. (Pennings, 1980)

## 2.ORTAK YÖNETİM KURULU ÜYELİKLERİ

Literatürde ortak yönetim kurulu üyelikleri incelenirken, çalışmalarda dört farklı ana yol izlendiği görülmektedir. 1) Sınıf hegemonyası 2) Yönetim kontrolü 3) Finansal kontrol 4) Karşılıklı Değişim (Szalacha, 2010).

Tıpkı Pfeffer ve Salancik (1978)'in "organizasyonların çevreleri ile ilişkilerinin yönetimi" yaklaşımı gibi, ortak yönetim kurulu üyeliklerine hakim olan bakış, organizasyonlar arası koordinasyon ve kontrolün sağlanmasında kullanılan bir araç olduğu görüşüdür. Pek çok çalışmada, rakip firmalar arasındaki bağlantıların sayısı veya sıklığının incelenmiş olması, kaynak bağımlılığının mercek altına alındığının göstergesidir. Birleşmeler, endüstri koşulları hakkındaki bilgi paylaşımına yönelik rekabetçi şüpheleri de azaltmaktadır. (Zajac, 1988)

Günümüz kapitalizminin doğası gereği, firmalar pek çok profesyonel ilişkinin aynı anda sürdürülmek zorunda olduğu kompleks bir çevrenin parçası haline gelmişlerdir. Bunun anlamı şudur ki, firmalar başka firmalarla ilişkiler kurmadan başarılı bir şekilde işlerini yürütemezler. Kapitalizm, firmaları işbirliği yapmaya ve ticaretin bir parçası olmaya zorlamaktadır. CEO'lar yalnızca kendi firmalarının faaliyetlerine odaklanamazlar, diğer firmaların günlük faaliyetlerini de takip etmelidirler. İşte bu noktada ortak yönetim kurulu üyelikleri, bilgi almaya ve rekabeti sürdürmeye olanak sağlar. (Szalacha,2010)

### 2.1.Ortak Yönetim Kurulu Üyeliklerinin Varolan Modelleri

#### 2.1.1.Yönetim Kontrolü Modeli

Yönetim kontrolü modelinde, yönetimin temel kararları alırken, yönetim kurulundan yalnızca öğüt vermesi ve prestij sağlaması için yararlandığına inanılır. Bu inanışa göre, yöneticiler yetersizdir ve şirketler bağlantılı olmak zorunda oldukları şirketlerin yöneticilerine kendi yönetim kurullarında yer verirler. Dışarıdan gelen yönetim kurulu üyeleri pasiftir, uzmanlıkları sayesinde kurulda yer edinir ve yönetime her şeye kafa sallayarak hizmet ederler. Bu nedenle yönetim kontrolü modelini savunanlar ortak yönetim kurulu üyeliklerinin, çevresel belirsizlikleri yönetmek için etkili bir strateji olmadığını görüşündedirler.

#### 2.1.2.Finansal Kontrol Modeli

Bu modele göre; ortak yönetim kurulu üyeliklerinin amacı finansal kurumlara ulaşmaktır. Şirketler, bağımlılıklarını ortak yönetim kurulu üyeliği ile şekillendirirler ve sermaye akışını beklemek yerine böyle bir yol izlerler. Şirketler genellikle sermaye kontrolünü elinde bulunduranları memnun etmek için, hatırlarını maksimize edecek hamleler yapmaya zorlanırlar.

#### 2.1.3.Sınıf Hegemonyası Modeli

Sınıf hegemonyası modeline göre; bazı sosyal konularda ortak görüşe sahip üstün bir sınıfın varlığı söz konusudur. Bu üst sınıfın üyeleri, tüm ekonomik koşullarda ortak çıkarlara önderlik edecek, geniş bir alana

yayılmış güçlü holdinglere sahip olma eğilimindedirler. Bu üyeler aynı klübe aittirler, aynı sosyal fonksiyonlara iştirak ederler, politik yakınlıkları ve etik inanışları paylaşırlar ve hakikati benzer görüşlerle ele alırlar. Birlikte, ana anonim şirketlerin yönetim kurullarında yer alarak, tüm şirketleri etkileme ve yazılı olmayan kurullarla birbirlerine bağlama eğilimindedirler. Böylece sadece birkaç el ekonomiyi yönlendirmiş olur. Sınıf hegemonyası modeline göre, üst sınıf pek çok şirkete yayılmış ortak yönetim kurulu üyelerini seçerek ve faaliyete geçirerek, elit ve bağlı sosyal sınıf bağlarını kuvvetlendirmiş olurlar. Ortak yönetim kurulu üyelikleri ve sınıf birliğinin ikisine birden şöyle bir eleştiri getirilebilir: Yönetim kurulu üyelerinin kendi ekonomik refahlarını, prestij sağlama arzularını ve kariyerlerini gözetmeleri için bir model yarattığı, bu sayede her bir üyenin çoklu yönetim kurulu üyeliği yapmaya motive olduğu kabul edilebilir (Zajac,1988).

#### **2.1.4.Karşılıklı Değişim Modeli**

Karşılıklı değişim modelinde, ortak yöneticilerin sağladığı her bir fayda ve dolayısıyla kurulan bağlantıların rasyonel sebepler için yaratılır. Her bir şirket bu sayede, aşağıda sayılan faydaların her birine ulaşmak için, ortak olarak kullanılacak yönetim kurulu üyelerini rasyonel nedenlere dayandırarak seçerler. (Schoorman,1983)

### **2.2.Ortak Yönetim Kurulu Üyeliklerinin Faydaları**

Çevresel belirsizlikleri azaltma eğilimi yaratan dört faydadan söz edilebilir. (Schoorman, 1981).

#### **2.2.1. Yatay koordinasyon**

Birbiriyle bağlantılı iki veya daha fazla rakibe iletişim kurma ve ortak fayda sağlama olanağı tanır. Yatay olarak bağlantılı firmalar birbirleriyle fiyatlandırma, pazarlama ve araştırma-geliştirme konusunda koordinasyon kurar ve bunu avantaja dönüştürebilirler.

#### **2.2.2.Dikey koordinasyon**

Organizasyonlar, bitişik oldukları organizasyonlar ile alışveriş ilişkisi içinde olan birer açık sistem olarak görülür. Tedarikçileri ile girdiler, müşterileri ile çıktılar bağlamında ilişkileri mevcuttur. Dikey olarak bağlantı kuran firmalar çevresel belirsizliği, özellikle de girdi veya çıktıları ile ilgili belirsizlikleri önemli ölçüde azaltırlar. Zira diğer firmalarla ortak olarak kullanılan yönetim kurulu üyeleri dış çevreyi rahatlıkla gözlemleyebilirler.

#### **2.2.3.Uzmanlık**

Başka bir firma ile ortak olarak kullanılan yönetim kurulu üyesi kendi bilgi ve becerisi, mesleki ve sektörel birikimi ile karar verme süreçlerinde oldukça önemli katkı sağlayabilir. Bilgiye ulaşmada ve karar verme sürecinde alternatif üretmede tüm organizasyona da faydalı olabilir. Ancak esas firmasına ait gizli bilgileri paylaşmaması için zeki ve kabiliyetli üyeler seçilmelidir.

#### **2.2.4.İtibar**

Sektörde prestij kazanmış nüfuzlu bir isimle oyuna dahil olmak, bu yönetim kurulu üyesini bağlantıların da kullanmak firmaya da itibar kazandıracak ve pazardaki değerlere ve zenginliklere daha kolay erişmesini sağlayacaktır. Finans kurumları, hükümet çevresi ve sivil toplum kuruluşları nezdinde beğenilen ve sempati duyulan bir firma olmayı sağlar. “Güçlü Bağlayıcılar” sosyal elit statüsü paylaşırlar ve aynı sosyal klübe aittirler.

### **2.3.Doğrudan ve Dolaylı Ortak Yönetim Kurulu Üyelikleri**

Ortak yönetim kurulu üyeleri, şirketler ve endüstri dalları arasında ilişkiler yaratır ve şirketler için çok önemli fonksiyonlara sahiptirler. Knowles(1973), ortak yönetim kurulu üyeliğini “ bir şirketin yönetim kurulu üyesi başka bir şirketin yönetim kurulunda da olmak” olarak tanımlamıştır. Aslında bu tanım doğrudan yönetim kurulu üyesi ortaklığını işaret etmektedir. A firması ile B firması arasında pek çok farklı bağlantı varken, A ve B firmalarının yönetim kurulu üyelerinin başka bir firmada birlikte yönetim kurulu üyeliği yapmaları ise dolaylı yönetim kurulu üyesi ortaklığı olarak tarif edilmektedir. Doğrudan ve dolaylı ortaklıkların her ikisi de yatay ve dikey koordinasyon faydalarını kazandırır. Güçlü bağlar bu bağlantılarda önem kazanır. (Schoorman,1981)

### 2.3.1.İlişkinin Yoğunluğu

İlişkinin yoğunluğunu ölçmek için genellikle, doğrudan ortak olan yönetim kurulu üye sayısının, bağlantılı olan firmaların yönetim kurulu üye sayılarına oranına bakılır. Ancak burada iki varsayımın altını çizmek gerekir: 1) Ortak üyelerin mutlak büyüklüğü ilişkiler üzerinde daha etkilidir. 2) Yönetim kurulu üye sayısının fazla olması, ortak yönetim kurulu üyesinin karar almada yer alması konusunda daha az etkilidir.

Ortak yönetim kurulu üyelikleri, kendi çıkarlarını korumayı amaçlayan etkili ve güçlü insanlar tarafından yaratılmıştır. Ancak elbette ki bu çıkarlar elitist bir kültürde büyüyen insanlar, prestij ve üst sınıf deneyimi gibi faktörler dolayısıyla geride kalmıştır. (Schoorman,1981)

### 2.4.Aile Kontrolündeki Anonim Şirketler ve Ortak Yönetim Kurulu Üyelikleri

Organizasyonlar arası ailecilik, ailenin kontrolünde olan işletmeler tarafından geliştirilmiş bir mekanizma olarak tanımlanabilir. Bu mekanizma ile aileye ait olan tüm şirketlerde ailenin etkisi ve kontrolü sağlanmış, cemiyet seviyesinde sosyal sermaye oluşturulmuş, vekalet maliyetleri azaltılmış ve aile içi vekalet sorunları etkili bir biçimde çözümlenmiş olur. (Lester,2006)

Görülebileceği gibi, sosyal sermaye ve sosyal ağlar; aile içi, aileye özgü vekalet problemlerine etkin şekilde çözüm getirebilir. Ayrıca destek grupları, düşük maliyetli bilgi, istihbarat ve ağ bağlantıları paylaşım kanalları gibi gözükmemektedirler.

Bu yaklaşıma ilişkin farkları araştırmacılar tarafından ortaya konan önermeler şu şekildedir.

Önerme 1: Aile kontrolündeki anonim şirketler, ailenin diğer şirketleri ile aileden olmayan şirketlere göre daha büyük oranda ortak yönetim kurulu üyeliğine sahip olacaktır.

Önerme 2: En prestijli ve başarılı aile şirketleri, ailenin kontrolündeki şirketler arasında oluşturulan ağı merkezinde yer alacaktır.

Önerme 3: Ailenin kontrolündeki anonim şirketler için, diğer aile şirketleri ile aralarındaki ortak yönetim kurulu üyelikleri oranı ile tüm şirketlerin performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. (Lester,2006)

Önerme 1a: Paylaşılan değerler ve deneyimlere dayanacak bir ilişkinin olasılığı; aile şirketinin sahibi ve ailenin diğer şirketlerinden gelen dış yöneticilerin arasında, aile şirketinin sahibi ve aileden olmayan şirketlerden gelen dış yöneticiler arasında kurulandan daha büyük olacaktır.

Önerme 1b: Aile şirketinin sahibi ve ailenin diğer şirketlerinden gelen dış yöneticilerin arasında, aile şirketinin sahibi ve aileden olmayan şirketlerden gelen dış yöneticiler arasında var olandan daha fazla güven olacaktır.

Önerme 1c: Aile şirketinin sahibi ve ailenin diğer şirketlerinden gelen dış yöneticilerin arasında, aile şirketinin sahibi ve aileden olmayan şirketlerden gelen dış yöneticiler arasında var olandan daha fazla kaynak paylaşımı olacaktır.

Önerme 2a: Aile şirketleri, başka yollarla ele geçirilmesi zor olabilecek kaynaklara ulaşmak için, anonim şirketler arasında kurulan ağı merkezinde olmak için çabalayacaklardır.

Önerme 3a: Aile şirketleri arasında ne kadar çok yönetim kurulu üyesi ortak olarak kullanılırsa, aile içi vekalet maliyeti de o kadar az olacaktır.

Önerme 3b: Ortak yönetim kurulu üyeleri aileye ne kadar yakın olursa, aile içi vekalet maliyetleri de o kadar az olur.

Önerme 3c: Aile içi vekalet maliyetleri ne kadar az olursa performans o kadar iyi olur. (Chua,2006)

Bu önermelerden hareketle, Türkiye'deki şirket sahipliği yapısı da göz önünde bulundurularak, aşağıdaki önermeleri ortaya koymak mümkündür.

Önerme 1: Aile kontrolündeki anonim şirketler, ailenin diğer şirketleri ile aileden olmayan şirketlere göre daha büyük oranda ortak yönetim kurulu üyeliğine sahip olacaktır.

Önerme 2: Ailenin kontrolündeki anonim şirketler için, diğer aile şirketleri ile aralarındaki ortak yönetim kurulu üyelikleri oranı ile tüm şirketlerin performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Önerme 3: Aile şirketinin sahibi ve ailenin diğer şirketlerinden gelen dış yöneticilerin arasında, aile şirketinin sahibi ve aileden olmayan şirketlerden gelen dış yöneticiler arasında var olandan daha fazla kaynak paylaşımı olacaktır.

Önerme 4: Ortak yönetim kurulu üyeleri aileye ne kadar yakın olursa, aile içi vekalet maliyetleri de o kadar az olur.

### 2.5.Diğer Ülkelerdeki Durum

- Avustralya'da finansal kontrol ve sınıf hegemonyası zayıf, Kanada'da ise güçlüdür. (Carrol and Alexander,1999)



- İngiltere’de; ortak yönetim kurulu üyelerinin oluşturduğu ağın merkezine gitgide finansal kurumlar yerleşmeye başlamıştır. (Stanworth and Giddens, 1970)
- İtalya’da; ortak yönetim kurulu üyelikleri kapitalizme uygun biçimde kullanılmakta, çoğunlukla, aynı sektörde faaliyet göstermeyen firmalar arasında paydaşların kontrolü için dışılık esasına göre hareket edilmektedir. (Drago, Manestra and Santella, 2011)
- İsveç’te; ortak yönetim kurulu üyelerinin oluşturduğu ağın merkezinde finansal kurumlar yer almaktadır ve finansal kontrol modeli hakimdir. (Ottosson, 1977)
- Avrupa ülkelerinde yine, finansal kurumların ortak yönetim kurulu üyelerinin oluşturduğu ağın merkezinde yer aldığını görüyoruz. Batının büyük endüstriyel dünyasında, ulusal şirketlerin ortak yönetim kurulu üyelikleri ile karar mekanizmasını kontrol ettiği gelenek, yerini yerel üst düzey yöneticiler yerine Avrupa seviyesinde üyelere bırakmıştır. (Heemskerk, 2011)

### 3.METODOLOJİ

Peki bu birleşmeleri firma bazında incelemek ve sayıyı ortaya koymak bir anlam taşır mı? Asıl soru kimin kiminle neden bağlantılı olduğudur. Diğer bir konu da birleşme sıklığını ele alırken karşılaştırma grubunu oluşturmaktır. Birbiri ile rekabet eden, aynı sektörün aktörleri olan firmalar arasındaki birleşmelerin sıklığı ile toplam firma sayısı baz alındığında tespit edilen birleşmelerin anlamlı şekilde yorumlanması önemlidir.

Bu çalışmada da ortak yönetim kurulu üyeliklerinin incelenmesinde iki yol izlenecektir. Öncelikle İMKB-100 endeksinde yer alan firmalar ana sektör gruplarına ayrılarak kendi grupları içerisinde irdelenecek, ardından her bir firmanın sektör ayrımı yapılmaksızın İMKB-100 endeksindeki tüm firmalarla ortak yönetim kurulu üyelikleri kıyaslanacaktır.

#### İMKB-100 ENDEKSİNDE YER ALAN ŞİRKETLERİN SEKTÖREL DAĞILIMI

İMKB-100 endeksinde yer alan şirketler İMKB’ye kayıtlı oldukları sektörlerle göre ele alınmışlardır.

##### *Mali Kuruluşlar*

- Akbank T.A.Ş.
- Afken Holding A.Ş.
- Alarko Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.
- Alarko Holding A.Ş.
- Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.
- Anadolu Anonim Türk Sigorta Şirketi
- Anadolu Hayat Emeklilik A.Ş.
- Asya Katılım Bankası A.Ş.
- Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.
- Doğan Yayın Holding A.Ş.
- Eczacıbaşı Yatırım Holding Ortaklığı A.Ş.
- EİS Eczacıbaşı İlaç, Sınai ve Finansal Yatırımlar Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Emlak Konut Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.
- Gözde Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş.
- GSD Holding A.Ş.
- H.Ö.Sabancı Holding A.Ş.
- İhlas Holding A.Ş.
- İş Finansal Kiralama A.Ş.
- İş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.
- İttifak Holding A.Ş.
- Kiler Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.
- Koç Holding A.Ş.
- Metro Ticari ve Mali Yatırımlar Holding A.Ş.
- Net Holding A.Ş.
- RHEA Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş.
- Saf Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.
- Sinpaş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.
- Şekerbank T.A.Ş.
- T.Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.
- T.Garanti Bankası A.Ş.
- T.İş Bankası A.Ş.

- T.Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.
- TAV Havalimanları Holding A.Ş.
- Tefken Holding A.Ş.
- Torunlar Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.
- Türk Ekonomi Bankası A.Ş.
- Türkiye Halk Bankası A.Ş.
- Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.
- Yapı ve Kredi A.Ş.

#### *İmalat Sanayi*

- Afyon Çimento Sanayi T.A.Ş.
- Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.
- Aklim Alkali Kimya A.Ş.
- Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.
- Anadolu İsuзу Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Arçelik A.Ş.
- Aygaz A.Ş.
- Bağfaş Bandırma Gübre Fabrikaları A.Ş.
- Banvit Bandırma Vitaminli Yem Sanayi A.Ş.
- Borusan Mannesmann Boru Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Brisa Bridgestone Sabancı Lastik San. Ve Tic. A.Ş.
- Coca-Cola İçecek A.Ş.
- Çemaş Döküm Sanayi A.Ş.
- Ege Endüstri ve Ticaret A.Ş.
- Ege Gübre Sanayi A.Ş.
- Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.
- Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.
- Goodyear Lastikleri T.A.Ş.
- Göлтаş Göller Bölgesi Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Gübre Fabrikaları T.A.Ş.
- Hürriyet Gazetecilik Matbaacılık A.Ş.
- İhlas Ev Aletleri İmalat Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- İzmir Demir Çelik Sanayi A.Ş.
- Kardemir Karabük Demir Çelik Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Karsan Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Kartonsan Karton Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Konya Çimento Sanayi A.Ş.
- Menderes Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Mondi Tire Kutsan Kağıt ve Ambalaj Sanayi A.Ş.
- Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş.
- Pektim Petrokimya Holding A.Ş.
- Sasa Polyester Sanayi A.Ş.
- Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.
- Trakya Cam Sanayi A.Ş.
- Turcas Petrol A.Ş.
- Tüpraş-Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.
- Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.
- Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş.
- Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.

#### *Ulaştırma , Haberleşme ve Depolama*

- Çelebi Hava Servisi A.Ş.
- Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.
- Türk Hava Yolları A.O.
- Türk Telekomünikasyon A.Ş.

#### *Teknoloji*

- Aselsan Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Netaş Telekomünikasyon A.Ş.

*Madencilik*

- İpek Doğal Enerji Kaynakları Araştırma ve Üretim A.Ş.
- Koza Altın İşletmeleri A.Ş.
- Koza Anadolu Metal Madencilik İşletmeleri A.Ş.
- Park Elektrik Üretim Madencilik Sanayi ve Ticaret A.Ş.

*Toptan ve Perakende Ticaret, Otel ve Lokantalar*

- BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.
- Bizim Toptan Satış Mağazaları A.Ş.
- Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş.
- Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.
- Migros Ticaret A.Ş.

*Eğitim, Sağlık, Spor ve Diğer Sosyal Hizmetler*

- Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Fenerbahçe Futbol A.Ş.
- Galatasaray Sportif Sınai ve Yatırımlar A.Ş.
- Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.

*Elektrik, Gaz ve Su*

- Akenerji Elektrik Üretim A.Ş.
- Zorlu Enerji Elektrik Üretim A.Ş.

*İnşaat ve Bayındırlık*

- ENKA İnşaat ve Snayi A.Ş.

Sektör bazında firma firma yapılan incelemede;

## a) Mali kuruluşlar arasında;

1. Asya Katılım Bankası ile Sinpaş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş. arasında ortak bir yönetim kurulu üyesinin varlığı,
2. Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. ile Doğan Yayın Holding A.Ş. arasında yönetim kurulu başkanı ve ortak 7 yönetim kurulu üyesinin varlığı,
3. T.İş Bankası ile T.Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. arasında yönetim kurulu başkanı ortaklığı,
4. Koç Holding A.Ş. ile Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. arasında yönetim kurulu başkanı ortaklığı,
5. Türkiye İş Bankası ve Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası arasında ortak bir yönetim kurulu üyesinin varlığı,
6. Saf Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı ile Sinpaş GYO arasında biri bağımsız üye olmak üzere, iki ortak yönetim kurulu üyesinin varlığı ayrıca bu şirketlerle Albaraka Türk Katılım Bankası arasında ortak bir yönetim kurulu üyesinin varlığı,
7. Saf Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı ile Albaraka Türk Katılım Bankası arasında ortak bir yönetim kurulu üyesinin varlığı,
8. Hacı Ömer Sabancı Holding ile Akbank arasında ortak bir yönetim kurulu üyesinin varlığı,
9. Alarko Holding ile Alarko Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı arasında biri bağımsız üye olmak üzere ortak iki yönetim kurulu üyesinin varlığı,
10. Anadolu Anonim Türk Sigorta Şirketi ile İş Finansal Kiralama arasında ortak bağımsız yönetim kurulu üyesinin varlığı,
11. Gözde Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı ile Saf Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı arasında ortak bir yönetim kurulu üyesinin varlığı,
12. Anadolu Anonim Türk Sigorta Şirketi ile Türk Şişecam arasında ortak bağımsız yönetim kurulu üyesinin varlığı,
13. Halk Bankası ile Vakitler Bankası arasında ortak bir yönetim kurulu üyesinin varlığı,
14. Doğan Şirketler Grubu ile TAV Havalimanları Holding A.Ş. arasında ortak bağımsız yönetim kurulu üyesinin varlığı tespit edilmiştir.  
(birbirleri ile bağlantılı olan bu şirketler genellikle aynı gruba ait şirketlerdir)

## b) İmalat Sanayinde;

1. Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi ile Coca-Cola İçecek arasında biri bağımsız olmak üzere ortak üç yönetim kurulu üyesinin varlığı,
2. Bağfaş Bandırma Gübre Fabrikaları A.Ş. ile Ege Gübre Sanayi arasında ortak dört yönetim kurulu üyesinin varlığı,

3. Tofaş Türk Otomobil Fabrikası ile Türk Traktör ve Ziraat Makineleri arasında ortak bir yönetim kurulu üyesinin varlığı, ayrıca bu şirketler ile Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları arasında ortak bir bağımsız yönetim kurulu üyesinin varlığı,
4. Aygaz ile Tüpraş-Türkiye Petrol Rafinerileri arasında ortak bir yönetim kurulu üyesinin varlığı,
5. Tofaş Türk Otomobil Fabrikası ile Tüpraş-Türkiye Petrol Rafinerileri arasında ortak bir bağımsız yönetim kurulu üyesinin varlığı,
6. Afyon Çimento ile SASA Polyester arasında yönetim kurulu başkanı ve ortak iki yönetim kurulu üyesinin varlığı,
7. Afyon Çimento ile Brisa Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi arasında ortak bağımsız yönetim kurulu üyesinin varlığı,
8. Otokar, Tofaş ile Türk Traktör arasında ortak bir yönetim kurulu üyesinin varlığı,
9. Arçelik ile Tüpraş arasında ortak iki yönetim kurulu üyesinin varlığı,
10. Arçelik ile Ford arasında ortak bağımsız yönetim kurulu üyesinin varlığı,
11. Anadolu Efes, Anadolu Isuzu ve Coca-Cola arasında ortak iki yönetim kurulu üyesinin varlığı,
12. Brisa ile SASA Polyester arasında ortak bir yönetim kurulu üyesinin varlığı,
13. Arçelik ile Aygaz arasında ortak yönetim kurulu başkanı, biri bağımsız olmak üzere ortak iki yönetim kurulu üyesinin varlığı,
14. Brisa ile Ege Endüstri arasında ortak bir yönetim kurulu üyesinin varlığı,
15. Arçelik, Tofaş ile Tüpraş arasında ortak bir yönetim kurulu üyesinin varlığı,
16. Arçelik, Aygaz, Otokar, Ford, Tofaş, Tüpraş ile Türk Traktör arasında ortak bir yönetim kurulu üyesinin varlığı,
17. Tofaş, Tüpraş ile Türk Traktör arasında ortak bir yönetim kurulu üyesinin varlığı,
18. Şişe Cam ile Trakya Cam arasında ortak bir yönetim kurulu üyesinin varlığı tespit edilmiştir. (birbirleri ile bağlantılı olan bu şirketler genellikle aynı gruba ait şirketlerdir)

c) Madencilik Sektöründe;

1. İpek Doğal Enerji, Koza Anadolu Metal ve Koza Altın arasında yönetim kurulu başkanlığı ile biri bağımsız üye olmak üzere ortak üç yönetim kurulu üyeliğinin varlığı tespit edilmiştir.

İMKB-100 indeksinde yer alan tüm şirketler arasındaki bağlantılar incelendiğinde;

a. Koç Holding A.Ş.'nin kendi sektöründe (mali kuruluşlar) yalnızca Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. ile bağlantısı varken, İMKB-100 indeksinde Arçelik, A.Ş., Ford Otomotiv Sanayi A.Ş., Tüpraş-Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş., Türk Traktör ve Sanayi Makineleri A.Ş., Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş., Aygaz A.Ş. ve KARSAN Otomotiv, Sanayi ve Ticaret A.Ş. (İmalat sanayi) arasında pek çok farklı varyasyonda yönetim kurulu başkanı ve ortak yönetim kurulu üyeliklerinin varlığı,

b. H.Ö.Sabancı Holding A.Ş.'nin kendi sektöründe (mali kuruluşlar) yalnızca AKBANK T.A.Ş. ile bağlantısı varken, İMKB-100 indeksinde Brisa Bridgestone Sabancı Lastik San. ve Tic. A.Ş., Afyon Çimento Sanayi T.A.Ş. ve SASA Polyester Sanayi A.Ş. (imalat sanayi) arasında pek çok farklı varyasyonda yönetim kurulu başkanı ve ortak yönetim kurulu üyeliklerinin varlığı,

c. T.İş Bankası A.Ş.'nin kendi sektöründe (mali kuruluşlar) T.Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. ve T.Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. ile bağlantısı varken, İMKB-100 indeksinde Trakya Cam Sanayi A.Ş. (imalat sanayi) ve THY A.O. (Ulaştırma, Haberleşme) ile ortak yönetim kurulu üyeliklerinin varlığı,

d. Saf Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.'nin kendi sektöründe (mali kuruluşlar) Sinpaş GYO A.Ş., Gözde Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş. ve Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş. ile bağlantısı varken, İMKB-100 indeksinde Akenerji Elektrik Üretim A.Ş. (Elektrik, Gaz ve Su), Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. (İmalat Sanayi) ve Bizim Toptan Satış Mağazaları A.Ş. (Toptan ve Perakende Ticaret) ile ortak yönetim kurulu üyeliklerinin varlığı,

e. Bizim Toptan Satış Mağazaları A.Ş.'nin kendi sektöründe (Toptan ve Perakende Ticaret) hiçbir şirketle bağlantısı bulunmazken, İMKB-100 indeksinde Gözde Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş. (mali kuruluşlar) ve Mondi Tire Kutsan Kağıt ve Ambalaj Sanayi A.Ş. ve Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. (İmalat Sanayi) ile ortak yönetim kurulu üyeliklerinin varlığı,

f. Zorlu Enerji Elektrik Üretim A.Ş.'nin kendi sektöründe (Elektrik, Gaz ve Su) hiçbir şirketle bağlantısı bulunmazken, İMKB-100 indeksinde ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş. (İnşaat ve Bayındırlık) ile Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş. (İmalat Sanayi) ile ortak yönetim kurulu üyeliklerinin varlığı,

- g. Akenerji Elektrik Üretim A.Ş.'nin kendi sektöründe (Elektrik, Gaz ve Su) hiçbir şirketle bağlantısı bulunmazken, İMKB-100 endeksinde Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş. (İmalat Sanayi) ve SAF Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş. (Mali Kuruluşlar) ile ortak yönetim kurulu üyeliklerinin varlığı,
- h. Migros Ticaret A.Ş.'in kendi sektöründe (Toptan ve Perakende Ticaret) hiçbir şirketle bağlantısı bulunmazken, İMKB-100 endeksinde Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş. (İmalat Sanayi) ve Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. (Mali Kuruluşlar) ile ortak yönetim kurulu üyeliklerinin varlığı,
- i. İhlas Holding A.Ş.'nin kendi sektöründe (Mali Kuruluşlar) hiçbir şirketle bağlantısı bulunmazken, İMKB-100 endeksinde İhlas Ev Aletleri İmalat Sanayi ve Ticaret A.Ş. İmalat Sanayi) ile ortak yönetim kurulu üyeliklerinin varlığı,
- j. Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.'nin kendi sektöründe (Toptan ve Perakende Ticaret) hiçbir şirketle bağlantısı bulunmazken, İMKB-100 endeksinde Türkiye Garanti Bankası A.Ş. (Mali Kuruluşlar) ile ortak yönetim kurulu üyeliklerinin varlığı tespit edilmiştir.

#### 4.SONUÇ VE TARTIŞMALAR

Araştırma bulguları da ortaya koymaktadır ki, firmalar arasında kurulan bağlantılar ve ortak yönetim kurulu üyelikleri aslında yatay veya dikey bağımlılığın değil simbiyotik bağımlılığın göstergesidir. Bu durumu, sınıf hegemonyası modeli ile ilişkilendirildiğinde, firmaların, elit sınıf çıkarlarını, aileye ya da gruba ait şirketlerinin kaynaklardaki paylarını korumak için yönetim kurulu üyelerini ortak olarak kullandıkları yargısına ulaşılmaktadır. Ornstein (1984) sınıf birliğini, organizasyonlar arası yaklaşıma alternatif bir görüş olarak tanımlamaktadır.

Sonuç olarak, elit aile anonim şirketlerinin oluşturduğu sınıf, birbirlerine bilgi ve bağlantılar konusunda kaynak olarak, diğerinin sayısal olarak daha aşağıda olan değerlerini kompanse etmektedir. Kaynak bağımlılığı perspektifinden bakıldığında da aile içi anonim şirketler birbirlerine dış çevredeki belirsizliklerin takibinde rehber olmaktadır. Ayrıca, aile şirketlerinin sahipleri tarafından aileden olan yöneticilere destek amacıyla yönetim kurulu üyesi olarak kullanılan yöneticiler, aile içi vekalet maliyetlerinin azaltılmasını sağlamaktadırlar. Aile şirketlerine ait olan sınıf yani aileye yakın olan isimler, pek çok şirkette ortak yönetim kurulu üyesi olarak kullanılmakta ve diğer şirketler için göze çarpan bir yönetim kurulu üye havuzu meydana getirmektedirler.

İMKB-100 endeksinde faaliyet gösteren firmalarda neredeyse sapma göstermeksizin karşılaşılan bu tablo, belki de Avrupa ülkelerinde yıllar önce karşılaşılan bir tablonun tekrarı gibidir. Avrupa'da finansal kuruluşlar ortak yönetim kurulu ağının merkezine yerleşmişken, Türkiye'deki ortak yönetim kurulu üyeliklerinde şimdilik sınıf hegemonyası modelinin kullanılmakta olduğu, finansal kurumlar ile kurulan ilişkilerin henüz finansal kontrol modeline yaklaşmadığı görülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Carrol, W.K. and Alexander, M., 1999. Finance Capital and Capitalist Class Integration in 1990s: Networks of Interlocking Directorships in Canada and Australia. *Canadian Review of Sociology and Anthropology*.
- Chua, J.H., Steier, L.P. and Chrisman, J.J., 2006. How Family Firms Solve Intra-Family Agency Problems Using Interlocking Directorates: An Extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1042-2587
- Drago, C., Manestro, S. And Santella, P., 2011. Interlocking Directorships and Cross-Shareholdings Among Italian Blue Chips. *European Business Organization Law Review*, 12, pp:619-652.
- Heemskerck, E., 2011. The Social Field of the European Corporate Elite: A Network Analysis of Interlocking Directorates Among Europe's Largest Corporate Boards. *Global Networks*, 11, 440-60.
- Kano, C., Palmer, D., Friedland, R. and Zafonte, M., 1998. Lost in Space: The Geography of Corporate Interlocking Directorates. *AJS*, Vol.103, Number 4, pp:863-911.
- Kentor, J., Sobek, A. And Timberlake, M., 2011. Interlocking Corporate Directorates and The Global City Hierarchy. *American Sociological Association*, Vol.17, No.2, pp.498-514.
- Koçel, T. 2011. *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları.
- Koskinen, J. And Edling, C., 2010. Modelling the Evolution Of A Bipartite Network-Peer Referral In Interlocking Directorates. *Social Networks* 34, pp.309-322.
- Lester, R.H. and Cannella, A.A., 2006. Interorganizational Familiness: How Family Firms Use Interlocking Directorates to Build Community-Level Social Capital. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1042-2587.
- Ottosson, J., 1997. Interlocking Directorates in Swedish Big Business in the Early 20th Century. *Acta Sociologica*, Vol.40, pp:51-77.
- Pennings, J.M. 1980. Interlocking Directorates. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Schoorman, F.D., Bazerman, M.H. and Atkin, R.S., 1981. Interlocking Directorates: A Strategy For Reducing Environmental Uncertainty. *Academy Of Management Journal*, Vol.6, No.2, pp.243-251.

- Schoorman,F.D. and Bazerman M.H., 1983. A Limited Rationality Model of Interlocking Directorates. *Academy of Management Review*, Vol.8, No.2, pp.206-217.
- Shropshire,C., 2010. The Role Of Interlocking Director and Board Receptivity in the Diffusion of Practices. *Academy of Management Review*, Vol.235,No.2, pp.246-264.
- Stanworth,P. And Giddens,A., 1970. The Modern Corporate Economy: Interlocking Directorship in Britain, 1906-1970.
- Szalacha,J.,2010. Interlocking Directorates and Possible Conflict of Interests. *Polish Social Review*, ISSN 1231-1413.
- Zajac, E.J., 1988. Interlocking Directorates As An Interorganizational Strategy: A Test Of Kritical Assumptions. *Academy Of Manamegenet Journal*, Vol.31, No.2,pp.428-438.
- <http://www.imkb.gov.tr/Companies/CompaniesGeneralInfo.aspx> (Erişim:14.04.2013)
- <http://www.kap.gov.tr/yay/Sirket/sirketListe.aspx> (Erişim:14.04.2013)

# KÜMEYE ÖZGÜ KAYNAKLARIN BELİRLENMESİ VE İŞLETMEYE ÖZGÜ KAYNAKLARLA ETKİLEŞİMİ

**Araş.Gör. Sema YİĞİT**  
Gaziosmanpaşa Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
sema.yigit@gop.edu.tr

**Prof.Dr. Kadir ARDIÇ**  
Sakarya Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
kadirardic@sakarya.edu.tr

## ÖZET

Kümeler içindeki işletmelerin rekabet gücünü artırırken bir bölgesel kalkınma aracı olarak da ülke politikalarında git gide daha çok yer bulmaktadır. Kümeleri bu denli önemli kılan kaynaklar belirlenebilir mi ve küme içindeki işletmelerin kaynakları ile etkileşimi tespit edilebilir mi? Bu soruları cevaplamak araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Çalışma Kayseri Mobilya İş Kümesinde yapılmış olup, 250 işletmenin katılımı sağlanmıştır. Veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Elde edilen veriler AMOS ve SPSS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma sonunda küme kaynakları belirlenmiş ve işletme kaynakları ile arasında anlamlı fakat zayıf bir ilişki bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Küme kaynakları, kümelenme

## 1.GİRİŞ

İşletmelerin coğrafik yoğunlaşma eğilimleri içinde oldukları uzun zaman önce tespit edilmiş olsa da kümelenme kavramına ilk defa Marshall'ın Principles of Economics (1890) adlı eserinde değinilmiştir. Sonrasında kümelenme kavramı çeşitli boyutları öne çıkarılarak araştırmacılarca yeniden ele alınmıştır. Becattini (1979) kümelerin sosyal boyutunu, GREMI (1984) yenilikçi boyutunu öne çıkarırken yeni sanayi odakları yaklaşımına katkı yapanlar kümelenmenin işlem maliyetine etkisine vurgu yapmışlardır. Krugman (1991) Marshall'ın görüşlerinin devamı olarak kümelenmeyi iktisat merkezi çerçevesinde ele almıştır. Kümelenmenin stratejik yönetimle bütünleşmesini sağlayan araştırmacı ise Porter (1990) olmuştur.

Dünyada herkesin bildiği bir teknoloji kümesi olan Silikon Vadisi veya eğlence sektöründe bir küme olan Hollywood gibi birçok başarılı küme örneği vardır. Türkiye'deki kümelenme geçmişine bakıldığında geçmişten günümüze bazı sektörlerde kendiliğinden bir yığılma olduğu görülmüştür. Hatta küme kavramının Osmanlı İmparatorluğu zamanında yer alan Lonca Teşkilatları veya Esnaf Loncaları oluşumlarına yakın olduğu söylenebilir. Bunun yanında Türkiye'de kümelenmeye temel teşkil eden küçük sanayi siteleri, organize sanayi bölgeleri, endüstri bölgeleri, serbest bölgeler ve teknoloji geliştirme bölgeleri gibi devlet düzenlemeleri mevcuttur. Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013) doğrultusunda kümelenmenin bölgesel kalkınma aracı olarak benimsenmesiyle birlikte Türkiye'de Mersin İşlenmiş Gıda İş Kümesi, Ankara Yazılım İş Kümesi, Ankara Makine İş Kümesi, Denizli-Uşak Ev Tekstili İş Kümesi, Konya Otomotiv Yan Sanayii Kümesi, Muğla Yat Üretimi İş Kümesi, Eskişehir-Bilecik-Kütahya Seramik İş Kümesi, İzmir Organik Gıda İş Kümesi, Manisa Elektrik Elektronik Aletler İş Kümesi, Marmara Otomotiv İş Kümesi ve araştırmanın da yapıldığı Kayseri Mobilya İş Kümesi gibi daha birçok sektörde kümelenmeden bahsedilmektedir (DTM,2009).

## 2.KÜMELENME

Küme kavramı üzerinde herkesçe fikir birliğine varılmış ortak bir tanım olmamakla beraber, farklı tanımlar küme kavramının farklı yönlerini vurgulamaktadır. Aşağıdaki tablo seçilmiş araştırmacıların küme kavramına dair tanımlamalarına yer vermektedir.

**Tablo 1:** Seçilmiş Araştırmacıların Küme Kavramı Tanımları

Endüstri kümesi, alıcı-tedarikçi veya tedarikçi-alıcı vasıtasıyla veya ortak teknolojiler, ortak üretim veya dağıtım kanallarıyla veya ortak işçi sendikalarıyla bağlanmış çok sayıdaki öğeden oluşur (Porter,1990).

Kümeler bir coğrafik alana yerleşmiş aynı sektörde yer alan firmalar grubudur (Swan ve Prevezer,1996). Küme, coğrafik yakınlık ve karşılıklı bağıllık vasıtasıyla sinerji etkisi oluşturabilen firmaların yoğunlaşmasıdır (Rosenfeld, 1997).

Kümeler, birbirlerine katma değer sağlayan bir üretim zincirinde, birbirlerine güçlü bir şekilde bağlı olan firmaların, bilgi üreten ajansların ve müşterilerin üretim ağıdır (OECD, 1999).

Coğrafik açıdan birbirine yakın olan yerel eğitim ve araştırma organlarıyla, devlet laboratuvarlarıyla, finansal kurumlarla ve işletme alt yapısı ile ilgili diğer öğelerle güçlü bağları olan inovasyon firmalarının bölgesel olarak gruplanmasıdır (Bekar ve Lipsey,2001).

Kümelenme genel olarak, belli işlevsel bölgeler etrafında iş birliği içinde olan, ortak rekabetçiliklerini artırmak için yakın bağlar kuran ve birlikte çalışan firmalarla diğer aktörlerin yoğunlaşmış bir coğrafi alana yerleşme sürecidir (Andersson vd. 2004).

Tablo 1 Devam

Bir küme işletmelerin tıpkı doğadaki organizmalar gibi çeşitli şekillerde karşılıklı ilişkide oldukları bir alandır (Perry,2005).

Bir ülke veya bölge içindeki birbiri ile ilişkili işletmelerin, özelleşmiş tedarikçilerin, hizmet sağlayıcılarının ve ilgili kurumların belirli bir alandaki coğrafik yoğunluğudur (Kuchiki,2007).

Tablodan da görüldüğü üzere hemen hemen tüm tanımlar küme kavramına ait üç özellik belirtmektedir.

- Bunlardan birincisi, kümelerin coğrafik bir yoğunlaşmayla oluşmasıdır. Coğrafik olarak ayrı yerlerde bulunan işletmeler birbiriyle ilgili ve ilişkili olsalar dahi küme oluşturamazlar.

- İkincisi, küme içinde bulunan aktörlerin (işletmeler, tedarikçiler, eğitim ve araştırma kurumları, kamu kuruluşları gibi) çeşitliliğidir. Coğrafik yığılma ancak tüm aktörlerin varlığıyla küme olabilir.

- Ortak olarak nitelendirilebilecek üçüncü özellik ise aktörler arasında yakın bir ilişki bulunmasıdır.

Yani bir coğrafik yığılmanın küme olarak nitelendirilebilmesi için sadece aktörlerin varlığı yetmemekte aktörler arasındaki ilişki derecesi de önem arz etmektedir.

## 2.1.KÜME KAYNAKLARI

Kümelerin de birer oluşum olarak işletmeler gibi kendilerine has kaynakları var mıdır? Bu kaynaklar belirlenebilir mi? Aynı sektöre ait kümeler arasındaki performans farklılıklarının nedeni bu kaynaklar mıdır? İşletme kaynaklarına benzer olarak küme kaynakları da küme içindeki firmalara sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlarsa stratejik olarak değerlendirilebilir mi? Bu ve benzeri sorulara cevap vermeyi amaçlayan çalışmaların geçmişi son 10 yıla dayanmaktadır.

Maskell ve Malmberg (1999) bölgesel yeteneklerin ortak öğrenme bağlamında işletmelerin rekabet gücüne etkisine değinmişlerdir. Bölgesel yetenekleri, söz konusu bölgede zaman içinde oluşan beşeri ve fiziksel kaynakların bir kombinasyonu olarak görülebileceğini ifade etmişlerdir. Ancak küme kaynaklarına doğrudan değinilmemiştir.

Viedma (2003) kümeler arasında karşılaştırma yapmak için sosyal sermaye kıyaslama sistemi adında bir model geliştirmiş Porter'ın elmas modelindeki değişkenler altında kümeleri karşılaştırmıştır. Viedma, küme kaynakları ve yeteneklerini, fiziksel kaynaklar (arazi, su, mineral, orman, balıkçılık alanları, enerji, iklim, yer), beşeri kaynaklar (miktar, beceri ve personel maliyeti), mali kaynaklar (farklı sermaye kaynaklarının miktarı ve maliyeti), bilgi kaynakları (üniversitelerdeki bilimsel ve teknik bilgi, araştırma enstitüleri, özel araştırma tesisleri, işletme ve bilimsel literatür) ve altyapı (ulaşım sitemi, lojistik, iletişim sistemi, telekomünikasyon sistemleri, sağlık hizmetleri ve kültürel kurumlar gibi mevcut altyapının türü, kalitesi ve kullanma maliyeti) gibi farklı kaynaklar açısından kümenin konumu olarak tanımlamıştır.

Küme kaynaklarına dair bir başka çalışma da Polonya'da (2010) yapılmış olup kümelerin çeşitli anahtar noktalar açısından kıyaslanmasını içermektedir. Bu çalışmada küme kaynakları beşeri kaynaklar ve teknik bilgi, finansal kaynaklar ve küme altyapısı şeklinde sınıflandırılmıştır (Deloitte Business Consulting, 2010:212).

Wilk (2003) Güney Brezilya şarapçılık endüstrisinde yaptığı çalışmada küme kaynaklarını tekil kaynaklar, sistemik kaynaklar ve sınırlı erişim kaynakları olmak üzere 3'e ayırmıştır (Wilk,2003,s.7-8).

Tekil kaynaklar, işletmelerin sahip olduğu bireysel kaynaklardır. Bu kaynaklar firmanın teknolojik düzeyi, geçmişi, yapılan uzun dönemli anlaşmalar, bilgi asimetrisi ile stratejik olarak desteklenmektedir.

Sistemik kaynaklar, tekil olarak firmalara ait olmayan ancak kümedeki tüm firmaların paylaştığı kaynaklardır. Başka bir deyişle kümedeki firmalar arasındaki rekabeti etkilemezler. Daha çok firmaların kümeleri arasındaki etkinlik farkları ile pozitif ilişkilidirler. Bu kaynaklar kümedeki firmaların teknolojik faaliyetlerinin zaman içindeki değişimi, kümenin coğrafik ve sosyal özellikleri veya devletin desteği sonucu oluşabilir.

Sınırlandırılmış kaynaklar, her firmanın değil bir grup firmanın erişebildiği kaynaklardır. Firmaların bu kaynaklara erişme imkânı coğrafik konumlarına, kümedeki geçmişine veya stratejik ilişkilerine bağlı olabilir.



Sınırlandırılmış kaynaklar bir endüstride yüksek performanslı firmalardan oluşan stratejik bir grup oluşumuna neden olur.

Fensterseifer ve Rastoin (2010) küme kaynaklarını kümelenmiş firmaların değer yaratma iç sürecini etkileyen ekonomik, sosyal, kültürel, kurumsal ve politik faktörler olarak tanımlamışlardır. Şarap sektöründe yaptıkları çalışmada kümeye özgü kaynakları ilgili literatürü de göz önüne alarak beş gruba ayırmışlardır (s.5-6).

**Kurumsal kaynaklar:** Kümenin yönetsel yapısı ve diğer küme kurumlarının (küme ile ilgili faaliyetleri koordine etmekle görevli yerel kamu veya özel kuruluşlar) içerir. Bu kümenin organizasyonel, politik ve teknolojik kabiliyetlerinin seviyesini yansıtır ki bu da gelişmiş kümeleri basit bir yığılmadan ayıran bir özelliktir.

**Özelleşmiş sermaye:** Marshall'ın dışsallıkları veya yığılaşma ekonomilerinde de yer alan özel girdileri temin etme imkânını kapsamaktadır. Firmalar endüstriye özel iş gücü, ekipman, hammadde, danışma, pazarlama, dağıtım, finansman, bilgi gibi girdilere etkin bir şekilde ulaşarak yarar sağlarlar. Kümenin gelişmesi ile endüstriye özel varlıklara daha çok yatırım yapılması gerekmektedir.

**Sosyal sermaye:** Kümedeki topluluk içindeki güvene, ortak değerlere ve ortak değer yaratan faaliyetleri kolaylaştıran ve oluşturan karşılıklı ilişkiye dayanan etkileşimi ifade eder.

**Ün sermayesi:** Bölgenin dışında kümenin imajının nasıl olduğunu, kümenin bir nevi etiketini ve çekiciliğini ifade eder.

**Doğal kaynaklar:** Kümeye has iklim, arazi gibi doğal kaynakları ifade eder.

Hervás-Oliver ve Albors-Garrigós (2007) hem kümelerin kaynak ve yeteneklerini belirlemeyi hem de kümelerin eşsiz kaynak ve yeteneklerden oluştuğu varsayımı altında söz konusu kaynak ve yeteneklerin kümelerin performansını etkileyip etkilemediğini belirlemeyi amaçlayan bir çalışma yapmışlardır. Çalışma İspanya'da ve İtalya'da yer alan iki seramik karo kümesinde yapılmıştır. Küme kaynak ve yeteneklerinin belirlenmesi için yöneticiler ile mülakatlar yapılmıştır. Buna göre küme kaynakları nitelikli iş gücü, sosyal etkileşimler, birinci dereceden bağlantılar, kümedeki firmaların iş bilgisi, dış bağlantılar veya ağ etkisi ve ikinci dereceden bağlantılar başlıkları altında yer almıştır.

Zen vd. (2011) Güney Fransa'da ve Güney Brezilya'da yer alan iki şarap kümesinde yaptıkları çalışmada küme kaynaklarının kümedeki işletmelerin uluslararası olma sürecine etkisini araştırmışlardır. İnceledikleri kümede işletme ve küme kaynaklarını sınıflandırmışlardır.

### 3.ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, METODOLOJİSİ VE KISITLARI

Araştırmanın amacı küme kaynaklarını belirlemek ve işletme kaynakları ile arasında ilişki olup olmadığını incelemektir. Bu çalışmanın kümelenme ile ilgili yapılacak gelecek çalışmalara basamak oluşturması umulmakta olup bir ön çalışma niteliğinde olduğu düşünülmektedir. Çünkü küme kaynaklarına dair yerli yazında herhangi bir çalışmaya rastlanmazken yabancı yazında da geçmişte kısa ve az sayıda çalışmalar yer almaktadır.

Birinci amacı küme kaynaklarının neler olduğunu belirlemek olan bu çalışmada öncelikle ilgili literatürden, çeşitli küme çalışanlarının ve ilgili akademisyenlerin görüşlerinden yararlanılarak kümeye özgü kaynakların potansiyel listesi hazırlanmıştır. Sonrasında ilgili kümede 50 işletmeye pilot çalışma yapılmıştır ve ankete nihai şekli verilmiştir.

Çalışma Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı dâhilinde belirlenen iş kümelerinden biri olan Kayseri Mobilya İş Kümesinde yapılmıştır. TOBB Sanayi Veri tabanına kayıtlı toplam 589 firma çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme metodu ile 250 firma ile görüşülmüştür. Çalışma Ekim 2011-Haziran 2012 tarihleri arasında yürütülmüştür. Elde edilen verilerin analizi için SPSS 20 ve AMOS 21 paket programlarından yararlanılmıştır.

Araştırmada veri elde edilmesine olanak tanıyan cevaplayıcıların birer işletme yöneticisi olmaları ve bu nedenle veri toplama güçlüğü dolayısıyla tesadüfi olmayan bir örnekleme metodu (kolayda örnekleme) kullanılmıştır. Bu durum araştırma için bir kısıt olarak görülmektedir. Küme kaynakları belirlenme aşamasında, Türkiye'de tam teşekküllü bir küme örneğine rastlamak zor olduğu için ve Kayseri Mobilya kümesi de küme özelliklerinden hepsini henüz taşımadığı için oldukça zorlanılmıştır. Kaynak sınıflandırılmasında yer alması istenilen bazı kaynak türlerinin (küme yönetimi, küme altyapısı gibi) dâhil edilememesi çalışmanın bir başka kısıtını oluşturmaktadır.

### 4.ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI

Yapılan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri neticesinde elde edilen bilgiler ışığında küme kaynakları Tablo 2'deki gibi sınıflandırılmıştır.

**Tablo 2:** Küme Kaynakları

Kurumsal kaynaklar
Kümede sektörle ilgili ticaret ve profesyonel iş birliği kuruluşlarının (sivil toplum kuruluşları, odalar) sayısı
Kümedeki sektöre ilişkin araştırma ve teknoloji merkezlerinin sayısı
Kümede sektörle ilgili hizmet veren eğitim kurumlarının (üniversite, mesleki eğitim merkezleri) sayısı
Kümede işletmeye girdi sağlayacak işletmelerin (tedarikçi) sayısı
Kümeyle yönelik finansal destek veren kamu veya özel kuruluşların sayısı
Kümede girdi sağlanan işletmelerin sayısı
Kümede sektöre yönelik hizmet sağlayan kuruluşların (Tasarım, lojistik, makine bakımı vs.) sayısı
Küme ürünlerinin piyasadaki imajı
Küme liderinin/liderlerinin nitelikli iş gücünün bölgeye çekilmesindeki etkisi
Küme liderinin/liderlerinin sektörde küme imajının güçlenmesindeki etkisi
Küme liderinin/liderlerinin tedarikçilere desteği
Özelleşmiş Kaynaklar
İhtiyaç duyulan sayıda iş gücünü küme içinden sağlanabilmesi
İhtiyaç duyulan nitelikte iş gücünü küme içinden sağlanabilmesi
İhtiyaç duyulan hammaddenin önemli bir kısmını küme içinden sağlanabilmesi
İhtiyaç duyulan ara maddelerin önemli bir kısmının küme içinden sağlanabilmesi
İhtiyaç duyulan ikinci el makinelerin önemli bir kısmının küme içinden sağlanabilmesi
İhtiyaç duyulan yeni makinelerin önemli bir kısmını küme içinden sağlanabilmesi
İlişkisel Kaynaklar
Kümedeki rakiplerle yapılan işbirlikleri
Kümedeki tedarikçilerle yapılan işbirlikleri
Kümedeki eğitim kurumları ile yapılan işbirlikleri
Kümedeki sektörle ilgili ticaret ve profesyonel iş birliği kuruluşları (sivil toplum kuruluşları, odalar) ile yapılan işbirlikleri
Kümedeki araştırma ve teknoloji merkezleri ile yapılan işbirlikleri
Kümedeki finansal destek veren kamu veya özel kuruluşlar ile yapılan işbirlikleri
Küme içerisinde girdi sağlanan işletmeler ile yapılan işbirlikleri

Tablo 2 Devam

#### Finansal Kaynaklar

- Son 3 yılda kümeyle finansal destek veren kamu veya özel kuruluşlardan (Kalkınma ajansları, küme yönetiminin yürüttüğü projeler veya bankalar) alınan Ar-Ge desteği
- Son 3 yılda kümeyle finansal destek veren kamu veya özel kuruluşlardan (Kalkınma ajansları, küme yönetiminin yürüttüğü projeler veya bankalar) alınan eğitim desteği
- Son 3 yılda kümeyle finansal destek veren kamu veya özel kuruluşlardan (Kalkınma ajansları, küme yönetiminin yürüttüğü projeler veya bankalar) alınan ihracat desteği
- Son 3 yılda kümeyle finansal destek veren kamu veya özel kuruluşlardan (Kalkınma ajansları, küme yönetiminin yürüttüğü projeler veya bankalar) alınan yatırım desteği

Faktör analizi ile oluşturulan bu dört grup küme kaynaklarının %69'unu açıklamaktadır. Alt faktörlerin gizil değişkenini açıklama gücü kurumsal kaynaklarda 0,55-0,86 arasında, özelleşmiş kaynaklarda 0,68-0,88 arasında, ilişkisel kaynaklarda 0,84-0,89 arasında, finansal kaynaklarda ise 0,67-0,85 arasında değişmektedir.

İşletme kaynaklarına dair literatürde çok çeşitli sınıflandırmalar mevcuttur. Bu çalışmada işletme kaynakları yine geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılarak beşeri kaynaklar, örgütsel kaynaklar, fiziksel kaynaklar ve finansal kaynaklar olarak belirlenmiştir. Bu dört grup işletme kaynaklarının %69,78'ini açıklamaktadır. Alt faktörlerin gizil değişkenini açıklama gücü beşeri kaynaklarda 0,58-0,87 arasında, örgütsel kaynaklarda 0,56-0,83 arasında, fiziksel kaynaklarda 0,86-0,90 arasında, finansal kaynaklarda 0,74-0,85 arasında değişmektedir. Küme kaynakları ile işletme kaynakları arasındaki ilişkiye bakıldığında söz konusu ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmüştür ( $p=0,012$ ,  $p<0,05$ ). Ancak ilişki zayıftır (Tahmin değeri=0,231).

## 5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada küme kaynaklarının belirlenmesine çalışılmış bu çabada kaynakların sadece çalışma yapılan mobilya kümesine has değil de diğer sektör kümelerinde uygulanabilecek şekilde olmasına dikkat edilmiştir. Küme kaynaklarının belirlenmesi ile aynı sektöre ait kümeler arasında karşılaştırma yapmak mümkün olabilecektir. Ancak kümenin en önemli kaynağının işletmeler olduğu kabulü ile asıl önemli olanın küme kaynakları ile işletme kaynakları arasındaki ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu ilişkinin her yönüyle ele alınması gerekmekte bu alanda daha çok çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü kaynak tabanlı görüş varsayımları altında herhangi bir kümede yer almayan işletmenin yetenekleri kaynaklarına dayanmaktadır. Peki, bir kümede yer alan işletmenin yetenekleri sadece kendi kaynaklarına mı yoksa kümenin kaynaklarına da mı

bağlı olacaktır? Çalışmada elde edilen verilerle göre işletme kaynakları ile küme kaynakları arasında anlamlı fakat zayıf bir ilişki vardır. Kuvvetli bir ilişki çıkması aslında daha beklenen bir sonuçtur. Ancak araştırmanın kısıtlarında daha önce de bahsedildiği üzere çalışma yapılan küme, küme özelliklerinin hepsini göstermemektedir. Benzer çalışmaların gelecekte de yapılıp önemli olduğu düşünülen bu ilişkiye açıklık getirmeleri umulmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Andersson, T., Serger, S. S., Sörvik, J., & Hansson, E. W. (2004). The cluster policies whitebook. [http://www.clusterplattform.at/fileadmin/user\\_upload/clusterbibliothek/916\\_TheClusterPoliciesWhitebook.pdf](http://www.clusterplattform.at/fileadmin/user_upload/clusterbibliothek/916_TheClusterPoliciesWhitebook.pdf) (Erişim:10.12.2011)
- Becattini, G. (1990). The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. F. Pyke, G. Becattini, & W. S. (eds) içinde, *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy* (s. 37-51). Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Bekar, C., & Lipsey, R. G. (2001). Clusters and economic policy. *Canadian Journal of Policy Research*, 3(1):62-70.
- Deloitte Business Consulting. (2010). Cluster Benchmarking in Poland . WARSAW: Deloitte Business Consulting S.A. [http://www.proinnoeurope.eu/sites/default/files/page/11/02/Clusters\\_benchmarking\\_in\\_Poland\\_-\\_2010\\_-\\_English\\_summary.pdf](http://www.proinnoeurope.eu/sites/default/files/page/11/02/Clusters_benchmarking_in_Poland_-_2010_-_English_summary.pdf) (Erişim:25.03.2011).
- DTM. (2009, Şubat). KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi. <http://www.smenetworking.gov.tr/detay.cfm?MID=45> (Erişim:30.06.2012).
- Fenstersefier, J. E. & Rastoin J-L. (2010). Wine cluster resources, firm value creation and competitive advantage. 5th International Academy of Wine Business Research Conference, (s.1-9).Auckland.
- Hervás-Oliver, J. L., & Albors-Garrigós, J. (2007). Do clusters capabilities matter? An empirical application of the resource-based view in clusters. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(2):113-136.
- Krugman, P. (1991). *Geography and Trade*. Cambridge: MIT Press.
- Kuchiki, A. (2007). A Flowchart Approach to Malaysia's Automobile Industry Cluster Policy. IDE-JETRO Discussion Paper No.120, 1-30.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. London: Macmillan.
- Maskell, P. & Malmberg, A. (1999), Localised learning and industrial competitiveness *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 23, pp. 167-185.
- OECD (1999). *Boosting Innovation: The Cluster Approach*. [http://www.clusterbg.net/content/library/EN/Boosting\\_Inovations\\_Cluster\\_Approach.pdf](http://www.clusterbg.net/content/library/EN/Boosting_Inovations_Cluster_Approach.pdf), (Erişim:15.12.2011)
- Perry, M. (2005). Clustering Small Enterprise: Lessons From Policy Experience in New Zealand. *Environment and Planning* , 23(6):833-850.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Rosenfeld, S. A. (1997). Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development. *European Planning Studies*, 5(1): 3-23.
- Swann, P., & Prevezer, M. (1996). A Comparison of the Dynamics of Industrial Clustering in Computing and Biotechnology. *Research Policy*, 25: 139-157.
- Viedma, J. M. (2003). SCBS Social Capital Benchmarking System Profiting From Social Capital When Building. *Journal of Universal Computer Science*, 9(6):501-509.
- Wilk, E. O. (2003). Resource-Based View, Industrial Clusters and Collective Competitive Capabilities: A Case Study in South Brazilian Wineries. [http://www.Ifama.org/conference/2003conference/papers/wilkb\\_resource.pdf](http://www.Ifama.org/conference/2003conference/papers/wilkb_resource.pdf), (Erişim:20.10.2011).
- Zen, A. C., Fensterseifer, J. E., & Prévot, F. (2011). Internationalization of Clustered Companies and the Influence of Resources: A Case Study on Wine Clusters in Brazil and France. *Latin American Business Review*, 12(2):123-141.

# İLİŞKİYE-ÖZGÜ YATIRIMLARIN DAĞITIM KANALININ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

**Sibel DÜDEN**

Otokoç, Satış Sonrası Hizmetler Danışmanı  
sibeldu@otokocotomotiv.com.tr

**Dr. Tuğba GÜRÇAYLILAR YENİDOĞAN**

Akdeniz Üniversitesi İİBF  
İşletme Bölümü  
t.yenidogan@hotmail.com

**Prof.Dr. Fulya SARVAN**

Akdeniz Üniversitesi İİBF  
İşletme Bölümü  
fulyas@akdeniz.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmada ilişkiye-özgü yatırımlar ve performans arasındaki ilişki fırsatçı ve işbirlikçi davranış değişkenlerinin çoklu aracı etkileri dikkate alınarak açıklanmaktadır. Çalışmanın teorik bakış açısı, işlem maliyeti teorisinin ilişkiye-özgü varlıklara yatırımlardan elde edilen değer fırsatçı şekilde istismar edilmesi varsayımına alternatif bir bakış açısı sunan ilişkiyel yönetim bakış açısına dayanmaktadır. Araştırma verisi Türk otomotiv dağıtım kanalında gerçekleştirilen bir alan araştırmasından elde edilmiştir. Araştırmanın bulguları, daha yüksek bir ilişkiyel performansın özgül varlıklara artan simetrik yatırımlarla desteklendiğini göstermektedir. Ayrıca fırsatçı ve işbirlikçi davranış değişkenlerinin dolaylı etkileri ilişkiye-özgü yatırımların performansı artırıcı etkisini güçlendirmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** otomotiv dağıtım kanalları, ilişkiye-özgü yatırımlar, fırsatçı davranış, işbirlikçi davranış, ilişkiyel performans

## 1.SORUNSAK

Varlık özgüllüğü ilişkiyel performansını etkileyen önemli bir yönetsel karar değişkenidir. İşlem maliyeti teorisine göre özgül yatırımlar daha az bağımlı olan iş ortağı tarafından ele geçirilebilen rant benzerleri yaratarak fırsatçılık riskini ve dolayısıyla işlem maliyetlerini artırır (Williamson, 1985; Heide ve Stump, 1995; Lui vd., 2009). Yatırım değerinden fırsatçı şekilde faydalanılabildiği durumlarda varlıkların ilişkiye has doğası bir yönetim meselesi olan teminat sorununa yol açmaktadır (Heide, 1994; Rindfleish ve Heide, 1997). Sözleşmeye dayalı anlaşmalar yaratılan değer fırsatçı şekilde istismar edilmesi riskini azaltan teminat mekanizmaları olarak kullanılabilmesine karşın (Williamson, 1983) işlem taraflarının bilgiyi işleme kapasitelerinin sınırlılığı eksiksizlik derecesinde çeşitlenen sözleşmeler tasarlamalarına olanak tanırken arda kalan fırsatçılık riski varlığını sürdürmeye devam etmektedir (Artz ve Brush, 2000; Wang, 2010). Bu nedenle, eksik bir sözleşme kurulumunda, ilişkiye-özgü yatırımlar diğer tarafı sözleşmeyi erken sonlandırmaya veya sözleşme koşullarını kendi menfaati doğrultusunda tekrar müzakere etmeye zorlayan iş ortağı tarafından faydalanılabilen işlem sonrası rant benzerleri yaratmaktadır (Klein vd., 1978; Williamson, 1985). Özgül yatırımlardan elde edilen getirinin işlem sonrası bölüşümündeki vazgeçme problemleri işlem taraflarının özgül varlıklara daha az yatırımda bulunmalarına yol açmaktadır. Bu durumda taraflar ilişkiden beklenen faydaları elde edemeyebilir ve böylece fırsatçı davranıştan kaynaklanan tek taraflı kazanımlar örgütler arası azalan ilişkiyel performansla sonuçlanma olasılığındadır (Parkhe, 1993; Pilling vd., 1994; Luo, 2007; Lui vd., 2009).

Diğer taraftan, tek taraflı yatırımların etkisinden farklı olarak iki yanlı ilişkiye-özgü yatırımlar, ortaklaşa yaratılan değer taraflardan birinin fırsatçı eylemleriyle adaletsiz şekilde faydalanılmasını engelleyen iki taraflı bir teminat etkisi yaratmaktadır (Williamson, 1983). Karşılıklı taahhütlerin bağlayıcılığı ilişkinin sonlandırılması durumunda yitirilebilen getiri akışı yaratarak işlem taraflarını ilişkilerin sürekliliğini sağlayacak

şekilde davranmaya yöneltilir (Katz, 1989; Heide, 1994; Sarkar vd., 2001). Bağlantılı olarak, kaynak temelli bakış açısı ve işlem maliyeti teorisinin varsayımlarından yararlanan örgütler arası rekabet üstünlüğünün ilişkisel bakış açısı (Dyer, 1997) yüksek varlık özgülüğünün işlem maliyetlerinde mutlaka bir artışa yol açmayacağını savunmaktadır. İlişkisel yönetim bakış açısının verimlilik kriteri, işlem maliyetlerini enazlamanın ötesinde uzun süreli işbirliğine dayalı bir ilişkiyle yaratılan ortak işlem değerini ençoklamaktır (Zajac ve Olsen, 1993; Skjøtt-Larsen vd., 2007). Şebeke ortakları işbirlikçi ilişkiler kurmak amacıyla ilişkiye-özü simetrik yatırımlar yaparken bilgi paylaşımı ve ilişkisel öğrenme yoluyla rekabet üstünlüğü (/ilişkisel rantlar) yaratabilir ve ilişki sürecindeki fırsatçı eylemleri azaltabilirler (Dyer, 1996; Sawhney Celly vd., 1999; Ghosh ve John, 1999; Rokkan vd., 2003; Wu vd., 2006; Mukherji ve Francis, 2008). Sonuç olarak, ilişkiye-özü yatırımlar nispi olarak daha az maliyete katlanmak suretiyle fırsatçılığı azaltarak ve karşılıklı bağımlı iş çevrelerinde eşgüdümlü eylemleri teşvik etmek suretiyle değer yaratımını artırarak ilişkisel performans üzerinde önemli ölçüde pozitif bir etki yaratmaktadır (Anderson ve Narus, 1990; Dyer, 1996; Dahlstrom ve Nygaard, 1999; Lui vd., 2009). İlişkisel yönetim bakış açısıyla uyumlu olarak bu çalışma, Türk otomotiv dağıtım kanalında ilişkiye-özü yatırımlar ve ilişkisel performans arasındaki ilişkiyi fırsatçı ve işbirlikçi davranış değişkenlerinin çoklu aracı etkilerini dikkate alarak araştırmayı amaçlamaktadır. İlişkiye-özü yatırımlar fırsatçı davranışı azaltarak şebekedeki tarafları işbirlikçi davranmaya teşvik ederken ilişkisel performansın artacağı varsayılmaktadır.

## 2. HİPOTEZLER

İşlem maliyeti teorisine göre (Williamson, 1985) alternatif kullanımlarda daha az değere sahip olan ilişkiye-özü yatırımlar potansiyel olarak adaletsiz şekilde kullanılabilen bir getiri akışı yaratmaktadır (Joskow, 2008). Bu durumda bir şebeke ilişkisinde özgül varlıklara yatırımda bulunan taraf, yatırımlardan normalin üstünde geri dönüşler elde ederek kendi tek taraflı kazanımını ençoklamak isteyen diğer işlem tarafının fırsatçı eylemlerine maruz kalabilmektedir. Buna karşın bir ilişkide her iki tarafın da karşılıklı bağımlılığı arttıran özgül varlıklara simetrik yatırımlarda bulunabildikleri gözlemlenmektedir (Windsperger, 1994; Jap ve Anderson, 2003). Bu çalışma, iki yanlı yatırımlarla yaratılan getiri akışı fırsatçı davranışla elde edilen kazanımları aştığında, ilişkiye-özü yatırımların her iki tarafı da bağlayıcı kılma olasılığında olduğu ve böylece fırsatçı davranış eğilimini azalttığı varsayımına dayanmaktadır (Klein vd., 1978; Rokkan vd., 2003; Hendrikse ve Windsperger, 2011). Bir başka deyişle bu çalışma, özgül varlıklara yapılan karşılıklı yatırımların ilişkisel performans üzerindeki etkisini işlem maliyeti teorisine alternatif bir açıklama sunan ilişkisel yönetim bakış açısının varsayımlarıyla açıklamaya çalışmaktadır. İlişkisel bakış açısına göre özgül yatırımların fırsatçı davranışı sınırladıcı etkisi her iki tarafı da işbirliği temelinde davranmaya yönlendirmektedir. İşbirliği artarken benzer veya tamamlayıcı, eşgüdümlü eylemlere girişilebilmekte ve amaçlanan çıktıların birlikte kazanımı artan ilişkisel performansla sonuçlanabilmektedir (Anderson ve Narus, 1990; Dahlstrom ve Nygaard, 1999; Lui vd., 2009). Dolayısıyla, ilişkisel yönetim bakış açısı temelinde, ilişkiye-özü yatırımlar ve ilişkisel performans arasındaki ilişki aşağıdaki hipotezler kullanılarak test edilmiştir:

H<sub>1</sub>: İlişkiye-özü yatırımlar fırsatçı davranışla negatif ilişkilidir.

H<sub>2</sub>: İlişkiye-özü yatırımlar işbirlikçi davranışla pozitif ilişkilidir.

H<sub>3</sub>: Fırsatçı davranış ilişkisel performansla negatif ilişkilidir.

H<sub>4</sub>: İşbirlikçi davranış ilişkisel performansla pozitif ilişkilidir.

H<sub>5</sub>: İlişkiye-özü yatırımlar ilişkisel performansla pozitif ilişkilidir.

H<sub>6</sub>: Fırsatçı ve işbirlikçi davranışın çoklu aracı etkileri ilişkiye-özü yatırımların ilişkisel performans üzerindeki pozitif etkisini artırır.

## 3. KAPSAM

Araştırmanın kapsamını Türk otomotiv endüstrisi dağıtım kanalında faaliyet gösteren bayiler oluşturmaktadır. Ana sanayi firmaları ile otomotiv bayileri arasındaki ilişkilerin ürün ve hizmetlerin etkin bir şekilde pazarlanabilmesi için özgül varlıklara yüksek karşılıklı yatırımlar gerektirmesi araştırma modelinin ana sanayi-bayi ilişkileri kapsamında test edilmesini olanaklı kılmıştır. Araştırmanın örneklemini binek ve hafif ticari araç kategorilerinde faaliyet gösteren ve Türk otomotiv endüstrisinde toplam % 78.70 pazar payına sahip olan 11 farklı otomotiv markasının (Tofaş-Fiat, Doğuş-Volkswagen, Ford Otosan-Ford, Oyak Renault-Renault, Peugeot, Toyota, General Motors-Opel, Honda, Nissan, Hyundai Assan-Hyundai ve Temsa-Mitsubishi) araç bayileri oluşturmaktadır. Araştırma kapsamı otomotiv markalarına ek olarak ilgili araç kategorilerinde pazar payının yaklaşık %64'ünün oluşturan iller (İstanbul, İzmir, Ankara, Antalya, Bursa ve Konya) kapsamında da sınırlanmıştır. Seçilen araç bayilerinin internet sitelerinden elde edilen istatistiklere göre belirtilen illerde toplam 101 adet bayi faaliyet göstermektedir.

#### 4.YÖNTEM

Veri toplama sürecinde ilişkiye-özgü yatırımlar (6 madde), fırsatçı davranış (4 madde), işbirlikçi davranış (6 madde) ve ilişkisel performans (1 madde) değişkenlerine ait toplam 17 maddeden oluşan bir soru formu kullanılmıştır. Ana sanayi firmalarının ürün ve hizmetlerin pazarlanması ve satış faaliyetleriyle ilişkili olarak bayilik anlaşması içerisinde buldukları firmalarla özgül varlıklara yaptıkları yatırım düzeyini ölçmek için Heide ve John (1998)'un çalışmasından faydalanılmıştır. Dört maddeli fırsatçılık ölçeği, Dahlstrom ve Nygaard (1999) ve Jap ve Anderson (2003) tarafından kullanılabilir hale getirilen kavramsal yapılardan yararlanılarak geliştirilmiştir. Şebeke üyeleri arasındaki işbirliği, ana sanayi firmalarıyla satış bayiliklerinin gelecek büyüme hedefleri, pazarlama, yerel satışlar, kampanyalar, reklam ve promosyon faaliyetleri, showroom tasarımı ve yenilemesi vs. ile ilgili karar alanlarındaki etkileşim düzeylerini yansıtmaktadır. Bu değişken, Reve ve Stern (1986), Dahlstrom ve Nygaard (1999) çalışmalarından uyarlanan bir ölçek aracılığıyla ölçülmüştür. İlişkisel performansın değerlendirilmesinde ise Dwyer vd. (1987), Saxton (1997) ve Lui vd. (2009) çalışmalarından faydalanılmış ve otomotiv bayilerinin ana sanayi firmalarıyla geliştirdikleri ilişkilerden tatmin düzeylerini yansıtan, performansın tek maddeli bir ölçümü kullanılmıştır. Tüm değişkenler "1=hiç katılmıyorum - 7=tamamen katılıyorum" seçeneklerini içeren 7 noktalı Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

Varlık özgüllüğü-performans ilişkisini test etmek üzere hazırlanan anket formu örneklemdeki 101 adet otomotiv bayisinin satış/servis yöneticileri veya bayi genel müdürlerine elektronik posta aracılığıyla ulaştırılmıştır. Araştırma Mayıs 2011-Eylül 2011 tarihleri arasında ve üç ayrı etapta gerçekleştirilmiştir. Mayıs ayında yapılan ilk çağrı sonucunda 22 adet kullanılabilir anket formunun geri dönüşü sağlanmıştır. İkinci hatırlatmada 28, son hatırlatmada ise 4 adet geri dönüş sağlanabilmiştir. 15 Eylül 2011 tarihinde veri toplama süreci sonlandırılmış olup toplam 54 adet kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Araştırmanın geri dönüş oranı %53.47'dir. Türk otomotiv endüstrisi dağıtım kanalından elde edilen veri SPSS 18.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Birden fazla aracı (mediating) değişkenin (fırsatçı davranış ve işbirlikçi davranış) varlık özgüllüğü-performans ilişkisindeki dolaylı etkilerini test edebilmek için Preacher ve Hayes (2008) tarafından geliştirilen bir SPSS ara yazılımı kullanılmıştır. Ölçümlerin güvenilirliği, iç tutarlılık katsayıları değerlendirilerek test edilmiştir. Tüm yapılar için Cronbach alpha değeri eşik düzey olarak önerilen (Hair vd., 1998) 0.70 değerinin üzerindedir. Cevap vermeme yanlılığını test etmek amacıyla erken ve geç yanıtlayıcılar arasındaki farklar test edilmiş (MANOVA testi) ve ölçümler için erken ve geç yanıtlayıcılar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Wilk's Lambda = 0.764, F = 1.733, p = 0.101).

#### 5. SONUÇ

Bu çalışma ilişkiye-özgü yatırımlar ve performans arasındaki ilişkiyi fırsatçı ve işbirlikçi davranış değişkenlerinin çoklu aracı etkilerini dikkate alarak açıklamaya çalışmaktadır. Türk otomotiv endüstrisi dağıtım kanalından elde edilen bulgular, daha yüksek bir ilişkisel performansın özgül varlıklara artan simetrik yatırımlarla desteklendiğini göstermektedir. Bununla birlikte fırsatçı ve işbirlikçi davranış değişkenlerinin dolaylı etkileri ilişkiye-özgü yatırımların performansı artırıcı etkisini güçlendirmektedir. Sonuç olarak, bu çalışma, ilişkiye-özgü karşılıklı yatırımların işbirlikçi davranışla yaratılan potansiyel kazanımların kaldıraç etkisiyle fırsatçı istismarı azaltacağını ve böylece ilişkilerin daha yüksek bir performansla sonuçlanacağını savunan yönetişimin ilişkisel bakış açısı tarafından desteklenmektedir. Böylece işlem maliyeti teorisinin yaratılan değerden tek tarafı adaletsiz kazanç sağlama varsayımına dayanan özgül yatırımların istimlak etkisine alternatif bir bakış açısı sunularak literatüre katkı sağlanmaktadır. Yönetimsel bakış açısından ise yüksek bir ilişkisel performans elde etme beklentisindeki imalatçı ve dağıtıcı firmaların ilişkiye-özgü yatırımlarla desteklenen işbirlikçi bir strateji izlemeleri gerektiği yönünde bir sonuç çıkarılmaktadır.

Bu çalışma, yukarıda belirtilen teorik ve yönetsel katkılarına karşın, gelecek çalışmalar için fırsatlar yaratan bazı sınırlılıklara da sahiptir. Araştırma tasarımında tek bir yanıtlayıcı kaynağının (bayiler) kullanılması çalışmanın ilişkiye-özgü yatırımların ilişkisel performansın artırılmasındaki rolünü bütünsel bir bakış açısıyla açıklama kabiliyetini sınırlandırmaktadır. Bu nedenle gelecek çalışmalar hem ana sanayi firmaları hem de bayilerden oluşan bir yanıtlayıcı kitlesiyle değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışmalıdır. Ayrıca Türk otomotiv endüstrisi dağıtım kanalında faaliyet gösteren sadece 54 araç bayisinden elde edilen verinin kullanımıyla ulaşılan mevcut çalışmanın ölçüm geçerliliği daha büyük bir örneklemle geliştirilebilir.

#### KAYNAKÇA

- Anderson, J. C. ve Narus, J. A. 1990. A model of distributor firms and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing*, 54(1): 42-58.
- Artz, K.W. ve Brush, T.H. 2000. Asset specificity, uncertainty and relational norms: an examination of coordination costs in collaborative strategic alliances, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 41: 337-62.
- Dahlstrom, R. ve Nygaard, A. 1999. An empirical investigation of ex post transaction costs in franchised distribution channels, *Journal of Marketing Research*, 36(2): 160-170.

- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. ve Oh, S. 1987. Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 51(2): 11-27.
- Dyer, J.H. 1996. Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry, *Strategic Management Journal*, 17(4): 271-292.
- Dyer, J. H. 1997. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value, *Strategic Management Journal*, 18(7): 535 - 556.
- Dyer, J. H. ve Singh, H. 1998. The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, 23(4): 600-679.
- Ghosh, M. ve John, G. 1999. Governance value analysis and marketing strategy, *Fundamental Issues and Directions of Marketing*, 63: 131-145.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L ve Black, W.C. 1998. *Multivariate data analysis*. Pearson Education, Upper Saddle River, New York.
- Heide, J.B. 1994. Interorganizational governance in marketing channels, *Journal of Marketing*, 58(1): 71-85.
- Heide, J.B. ve John, G. 1988. The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels, *Journal of Marketing*, 52(1): 20-35.
- Heide, J. B. ve Stump, R. L. 1995. Performance implications of buyer-supplier relationships in industrial markets: A transaction cost explanation, *Journal of Business Research*, 32(1): 57-66.
- Hendrikse, G. ve Windsperger, J. 2011. Determinants of contractual completeness in franchising. M. Tuunanen, J. Windsperger, G. Cliquet ve G. Hendrikse (Der.), *New developments in the theory of networks: franchising, alliances and cooperatives*: 13-30. New York: Springer.
- Jap, D. J. ve Anderson, E. 2003. Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism, *Management Science*, 49(12): 1684-1701.
- Joskow P.L. 2008. Vertical integration, Ménard, C. ve Shirley, M.M. (Der.), *Handbook of new institutional economics*: 319-348, Springer-Verlag, Heidelberg.
- Katz, M.L. 1989. Vertical contractual relations, Schmalensee, R. ve Willig, R.D. (Der.), *Handbook of industrial organization*: 655-721, Vol. 1, New York: Elsevier.
- Klein, B., Crawford, R.G. ve Alchian, A.A. 1978. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process, *Journal of Law and Economics*, 21(2): 297-326.
- Lui, S. S., Wong Y. ve Liu, W. 2009. Asset specificity roles in interfirm cooperation: Reducing opportunistic behavior or increasing cooperative behavior? *Journal of Business Research*, 6: 1214-1219.
- Luo, Y. 2007. Are joint venture partners more opportunistic in a more volatile environment? *Strategic Management Journal*, 28: 39-60.
- Mukherji, A. ve Francis, J.D. 2008. Mutual adaptation in buyer-supplier relationships, *Journal of Business Research*, 61: 154-161.
- Parkhe, A. 1993. Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation, *Academy of Management Journal*, 36: 794-829.
- Pilling, B.K., Lawrence, A.C. ve Donald, W.J. 1994. Relational bonds in industrial exchange: an experimental test of the transaction cost economic framework, *Journal of Business Research*, 30: 237-251.
- Preacher, K.J. ve Hayes, A.F. 2008. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models, *Behavior Research Methods*, 40: 879-891.
- Reve, T. ve Stern, L.W. 1986. The relationship between interorganizational form, transaction climate, and economic performance in vertical interfirm dyads, Pelligrini L. ve Reddy S.K. (Der.), *Marketing channels*: 75-102, MA: Lexington Books, Lexington.
- Rindfleisch, A. ve Heide, J.B. 1997. Transaction cost analysis: past, present, and future applications, *Journal of Marketing*, 61(4): 30-54.
- Rokkan, A.I., Heide, J.B. ve Wathne, K.H. 2003. Specific investments in marketing relationships: expropriation and bonding effects, *Journal of Marketing Research*, 40(2): 210-224.
- Sarkar, M.B., Echambadi, R., Cavusgil, S.T., ve Aulakh, P.S. 2001. The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4): 358-373.
- Sawhney Celly, K., Spekman, R.E. ve Kamauff, J.W. 1999. Technological uncertainty, buyer preferences and supplier assurances: an examination of pacific rim purchasing arrangements, *Journal of International Business Studies*, 30(2): 297-316.
- Saxton, T. 1997. The effect of partner and relationship characteristics on alliance outcomes, *Academy of Management Journal*, 40(2): 443-461.
- Skjøtt-Larsen, T., Schary, P.B., Mikkola, J.H. ve Kotzab, H. 2007. *Managing the global supply chain*, Sweden: Copenhagen Business School Press.
- Wang, S. 2010. Contractual incompleteness for external risks, *The B.E. Journal of Theoretical Economics*, 10(1): 1-34.
- Williamson, O.E. 1983. Credible commitments: using hostages to support exchange, *American Economic Review*, 73: 519-540.
- Williamson, O.E. 1985. *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.
- Windsperger, J. 1994. The evolution of the vertically integrated firm: A transaction cost analysis, Aiginger, K. ve Finsinger, J. (Der.), *Applied industrial organization*: 111-130, Dordrecht: Kluwer.
- Wu, W.Y., Chang, S.C. ve Wu, Y.J. 2006. The impacts of specificity investments on relationship learning and competence building: the supplier's perspective, *International Journal of Management and Enterprise Development*, 3(3): 244-263.
- Zajac, E. ve Olsen, C. 1993. From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study of inter-organizational strategies, *Journal of Management Studies*, 30(1): 131-45.

**OTUZÜÇÜNCÜ OTURUM: PROF.DR. MEHMET OLUÇ SALONU  
STRATEJİK YÖNETİM LİTERATÜRÜ**

- ✓ **GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDE STRATEJİK YÖNETİM LİTERATÜRÜNÜN ÖRÜNTÜSÜ NASIL İLERLİYOR? TÜRKİYE ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

*Doç.Dr. Mehmet Ali KÖSEOĞLU*

*Prof.Dr. Mehmet BARCA*

*Dr. Erdal AKDEVE*

- ✓ **STRATEJİK YÖNETİM YAZINININ ENTELEKTÜEL YAPISINDA DEĞİŞİM: 2001-2012 YILLARI ARASI BİBLİYOMETRİK BİR DEĞERLENDİRME**

*Yrd.Doç.Dr. Çimen KARATAŞ ÇETİN*

*Yrd.Doç.Dr. Didem ÖZER ÇAYLAN*

- ✓ **STRATEJİ ALGISI VE STRATEJİ GELİŞTİRME YAKLAŞIMI YÖNETİCİ DÜZEYLERİ ARASINDA FARKLILIK GÖSTERİYOR MU?**

*Yrd.Doç.Dr. Mahmut HIZIROĞLU*

*Dr. Yasin ŞEHİTOĞLU*



# GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDE STRATEJİK YÖNETİM LİTERATÜRÜNÜN ÖRÜNTÜSÜ NASIL İLERLİYOR? TÜRKİYE ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

**Doç.Dr. Mehmet Ali KÖSEOĞLU**  
Minot State University ND USA  
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
koseoglu.mehmetali@gmail.com

**Prof.Dr.Mehmet BARCA**  
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
İşletme Fakültesi İşletme Bölümü  
barcamehmet@gmail.com

**Dr.Erdal AKDEVE**  
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
İşletme Fakültesi İşletme Bölümü  
erdal.akdeve@ybu.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışma, Batı ülkelerinde yapılan Türkiye odaklı (örneklem, yazar ve kurum olarak) ampirik ve kuramsal stratejik yönetim çalışmalarının entelektüel örüntüsünü (pattern) ortaya çıkararak Türkiye’de yerel akademik dergilerde basılan stratejik yönetim makalelerinin örüntüsünü karşılaştırma girişimidir. Bu kapsamda, uluslararası ve ulusal veri tabanlarından taranan yönetim dergilerinden elde edilen makaleler (176 makale yerel ve 77 makale yurtdışı dergilerden) bibliyometrik analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Bu çalışmalar ile uluslararası bilimsel dergilerde Türkiye odaklı (örneklem, yazar ve kurum olarak) ve ulusal bilimsel dergilerde ampirik ve kuramsal stratejik yönetim çalışmalarının yıllara göre sayısal dağılımı, en çok araştırma yapan yazarların kimler olduğu, çok yazarlılık durumunun ne olduğu, yazarların hangi kurumlarda çalıştığı, makalelerin oluşturulmasında hangi metodolojinin izlendiği, örneklem olarak hangi sektörlerin tercih edildiği, stratejik yönetimin hangi alt alanlarına yoğunlaştığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik yönetim, bibliyometrik analiz, gelişmekte olan ülkeler

## 1.GİRİŞ

Bu çalışma stratejik yönetim literatürünün gelişmekte olan ülkelerde nasıl bir örüntüye sahip olduğunu araştırmayı amaçlamaktadır. Diğer bir ifade ile bu çalışma Batı’da yapılan Türkiye odaklı (örneklem, yazar ve kurum olarak) ampirik ve kuramsal stratejik yönetim çalışmalarının entelektüel örüntüsünü (pattern) ortaya çıkararak Türkiye’de yerel akademik dergilerde yayınlanan stratejik yönetim makalelerinin örüntüsünü karşılaştırma girişimidir.

Stratejik yönetime ilişkin çalışmalar özellikle gelişen ülkeleri örneklem olarak ilerlemesine rağmen gelişmekte olan ülkeler (Brezilya, Çin, Hindistan, Türkiye gibi) bu çalışmalara çok az oranda konu edilmektedir. Buna paralel olarak stratejik yönetim alanındaki ilerlemeleri izlemek için de araştırmalar yapılmaktadır. Örneğin, Ramos-Rodrigues ve Ruis-Navarro (2004) Strategic Management Journal dergisinde 1980-2000 yıllarında yayımlanan makaleleri bibliyometrik analizle inceleyerek alanın entelektüel yapısını tartışmıştır. Nerur, Rasheed ve Natarajan (2008) Strategic Management Journal dergisinde en çok atıf alan yazarlardan hareketle Ramos-Rodrigues ve Ruis-Navarro (2004)’nun çalışmasını tamamlayıcı nitelikte atıf analizi kullanarak, alandaki alt alanların tanımlanması ve bu alanların ilişkisi ve alanda önemli rollere sahip olan yazarların rollerini betimlemiştir. Furrer, Thomaz ve Goussevskaia (2008) Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Administrative Science Quarterly ve Strategic Management Journal dergilerinde stratejik yönetimin 26 yıllık süreçteki gelişimini içerik analizi ile incelemiştir. Sektörel olarak da Harrington ve Ottenbacher (2011) dünyada turizm ve otelcilik yönetimi konusunda önemli bir etkiye sahip olan dergilerde bu sektörde stratejik yönetimin nasıl geliştiğini araştırmıştır. Bu araştırmalar stratejik yönetimi-

min nasıl ilerlediğini genel olarak (yazar, kurum, atıf vb odaklı) incelemektedir. Ancak gelişmekte olan ülkelerin bu alana nasıl katkı sağladığı bu çalışmalarda tartışılmamaktadır. Özellikle iş dünyasındaki hareket tarzlarında belirleyici rol oynayan gelişmekte olan ülkelerin bu alana nasıl katkı sağladığının araştırılması gerekmektedir.

Türkiye incelendiğinde, Barca ve Hızıroğlu (2009) ulusal yönetim kongresindeki 2000-2008 yıllarında stratejik yönetim alanında yayımlanan bildirimleri bibliyometrik analizle değerlendirmiş ve ulusal bazda stratejik yönetimin gösterdiği örüntünün Batı'daki gelişimle nasıl paralellik gösterdiğini tartışmışlardır. Duman, Kalemci ve Çakar (2005) 1980-2005 yılları arasında stratejik yönetim alanında yayınlanmış yazarı Türkiye'den olan makalelerde ve Türkiye'deki işletme, yönetim ve strateji kongrelerinde sunulan stratejik yönetim bildirilerinde stratejik yönetim kavramına nasıl bir anlam yüklediğini araştırılmıştır. Dalyan (2002) stratejik yönetim alanında yapılan yüksek lisans ve doktora tezlerini irdelemiştir.

Bu çalışmalar ışığında stratejik yönetim literatürünün bir disiplin olarak nasıl ilerleme gösterdiği genel çerçevede incelenirken bu disiplinin gelişmekte olan ülkeleri nasıl etkilediği veya gelişmekte olan ülkelerin bu alana nasıl katkı sağladığı tartışılmamıştır. Ulusal bağlamda da yapılan çalışmalar sadece ulusal arenada yapılan çalışmaları incelerken, ulusal dergilerdeki makalelerin ve Türkiye kaynaklı uluslararası alanda yayımlanan çalışmaların nasıl bir örüntü içerisinde olduğunu araştırmadığı görülmektedir. Bu bulgulara göre hem uluslararası hem ulusal literatürde ortaya çıkan bu boşluğun kapatılması amacıyla gelişmekte olan ülkelerde stratejik yönetimin entelektüel yapısının irdelemesi gerekmektedir. Bu çalışma da ortaya çıkan bu sorunsalı ulusal ve uluslararası bağlamda değerlendirmekte olup elde edilen sonuçları uluslararası çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırarak ülkemizdeki literatüre önemli bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Bu çalışmanın amacına ulaşması için ülkemizde yayımlanan www.asosindex.com veritabanındaki ve uluslararası veritabanlarındaki (emerald, proquest, sagepub, elsevier, inderscience, wiley, jstor) ilişkili makaleler bibliyometrik analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Bibliyometri, bir alanda yazılmış kitap ve makalelerin bazı özelliklerini tespit edebilmek amacıyla matematiksel ve istatistikî yöntemlerin kullanılmasıdır (Pritchard, 1969). Bibliyometrik analiz tanımlayıcı nitelikte olabileceği gibi değerlendirici nitelikte de olabilirler (McBurney ve Novak, 2002).

## 2. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Gelişmekte olan ülkelerde stratejik yönetimin nasıl bir örüntü içerisinde olduğunu tartışan bu çalışma ile şu konuların belirlenmesi amaçlanmaktadır:

- Uluslararası bilimsel dergilerde Türkiye odaklı (örneklem, yazar ve kurum olarak) ve ulusal bilimsel dergilerde ampirik ve kuramsal stratejik yönetim çalışmalarının yıllara göre sayısal dağılımının ne olduğu,
- En çok araştırma yapan yazarların kimler olduğu,
- Çok yazarlılık durumunun ne olduğu,
- Yazarların hangi kurumlarda çalıştığı,
- Makalelerin oluşturulmasında izlenen metodoloji,-örneklem olarak hangi sektörlerin tercih edildiği,
- Yapılan çalışmalarda stratejik yönetimin hangi alt alanlarında yoğunlaştığı.

Bu çalışmanın en önemli katkılarından birisi, kapsam bölümünde belirtilen soruların Batı'da yapılan Türkiye kaynaklı (örneklem, yazar ve kurum olarak) ampirik ve kuramsal stratejik yönetim çalışmaları çerçevesinde cevaplanmasıdır. Bununla birlikte diğer önemli katkı ise, bu çalışma ile elde edilen veriler, mevcut uluslararası (örneğin Ramos-Rodrigues ve Ruis-Navarro (2004), Nerur, Rasheed ve Natarajan (2008), Furrer, Thomaz ve Goussevskaia (2008)) ve ulusal çalışmaların (ör. Barca ve Hızıroğlu, 2009), verileri ile karşılaştırılarak gelişmekte olan ülkelerin bu alanda nasıl etkiler oluşturduğu ve oluşturabileceğinin tartışılması olacaktır.

### 2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için, kullanılacak çalışmalar uluslararası (emerald, proquest, sagepu, elsevier, inderscience, wiley, jstor) ve ulusal (asosindex vb) veri tabanlarında taranan yönetim dergilerinden elde edilecektir. Veri tabanlarının taranmasında 2000 yılından sonraki yayınlar dikkate alınacaktır. Stratejik yönetim çalışmaları özellikle 2000 yılından sonra önemli bir ivmeye kavuşup bu alanın ilerlemesinde önemli bir dönemeç olmuştur (Barca ve Hızıroğlu, 2009). Veri tabanlarında çalışmanın stratejik yönetime ait olup olmadığı çalışmanın başlığında, anahtar kelimelerinde veya özetinde Furrer, Thomas ve

Goussevskaia (2008) tarafından belirlenen stratejik yönetim konularına “Performance, Environment, Capabilities, Organization, Methodologies, International, Alliances, Corporate, Competition, Financial, Mission, Innovation, Growth, Top Management, Industry, Planning, Diversification, Decision, Restructuring, Fit, Typologies, Functional, Cognitive, Entrepreneurship, Leadership ve Entry” ve Türkiye odaklı olmasına göre değerlendirilecektir.

### 2.3. Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde makalelerin bibliyometrik özelliklerini değerlendirmek amacıyla iki ana başlık oluşturulmuştur:

- makalelerin zaman, kurum ve yazar niteliklerinin değerlendirilmesi ve
- makalelerde Stratejik Yönetimin çalışma şeklinin değerlendirilmesi.

#### 2.3.1. Makalelerin Zaman, Kurum ve Yazar Niteliklerine Göre Değerlendirilmesi

İlk olarak stratejik yönetim alanında hazırlanan makalelerin yıllar itibarıyla dağılımları Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1: Makalelerin Yıllar İtibarıyla Dağılımı**

Makaleler	Yıllar													Toplam	
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012		2013
Yerel Dergilerdeki	3	1	2	3	-	10	8	15	19	30	37	29	19	-	176
Yurtdışı Dergilerdeki	3	4	-	1	2	2	6	7	6	10	11	9	10	6	77
<b>Toplam</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>40</b>	<b>48</b>	<b>38</b>	<b>29</b>	<b>6</b>	<b>253</b>

İkinci olarak; makalelerin çok yazarlılık durumu Tablo 2’de değerlendirilmiştir.

**Tablo 2: Makalelerde Çok Yazarlılık Dağılımı**

Yazar Sayısı	Makaleler		Toplam
	Yerel	Yurtdışı	
1	49	11	59
2	85	31	114
3	32	18	49
4	8	13	21
5 ve üzeri	2	4	6
<b>Toplam</b>	<b>176</b>	<b>77</b>	<b>253</b>

Üçüncü olarak; stratejik alana katkıda bulunan yazarların kimler olduğu ve alana ne kadar katkı sağladığı tespit edilmiştir. Yerel dergileri incelendiğinde alana 307 yazar katkı sağlamıştır. Alana 5 makale ile katkı sağlayan yazarlar Hakan Kıtıaç, Lütfihak Alpkan ve Mehmet Ali Köseoğlu’dur. Alana 4 makale ile katkı sağlayan yazarlar Cemal Zehir ve Cengiz Duran bulunmuşken, 3 makale katkı sağlayan yazarlar Elif Karabulut Temel, Mehmet Barca ve Metin Saraçoğlu’dur. Alana 2 makale ile katkı sağlayan 21 yazar tespit edilmiş olup, 278 yazar da 1 makale ile katkı sağlamışlardır. Yurt dışı dergileri incelendiğinde alana 156 yazarın katkı sağladığı görülmektedir. Alana en fazla 9 makale ile katkı sağlayan yazalar John A. Parnell ve Mehmet Ali Köseoğlu’dur. Mehmet Demirbağ 6 makale ve Ekrem Tatoğlu 5 makale ile alana katkı sağlarken, 3 makale ile katkı sağlayan yazarların David Arditi, Fevzi Okumuş, Gündüz Ulusoy, İrem Dikmen, M. Talat Birgönül, Özlem Özkanlı ve Zhang Long olduğu tespit edilmiştir. 10 araştırmacı, 2 makale ile alana katkı sağlarken geri kalan 135 yazarda 1 makale ile alana katkı sunmuştur. Yerel dergilerde alana katkı sağlayan yazarların 5’i (%1,7) yabancı uyruklu olup, yurt dışı dergilere katkı sağlayan yazarların 31’nin (%23) yabancı uyruklu olduğu tespit edilmiştir.

Dördüncü olarak; yerli makalelere katkı sağlayan araştırmacıların unvanlarına göre değerlendirme yapılmış olup 349 unvanın var olduğu tespit edilmiştir. Bir yazarın birden fazla katkı sağlaması ve sürekli aynı unvana sahip olmadığı için bu rakam tespit edilmiştir. 349 unvanın 42’si profesör, 45’i doçent, 126’sı yardımcı doçent, 132’si öğretim görevlisi ve asistan ve 5 yazar diğer unvanlara sahiptir. Yurt dışı dergilerde yazarların unvanlarından ziyade doktora alıp almadıklarına göre ayırım yapıldığından bu konuda bir tespitte gidilmemiştir.

Beşinci olarak; 349 yazarın çalıştığı kurumlara göre değerlendirme yapılmıştır. Yerel dergilerde en fazla katkıyı sağlayan 38 yazarın Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü’nden olduğu görülmüştür. Daha sonra 13 yazarın Akdeniz Üniversitesi ve Anadolu Üniversitesi adına katkı sağladığı tespit edilmiş olup, 12 yazarın

Atatürk Üniversitesi ve Muğla Üniversitesi, 11 yazarın Afyon Kocatepe ve Niğde Üniversiteleri adına katkıda bulunduğu ve son olarak da 10 yazarın Ege ve Gazi Üniversiteleri adına katkı yaptığı tespit edilmiştir. Yurt dışı dergilerde yazarların kurumuna göre değerlendirilmesinde 125 katkının Türkiye'deki kurumlarda 70 katkının da yurt dışındaki kurumlardan geldiği görülmüştür. Kurumlar özelinde değerlendirildiğinde en fazla katkı sağlayanlar sırasıyla University of North Carolina at Pembroke (12), ODTU (11), Boğaziçi Üniversitesi (10), İstanbul Teknik Üniversitesi (10), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü (8), Sabancı Üniversitesi (8), Bahçeşehir Üniversitesi (6), Doğuş Üniversitesi (6), University of Sheffield (6), Ankara Üniversitesi (5), Bilkent Üniversitesi (5), Fatih Üniversitesi (5), Illinois Institute of Technology (5), Michigan State University (5) olduğu belirlenmiştir.

Bu bölümde son olarak makalelerin hangi dergilerde yayımlandığı araştırılmıştır. Yerel dergilerde alana ilişkin en fazla makale yayınlayan dergiler; 18 makale ile Journal of Global Strategic Management, 13 makale ile Ege Akademik Bakış, 12 makale ile Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 11 makale ile Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, 8 makale ile Anadolu Üniversitesi SB Dergisi, 7 makale ile Dumlupınar Üniversitesi SB Dergisi, 6 makale ile Elektronik SB Dergisi ve Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi ve 5 makale ile Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi ve ODTU Gelişme Dergisi'dir. Yurtdışı dergilerde alana ilişkin en fazla makale yayınlayan dergilerin SSCI indeksinde taranıp taranmadığı incelenmiştir. Buna göre 77 makalenin 32 tanesi SSCI'de taranan dergilerde yayımlanırken; 45 makale ise diğer indekslerde taranan dergilerde yayımlanmıştır. Alana ilişkin en çok makale yayımlayan dergiler 3 makale ile European Journal of Innovation Management, European Journal of Marketing, International Journal of Contemporary Hospitality Management, International Journal of Project Management, Journal of Business Research, Management Decision olarak belirlenmiştir. 2 makale yayımlanan dergiler ise; European Business Review, International Journal of Business and Management, International Journal of Operations & Production Management, Journal of Management Development, Management Research Review, Marketing Intelligence & Planning, Socio-Economic Planning Sciences, Strategic Management Journal, Technological Forecasting & Social Change dergileridir. Diğer kalan makalelerin her biri farklı dergilerde yayımlanmıştır.

### 2.3.2. Makalelerin Stratejik Yönetime Odaklanışına (Çalışma Şekline) Göre Değerlendirilmesi

Bu bölümde ilk olarak yapılan analizler sonucunda yerel dergilerdeki 177 makalenin 132'sinin "araştırma", 32'sinin "teorik çalışma" ve 22'sinin de "tarama (review)" olarak hazırlandığı tespit edilmiştir. Yurtdışı dergilerde yayımlanan 77 makalenin 71'inin "araştırma", 3'ünün "teorik çalışma" ve geri kalan 3'nün de "tarama" olarak hazırlandığı görülmüştür. Makalelerin kullandığı araştırma tekniğine göre değerlendiren tablo aşağıda verilmiştir (Tablo 3).

**Tablo 3:** Makalelerin Araştırma Yöntemlerine Göre Dağılımı

Araştırma Yöntemi	Yerli Dergiler	Yurtdışı Dergiler	Toplam
Kantitatif	90	62	152
Kalitatif	74	12	86
Hibrid	12	3	15
Toplam	176	77	253

İkinci olarak; makalelerde kullanılan araştırma metodoloji prosedürünün dağılımı araştırılmıştır. Çalışmalar çoğunluk olarak anket uygulanarak yapılırken örnek olay ve gözlem yöntemlerinin çok düşük oranda kullanıldığı tespit edilmiştir (Tablo 4).

**Tablo 4:** Makalelerin Araştırma Metodolojisi Prosedürüne Göre Dağılımı

Araştırma Metodolojisi Prosedürü	Yerli Dergiler	Yurtdışı Dergiler	Toplam
Anket	77	48	125
Görüşme	3	2	5
Örnek Olay	12	12	24
Gözlem	2	1	3
İkincil Veriler	82	14	96
Toplam	176	77	253

Üçüncü olarak; araştırma metodolojisinde birincil veriden yararlanan makalelerin veri toplama alanları olarak sektörel ayırım sorgulaması gerçekleştirilmiştir. Yerel makalelerin örneklem olarak genellikle hizmet

sektörünü tercih ettiği ancak önemli derecede de imalat sektöründeki firmalarla görüşüğü tespit edilmiştir. Hizmet sektörü olarak bankacılık, otel işletmesi, hastaneler ön plana çıkarken imalat sektörü olarak da otomotiv ve tekstil firmaları göze çarpmaktadır. Bununla birlikte İMKB şirketleri de birkaç araştırmaya konu edilmiştir. Yurtdışı makaleleri değerlendirdiğimizde hizmet sektörünün önemli derecede çalışıldığı ve burada da turizm ve eğitim sektörlerinin ağırlıklı olarak tercih edildiği görülmüştür. Bankacılık, sağlık ve otomotiv sektöründeki şirketlerde de çalışmalar mevcuttur.

Son olarak makalelerin odaklandığı stratejik yönetim ana ve alt konularının dağılımı belirlenmiştir (Tablo 5). Bu konulardaki sınıflandırma için Barca ve Hızıroğlu (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda kullandıkları sınıflandırma yaklaşımı benimsenmiştir.

**Tablo 5:** Makalelerde Odaklanılan Stratejik Yönetim Konularına Göre Dağılım

Konular	Yerel Dergiler	Yurtdışı Dergiler	Toplam
Stratejik planlama, SWOT, senaryo	12	8	20
Sosyal ağlar, örgütsel adaptasyon, stratejik işbirlikleri	17	4	21
Misyon ve vizyon	8		8
İnnovasyon, iş modelleri	30	16	46
Strateji geliştirme anlayışı	-	9	9
Stratejik kararlar	9	8	17
Temel yetkinlikler	9	2	11
Stratejik yönelim	9	3	12
Strateji-kültür	-	1	1
Stratejik bilgi, öğrenme	10	4	14
Rekabet stratejileri, jenerik stratejiler	20	9	29
Strateji-Performans	16	8	24
Şehir, bölge, ulus rekabeti	8	1	9
Stratejik girişimcilik	7	1	8
Strateji uygulama	5	3	8
Sektör analizi	2	-	2
Stratejik Düşünce Okulları	3	-	3
Stratejik Yönetim Literatürü	3	-	3
Stratejik Performans ölçümü	8	-	8
Toplam	176	77	253

### 3. SONUÇ

Bu araştırma, stratejik yönetim literatürünün gelişmekte olan ülkelerde nasıl bir örneğe sahip olduğunu araştırmayı amaçlamaktadır. Diğer bir ifade ile bu çalışma Batı'da yapılan Türkiye odaklı (örneklem, yazar ve kurum olarak) ampirik ve kuramsal stratejik yönetim çalışmalarının entelektüel örüntüsünü (pattern) ortaya çıkararak Türkiye'de yerel akademik dergilerde yayınlanan stratejik yönetim makalelerinin örüntüsünü karşılaştırma girişimidir. Bu kapsamda, uluslararası ve ulusal veri tabanlarından taranan yönetim dergilerinden elde edilen makaleler (176 yerel ve 77 yurtdışı dergilerden) bibliyometrik analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular şöyledir:

- Türkiye odaklı stratejik yönetim makalelerinin hem yurt içi hem de yurtdışı dergilerde 2005 yılından 2010 yılına kadar artan bir ivme ile arttığı gözlemlenirken 2011 yılından sonra düşmeye başlamıştır.
- Hem yurtiçi hem de yurtdışı dergilerde işbirliğine dayalı çalışmaların daha fazla olduğu görülmektedir.
- Yurtiçi makalelere katkı sağlayan önemli bir yazar kitlesi (307) söz konusu iken sadece 8 yazarın 3 ve daha fazla makale ile alana katkısı söz konusudur.
- Yurtdışı dergilerde makalesi olan araştırmacı sayısı 156 iken bu araştırmacıların 31'i yabancı uyrukludur. Yabancı uyrukluların hemen hemen neredeyse hepsi Amerika'daki üniversitelerde çalışmaktadır. Ayrıca burada yurtdışında makalesi olan yerli birçok yazarın yurt içi dergilerde makalelerinin olmadığı görülmüştür.
- Yurt içindeki makaleler ağırlıklı olarak yardımcı doçentler ve asistan ile öğretim görevlisi grubu tarafından hazırlanmıştır.

- Yurt içi dergilere genel olarak ülkenin önde gelen üniversite araştırmacıları tarafından katkı sağlanmazken yurtdışı dergilere de genel olarak ülkenin önde gelen üniversitelerinin ve özel üniversitelerinin önemli derecede katkılarının olduğu görülmektedir.
- Bu çalışmada yerel dergi olarak kabul edilen dergiler “Journal of Global Strategic Management” dergisi ülkedeki tek stratejik yönetim odaklı dergi olup burada önemli sayıda makale yayınlamıştır. Ancak uluslararası alanda bu alanın yönlendirici dergisi olan Strategic Management Journal dergisinde sadece 2 makale yayınlanmıştır. Yurtdışı dergilerde yayımlanan makalelerin önemli oranı SSCI’de taranan dergilerde yayınlanıyor olmasına karşın genel olarak alanla doğrudan ilişkili olmayan dergilerdir.
- Makaleler genelde araştırma niteliğinde ve anket yöntemi kullanılarak nicel yöntemlerle sonuçlandırılmıştır.
- Çalışmalar genel olarak hizmet sektörünü değerlendirmiştir.
- Yurtiçi makalelerde stratejik yönetimin ana konularına kısmen değinilmesine karşın yurtdışı dergilerde bu alanda önemli bir katkının olmadığı söylenebilir.

Bu bulguların ışığında gelişmekte olan bir ülkeyi odak alarak hazırlanan stratejik yönetim alanındaki bilimsel çalışmaların Ramos-Rodrigues ve Ruis-Navarro (2004), Nerur, Rasheed ve Natarajan (2008), Furrer, Thomaz ve Goussevskaia (2008)) ve Barca ve Hızıroğlu (2009)’ nun belirttikleri gibi stratejik yönetim alanında ana akım (mainstream) konuları olmaması, alanda yeni bilgiler üretmek yerine, Batı’da üretilen bilgileri değerlendirmesi, Batı’daki akademisyenlerden önemli bir destek alması nedenleri ile ulusal entelektüel yapının bilimsel temellerinin sağlam olduğu söylenemez. Ayrıca bu çalışma alanın Amerikan yazınından bağımsız değil onun etkisi altında geliştiğinin de bir ispatı olup daha önce bu varsayımda bulunan Atakan-Duman ve arkadaşları. (2005), Barca ve Hızıroğlu (2009), Ramos-Rodrigues ve Ruis-Navarro (2004) ve Nerur, Rasheed ve Natarajan (2008) gibi yazarları desteklemektedir. Bununla birlikte bu durum Türkiye’ye örgü olmayı diğer gelişmekte olan ülkeler için ayımsız geçerli olduğu ileri sürülebilir (Barca ve Hızıroğlu, 2009).

Bu çalışmadaki önemli kısıtlamaları gelecekte neler yapılabileceğini de gündeme getirmektedir. İlk olarak bu çalışmada ülkedeki 2000 yılı ve bundan sonraki çalışmalar dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir. Daha önceki çalışmalar dikkate alınarak daha kapsamlı bir çalışma gerçekleştirilebilir. Bu çalışmada akademik ilerlemenin önemli bir parçası olan lisansüstü tezler dikkate alınmıştır. Yüksek lisans ve doktora çalışmaları da dikkate alınarak yapılacak çalışmalar ile alandaki gelişmeler değerlendirilmelidir. Bu çalışmada bibliyometrik analizin önemli bir aşaması olan ve alandaki ilerlemeyi değerlendirmede yadsınamaz bir katkısı olan atf analizi zaman sınırı nedeniyle yapılamamıştır. Gelecekte bu alanda yapılacak çalışmalar yine alana önemli bir katkı sunacaktır. Ayrıca bu çalışma elde ettiği veriler doğrultusunda Türkiye’yi örneklem olarak bir çok çalışmanın yapılabileceğini de göstermektedir.

## KAYNAKÇA

- Atakan-Duman, Ş., R. A. Kalemci ve M. Çakar (2005), “Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Kapsamını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Mart Sayısı.
- Barca, M., Hızıroğlu, M. (2009), “2000’li Yıllarda Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Entelektüel Yapısı”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 4(1): 113-148.
- Dalyan, F. (2002), “Stratejik Yönetim alanında yapılmış lisansüstü çalışmalarla ilgili bir durum saptaması”, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 3: 57-77.
- Duman, Ş. A., Kalemci, R. A. ve Çakar, M. (2005), “Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Kapsamını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 5(1): 57-72.
- Furrer, O., Thomas, H. ve Goussevskaia, A. (2008) “The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research”, International Journal of Management Reviews, 10(1): 1-23.
- Harrington, R. J. ve Ottenbacher, M. C. (2011), “Strategic Mmanagement- An analysis of its representation and focus in recent hospitality research”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 23(4): 439-462.
- McBurney, M. K. ve P. L. Novak (2002), “What is Bibliometrics and Why Should You Care?”, Proceedings of the Professional Communication Conference, 108–114.
- Nerur, S., Rasheed, A. ve Natarajan, V. (2008), “The Intellectual Structure of The Strategic Management Field: An Author Co-Citation Analysis”, Strategic Management Journal, 29: 319-336.
- Ramos-Rodriguez, A. ve Ruiz-Navarro, J. (2004), “Changes in The Intellectual Structure of Strategic Management Research: A Bibliometric Study of The Strategic Management Journal, 1980-2000”, Strategic Management Journal, 25: 981-1004.
- Üsdiken, B. ve Z. Erden (2002), 1990’ lı Yıllarda Türkiye’de Yönetim Alanı: Disiplinin Yapısı ve Yaklaşımlar, Yönetim Araştırmaları Dergisi , 2(1): 91-112.

# STRATEJİK YÖNETİM YAZINININ ENTELEKTÜEL YAPISINDA DEĞİŞİM: 2001-2012 YILLARI ARASI BİBLİYOMETRİK BİR DEĞERLENDİRME

**Yrd.Doç.Dr. Çimen KARATAŞ ÇETİN**  
Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi  
Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Bölümü  
cimen.karatas@deu.edu.tr

**Yrd.Doç.Dr. Didem ÖZER ÇAYLAN**  
Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi  
Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Bölümü  
didem.ozer@deu.edu.tr

## ÖZET

Çalışmanın amacı, stratejik yönetim araştırmaları üzerinde en yüksek etkiye sahip eserleri ve araştırmacıları tespit etmek ve bu disiplindeki entelektüel dönüm noktalarını ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla çalışmada, 2001-2012 yılları arasında Strategic Management Journal’da yayımlanmış 745 adet bilimsel makale atf yöntemi ve ortak atf yöntemi esas alınarak incelenmekte, stratejik yönetim yazını haritalandırılarak bu alandaki en etkili eserler ve yazarlar belirlenmektedir. Araştırmada öne çıkan bulgular, stratejik yönetim alanının, çok disiplinli yapısını korumakla beraber günümüzde daha disiplin içi çalışmalara kaydığı, önceki dönemlerde stratejik yönetim alanındaki kitaplara yapılan atıfların oranı yüksek iken son dönemde makalelere ağırlık verildiği, entelektüel yapıda Pozisyon Okulu etkisinden Kaynaklara Dayalı yaklaşıma bir kayma olduğu ve öğrenme ve inovasyon gibi daha güncel konulardaki eserlerin etkilerini koruduğu yönündedir.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Yönetim, Bibliyometri, Atf Analizi, Ortak Atf Analizi.

## 1. GİRİŞ

Chandler (1962), Ansoff (1965) ve Andrews (1971) gibi yazarların eserlerinin etkisiyle 1960’larda ayrı bir akademik disiplin olarak ortaya çıkan stratejik yönetim (Nerur, Rasheed ve Natarajan, 2008: 320) günümüzde halen çok olgun bir disiplin sayılmasa da, bu alanda araştırma yapan etkili çalışmaların sayısındaki artış, stratejik yönetim araştırmalarında yüksek etkiye sahip yazar ve eserlerin belirlenmesi ve dönemsel bazda entelektüel yapıdaki değişimler ve örüntülerin ortaya çıkarılması gibi çalışma konularını ilgi çekici hale getirmiştir. Bu yönde çalışmalar yapan, Ramos- Rodriguez ve Ruiz-Navarro (2004) ve daha sonra Nerur, Rasheed ve Natarajan (2008)’in incelemeleri, çalışmamız için çıkış noktası özelliğindedir. Yönetim ve organizasyon alanında bibliyometrik analizler; yönetim (Tahai ve Meyer, 1999; Acedo vd., 2001), örgüt çalışmaları (Culnan vd., 1990; Üsdiken ve Pasadeos, 1995) ve stratejik yönetim (Franke vd., 1990; Park ve Gordon, 1996) çalışmalarında kullanılmaktadır. Türkiye’de yönetim, örgüt ve stratejik yönetim yazınında gerçekleştirilen bibliyometrik çalışmalar ise; yönetim ve örgüt yazını incelemesi (Üsdiken ve Pasadeos, 1993; Üsdiken ve Erden, 2002) ve stratejik yönetim (Barca ve Hızıroğlu, 2009) olarak karşımıza çıkmaktadır. Üsdiken ve Erden (2002), 1990’lı yıllarda Türkiye’de yönetim alanının disiplin yapısını ve bu alandaki yaklaşımları atf ve ortak atf analizleri ile haritalandırmışlardır. Yazarların çalışmasında, yönetim disiplini yapısında ‘strateji’ alt alanında bir ayrışma ortaya çıkmamıştır (s.107). Türkiye’deki stratejik yönetim alanının entelektüel gelişimini ortaya koyan çalışmalarında, Barca ve Hızıroğlu (2009), 2000-2008 yılları arasında Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi bildirilerini değerlendirerek stratejik yönetim alanında bibliyometrik analizler gerçekleştirmişler ve en önemli etkiye sahip çalışmalara, en fazla atf alan yazarlara, vb. bakarak araştırma örüntülerini ve entelektüel yapıyı ortaya koymuşlardır. Çalışmamız, daha çok Türkiye orijinli olmayan eserleri içermekle birlikte, son 12 yıllık Strategic Management Journal makalelerini esas alarak stratejik yönetim araştırmalarının tümüne ilişkin bir değerlendirme gerçekleştirmektedir.

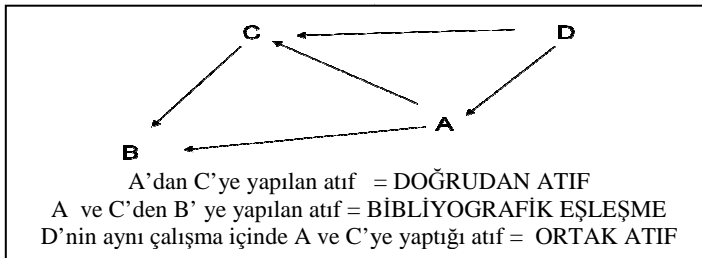
## 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Stratejik yönetim araştırmaları üzerinde önemli etkiye sahip olan eserleri ve araştırmacıları tespit etmek ve bu disiplindeki entelektüel dönüm noktalarını ortaya çıkarmak amacıyla, alanının en saygın akademik dergisi kabul edilen ve Bilimsel Enformasyon Enstitüsü (ISI) Dergi Atıf Raporlarına göre 2011 yılı itibarıyla 3.783 etki faktörü ile İşletme alanındaki dergiler arasında 8. ve Yönetim alanındakiler arasında 13. sırada yer alan “Strategic Management Journal” seçilmiştir. Strategic Management Journal’a ilişkin bibliyometrik bir değerlendirme yapmak amacıyla yola çıkılan çalışmada, aynı dergide 1980-2000 yılları arasında yayımlanan makaleler için atıf ve ortak atıf analizlerinin gerçekleştirildiği bir çalışmaya rastlanmıştır. Bahsedilen çalışmayı tamamlamak ve entelektüel yapıdaki dönemsel değişimleri tespit edebilmek adına 2001-2012 yıllarını da kapsayacak bibliyometrik bir değerlendirme yapılması düşünülmüştür. Bu anlamda bu bildiri, uzamsal bir çalışma olup, Antonio-Rafael Ramos-Rodriguez ve José Ruiz-Navarro’nun 2004 yılı “Changes in the Intellectual Structure of Strategic Management Research: A Bibliometric Study of the Strategic Management Journal, 1980–2000” başlıklı makalesinin devamı niteliğindedir. Çalışmadaki bibliyometrik analizler en çok atıf alan dergi sıralaması, atıf yöntemi ve ortak atıf yöntemi esas alınarak incelenmekte, stratejik yönetim yazını “ortak atıf” temelinde haritalandırılarak bu alandaki entelektüel değişim değerlendirilmektedir. Araştırma aracı olarak bibliyometrik verileri analiz etmek amacıyla geliştirilmiş *BIBEXCEL* yazılımı kullanılmış (Persson, vd. 2009, Al, vd. 2012), bu yazılımın ürettiği dosyalara uyumlu ve geniş ağların analizi ve görselleştirilmesi amacıyla kullanılan *Pajek Programı* (Batagelj ve Mrvar, 2003) ile haritalandırma yapılmıştır. Bibexcel uygulamasında analizi yapılacak olan 745 eser Web of Science veri tabanı içinden “plain text” olarak öncelikle 6 yıllık iki ayrı grupta (369 ve 376 adet) bir araya getirilmiştir. Sonrasında ise yazılım içinde analize uygun -.doc uzantılı iki dosya haline getirilmiştir. Son olarak ise iki gruptaki eserler yine yazılım içerisinde birleştirilmiş ve 12 yıllık tek bir -.doc uzantılı dosyaya dönüştürülmüştür. Çalışmada yapılan tüm analizler Bibexcel programı ile uyumlu bu üç dosya ile gerçekleştirilmiştir.

*İlk aşama-en çok atıf alan dergi sıralaması, yayın türü ve orijine göre değerlendirme:* 2001-2012 dönemindeki 745 yayın Bibexcel uygulamasındaki “*cited journal*” kriteri ile analiz edilmiş, sonuçta dağılım sıklıkları en çok olan ilk 10 dergi belirlenerek, 1980-2000 dönemindeki sıralama ile karşılaştırılmıştır (Tablo 1). Ayrıca, en çok atıf alan 20 eser yayın türü ve yazarların buldukları ülke bazında değerlendirilerek bibliyometrik analizler gerçekleştirilmiştir.

*İkinci aşama-atıf analizi:* Daha önce de açıklandığı gibi atıf analizi için 2001-2012 arası 12 yıllık dönem, 2001-2006 ve 2007-2012 olmak üzere 6 yıllık, iki eşit zaman dilimine ayrılmıştır. Toplamda 745 olmak üzere; 2001-2006 arası 369 ve 2007-2012 arası 376 araştırma makalesi incelenmiştir. Bibexcel yazılımında “*cited document (CD)*” kriteri ile belirlenen dağılım sıklığı kapsamında ilk 20 eser en çok atıf alan eser kapsamında listelenmiştir (Tablo 2). Ramos-Rodriguez ve Ruiz-Navarro (2004)’nun çalışmasında belirttiği 1980-2000 yılları içindeki en çok atıf alan eserler ile 2001-2012 yılları arasındakiler de aynı tablo içinde geneli yansıtmaya adına listelenmiştir. 1980-2000 dönemi ve 2001-2012 döneminde incelenen 1615 makale ile atıf alan eserlerin atıf alma yüzdeleri üzerinden bir analiz yapılmış ve her iki dönem karşılaştırılarak etkili olan eserlerdeki değişimler belirlenmiştir (Şekil 2).

*Üçüncü aşama-ortak atıf analizi:* Ortak atıf analizi ile birlikte atıf alan eserler kümeleşme oluşturmada (Üsdiken ve Pasadeos, 1993:77) ve böylece o dönemi etkileyen temel düşünce akımları tespit edilebilmektedir. Şekil 1’den de anlaşılacağı gibi ortak atıf analizi için mutlak koşul aynı çalışmada her iki atıf yapılmış eserin de yer almasıdır.



Şekil 1. Eserler Arasındaki Atıf İlişkileri

Kaynak: Persson, 2013

Ortak-atıf analizi, temel düşünce akımlarının ve öne çıkan araştırma alanlarının belirlenmesi için 12 yıllık (2001-2012) süreci kapsayacak şekilde ve her iki alt-dönemin karşılaştırılması için ayrı ayrı gerçekleştirilmektedir. Bibexcel programında “*cited document (CD)*” kriteri ile belirlenen ve atıf değeri 50’ye eşit ve



üzeri olan eserler analize tabi tutulmuş ve -.coc uzantılı (*co-citation*) bir dosya oluşturulmuştur. Bu dosya içinde yer alan veriler birbiri ile eşleşmiş iki eserin ne kadar sıklıkla yıllara göre dağıldığını göstermektedir. Eşleşmiş eserler üzerinden Pajek programında oluşturulan ortak atf haritası ise Şekil 3’de gösterilmektedir.

### 3. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Strategic Management Journal kapsamında 2001-2006 yılları arasında 369 makale incelenmiş ve bu makalelerin toplamda 8366 yayına atf yaptığı ortaya çıkmıştır. 2007-2012 yılları arasında ise incelenen 376 makalede toplam 6238 yayına atf yapılmıştır. Bu anlamda 2001-2012 yılları arasındaki makalelerde, ortalama atf yani referans sayısı 20 olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırma bulguları, Ramos-Rodriguez ve Ruiz-Navarro (2004) çalışması ile karşılaştırmalı olarak değerlendirilmektedir.

*Dergi atıfları:* Tablo 1’de görüldüğü gibi 2001-2012 dönemleri arasında yayımlanan makalelerden, dergi makalelerine toplamda 35658 atf yapılmıştır. En çok atf alan 10 dergiye yapılan atıflar, toplam atıfların yarısından fazlasını (%57,8) oluşturmaktadır. Strategic Management Journal 1980-2000 ve 2001-2012 dönemlerinde en çok atf alan (%20,6) dergidir. İlk dört dergi atf alma açısından her iki dönemde aynı sıralamadır. İlk 10’da yer alan dergilerin etki faktörlerine bakıldığında, bu dergilerin işletme, ekonomi, finans, yönetim ve stratejik yönetim alanlarının en önemli dergileri olduğu söylenebilmektedir. Bu anlamda, Nag vd. (2007)’nin de üzerinde durduğu gibi stratejik yönetim alanında yapılan çalışmaların çok disiplinli bir yapıya sahip olduğunu belirtmek mümkündür.

**Tablo 1:** 2001-2012 Dönemi En Çok Atf Alan Bilimsel Dergiler

Atf Alan Dergiler	Etki Faktörü (2011)	Sıralama (1980-2000)	f	%
1 <i>Strategic Management Journal</i>	3,783	1	7346	20,6
2 <i>Academy of Management Journal</i>	5,608	2	3181	8,9
3 <i>Administrative Science Quarterly</i>	4,212	3	2329	6,5
4 <i>Academy of Management Review</i>	6,169	4	1907	5,3
5 <i>Organizational Science</i>	4,338	10	1608	4,5
6 <i>Management Science</i>	4,654	6	1392	3,9
7 <i>Journal of Management</i>	4,595	9	835	2,3
8 <i>Journal of International Business Studies</i>	3,406	12	826	2,3
9 <i>American Economic Review</i>	2,693	8	616	1,7
10 <i>Journal of Finance</i>	4,218	11	585	1,6
Diğer dergiler			15033	42,2
Dergi makalelerine yapılan toplam atf			35658	100

*Organizational Science* ve *Journal of International Business Studies* gibi araştırma ağırlıklı dergilerin atf alma sıralamasındaki yeri 2001-2012 döneminde yükselmiştir. Daha çok uygulamaya dönük çalışmaları içeren *Harvard Business Review*, 1980-2000 döneminde 5. sırada yer alırken, 2001-2012 döneminde 11. sırada yer almaktadır. Belirli bir konudaki yazının, dergilere yayılımını ya da dağılımını tanımlayan (Garfield, 1980:476) Bradford yasasına göre değerlendirildiğinde, atıfların ilk 1/3’ü 3 çekirdek dergiye, ikinci 1/3’ü 17 dergiye ve son 1/3’ü 481 dergiye yapılmıştır.

*Yayın türü:* 1980-2000 dönemi arasında Strategic Management Journal’da yayımlanan makalelerin en çok atf yaptığı 20 eserden 18’i kitap, 2’si makale iken (Ramos-Rodriguez ve Ruiz-Navarro, 2004); 2001-2012 döneminde ise 6 kitap, 1 kitap bölümü ve 13 makale en çok atf alan eserler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun nedeni 2001-2012 dönemindeki atf analizlerinde de belirtildiği üzere Kaynaklara Dayalı Okul çalışmalarının birçoğunun (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984) makale olarak basılmış olmasıdır.

*Orijin:* En çok atf alan 20 eser, 32 yazar tarafından yazılmakla birlikte bu yazarların yayın döneminde çalıştıkları kurumların buldukları ülkelerden 17’si ABD iken 2’si Fransa ve 1’i İsveç’tir. Yazarların orijinlerinin ağırlıklı olarak ABD olması, stratejik yönetim yazınında Amerikan okulunun baskınlığını göstermektedir. 1980’ler ve 1990’larda stratejik yönetim yazınında en önemli etkiye sahip eserleri sunan Porter (1980) ve Barney (1991) de Amerikan okulunun etkilerinin yoğunluğunu göstermektedir.

*Atf analizi:* 1980-2012 döneminde Strategic Management Journal’da yayımlanan 1615 makaledeki atıflar incelenmiş ve bu dönemde stratejik yönetim araştırmalarında en etkili olan eserler Tablo 2 ile sunulmuştur. En dikkat çekici nokta 1980-2000 arası en çok atf alan eser Porter (1980) iken 2001-2012 döneminde Barney (1991) en çok atf alan eser konumuna geçmiş ve Porter (1980) sıralamada oldukça gerilemiştir. Hatta Porter (1985) en çok atf alan eserler içerisinde bulunmamaktadır.

2001-2012 döneminde en çok etkiye sahip eserlerin farklı yaklaşımlara sahip olduğu göze çarpmaktadır. Bu dönemde stratejik yönetim araştırmalarına yön veren yaklaşımlar; ekonomi temelli yaklaşımlar olan

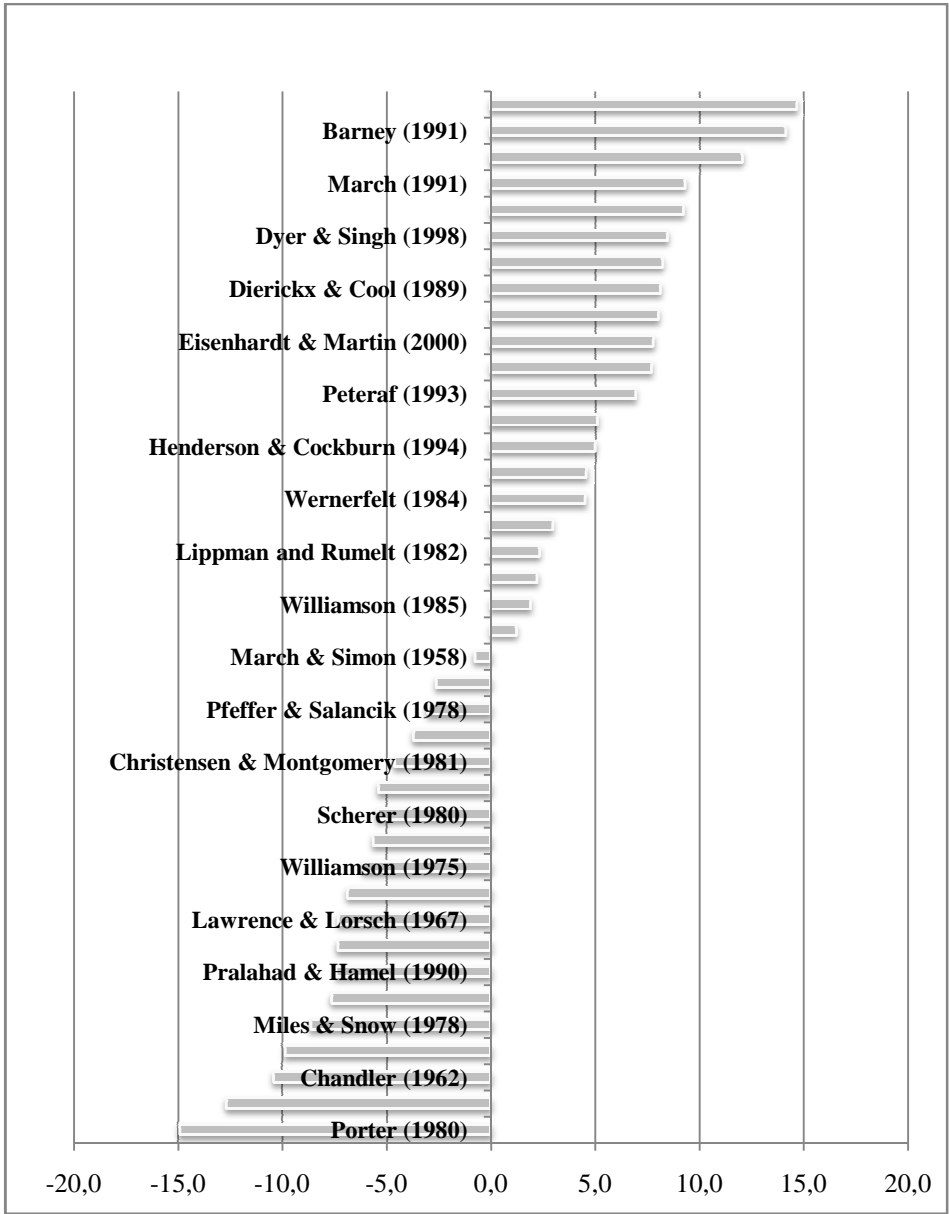
işlem maliyetleri (Williamson, 1975; 1985), vekalet kuramı (Jensen & Meckling, 1976), endüstriyel iktisat (Porter, 1980), ekonomik evrim kuramı (Nelson & Winter, 1982), örgütlerarası ağlara odaklanan ilişkişel görüş (Dyer & Singh, 1998), örgütlere odaklanan yaklaşımlar olan davranışsal kuram (Cyert & March, 1963), öğrenmeye odaklanan yaklaşımlar (Cohen & Levinthal, 1990; March, 1991; Levinthal & March, 1993) ve kurumsal kuram (DiMaggio & Powell, 1983)'dir. Özellikle 1990'lardan sonra egemen paradigma olarak kabul edilen Kaynaklara Dayalı Okul çalışmalarının (Barney, 1986, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984, Pfeffer & Salancik, 1978; Teece, Pisano & Shuen, 1997) yoğun etkileri dikkat çekmektedir. 1980-2000 ve 2000-2012 dönemlerine etki eden eserler karşılaştırıldığında, 2000 döneminden sonra örgütsel öğrenme, bilgi ve inovasyon konularındaki çalışmaların (Cohen & Levinthal, 1990; March, 1991; Levinthal & March, 1993) etkisinin önemli ölçüde arttığını söylemek mümkündür. Bu eserlerin kaynak tabanlı yaklaşım çalışmaları gibi yine 1990'lar itibariyle yayınlanmaya başlamalarının bu durumda etkili olduğu söylenebilir.

Dönemsel olarak (1980-2000 ve 2001-2012) stratejik yönetim disiplininde etkili olan eserlerdeki değişimleri belirlemek amacıyla Şekil 2 oluşturulmuştur. 1980-2000 dönemindeki atf yüzdeleri ile karşılaştırıldığında, 2001-2012 döneminde bulgularla paralel olarak daha çok Kaynaklara Dayalı Okul çalışmalarının (Teece vd., 1997; Barney, 1991; Eisenhardt & Martin, 2000) etkisindeki artış belirgin olarak görülmekle birlikte örgütsel öğrenme ve inovasyon gibi daha güncel konulardaki eserlerin (Cohen & Levinthal, 1990; March, 1991; Levinthal & March, 1993) etkileri de yükselme göstermektedir. Son dönemde, etkilerindeki düşüşün en fazla hissedildiği eserler ise başta Porter (1980; 1985)'in stratejik yönetim disiplininin oluşmasında merkezi görev oynayan eserleri olmak üzere, stratejik yönetimin temel kavramlarını yapılandıran eserler (Rumelt, 1974; Chandler, 1962; Miles & Snow, 1978; Quinn, 1980)'dir.

**Tablo 2:** 1980-2012 Dönemi En Çok Atıf Alan Eserlerin Dönemsel Olarak Karşılaştırılması

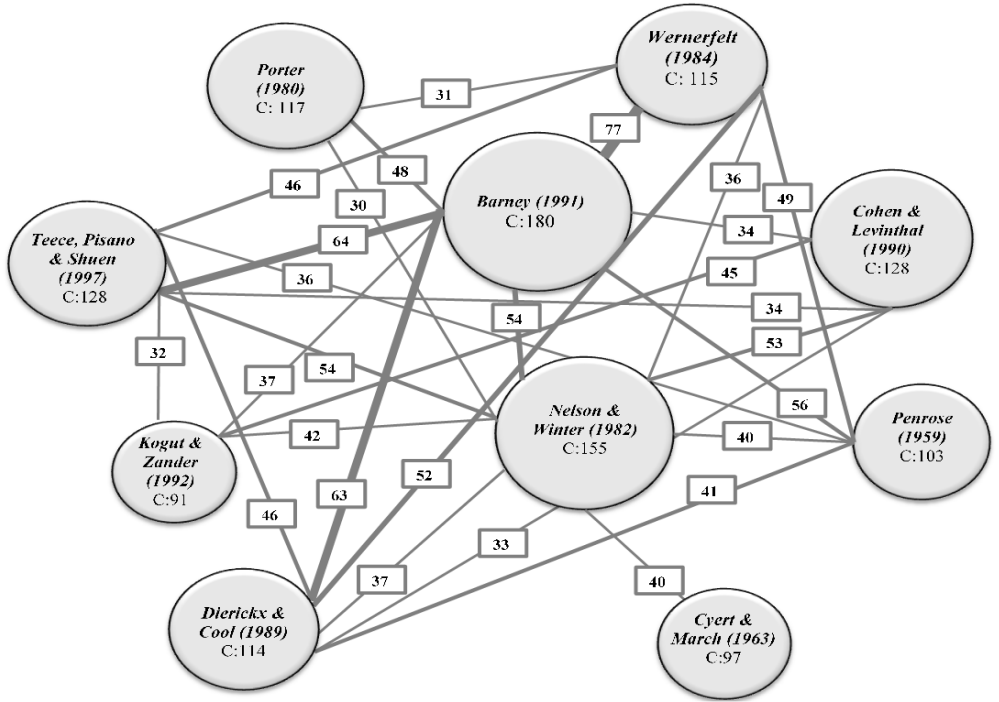
1980 - 2000 (n = 870)		2001 - 2006 (n = 369)		2007-2012 (n = 376)		2001-2012 (n = 745)		1980 - 2012 (n = 1615)	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
266	30,6	99	26,8	81	21,5	180	24,2	384	23,8
Porter (1980)		Barney (1991)		Barney (1991)		Barney (1991)		Barney (1991)	
166	19,1	86	23,3	69	18,4	155	20,8	269	16,7
Rumelt (1974)		Nelson & Winter (1982)		Nelson & Winter (1982)		Nelson & Winter (1982)		Nelson & Winter (1982)	
135	15,5	73	19,8	63	16,8	128	17,2	268	16,6
Porter (1985)		Wernerfelt (1984)		Levinthal (1990)		Levinthal (1990)		Levinthal (1990)	
131	15,1	71	19,2	58	15,4	128	17,2	212	13,1
Chandler (1962)		Dierickx & Cool (1989)		Shuen (1997)		Shuen (1997)		Shuen (1997)	
131	15,1	70	19,0	52	13,8	117	15,7	210	13,0
Williamson (1975)		Teeces, Pisano & Shuen (1997)		Cyert & March (1963)		Porter (1980)		Porter (1980)	
114	13,1	70	19,0	47	12,5	115	15,4	199	12,3
Nelson & Winter (1982)		Porter (1980)		Porter (1980)		Wernerfelt (1984)		Wernerfelt (1984)	
107	12,3	65	17,6	47	12,5	114	15,3	181	11,2
Pfeffer & Salancik (1978)		Cohen & Levinthal (1990)		March (1991)		Dierickx & Cool (1989)		Penrose (1959)	
105	12,1	63	17,1	46	12,2	103	13,8	178	11,0
Miles & Snow (1978)		Penrose (1959)		Penrose (1959)		Kogut & Zander (1992)		Penrose (1959)	
103	11,8	50	13,6	43	11,4	97	13,0	176	10,9
Cyert & March (1963)		Peteraf (1993)		Dierickx & Cool (1989)		Cyert & March (1963)		Cyert & March (1963)	
103	11,8	45	12,2	43	11,4	91	12,2	173	10,7
Thompson (1967)		Cyert & March (1963)		Aiken & West (1991)		Kogut & Zander (1992)		Kogut & Zander (1992)	
101	11,6	45	12,2	42	11,2	87	11,7	152	9,4
Hofer & Schendel (1978)		Kogut & Zander (1992)		Wernerfelt (1984)		March (1991)		March (1991)	
95	10,9	44	11,9	40	10,6	85	11,4	150	9,3
Wernerfelt (1984)		Williamson (1985)		Penrose (1959)		Peteraf (1993)		Peteraf (1993)	
88	10,1	40	10,8	40	10,6	76	10,2	145	9,0
Barney (1991)		Barney (1986)		Dyer & Singh (1998)		Williamson (1985)		Williamson (1985)	
88	10,1	40	10,8	36	9,6	72	9,7	134	8,3
Lawrence and Lorsch (1967)		March (1991)		Levinthal & March (1993)		Dyer & Singh (1998)		Dyer & Singh (1998)	
80	9,2	38	10,3	35	9,3	72	9,7	133	8,2
Andrews (1971)		Williamson (1975)		Peteraf (1993)		Levinthal & March (1993)		Levinthal & March (1993)	

76	8,7	Penrose (1959)	36	9,8	Levinthal & March (1993)	35	9,3	Dimaggio & Powell (1983)	70	9,4	Jensen & Meckling (1976)	124	7,7	Peteraf (1993) Kogut & Zander (1992) Barney (1986) Hofer & Shendel (1978) Cyert & March (1963)
75	8,6	Ansoff (1965)	35	9,5	Jensen & Meckling (1976)	35	9,3	Jensen & Meckling (1976) Pfeffer & Salancik (1978)	69	9,3	Pfeffer & Salancik (1978) Williamson (1975)	117	7,2	
72	8,3	Williamson (1985)	35	9,5	Salancik (1978)	34	9,0	Pfeffer & Salancik (1978)	67	9,0	Williamson (1975)	116	7,2	
67	7,7	Scherer (1980)	35	9,5	Henderson & Cockburn (1994)	33	8,8	Eisenhardt & Martin (2000)	66	8,9	Barney (1986)	114	7,1	
66	7,6	Quinn (1980)	34	9,2	Lippman and Rumelt (1982)	32	8,5	Williamson (1985)	65	8,7	Dimaggio & Powell (1983)	110	6,8	



Şekil 2: 1980-2012 Döneminde Eserlerin Etkilerindeki Değişim

*Ortak atf analizi:* 2001-2012 döneminde en fazla atf alan 10 eserin ortak atf ağlarına ilişkin bulgular Şekil 3 ile gösterilmiştir. Eserlerin yer aldığı daire içerisindeki C, atf sayısını göstermekte, eserler arasındaki bağlantılar üzerinde yer alan sayılar ise her iki esere ortak atf yapan makale sayısını belirtmektedir. Bu anlamda, haritada atf ve ortak atf analizi bulguları birleştirilmiştir. Son dönemde stratejik yönetim yazınının gelişmesinde en önemli etkiye sahip olan eserin Barney (1991) olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Kaynaklara Dayalı Okul çalışmalarının başlıcaları olan Barney (1991) ve Wernerfelt (1984), Teece vd. (1997) ve Dierickx & Cool (1989) arasındaki ortak atf ağlarının güçlü olduğu görülmektedir. Her dönemde en çok atf alan eserlerin başlarında gelen ve ekonomi temelli bir yaklaşıma sahip olan Nelson & Winter (1982) de günümüzde halen stratejik yönetim çalışmalarında ortak atf ağları bazında önemini korumakta ve en etkili eserler arasında üstlerde yer almaktadır.



Şekil 3: En Fazla Atıf Alan 10 Eser İçin Ortak Atıf Ağı (2001-2012)

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Dergiler ve yayın türleri bazındaki değerlendirmeler sonucunda, son dönemde daha akademik yönü ağır basan dergilere en fazla atıf yapıldığı ve önceki dönemde (1980-2000) kitap ağırlıklı eserlere yapılan atıflardan çok 1990 sonrası Kaynaklara Dayalı Okul taraftarlarının daha çok makale yayınlamalarının da etkisiyle makalelerin etkili eserler arasında öne çıktığı tespit edilmiştir. Her ne kadar Porter (1980), Ramos-Rodriguez ve Ruiz-Navarro (2004)'nun çalışmalarında en çok atıf alan çalışma olarak karşımıza çıksa da yazarların öngörülere stratejik yönetim alanının gelişmesine en çok katkı sağlayanların Kaynaklara Dayalı Okul çalışmaları olduğu yönündedir. Bu öngörü, araştırmamızın bulguları ile örtüşmektedir. 1980-2000 döneminde stratejik yönetim düşüncesine en önemli katkıyı sağlayan eserler Porter'ın 1980 ve 1985'te yazdığı ve endüstriyel iktisada katkı sağlayan kitaplar iken, 2001-2012 döneminin analizi sonucu stratejik yönetim yazınının entelektüel yapısındaki temel değişimin Kaynak Tabanlı Okul yönünden ilerlediği tespit edilmiştir. Porter (1980)'a yapılan atıfların azalması ve Barney (1991) atıf sayısındaki fark edilir artış, düşünce akımlarındaki kaymayı göstermektedir. Ortak atıf analizi sonucunda, Pozisyon Okulu düşüncesinden, Kaynaklara Dayalı görüşe doğru bir yönelim olduğu fark edilmektedir. Son dönemdeki (2001-2012) stratejik yönetim çalışmaları atıflar bazında incelendiğinde; stratejik yönetim disiplininin bilimselleşmesinde ve bu disiplinin temel kavramlarının oluşmasında etkili olan eserlerin etkisini yitirdiği görülmüştür. Bunun yanında 1990'lı yıllardan sonraki eserleri kapsayan ve kaynaklara dayalı yaklaşım çalışmaları ile birlikte daha güncel konular olan öğrenme, bilgi ve inovasyon çalışmalarının etkilerinde artış hissedilmektedir. Stratejik yönetim alanında günümüzde de en çok atıf alan Williamson (1975;1985) ve Nelson & Winter (1982) gibi birtakım eserlerin aslında doğrudan strateji alanında değil ekonomi alanında yazılan eserlerden oluşması Barca ve Hızıroğlu (2009)'nun da üzerinde durduğu gibi stratejik yönetim çalışmalarının disiplinler arası bir özellik taşıdığını ve ekonomi temelli yaklaşımlardan beslendiğini göstermektedir. Ortak atıf ağlarında Nelson & Winter (1982) ile birlikte Kaynaklara Dayalı Okul çalışmalarının birbirleriyle daha etkileşim içerisinde olduğu ve günümüzde halen en etkili eserleri oluşturduğu görülmüştür. Çalışmanın katkısı, stratejik yönetim araştırmalarında sıklıkla başvurulmayan bibliyometrik tekniklerin uygulanması ile bu disiplin üzerinde etkili eserlerin ortaya çıkarılarak, bulguların önceki dönemlerle karşılaştırılması ve son yıllarda bu alandaki entelektüel yönelim ve örüntülerin haritalandırılmasıdır. Çalışmanın temel kısıtı ise stratejik yönetim yazınının bibliyometrik değerlendirilmesi için tek bir dergi içerisindeki makalelerin kullanılması oluşturmaktadır.

**KAYNAKÇA**

- Acedo, F. J., Barroso, C., Casillas, J. C., ve Gala'n, J. L. 2001. Dominant approach in the field of management. The International Journal of Organizational Analysis, 9(4): 327-353.
- Al, U., Sezen, U. ve Soydal, İ. 2012. Türkiye'nin Bilimsel Yayınlarının Sosyal Ağ Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi, Proje No: 110k044, Hacettepe Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, Ankara.
- Andrews, K.R. 1971. *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood IL: Irwin.
- Ansoff, H.I. 1965. *Corporate Strategy; An Analytic Approach to Business Policy For Growth and Expansion*, New York: McGraw-Hill.
- Barca, M. ve Hızıroğlu, M. 2009. 2000'li Yıllarda Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Entelektüel Yapısı, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Nisan 2009, 4(1):113-148.
- Barney, J.B. 1986. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science* 32:1231-1241.
- Barney, J.B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17: 99-120.
- Batagelj, V. ve Mrvar, A. 2003. Pajek: Analysis and Visualization of Large Networks. University of Ljubljana, Institute of Mathematics, Physics and Mechanics, Department of Theoretical Computer Science. Jadranska 19, 1 000 Ljubljana, Slovenia. ISSN 1318-4865. Version: March 4, 2003.
- Chandler, A.D. 1962. *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: The M.I.T. Press.
- Cohen, W. ve Levinthal, D.A. 1990. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 35: 128-152.
- Culnan, M.J., O'Reilly, C.A. ve Chatman, J.A. 1990. Intellectual structure of research in organizational behavior, 1972-1984: a co-citation analysis. *Journal of the American Society for Information Science*, 41: 453-458.
- Cyert, R.M ve March, J.G. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ. Eisenhardt & Martin, 2000
- Dierckx, I. ve Cool, K. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science* 35: 1504-1511.
- DiMaggio, P.J. ve Powell, W.W. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48(2): 147-160.
- Dyer, J.H. ve Singh, H. 1998. The Relational View: Corporate Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *The Academy of Management Journal*, 23(4):660-679.
- Franke, R., Edlund, T. ve Oster, III. F., 1990. The development of strategic management: Journal quality and article impact. *Strategic Management Journal*, 11, 243-253.
- Garfield, E. 1980. Bradford's Law and related statistical patterns. *Essays of an Information Scientist*, 4, 476-483. <http://www.garfield.library.upenn.edu/essays/v4p476y1979-80.pdf> (Erişim: 05.04.2013)
- Jensen, M.C ve Meckling, W.H. 1976. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3: 305-360.
- Levinthal, D.A. ve March, J.G. 1993. The Myopia of Learning, *Strategic Management Journal*, 14:95-112.
- March, J.G. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2(1):71-87.
- Miles, R.E ve Snow, C.C. 1978. *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill: New York.
- Nag, R., Hambrick, D. C. ve Chen, M.J. 2007. What is Strategic Management Really?, *Strategic Management Journal*, 28(9): 935-955.
- Nelson RR, Winter S. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Nerur, S., Rasheed, A. ve Natarajan, V. 2008. The Intellectual Structure of The Strategic Management Field: An Author Co-Citation Analysis", *Strategic Management Journal*, 29(3): 319-336.
- Park, S.H. ve Gordon, M.E. 1996. Publication records and tenure decisions in the field of strategic management, *Strategic Management Journal*, 17(2):109-128.
- Persson, O. D. 2013. BibExcel A tool-box developed by Olle Persson, Inforsk, Umeå univ, Sweden. <http://www8.umu.se/inforsk/Bibexcel/> (Erişim: 03.04.2013)
- Persson, O. D., R. Danell, R. ve Schneider, J.W. 2009. How to use Bibexcel for various types of bibliometric analysis. In *Celebrating scholarly communication studies: A Festschrift for Olle Persson at his 60th Birthday*, ed. F. Åström, R. Danell, B. Larsen, J. Schneider, p 9-24. Leuven, Belgium: International Society for Scientometrics and Informetrics.
- Peteraf, M.A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal* 14(3): 179-191.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G.R. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row: New York.
- Porter, M.E. 1980. *Competitive Strategy*. Free Press: New York.
- Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage*. Free Press: New York.
- Pritchard, A. 1969. Statistical bibliography or bibliometrics? *Journal of Documentation*, 24: 348-349.
- Quinn, J.B. 1980. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Richard D. Irwin: Homewood, IL.
- Ramos-Rodriguez, A. ve Ruiz-Navarro, J. 2004. Changes in The Intellectual Structure of Strategic Management Research: A Bibliometric Study of The Strategic Management Journal, 1980-2000, *Strategic Management Journal*, 25:981-1004.
- Rumelt, R.P. 1974. *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Harvard University Press: Cambridge, MA.

- Tahai, A. ve Meyer, M.J. 1999. A revealed preference study of management journals' direct influences. *Strategic Management Journal* 20(3): 279-296.
- Teece, D.J., Pisano, G. ve Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7):509-533.
- Üsdiken B. ve Pasadeos Y. 1993. Türkiye'de Örgütler ve Yönetim Yazını, *Amme İdaresi Dergisi*, 26(2):73-93.
- Üsdiken B. ve Pasadeos Y. 1995. Organizational analysis in North America and Europe: a comparison of co-citation networks. *Organization Studies* 16: 503-515.
- Üsdiken, B. ve Erden, Z. 2002. 1990'lı Yıllarda Türkiye'de Yönetim Alanı: Disiplin Yapısı ve Yaklaşımlar, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1):91-113.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5(2): 171-180.
- Williamson, O.E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press: New York.
- Williamson, O.E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press: New York.



# STRATEJİ ALGISI VE STRATEJİ GELİŞTİRME YAKLAŞIMI YÖNETİCİ DÜZEYLERİ ARASINDA FARKLILIK GÖSTERİYOR MU?

**Yrd.Doç.Dr. Mahmut HIZIROĞLU**

Sakarya Üniversitesi  
hiziroglu@sakarya.edu.tr

**Dr.Yasin ŞEHİTOĞLU**

Gazi Üniversitesi  
yasinsehitoglu@gazi.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, firmalarda üst ve orta düzey yöneticiler arasında strateji algısının ve buna bağlı olarak strateji geliştirme yaklaşımının farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Araştırma kapsamında Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyette bulunan orta ve büyük ölçekli firmalardan toplam 132 firmanın 602 yöneticisine anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yönetici düzeyleri arasında strateji algısı açısından bir farklılık bulunmamıştır. Ayrıca, strateji geliştirme sürecinde yönetici düzeyleri arasında düşünce tarzları bakımından ve değişimin yönünün nasıl olması gerektiği bakımından bir farklılık bulunmamıştır. Her iki düzey yöneticiler strateji geliştirirken planlama mantığına ilişkin bakış açıları arasında farklılık gözlemlenmezken, kendiliğinden strateji konusunda üst ve orta düzey yöneticiler arasında görüş farklılığına rastlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Strateji Algısı, Strateji Geliştirme Yaklaşımı, Üst Düzey Yönetim, Orta Düzey Yönetim

## 1.GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı, firmalarda üst ve orta düzey yöneticiler arasında strateji algısının ve buna bağlı olarak strateji geliştirme yaklaşımının farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Geleneksel olarak, strateji geliştirme sorumluluğunun üst düzey yöneticilerde olduğu düşünülür ve orta düzey yöneticilerin sorumluluğunun geliştirilecek olan stratejiler için ihtiyaç duyulan bilgilerin sağlanması ve stratejilerin uygulanması ile sınırlı olduğu iddia edilir (Hambrick ve Mason, 1984). Bununla birlikte, stratejik düşünce alanında ortaya çıkan modern yaklaşımlarda orta düzey yöneticilerin sorumluluğu daha geniş bir biçimde tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımlara göre orta düzey yöneticiler, verilecek olan stratejik kararları etkilemeye çalışmakta ve firmanın hem rekabet stratejilerinin belirlenmesinde hem de yeni girişimlerinin şekillenmesinde itici güç olmaya çalışmaktadırlar (Bourgeois ve Brodwin, 1984; Burgelman, 1983; Hamel, 1996; Hart, 1992; Mintzberg ve Waters, 1985).

Öte yandan çevresel koşullar farklı yönetim düzeyleri arasında stratejik önem ve beklenti algılarının farklılaşmasına neden olabilir (Floyd ve Lane, 2000). Literatürde, stratejik kararlar alınırken firma içinde yönetici düzeyleri arasında farklı görüşlerin olmasının muhtemel olduğunu ve bunun da yönetsel kararlarda sistematik hatalara neden olabileceği iddia edilmektedir. Ireland vd (1987), yaptıkları çalışmada bu farklılığın ve hataların yöneticilerin çevre algısının ve buna bağlı olarak fırsat ve tehdit algısının farklılaşmasından kaynaklandığını ifade etmektedirler. Benzer şekilde; Woldridge ve Floyd (1990), yönetim düzeyleri arasında stratejik amaçlar ve stratejik karar yöntemi konusunda uzlaşma olmasının işletme performansını artırdığını iddia etmektedirler. Çevre algısı, stratejik amaçlar ve buna bağlı olarak kullanılan stratejik araçlar konusunda yönetici düzeyleri arasında farklılık olup olmadığı araştırmalara konu edilirken; üst ve orta düzey yöneticileri arasında stratejinin gerçekte nasıl algılandığı ve bu algıya bağlı olarak strateji geliştirme yaklaşımları açısından bir farklılık olup olmadığı görece ihmal edilmiş bir konudur.

Bu çerçevede, çalışmada Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyette bulunan firmaların üst ve orta kademe yöneticilerin strateji algısının ve strateji geliştirme yaklaşımının farklılaşma farklılaşmadığı test edilmektedir. Çalışmada yöneticilerin strateji algısını tespit etmek üzere, stratejinin 5P’si olarak adlandırılan Mintzberg (1987) tarafından geliştirilen tanımlamalar kullanılmaktadır. Mintzberg, stratejinin farklı kişilerce farklı zaman ve durumlarda plan, ploy (hile), perspektif, pozisyon ve patern (örüntü) olarak algılandığını ifade

etmektedir. Strateji geliştirme yaklaşımı ise strateji sürecini etkileyen strateji geliştirmede düşünce tarzı, benimsenen yöntem ve değişimin yönü açılarından test edilmektedir. Bu çerçevede, çalışmada strateji algısı ve strateji geliştirme yaklaşımındaki boyutlar üst ve orta düzey yöneticiler bağlamında ortaya konulmaktadır. Alt düzey yönetim kademesinin araştırma kapsamı dışında bırakılması, konunun doğası gereğidir. Daha önce de ifade edildiği üzere, stratejik karar vericilerin genelde üst yöneticiler olması, bu yönetici grubunu doğal olarak araştırma kapsamına almayı gerektirmektedir. Bununla birlikte alt düzey yöneticilere göre daha etkin bir stratejik aktör olarak görülmelerinden (Laine ve Vaara, 2007) ve örgütte farklı stratejik rollere sahip olmalarından dolayı, çalışmada strateji algısı ve strateji geliştirme yaklaşımı açısından orta düzey yöneticilerin üst düzey yöneticilerle bir karşılaştırma grubu olarak seçilmesinin daha anlamlı olacağı düşünülmüştür.

## 2.LİTERATÜR DEĞERLENDİRMESİ VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

Strateji olgusu geleneksel olarak üst düzey yöneticiler ile ilişkilendirilmekte ve stratejik olgularla ilgili araştırmalara analiz birimi olarak üst düzey yönetim konu edilmektedir. Bu bağlamda örneğin, aynı ve farklı örgütlerde çalışan üst düzey yöneticilerin firma ve çevre algısı arasında farklılık (Sutcliffe ve Huber, 1998), kurucu olan veya olmayan üst düzey yöneticilerin stratejik başarıları arasındaki farklılık (Jayaraman vd., 2000), yatırım kararlarında üst düzey yönetimin arka planlarının rolü (Higgins ve Gulati, 2006) gibi çalışmalar strateji olgusunu üst düzey yönetim ile ilişkilendirmektedir.

Bununla birlikte strateji olgusu ile ilgili araştırmalarda analiz birimi orta düzey yöneticileri de kapsayacak şekilde genişlemeye başlamıştır. Bunun en önemli sebebi, son yıllarda orta düzey yöneticilerin stratejik bir aktör olarak görülmeye başlanması ve bu yönetim düzeyine dair stratejik rollerin daha da belirginleşmesidir. Wooldridge vd. (2008) stratejik yönetim alanında yaptıkları kapsamlı bir araştırma sonrasında strateji süreci konusundaki literatürün yıllar itibarıyla bir “orta düzey yönetim perspektifini ortaya koyacak şekilde evrildiğini ifade etmektedir. Bu konuda çalışan araştırmacılar, orta düzey yöneticilerin stratejik rollerinin neler olduğu (Floyd ve Wooldridge, 1992) ve strateji geliştirme ve uygulama sürecine etkilerini ortaya koymuşlardır (Floyd ve Wooldridge, 1994; Hutzschenreuter ve Kleindienst, 2006; Qi, 2005). Ayrıca, orta kademe yöneticilerin stratejik rol üstlenmeye dair beklentileri (Mantere, 2008), stratejik faaliyetlere katkıda bulunmak için iç ve dış ilişki ağlarını nasıl kullandıkları (Pappas ve Wooldridge, 2007; Shi vd., 2009) ve farklı çevre algısından kaynaklanan nedenlerle ortaya çıkan rol çatışmaları (Mair ve Thurner, 2008) bu alanda çalışan araştırmacıların odağına giren konulardır.

Çalışmada yöneticilerin strateji algısının ne olduğunu tespit etmek için Mintzberg (1987) tarafından geliştirilen ve 5P olarak adlandırılan tanımlamalar kullanılmaktadır. Mintzberg, stratejinin farklı kişilerce farklı zaman ve durumlarda plan, ploy (hile), perspektif, pozisyon ve patern (örüntü) olarak algılandığını ifade etmektedir. Strateji, çoğu kez gelecekte ulaşılması arzu edilen hedefleri gerçekleştirmek için önceden belirlenen bir dizi eylemler setini barındıran bir plan olarak algılanmaktadır. Şu halde plan olarak strateji algısı tek yanlı olarak firmanın geleceğini kurgulamak olarak ifade edilebilir. Buna karşılık patern olarak strateji algısı, zaman içinde alınan küçük ancak birbiri ile ilişkili ve tutarlı kararlar ile firmanın başarıyı elde etmesi olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda patern olarak stratejiyi anlamak için geçmişe dönük davranışları incelemek gerekir. Bir diğer strateji algısını ifade eden pozisyon oluşturma, izlenilen stratejiye bağlı olarak, işletmenin müşterilerin gözünde rakiplerinden farklı benzersiz bir algı oluşturması olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda pozisyon olarak strateji algısına sahip olanların pazara odaklanmaları ve bütün eylemlerinin başlangıç noktasını pazarın oluşturması beklenir. Perspektif olarak strateji algısı, pozisyon olarak strateji algısından farklı olarak daha örgüte dönük bir bakış açısını yansıtır. Daha açık bir ifadeyle, perspektif olarak strateji, tepe yöneticinin örgüte ilişkin kavrayışını ve uzak geleceğe ilişkin vizyonunu yansıtır. Rakiplerin ne yapamayacağını düşünüp müşterilerin de aklına gelmeyen ihtiyaçlarını karşılayacak vizyon üretmek perspektif olarak strateji algısı ile ilişkilendirilebilir. Son olarak ploy olarak strateji, rakibi yanıltmaya yönelik manevralar olarak ifade edilebilir.

Stratejik yönetim alanında gözlemlenen geniş yelpazedeki görüşlerin temelini oluşturan iki farklı perspektif tanımlanabilir. Bu iki karşıt görüş açısı “Dıştan İçe Bakış Açısı” ve “İçten Dışa Bakış Açısı” olarak tanımlanabilir (De Witt ve Meyer, 1994). Yöneticilerin strateji geliştirirken nasıl bir yaklaşım sergiledikleri sahip oldukları bilişsel tarza, benimsedikleri yöneme ve stratejik değişimin yönünün nasıl olması gerektiği konusundaki bakış açılarına bağlı olarak şekillenir. “Dıştan içe” ve “İçten dışa” bakış açıları, strateji geliştirirken yöneticilerin sahip olduğu düşünce tarzı, benimsenen yöntem ve stratejik değişimin yönü ile ilgili paradoksal önermeleri ortaya koymaktadır. Strateji geliştirme yaklaşımına temel teşkil eden söz konusu bu iç unsurun nasıl paradoksal önermeler içerdiğini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

“Dıştan içe” bakış açısına göre, strateji geliştirme süreci hesaplamaya dayanan analitik bir süreçtir. “Dıştan içe” bakış açısının argümanlarının oluşmasına katkıda bulunan Tasarım Okulu (Andrews (1971),

planlama okulu (Ansoff, 1965) ve Pozisyon Okulu (Porter, 1980, 1985) strateji belirleme sürecinin bilinçli bir düşünce süreci olduğunu öne sürmektedirler. Ancak “İçten dışa” bakış açısında stratejinin geliştirilmesinde yöneticilerin rasyonelite derecesine aşırı vurgu yapmak yerine, stratejinin bir devrim ve yaratıcılık eseri olduğu (Hamel, 1996) sezgilerden ve deneyimlerden öğrenilerek oluşabileceği (Mintzberg, 1994, Mintzberg ve Waters, 1985) iddia edilmektedir. “İçten dışa” bakış açısına göre çevresel belirsizlik, tahminin zorluğu ve hızlı değişim nedeniyle rasyonelite derecesine aşırı vurgu ile geliştirilen stratejilerin yaratacağı katma değer sınırlıdır (Ford ve Gioia, 2000). Bu nedenle stratejistler firma için kapsamlı bir strateji tasarlayabilmek için yaratıcılıklarını ve sezgisel güçlerini bir araya getirmelidirler.

“Dıştan içe” bakış açısı strateji geliştirme yaklaşımında planlama mantığını ön plana alan bir perspektif sunmaktadır. Ancak “İçten dışa” bakış açısında, planlama mantığı eleştirilmektedir. Mintzberg’e göre, strateji işletmelerin ne yapmayı planladıkları değil (kastedilen), gerçekte ne yaptıkları (gerçekleşen) idi. Planlama, yönetsel niyetlerin gerçekleşip gerçekleşmediğinden emin olmak için aşırı kontrole vurgu yaparken, kendiliğinden strateji de yapılan faaliyetlerin önceliği olan niyetler ile tutarlı olup olmadığına bakarak öğrenmeye vurgu yapar. Bu bağlamda atılan her adımın, alınan her küçük kararın yada gerçekleştirilen her küçük faaliyetin olumlu sonuç verip vermediğine bakılır. Bu küçük küçük kararlar alma-geri besleme döngüsünün bir örüntü (pattern) oluşturacak şekilde devam etmesi durumunda, işletmenin stratejisi ortaya çıkmış olur.

Günümüzde pek çok araştırmacı strateji belirleme sürecinde yönetici konumunda olmayanların da bu süreçte dahil olduğunu ya da en azından edilmesi gerektiği konusunda hemfikirlerdir. Ancak ne dereceye kadar bu süreçte rol alacakları tartışma konusudur. Stratejinin yukardan aşağıya doğru belirlenen bir süreç olduğunu savunanların temel argümanı stratejiyi belirlemek için gerekli olan bilgi, deneyim, güvenilirlik açısından üst düzey yöneticilerin organizasyonda stratejiyi belirleyecek ehliyetle olan yegane kişiler olduğudur. Buna karşılık aşağıdan yukarıya doğru stratejinin oluştuğunu söyleyenlerin argümanı ise, gerçekte zaten orta ve alt kademe yöneticiler stratejiyi uyguladıklarından, strateji geliştirme sürecinde de yer almaları gerektiğidir (Fenton-O’Creevy, 2001; Wooldridge and Floyd, 1990).

Çalışmada strateji algısı ve strateji geliştirme yaklaşımında düşünce tarzı, benimsenen yöntem ve değişimin yönü unsurları ile ilgili hipotezler geliştirilmiş ve test edilmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Yönetici düzeyleri arasında strateji algısı açısından fark vardır.

H2: Yönetici düzeyleri arasında strateji geliştirme yaklaşımı açısından farklılık vardır.

H2a: Yönetici düzeyleri arasında strateji geliştirme sürecinde düşünce tarzı açısından bir farklılık vardır.

H2b: Yönetici düzeyleri arasında strateji geliştirmede benimsenen yöntem açısından farklılık vardır.

H2c: Yönetici düzeyleri arasında değişimin yönünün nasıl olması ile ilgili bakış açıları arasında farklılık vardır.

H3: Strateji algısı ile strateji geliştirme yaklaşımı arasında bir ilişki vardır.

H3a: Strateji algısı ile strateji geliştirme sürecinde düşünce tarzı arasında bir ilişki vardır.

H3b: Strateji algısı ile strateji geliştirmede benimsenen yöntem arasında bir ilişki vardır.

H3c: Strateji algısı ile değişimin yönünün nasıl olması ile gerektiği konusundaki bakış açısı arasında bir ilişki vardır.

### 3.YÖNTEM

#### 3.1.Ölçüm Aracı ve Veri Toplama

Araştırmada, veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışma kapsamında yönetim düzeyleri arasında strateji algısı ve strateji geliştirme yaklaşımı arasında bir farklılık olup olmadığını test edebilmek için öncelikle bir ölçek geliştirilmiştir. Ancak geliştirilen ölçekteki boyutların birbiri ile ilişkisi olması gerekmektedir. Daha açık bir ifadeyle, örneğin, yöneticilerin rasyonelite derecesi ile değişimin yönü ile ilgili görüşleri arasında bir tutarlılık olması gerekmektedir. Bu nedenle strateji geliştirme yaklaşımını tespit etmek için araştırılan düşünce tarzı, benimsenen yöntem ve değişimin yönü alanlarında kendi içinde bir boyutlandırılmaya gidilmiştir. Anket formunda strateji algısını ölçmek için stratejinin 5P’si olarak adlandırılan Mintzberg (1987) tarafından geliştirilen tanımlamalar kullanılmaktadır. Strateji geliştirme yaklaşımı için ise literatürden yararlanarak geliştirilen likert tipi soru türleri kullanılmıştır. Örneklerden toplanan veriler üzerindeki istatistik analizler SPSS-17 aracılığıyla yapılmıştır.

Araştırmanın evrenini Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyette bulunan orta ve büyük ölçekli firmalar oluşturmaktadır. Tesadüfi örneklem yöntemi ile firmaların tepe ve departman yöneticilerine anketler yüzüye

ve elektronik posta aracılığı ile ulaştırılmıştır. Toplam 164 firmanın 652 yöneticisinden anketlere cevap verilmiştir. Ankette büyüklük ile ilgili demografik soruya verilen cevaplarda, küçük ölçekli olduğu anlaşılan firma yöneticilerin anketleri çıkarıldıktan sonra toplamda 132 firmadan 602 yöneticinin anketi analizlere dahil edilmiştir.

Ankete cevap veren yöneticilerin % 80,7'si erkek ve % 19,1'i kadındır. Yöneticilerin % 12,2'si 20-29 arası yaş aralığında, % 43,5'i 30-39 yaş aralığında, % 30,8'i 40-49 yaş aralığında ve % 13,5'i 50 ve üzeri yaşıdadır. Yöneticilerin % 13,8'i lise mezunu, % 69,9'u üniversite mezunu, % 16,1'i ise yüksek lisans veya doktora mezunudur. Yöneticiler % 0,8'i 1 yıldan az, % 17,9'u 1-5 yıl, % 25,7'si 6-10 yıl, % 27,2'si 11-16 yıl ve % 28,3'ü 17 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahiptirler. İşletmelerin % 54,5'i 1.nesil, % 33,0'ı 2.nesil, % 7,7'si 3. nesil ve % 5,6'sı 4. nesil yönetimindedir.

Bu araştırmada elde edilen veriler üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda Strateji Geliştirme Sürecinde Düşünce Tarzı Ölçeği'nin; Rasyonel Düşünce ve Sezgisel Düşünce alt ölçeklerinden oluştuğu bulunmuştur. Yalnızca Sezgisel Düşünce alt boyutunda yer alan üç madde iki alt boyutta birbirine çok yakın değerler aldığı için ölçekten çıkartılarak tekrar faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda KMO katsayısı 0.640, açıklanan varyans %40,0 bulunmuştur. Field'e göre (2000) KMO için alt sınırın 0,50 olması gerekir ve  $KMO \leq 0,50$  için veri kümesinin faktörlenemeyeceğini ifade etmiştir. Rasyonel Düşünce alt ölçeğinin altı maddeden oluştuğu, maddelerin faktör yüklerinin 0.345 ile 0.661 arasında değiştiği, cronbach alfa güvenilirlik değerinin de 0.682 olduğu görülmüştür. Üç maddeden oluştuğu tespit edilen Sezgisel Düşünce alt ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0.450 ile 0.569 arasında değiştiği, cronbach alfa güvenilirlik katsayısının .667 olduğu bulunmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda Strateji Geliştirme Yöntemi Ölçeği'nin; Planlı Strateji Yöntemi ve Kendiliğinden Strateji Yöntemi alt ölçeklerinden oluştuğu bulunmuştur. Yalnızca Planlı Strateji Yöntemi alt boyutunda yer alan iki madde birbirine çok yakın değerler aldığı için ölçekten çıkartılarak tekrar faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda KMO katsayısı 0.750, açıklanan varyans %49,0 bulunmuştur. Planlı Strateji Yöntemi alt ölçeğinin dört maddeden oluştuğu, maddelerin faktör yüklerinin 0.429 ile 0.758 arasında değiştiği cronbach alfa güvenilirlik değerinin de 0.727 olduğu görülmüştür. Altı maddeden oluştuğu tespit edilen Kendiliğinden Strateji Yöntemi alt ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0.560 ile 0.776 arasında değiştiği, cronbach alfa güvenilirlik katsayısının 0.766 olduğu bulunmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda Değişimin Yönü Bakış Açısı Ölçeği'nin; Yukarıdan aşağıya ve Aşağıdan yukarıya alt ölçeklerinden oluştuğu bulunmuştur. Analiz sonucunda KMO katsayısı 0.728, açıklanan varyans %44,0 bulunmuştur. Yukarıdan aşağıya alt ölçeğinin altı maddeden oluştuğu, maddelerin faktör yüklerinin 0.435 ile 0.649 arasında değiştiği cronbach alfa güvenilirlik değerinin de .738 olduğu görülmüştür. Altı maddeden oluştuğu tespit edilen Aşağıdan yukarıya alt ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0.481 ile 0.654 arasında değiştiği, cronbach alfa güvenilirlik katsayısının 0.732 olduğu bulunmuştur. Örneklemden toplanan veriler üzerindeki istatistik analizler SPSS-17 aracılığıyla yapılmıştır.

#### 4.BULGULAR VE YORUMLAR

Firmalarda üst ve orta düzey yöneticiler arasında strateji algısının ve buna bağlı olarak strateji geliştirme yaklaşımında farklılık olup olmadığını ortaya çıkarmayı amaçlayan bu çalışmada yukarıda geliştirilen hipotezler karşılaştırmalı çapraz tablo ki-kare analizi, Independent t-testi, Kruskal-Wallis testi ve Mann Whitney U testi ile analiz edilmiştir. Bu analizler her bir unsur için ayrı ayrı yapılarak hipotezlerin doğruluğuna karar verilmiştir. Bu bağlamda hipotezlerin analiz sonuçları aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir.

Ki-Kare sonuçları incelendiğinde yönetici düzeyleri arasında strateji algısı açısından anlamlı bir farklılığın söz konusu olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda hipotez 1 ret edilmiştir. Bununla beraber sırasıyla; Üst düzey yöneticilerin %47.1'i uzun dönemli yatırımların ve faaliyetlerin planlanmasını, %31.8'i pazarda rakiplerine karşı güçlü bir pozisyon/konum elde etmek için müşterilerin fiyat ya da farklı ürün hizmet beklentilerini karşılamayı, %16.6'sı rakiplerin ne yapamayacağını düşünüp müşterilerinde aklına gelmeyen ihtiyaçlarını karşılayacak vizyon üretmeyi, %2.5'i zaman içinde deneme yanılma yoluyla öğrenerek başarının sağlanmasını ve %1.9'u rakibi yanılmaya yönelik hareketleri strateji ile özdeşleştirirken; Orta düzey yöneticilerin %46.1'i uzun dönemli yatırımların ve faaliyetlerin planlanmasını, %37.0'i pazarda rakiplerine karşı güçlü bir pozisyon/konum elde etmek için müşterilerin fiyat ya da farklı ürün hizmet beklentilerini karşılamayı, %13.0'ı rakiplerin ne yapamayacağını düşünüp müşterilerinde aklına gelmeyen ihtiyaçlarını karşılayacak vizyon üretmeyi, %2.3'ü zaman içinde deneme yanılma yoluyla öğrenerek başarının sağlanmasını ve %1.6'sı rakibi yanılmaya yönelik hareketleri strateji ile özdeşleştirmektedir. Görüleceği gibi üst ve orta düzey yöneticilerin stratejiyi özdeşleştirdiği düşüncelerin sıralanmasında da bir farklılık yoktur. Ancak üst düzey yöneticiler uzun dönemli yatırımların ve faaliyetlerin planlanması, rakiplerin ne yapamayacağını düşünüp müşterilerinde aklına gelmeyen ihtiyaçlarını karşılayacak vizyon üretmek, zaman içinde deneme yanılma yoluyla

öğrenerek başarının sağlanması ve rakibi yanıltmaya yönelik hareketler gibi düşüncelerde Orta düzey yöneticilere nazaran daha fazla eğilimli iken, Orta düzey yöneticiler pazarda rakiplerine karşı güçlü bir pozisyon/konum elde etmek için müşterilerin fiyat ya da farklı ürün hizmet beklentilerini karşılamak düşüncesine üst düzey yöneticilere nazaran daha fazla eğilimlidirler.

Analiz sonuçları incelendiğinde yönetici düzeyleri arasında strateji geliştirme sürecinde düşünce tarzlarından rasyonel düşünce tarzı bakımından anlamlı bir ilişki söz konusu değildir. Aynı şekilde Yönetici düzeyleri arasında strateji geliştirme sürecinde düşünce tarzlarından sezgisel düşünce tarzı bakımından da anlamlı bir ilişki söz konusu değildir. Bu bağlamda Hipotez 2a ret edilmiştir. Bununla beraber Orta düzey yöneticilerin Üst düzey yöneticilere nazaran her iki düşünce tarzına da daha yakın oldukları görülmektedir.

Yönetici düzeyleri arasında strateji geliştirmede benimsenen yöntemlerden planlı strateji yöntemi bakımından anlamlı bir ilişki söz konusu değildir. Aynı şekilde yönetici düzeyleri arasında strateji geliştirmede benimsenen yöntemlerden kendiliğinden strateji yöntemi bakımından da anlamlı bir ilişki söz konusu değildir. Bu bağlamda hipotez 2b ret edilmiştir. Bununla beraber üst düzey yöneticilerin orta düzey yöneticilere nazaran planlı strateji yöntemine, orta düzey yöneticilerinde üst düzey yöneticilere nazaran kendiliğinden strateji yöntemine eğilimli oldukları görülmektedir.

Yönetici düzeyleri arasında değişimin yönünün nasıl olması ile ilgili bakış açılarından yukarıdan aşağı bakış açısı bakımından anlamlı bir ilişki söz konusu değildir. Aynı şekilde yönetici düzeyleri arasında değişimin yönünün nasıl olması ile ilgili bakış açılarından aşağıdan yukarıya bakış açısı bakımından da anlamlı bir ilişki söz konusu değildir. Bu bağlamda hipotez 2c ret edilmiştir. Bununla beraber üst düzey yöneticilerin orta düzey yöneticilere nazaran yukarıdan aşağı bakış açısına, orta düzey yöneticilerinde üst düzey yöneticilere nazaran aşağıdan yukarı bakış açısına eğilimli oldukları görülmektedir.

Hipotez 3'ün analizi Kruskal-Wallis Testi ile yapılmıştır. Kruskal-Wallis Testi parametrik olmayan verilere sahip iken fazla grubun ölçümlerinin karşılaştırılmasında kullanılan bir yöntemdir. Analiz sonuçlarına göre, strateji algısı ile strateji geliştirme sürecinde düşünce tarzları arasında gerek rasyonel düşünce gerekse sezgisel düşünce bakımından anlamlı bir ilişki söz konusu değildir. Bu sebeple H3a hipotezi reddedilmiştir. Bununla beraber Strateji algısı ile strateji geliştirmede benimsenen yöntemler açısından planlı strateji yöntemi ile anlamlı bir ilişki gözlemlenemezken, kendiliğinden strateji yöntemi ile anlamlı bir ilişki gözlemlenmektedir. Dolayısıyla H3b hipotezi de reddedilmiştir. Aynı şekilde Strateji algısı ile değişimin yönünün nasıl olması ile gerektiği konusundaki bakış açılarından gerek yukarıdan aşağıya bakış açısı gerekse aşağıdan yukarıya bakış açısı bakımından anlamlı bir ilişki söz konusu değildir. Bu sebeple H3c hipotezi de reddedilmiştir.

## 5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma stratejik yönetim alanında süreç ile ilgili tartışmalara iki yönlü katkı sunmayı hedeflemektedir. İlk olarak, tanımlanmış farklı rolleri olan yönetici düzeyleri arasında strateji algısı ve strateji geliştirme yaklaşımları açısından bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Analiz sonuçları da gösteriyor ki, Türkiye’de yönetici düzeyleri arasında strateji algısı açısından bir farklılık yoktur. Bundan sonraki çalışmaların Türk yöneticilerinin strateji algısı konusunda benzeşmesinin nedenleri üzerine yönelmesi durumunda literatüre önemli bir katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Üst ve orta kademe yöneticilerin düşünce tarzları açısından da belirgin bir farklılığa sahip olduğunu söylemek mümkün değildir. Her iki düzey yöneticiler de hem rasyonel düşünceyi hem de sezgisel düşünceyi strateji geliştirmede kullanmak gerektiğini düşünmektedirler. Üst ve orta kademe yöneticilerin strateji geliştirmede planlama mantığı konusundaki düşüncelerinin de benzeştiğini söylemek mümkündür. Ancak üst düzey yöneticiler ile orta düzey yöneticiler arasında kendiliğinden (emergent) strateji konusunda farklı görüşleri olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışma ile, literatürde varsayımsal olarak iddia edilen ancak görgül olarak teste konu edilmemiş olan strateji algısı ile strateji geliştirme yaklaşımı arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Strateji algısı ile strateji geliştirmede düşünce tarzı açısından bir ilişki gözlemlenmemiştir. Benzer şekilde strateji algısı ile değişimin yönünün ne olması gerektiği konusunda bir ilişki görülmemiştir. Ancak çalışmada strateji algısı ile kendiliğinden strateji geliştirme konusunda anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir.

Pratik açıdan bakıldığında, bu çalışma ile birlikte yönetsel kararlarda hataların kaynaklarından biri olan yönetici düzeyleri arasında stratejik anlayış farklılığının olup olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Bundan sonraki çalışmalar ile, fonksiyonel farklılıklar açısından değerlendirildiğinde strateji algısı ve strateji geliştirme yaklaşımları arasındaki ilişki incelenebilir.

**KAYNAKÇA**

- Bourgeois, L. J. ve Brodwin, D. 1984. Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon. *Strategic Management Journal*, 5: 241-264
- Burgelman, R. A. 1983. A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8: 61-70.
- Chakravarthy, B. S. 1982. Adaptation: A promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, 7: 35-44.
- De Witt, B. ve Meyer, R. 2002. *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*, London: International Thomson Publishing.
- Fenton-O’Creevy, M. 2001. Employee involvement and the middle manager: saboteur or scapegoat?, *Human Resource Management Journal*, Vol. 11 No. 1, pp. 24-40.
- Field, A. 2000. *Discovering Statistics using SPSS for Windows*. London – Thousand Oaks – New Delhi: Sage Publications
- Floyd, S. W. ve Lane, P. M. 2000. Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25: 154-177.
- Floyd, S. W. ve Wooldridge, B. 1992. Middle management involvement in strategy and its association with strategic type. *Strategic Management Journal*, 13: 153-167.
- Ford, C. M. ve Gioia, D.A. 2000. Factors Influencing Creativity in the Domain of Managerial Decision Making, *Journal of Management*, Vol. 26, s. 705-732.
- Hambbrick D ve Mason P. 1984. Upper Echelons Theory: The Organization as a Reflection of its Top Managers. *Academy Management Rev* 9 (2):193-343
- Hamel, G. 1996. “Strategy as Revolution”, *Harvard Business Review*, July-August.
- Hart, S. 1992. An integrative framework for strategy- making processes. *Academy of Management Review*, 17: 327-351.
- Higgins, M. C. ve Gulati, R., 2006. Stacking The Deck: The Effects of Top Management Backgrounds On Investor Decisions *Strategic Management Journal*, 27: 1-25
- Hutzschenreuter, T., ve Kleindienst, I. 2006. Strategy-process research: What have we learned and what is still to be explored. *Journal of Management*, 32(5), 673-720.
- Ireland, R. D. Hitt, M. A. Bettis, R. A. ve de Porras, D. A. 1987. Strategy formulation processes: Differences in perceptions of strength and weaknesses indicators and environmental uncertainty by managerial level. *Strategic Management Journal*, 8: 468-486.
- Jayaraman, N., Khorana, A., Nelling, E ve Covin, J., 2000. Ceo Founder Status And Firm Financial Performance, *Strategic Management Journal*, 21: 1215-1224
- Mair, J. ve Thurner, C. 2008. Going global: how middle managers approach the process in medium-sized firms. *Strategic Change*, 17: 83-99.
- Mantere, S. 2008. Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294-316.
- Mintzberg, H. 1987. “Crafting strategy”, *Harvard Business Review*, pp. 66-75, July-August.
- Mintzberg, H. ve Waters, J. 1985. Of strategies. Deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, pp. 257-272.
- Pappas, J. M., ve Wooldridge, B. 2007. Middle managers’ divergent strategic activity: An investigation of multiple measures of network centrality. *Journal of Management Studies*, 44(3), 323-341.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy, Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage*, New York: Free Press.
- Qi, H. 2005. Strategy implementation: The impact of demographic characteristics on the level of support received by middle managers. *Management International Review*, 45(1), 45-70.
- Shi, W., Markoczy, L., ve Dess, G. G. 2009. The role of middle management in the strategy process: Group affiliation, structural holes, and tertius iungens. *Journal of Management*, 35(6), 1453-1480.
- Sutcliffe K. M. ve Huber, G. P., 1998. Firm and Industry As Determinants Of Executive Perceptions of The Environment, . *Strategic Management Journal* , 19: 793-807 (1998)
- Wooldridge, B. ve Floyd, S. W. 1990. The strategy process, middle management involvement and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11: 231-241.
- Wooldridge, B., Schmid, T. ve Floyd, S. W. 2008. The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34(6), 1190-1221.

**OTUZDÖRDÜNCÜ OTURUM: PROF.DR. SUAT KESKİNOĞLU SALONU ETİK İKLİM VE DEĞERLER**

- ✓ **PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME, ETİK İKLİM VE DAĞITIM ADALETİNİN KİŞİ ÖRGÜT UYUMUNA ETKİSİNDE ÖZ YETERLİLİĞİN ROLÜ**  
*Yrd.Doç.Dr. İrfan AKKOÇ*  
*Dr. Abdullah ÇALIŞKAN*  
*Öğr.Gör. Duygu ÖZALP*  
*Okt. Pınar UÇAK*
- ✓ **ETİK İKLİM ALGISININ BİREYSEL YENİLİKÇİLİK DAVRANIŞLARINA ETKİSİNDE HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ROLÜ**  
*Doktora Öğrencisi Mustafa Kemal TOPCU*  
*Doktora Öğrencisi Ali GÜRSOY*  
*Doktora Öğrencisi Bayram TAŞBAŞI*
- ✓ **TÜRKİYE'DE İŞE İLİŞKİN DEĞERLERİN İNCELENMESİ: TÜRKÇE DEYİMLER ÜZERİNDE FOLKLORİK BİR ÇALIŞMA**  
*Yrd.Doç.Dr. Deniz TUNÇALP*  
*Yrd.Doç.Dr. Kadire Zeynep SAYIM*

# PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME, ETİK İKLİM VE DAĞITIM ADALETİNİN KİŞİ ÖRGÜT UYUMUNA ETKİSİNDE ÖZ YETERLİLİĞİN ROLÜ

**Yrd.Doç.Dr. İrfan AKKOÇ**  
THK Üniversitesi  
İzmir Hava Ulaştırma Fakültesi  
iakkoc@thku.edu.tr

**Dr. Abdullah ÇALIŞKAN**  
KHO Dekanlığı İşlt. Böl.  
acaliskan@kho.edu.tr

**Öğr.Gör. H. Duygu ÖZALP**  
THK Üniversitesi  
İzmir MYO  
hdozalp@thku.edu.tr

**Okt.Pınar UÇAK**  
Türk Hava Kurumu Üniversitesi  
pucak@thk.edu.tr

## ÖZET

Sürekli değişen, karmaşıklık ve belirsizliğin hakim olduğu çevre koşullarında işletmelerin varlıklarını ve rekabet edebilme yetilerini devam ettirebilmelerinde psikolojik güçlendirme, etik iklim ve dağıtım adaletinin önemi büyüktür. Bu çalışmada, işletmelerin verimliliğin artırılmasında önemli bir çıktı değişken olan kişi örgüt uyumu üzerinde psikolojik güçlendirme, etik iklim ve dağıtım adaletinin etkilerinin ortaya konması ve öz yeterliliğin aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, yazın taraması eşliğinde, havacılık ve uzay sanayi sektöründe yapılan bir araştırma ile çalışanların tutumları ölçülerek en iyi model belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda her üç bağımsız değişkenin de, kişi örgüt uyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkilediği, öz yeterliliğin ise kişi örgüt uyumu üzerinde aracılık etkisinin olduğu belirlenmiş, elde edilen veriler doğrultusunda işletme yöneticilerine önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik güçlendirme, Etik iklim, Dağıtım adaleti, Kişi örgüt uyumu, Öz yeterlilik.

## 1. SORUNSAK

Artan rekabet, işletmelerin küreselleşmesi, pazar ve teknolojiye sürekli değişimler işletmeleri pazarlarda rekabet avantajı kazanmak için farklı yöntem ve stratejileri etkin bir şekilde düşünmeye zorlamaktadır. Kişi örgüt uyumu işletme tarafından rekabet üstünlüğü sağlamanın ve örgütsel başarının yollarından biri olarak kabul edilmektedir. Son yıllarda işletmeler rekabet avantajı elde edebilmek için, yönetim süreçlerinde kişi örgüt uyumuna büyük önem vermeye başlamışlardır. Çünkü bu uyumun sağlanamaması durumunda birçok süreç aksamakta ve örgütün başarısı için aktif hale getirilen birçok değişken etkisiz kalmaktadır. Dolayısıyla hem örgüt hem de yöneticiler için "kişi örgüt uyumu" önemli problem sahalarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Son yıllarda rekabetin artması ve değişimin hızlanması; işletmelerin kendine has yeteneklerin geliştirilmesini vazgeçilmez hale getirmektedir. Kişi örgüt uyumunu destekleyen ve başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlayan değişkenlerin yer aldığı örgüt yapısının işletmelerin rekabet edebilmeleri için sahip olmaya çalıştığı yetenekler olarak her geçen gün önemi artmaktadır. Bu kapsamda psikolojik güçlendirme, etik iklim dağıtım adaleti ve öz yeterlilik değişkenlerin rol aldığı bir işletme yapısının örgüt başarısı kapsamında önemli bir üstünlük olarak nitelenebilir.

Bu kapsamda; havacılık ve uzay sanayiinde kişi-örgüt uyumunun sağlanmasında psikolojik güçlendirme, etik iklim ve dağıtım adaletinin etkisini ve bu ilişkide öz yeterliliğin aracılık rolünü belirlemek çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır.



## 2. YÖNTEM

Havacılık ve uzay sanayiinde çalışanlarından elde edilen veriler, kuramdan yola çıkılarak oluşturulan hipotezler kapsamında, psikolojik güçlendirme, etik iklim ve dağıtım adaletinin, kişi örgüt uyumu üzerine etkisini ve bu etkide öz yeterliliğin aracılık rolünü belirlemeye yönelik olarak yapılandırılan bu çalışmada, öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından örneklemde elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle her bir değişkenin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ardından değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiştir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi ile hipotezler ve aracılık etkileri test edilmiştir. Ardından aracılık etkilerini test etmek üzere Sobel testleri yapılmıştır. Tüm bu analizler sonucunda elde edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılarak yönetici ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak oluşturulan hipotezler ve araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur:

Hipotez 1: Psikolojik güçlendirme kişi örgüt uyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 2: Psikolojik güçlendirme öz yeterliliği pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 3: Etik iklim öz yeterliliği pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

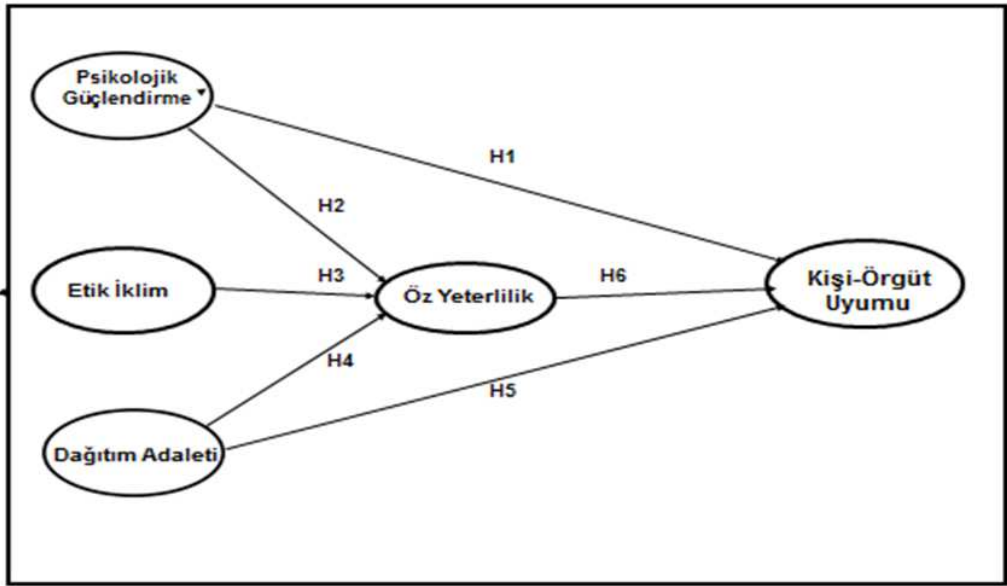
Hipotez 4: Dağıtım adaleti öz yeterliliği pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 5: Dağıtım adaleti kişi örgüt uyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 6: Psikolojik güçlendirmenin kişi örgüt uyumuna etkisinde öz yeterliliğin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 7: Etik iklimin kişi örgüt uyumuna etkisinde öz yeterliliğin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 8: Dağıtım adaletinin kişi örgüt uyumuna etkisinde öz yeterliliğin aracılık etkisi vardır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

## 3. KATKISI

Araştırmada, örgüt başarısı üzerinde önemli etkileri olduğu düşünülen kişi-örgüt uyumu bağımlı değişkenini etkileyen değişkenler modellenmeye çalışılmıştır. Havacılık ve uzay sanayii gibi yoğun olarak nitelikli işgücü istihdam eden bir sektörde örgütsel başarıyı artırabilmek için nelerin yapılması gerektiğini modellemeye çalışan bu çalışmada dört önemli değişken ve bir aracı değişken analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda yapılan analizlerde elde edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılarak yönetici ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

#### 4. KAPSAM

Bu çalışmaya, örgütlerde kişi örgüt uyumunu destekleyen değişkenlerin etkin bir şekilde yer verilmesinin, örgüt başarısının elde edilmesinde önemli rol oynadığı düşüncesi temel teşkil etmiştir. Psikolojik güçlendirme, etik iklim ve dağıtım adaleti değişkenlerinin, çalışanların örgüte uyum sağlamasında etkisi olabileceği düşünülmese rağmen, başka değişkenler aracılığıyla etkili olabileceğinden hareketle öz yeterlilik gibi önemli bir değişken de araştırma modeline dahil edilmiştir. Teoriden yola çıkılarak oluşturulan modelde; örgütlerin içinde bulunduğu psikolojik güçlendirme düzeyi ile ilgili algılarını belirlemek üzere Spreitzer (1992, 1995) tarafından oluşturulan, Fulford ve Enz (1995) tarafından geliştirilen ve Haçer ve George (2003) tarafından kullanılan 6 sorudan oluşan ölçek, çalışanların dağıtım adaleti algılarını ölçmek üzere Moorman (1991) tarafından geliştirilen ve Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geçerleme çalışması yapılan dağıtım adaleti ölçeği, çalışanların öz yeterlilik düzeyini belirlemek üzere Khandwalla (1976) tarafından geliştirilen ve Waldman ve arkadaşları (2001) tarafından kullanılan ölçek, işletmelerdeki etik iklim algısını belirlemek üzere Luria ve Yagil (2008) tarafından geliştirilen 6 maddeli ölçekten yararlanılmıştır. Çalışanların kişi örgüt uyumunu ölçmek üzere Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen 4 soruluk ölçek kullanılmıştır.

#### 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, psikolojik güçlendirme, etik iklim ile dağıtım adaletinin, kişi örgüt uyumuna etkisi ve bu etkide öz yeterliliğin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu amaçla Ankara'da faaliyet gösteren havacılık ve uzay sanayi çalışanları üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma ile analize dâhil edilen değişkenlerin kişi örgüt uyumu üzerindeki etkileri hiyerarşik regresyon analizi yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma ile havacılık ve uzay sanayine ilişkin psikolojik güçlendirme, etik iklim ve dağıtım adaleti-kişi örgüt uyumu ilişkisine yönelik açıklayıcı bulgular elde edilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde her üç bağımsız değişkenin de, kişi örgüt uyumu ile ilişkili olduğu ve kişi örgüt uyumuna pozitif ve anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Bu bulgu kuram ile benzer araştırmalar ile uyumludur (Alexander ve Ruderman 1987; Konovsky vd, 1991; Magner vd.,1995; Bushe ve Tikanmaki, 2003). Güntümlüde, çalışanların tutum ve davranışlarının sonuçları açısından organizasyonları en fazla etkileyen hususlardan birisi kişi örgüt uyumu kavramıdır. Bu kapsamda psikolojik güçlendirme, etik iklim ve dağıtım adaleti uygulamalarını benimseyen ve uygulama gayreti içerisinde olan işletmelerin çalışanlarının performanslarının yüksek olması öngörülmüştür. Nitekim araştırma sonuçları da, bu beklentileri doğrular tarzda psikolojik güçlendirme, etik iklim ve dağıtım adaleti davranışlarının, çalışanların kişi örgüt uyumunu artırdığını göstermektedir. Psikolojik güçlendirme, etik iklim ve dağıtım adaleti davranışlarının benimsendiği, proaktif, risk almaktan korkmayan, bireyler hata yapma hakkı tanıyan örgütsel yapılar, bireylerin başarıma duygularını harekete geçirmektedir. Böylece liderlerin olumlu ve uygun davranışlarının desteğiyle, bireyler kendi bilgi, yaratıcılığı, yetenekleri ve yapabileceklerinin farkına varmakta, kendini örgütün bir parçası olarak hissetmektedir. Tüm bunlar da çalışanların kişi örgüt uyumuna olumlu olarak yansımaktadır (Niehoff ve Moorman, 1993; De Cremer vd., 2004).

Psikolojik güçlendirme, etik iklim ve dağıtım adaletinin, öz yeterlilik ile ilişkili olduğu ve öz yeterliliği pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgular kuram ve benzer araştırmalar ile uyumludur. (Henson, 2001; Pajares ve Cheong, 2003; Lombardo, 2006). Bir çok örgütsel süreci etkileyen önemli bir faktör olan öz yeterliliği bireylerine inanç olarak yerleştirebilen işletmeler, hem öz yeterliliği, atacakları psikolojik güçlendirme, etik iklim ve dağıtım adaleti uygulamaları için zemin haline getirmekte, hem de rakiplerine karşı stratejik bir rekabet avantajı kazanmaktadır.

Psikolojik güçlendirme, etik iklim ve dağıtım adaletinin, çalışanların kişi örgüt uyumuna etkisinin olduğu, bu etkinin bazı değişkenler aracılığı ile de çıktı değişkenlere yansiyabildiği düşünülmüştür. Bu noktadan hareketle psikolojik güçlendirme, etik iklim ve dağıtım adaletinin, çalışanların kişi örgüt uyumuna olan etkisinde öz yeterliliğin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu kapsamda elde edilen bulgulardan her üç bağımsız değişken için de, çalışanların kişi örgüt uyumuna etkisinde öz yeterliliğin kısmi aracılık rolü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın havacılık ve uzay sanayiinde yapılmış olması diğer sektörlerde yer verilmemesi araştırmanın önemli bir kısıtıdır. Bu nedenle araştırmaya diğer sektörlerin dâhil edilmesi durumunda bu çalışmada elde edilen sonuçlardan farklı sonuçlara ulaşılabilir. Araştırmanın bir diğer kısıtı da çıktı değişken olarak sadece kişi örgüt uyumunun araştırılmaya dâhil edilmiş olması, örgütsel performansa ilişkin hususların araştırmada yer almamasıdır. Ancak bundan sonra yapılacak çalışmalarda çıktı değişken olarak örgütsel performansın da uyumlu değişkenlerle birlikte ele alınmasının daha açıklayıcı bulgular elde edilmesine olanak sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın boylamsal olamaması diğer bir önemli kısıtıdır. Belirli aralıklarla elde edilecek araştırma sonuçlarının daha açıklayıcı olabileceği değerlendirilmektedir. Akademisyenlere, bu çalışma paralelinde yapılacak müteakip araştırmalarda, bağımsız değişkenlere ilişkin davranışlarının hem kişi örgüt uyumu hem de örgütsel performans üzerindeki etkilerini araştırmaları önerilebilir.

**KAYNAKÇA**

- Alexander, S., ve Ruderman, M. (1987). 'The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior,' *Social Justice Research*, 1:2, s. 177-198.
- Bushe G. R. Ve Tikanmaki, A. (2003), PO Fit and Organizational Justice in Predicting Post-Acquisition Attitudes, Paper presented at Academy of Management Annual Meeting, Seattle WA.
- Bandura, A. (1977), Self-Efficacy: Toward A Unifying Theory Of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), s. 191-215.
- Bandura, A. (1986), *Social Foundation Of Thought And Action*. Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1995), *Self-Efficacy In Changing Societies*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Bandura, A. (1997), *Self-Efficacy: The Exercise Of Control*. New York: Freeman.
- Cable, D. ve Judge, T.A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 562-577.
- Cable, D.M. ve Judge, T.A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47, 317-348.
- De Cremer, David, Dijke, Marius, Bos, Arjan. (2004). Distributive Justice Moderating the Effects of Self-Sacrificial Leadership. *The Leadership and Organization Development Journal*, 25:5, 466-475.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-170.
- Fulford, M. D. ve Enz, C. A. (1995). The Impact Of Empowerment On Service Employees, *Journal Of Managerial*, Vol.7 (2) 161-175.
- Hançer, M. ve George, R. T. (2003). Psychological Empowerment Of Non-Supervisory Employees Working in Full-Service Restaurants, *Hospitality Management*, Vol. 22 3-16.
- Henson, R. K. (2001). Teacher self efficacy: Substantive implications and measurement dilemmas. Presented at the annual meeting of the Educational Research Exchange, Texas A & M University.
- Khandwalla, P. N. 1976. *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kirsh, B. (2000). Organizational culture, climate and person-environment fit: Relationships with employment outcomes for mental health consumers. *Work*, 14, 109-122.
- 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, 698-707.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Lombardo, T. (2006), *Thinking Ahead: The Value Of Future Consciousness*. *The Futurist*, 40(1), s. 45-50.
- Luria, G. ve Yagil, D. 2008. Procedural Justice, Ethical Climate And Service Outcomes in Restaurants," *International Journal Of Hospitality Management*, Vol. 27 276-283
- Magner, N., Welker, R.B., and Campbell, T.L. 1995. 'The interactive effect of participation and budget favorability on attitudes toward budgetary decision maker: a research note'. *Accounting, Organizations and Society*, 20 (7/8): 611-618.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?, *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 76 6.
- Netemeyer, R. G, Boles J. S, Mckee D. O. ve Mcmurrian, R. (1997). An Investigation into The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in A Personal Selling Context, *Journal of Marketing*, Vol. 61 85-98.
- 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*, Vol. 36.
- O'Reilly, Charles A. (1991), "People and Organizational Culture.: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, 34(3).
- Pajares, F. ve Cheong, Y. F. (2003), Achievement Goal Orientations in Writing: A Developmental Perspective. *International Journal of Educational Research* 39, s. 437-455.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196.
- Spreitzer, G. M., (1992). *When Organizations Dare: The Dynamics Of Psychological Empowerment in The Workplace*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Michigan.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, Vol. 38(5) 1442-1465.
- Waldman, D. A., Ramirez G. G., House F. R. ve Puranam P. (2001). Does Leadership Matter? Ceo Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty, *Academy of Management Journal*, Vol. 44(1) 14-143.
- Wanous, John P. ve Thomas L. Keon (1983), "Expectancy Theory and Occupational/Organizational Choices: A Review and Test", *Organizational Behavior and Human Performance*, 32.
- Vianen, Van ve Annelies E. M. (2000), "Person-Organization Fit: The Match between Newcomers and Recruiters' Preferences for Organizational Cultures", *Personnel Psychology*, 23.
- Vancouver, Jeffrey B. ve Neal V. Schmitt (1991), "An Exploration of Person-Organization Fit: Organizational Goal Congruence", *Personnel Psychology*, 44.

# ETİK İKLİM ALGISININ BİREYSEL YENİLİKÇİLİK DAVRANIŞLARINA ETKİSİNDE HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ROLÜ

**Doktora Öğrencisi Mustafa Kemal Topcu**  
Kara Harp Okulu  
tkmustafa@yahoo.com

**Doktora Öğrencisi Ali Gürsoy**  
Atatürk Üniversitesi  
yucelaligursoy@hotmail.com

**Doktora Öğrencisi Bayram Taşbaşı**  
İnönü Üniversitesi  
bayramtasbasi@hotmail.com

## ÖZET

Küreselleşme ve teknolojiadaki hızlı değişimler işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması için yeni yönetim anlayışını benimsemesini zorunlu kılmış, insan kaynakları sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın yönetsel bir aracı olarak ön plana çıkmıştır. Bu bağlamda yöneticiler çalışanların bireysel yenilikçilik davranışlarını geliştirmek için uygun liderlik tarzını kullanmak ve bir örgüt iklimi yaratmak durumundadır. Bu maksatla çalışma ile etik iklim algısının bireysel yenilikçilik davranışlarına etkisinde hizmetkâr liderliğin rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. KKTC’de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan 254 kişiden anket yöntemiyle toplanan veriler sonucunda, çalışanların etik iklim algılarının bireysel yenilikçi davranışlar üzerinde etkili olduğu; ayrıca, bu etkileşimde hizmetkâr liderliğin aracılık rolü bulunduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Etik iklim algısı, Bireysel yenilikçilik davranışı, Hizmetkâr liderlik

## 1. GİRİŞ

Küreselleşme ve teknolojiadaki hızlı değişimler işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması için yeni yönetim yaklaşımlarını benimsemesini zorunlu kılmıştır. Ayrıca, beşeri faktörler sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın yönetsel bir aracı olarak ön plana çıkmıştır. İşletmelerin değişim hızına cevap verebilmesi ve pazar üstünlüğünü koruyabilmesi için ihtiyaç duyacağı adaptif performans için diğer üretim faktörlerinin yanında, örtük bilgisi ile entelektüel ve sosyal sermayesini işletmeye sunan insan kaynaklarına gereksinim duyulmaktadır. Ayrıca, hizmet endüstrisinde tüm çalışanlar farklı düzeylerde de olsa diğer üretim faktörlerini şekillendirme, onlar arasında çeşitli kombinasyonlar oluşturma yoluyla rakiplere göre farklılıklar yaratmaya çalışma ve örgütü hedeflerine yürütme noktasında görevler üstlenmektedir (Öğüt ve Kaplan, 2011:191). Bu bağlamda yöneticiler çalışanların bireysel yenilikçilik davranışlarını geliştirmek için uygun liderlik tarzını kullanmak ve uygun bir örgüt iklimi yaratmak durumundadır. Çünkü bireysel yenilikçi davranışlar örgütsel başarı için temel taşlardan birisini teşkil etmektedir (de Jong ve den Hartog, 2010). Diğer yandan klasik yönetim tarzları ile stratejik esnekliği yakalamanın mümkün olmadığı da bilinmektedir. Bu çerçevede literatürde stratejik liderlik (Boal ve Hooijberg, 2001), otantik liderlik (Endrissat ve ark., 2007), transformasyonel liderlik (Reuvers ve ark., 2008) ve hizmetkâr liderlik (Reed ve ark., 2011) ile ilgili araştırmalara rastlanmaktadır. Ayrıca liderlik tarzı örgütün etiksel ikliminin algılanmasında, biçimlenmesinde ve daimi hale gelmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Öğüt ve Kaplan, 2011:192). Liderlik tarzlarının etik iklim yaratılmasındaki bu rolü de bulgularla ortaya konmuştur (ör., Mulki ve ark., 2009). Ancak bireysel yenilikçilik davranışların öncülü olarak etik iklimin ele alındığı çalışmalarda değişkenler arasındaki doğrudan ilişkiler ile demografik değişkenlerin etkisi araştırılmıştır. Kuramsal inceleme bu etkileşimde liderlik tarzının da rolü olabileceğine işaret etmektedir. Bu maksatla çalışma ile etik iklim algısının bireysel yenilikçilik davranışlarına etkisinde hizmetkâr liderliğin rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. KKTC’de faaliyet gösteren konaklama işletmelerindeki çalışanlara uygulanan anketler sonucunda çalışanların algıları ölçülmüş ve değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkiler ortaya konarak, sonuçlar işletme ve yönetim açısından yorumlanmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

### 2.1. Bireysel Yenilikçilik Davranışları

İnovasyon kadar yenilikçiliğin ölçülmesi ve böylece örgüt içerisindeki potansiyelin keşfedilmesi son dönemde işletme sahipleri gibi araştırmacıların da ilgisini çeken bir konu olmuştur (Goldsmith, 1991). Tüm yenilikler bireylere bağlıdır. Güçlendirilmiş, ortak amaç için yenilikçi davranışlar sergileyen çalışanlar inovasyon gibi rekabet avantajı sağlayabilecek birer faktördür. Ayrıca, işletmelerin yenilik yetenekleri çalışanların yenilikçi davranışları ile doğru orantılıdır (Cingöz ve Akdoğan, 2011:848). Yenilikle ilgili literatürün bir kısmı yenilikçi davranışa, çalışanların tutum ve karakteristiklerine odaklanmıştır. Çalışanların yenilikçi davranışı, onların yeni fikir üretme yeteneklerine, bu fikirleri uygulama heveslerine ve fikirlerle çalışma kabiliyetleriyle ilişkilidir (Scott ve Bruce, 1994; West ve Farr, 1989). Bazı araştırmacılar bunu çalışan yenilikçiliği (Axtell, 2000) ya da bireysel yenilikçilik (West ve Altink, 1996) olarak adlandırmıştır. Yenilikçi davranışla ilgili literatürün büyük bir çoğunluğu bazı kişisel özelliklerin yenilikçi davranışla ilişkili olduğu konusunda hem fikirdir (Nicholson ve West, 1988; Amabile, 1997; Rushton ve West, 1988). Bu kişisel özelliklerden bazıları belirsizliğe karşı gösterilen tolerans, istikrar konusundaki arzu ve kendine güvendir. Bunlar dışında doğuştan gelen yeteneklerin de yenilikçi davranışla ilişkisi olduğu belirtilmektedir (de Jong ve den Hartog, 2003: 17). Bireysel yenilikçi davranış çalışanların bilinçli olarak yeni fikirleri bir örgüt içerisinde sunulan imkânlardan yararlanmak için hayata geçirmeleri anlamı taşımaktadır (Chang ve Liu, 2008:1443; Cingöz ve Akdoğan, 2011). Yenilikçi düşünce, çalışanların sorunlara ve çözümlere nasıl yaklaştıklarını göstermektedir. Yerleşik düşüncenin dışına çıkan çözümleri doğal olarak deneyen bir çalışan, akranlarına kıyasla daha yenilikçi bir kapasiteye sahip demektir. Yenilikçi davranış gösteren çalışanlar müşteri taleplerine hızlı ve uygun bir şekilde cevap verebilmektedir (Chang ve Liu, 2008:1443). Bireysel yenilikçi davranışlara örnek olarak; yeni teknolojilerin araştırılması, amaçlara ulaşılması için alternatifler teklif edilmesi, yeni metotlar denenmesi ve yeni fikirlerin hayata geçirilmesi için kaynak bulunması gösterilmektedir (Cingöz ve Akdoğan, 2011:849).

### 2.2. Etik İklim Algısı

İklim sözcüğü eğilim, yönelme anlamları taşımaktadır. İklim işletme literatürü açısından, örgütteki mevcut koşulların çalışan tarafından algılanış biçimini ifade etmektedir. Etik iklim ise çok basit olarak, çalışanlardan beklenen davranışların açıklanmasına yardımcı olan kurumsallaşmış uygulama ve işlemler şeklinde tanımlanmaktadır (Büte, 2011:172-173). Victor ve Cullen (1988) etik iklimi, etik sorunlarla nasıl başa çıkılacağı ve etik açıdan doğru davranışın ne olduğu konusunda ortak algılamalar olarak tanımlamaktadır (Öğüt ve Kaplan, 2011:192). Etik iklimin oluşmasında bireylerin, grupların, işletmelerin çıkarları ile birlikte kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal prosedür ve standartların etkili olduğu kadar hukuki düzenlemeler gibi çevresel faktörler de etkili olmaktadır (Büte, 2011:173). Çalışanların yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörler arasında lider-üye ilişkileri, iş özellikleri, kişilik özellikleri olduğu gibi örgütsel kültür ve iklim de bulunmaktadır (Cingöz ve Akdoğan, 2011:848). Bireysel yenilikçi davranışların dinamik bir yapı sergilemesi (Khan, Aslam ve Riaz, 2012) örgütsel iklimden daha çabuk etkilendiğini göstermektedir. Bu açıklamalardan yola çıkarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Etik iklim algısının bireysel yenilikçilik davranışları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

#### Hizmetkâr Liderlik:

Liderlik üzerine yapılan araştırmalar birbirinden farklı tanım ve kavramları literatüre taşımıştır. Ortak noktalar genelde belli bir grup olmasına, belli bir hedefe yöneltilmesine ve lider-üye etkileşimine dayanmaktadır. Yeni yönetim yaklaşımlarının işletmelere uyarlanması, değişen küresel koşullar altında en kaliteli hizmetin sunulması açısından çalışanların yönlendirilebilmesini gerektirmektedir. Hizmetkâr liderlik de bu kapsamda çağımızla birlikte gündeme gelmiş yaklaşımlardan birisidir. Hizmetkâr liderlik ilk olarak Greenleaf tarafından 1970'de kullanılmış olsa da literatürde 2000'li yılların başlangıcı ile birlikte dikkat çektiği ve lider tarz ve özellikleri, üye etkileşimi ve örgütsel kültür gibi konularla ilişkilendirilmeye çalışıldığı görülmektedir (Lancot ve Irving, 2010:28). Spears (2002), Laub (2003), Patterson (2003), Winston (2003) ve Covey (2006) tarafından yapılan görgül araştırmalar hizmetkâr liderliğe ilişkin özellikleri ortaya koymuştur (Lancot ve Irving, 2010). Dennis ve Winston (2003) ve Dennis ve Bocernea (2003) de bu kapsamdaki diğer görgül araştırmalardır (Aslan ve Özata, 2011). Yine de, hizmetkâr liderliğin tanımı ve örgütsel bağlamdaki etkisi üzerine belirsizlik hala devam etmektedir (Lancot ve Irving, 2010:29). Greenleaf'e göre hizmetkâr liderlik, iş birliğini, güveni, çalışanlarını dinlemeyi ve sahip olunan gücün etik kullanılmasını ihtiva etmektedir (Aslan ve

Özata, 2011:139). Hizmetkâr liderlik felsefesinin özünde “önce insan” ve “mükemmelleştirilmiş hizmet” anlayışları yatmaktadır (Dinçer ve Bitirim, 2007). Hizmetkâr liderlik yönetmek ve kontrol etmekten ziyade ikna etmek ve örnek olmak üzerine kurulmuştur (Lanctot ve Irving, 2010:34). Etik ile liderliğe yıllardır yapılan vurgu, hizmetkâr liderlik anlayışı ile daha da anlamlı hale gelmiştir (Lanctot ve Irving, 2010). Etik ile hizmetkar liderlik arasındaki ilişkiyi Patterson (2003), Parolini (2004), Wallace (2006), Winston (2003), Whetstone (2005) ve Covey (2005) açıklamaya çalışmıştır (Lanctot ve Irving, 2010:29). Bu çalışmalardan yola çıkarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 2: Etik iklim algısının hizmetkâr liderlik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Scott ve Bruce (1994:584) tarafından da belirtildiği gibi, yenilik sürecinde liderliğin etkili olduğu genel kabul görmüş bir olgudur. Ayrıca, bireysel yenilikçi davranışların varlığı daha çok liderliğe atfedilmektedir (Khan, Aslam ve Riaz, 2012:18). Ancak gerek teorik çalışmalar gerek ise görgül araştırmalar bu alanda pek yapılmamıştır (Scott ve Bruce, 1994:584). Özellikle lider-üye etkileşiminin yenilikçi davranışlarla pozitif yönde ilişkilendirildiği görülmektedir (Scott ve Bruce, 1994:584). Transformasyonel ve transaksyonel liderliğin (Khan, Aslam ve Riaz, 2012) ve katılımcı liderliğin (de Jong ve den Hartog, 2010) bireysel yenilikçi davranışları olumlu yönde etkilediği bulgulanmıştır. Deneysel veriler bu tür davranışların etkinliğini desteklemektedir (Kelloway, Barling ve Helleur, 2000:145). Bu çalışmalardan yola çıkarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 3: Hizmetkâr liderliğin bireysel yenilikçilik davranışları üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.

Liderlik iklim algısının oluşmasında etkili olduğundan bireysel yenilikçi davranışlar üzerinde dolaylı bir etkiye de sahiptir (Scott ve Bruce, 1994:584). Yenilikçilik tanım itibarıyla bilinmeyene yolculuk etmek olduğu için organizasyonların sahip oldukları vizyon, strateji ve liderlik yön verici bir özellik taşımaktadır. Esnek, destekleyici, fikirlere kucak açan, riskleri hoş gören, başarıyı öven, saygıyı besleyen ve cesaretlendiren bir çevre yenilikçilik için çok önemli ve kritik bir rol oynamaktadır (Hattori ve Wycoff, 2002:28). Ayrıca, yöneticiler, işletmelerin etik iklimlerini değiştirerek, çalışanların davranışlarını da etkileyebilmektedir (Büte, 2011:173). Hizmetkâr liderliğin hem etik iklim algısı hem de bireysel yenilikçi davranışlar ile ilişkisi bulunduğu yönündeki tespitler, hizmetkâr liderliğin aracılık rolü bulunabileceğine işaret etmektedir. Bu maksatla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 4: Etik iklim algısının bireysel yenilikçilik davranışları üzerindeki etkisinde hizmetkâr liderliğin aracılık rolü bulunmaktadır.

### 3.YÖNTEM

#### 3.1. Katılımcılar

Örnekleme 254 çalışan ankete iştirak etmiştir. Araştırma kapsamında 400 çalışana ulaşılması hedeflenmiş, ancak %63,5 geri dönüş oranı gerçekleşebilmiştir. Ankete katılan çalışanların yaşlarının ortalaması 27,1 (ss=7,28; min=16, max=54) ve mevcut işletmede çalışma sürelerinin ortalaması 2 yıl (ss=1,22; min=1, max=7)dır. Diğer demografik değişkenler Tablo 1’de yer almaktadır. Çalışanlar ağırlıklı olarak erkek, bekar ve lise ve üzeri eğitim seviyesine sahip bir profil sergilemektedir.

**Tablo 1.** Betimleyici İstatistik

Faktör	Frekans	Yüzde	Faktör	Frekans	Yüzde		
Cinsiyet	Erkek	162	63,8	Eğitim Durumu	İlköğretim	24	9,4
	Kadın	92	36,2		Lise	112	44,1
Medeni Durum	Bekar	180	74		Önlisans	35	13,8
	Evli	74	29,1		Lisans ve üstü	83	32,7

#### 3.2. Ölçüm Araçları

Çalışmada kuramdan yola çıkılarak oluşturulan yapısal eşitlik modelini ölçmek için Büte (2011)’nin Türkçe’ye uyarladığı Etik İklim Algısı Ölçeği ile Dennis ve Winston (2003) tarafından geliştirilip Aslan ve Özata (2011) tarafından Türkçe’ye uyarlanan Hizmetkâr Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerden Bireysel Yenilikçi Davranış Ölçeğinin Türkçe’ye çevirisi araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Ölçek Hurt, Joseph ve Cook (1977) tarafından geliştirilmiş ve Goldsmith (1991) tarafından kullanılmıştır. Tekrar çeviri her iki dilin gramer yapısına hakim dilbilimciler tarafından gerçekleştirilmiştir. Anlamlı ve açık olmayan ifadeler için insan kaynakları, psikoloji ve yönetim ve organizasyon alanlarında en az yüksek lisans

derecesine sahip akademisyenlerden teşkil edilen bir gruba müracaat edilmiştir. Grup mutakabatu ile ölçeğe son hali verilmiştir.

### 3.3. Ölçeklerin Geçerliliği

Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için bireysel yenilikçi davranışlar ölçeği (BYDÖ)ne keşfedici faktör analizi, diğer ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Keşfedici faktör analizinin KMO değeri 0,839 ve Barlett's Küresellik Testi değeri <0,01 olduğundan örneklem teste devam edebilmek açısından yeterli görülmüştür. Keşfedici faktör analizi için "Maximum Likelihood" yöntemi ve çevirme yöntemi için de "Varimax" yöntemi tercih edilmiştir. Faktör yüklerinin incelenmesi neticesinde faktör yük değerleri 0,10 altında kalan 2 soru analizden çıkarılmıştır. Keşfedici faktör analizi sonucunda BYDÖ'nün iki faktörlü bir yapısı olduğu ortaya konmuştur. Bu boyutlar araştırmacılar tarafından fikir liderliği (Cronbach  $\alpha=0,88$ ) ve yeniliğe açıklık (Cronbach  $\alpha=0,57$ ) olarak isimlendirilmiştir. Ölçeğin orijinali dört faktörlü olup faktörler sırasıyla, deneme isteği (Cronbach  $\alpha=0,84$ ), orijinali bulma (Cronbach  $\alpha=0,86$ ), fikir liderliği (Cronbach  $\alpha=0,65$ ) ve belirsizlik (Cronbach  $\alpha=0,63$ ) olarak isimlendirilmiştir. Bu çerçevede doğrulayıcı faktör analizi ile etik iklim algısı ölçeği (EİAÖ)nin tek faktörlü yapısı, hizmetkâr liderlik ölçeği (HLÖ) ve BYDÖ'nün ikinci düzey çok faktörlü yapıları test edilmiştir. Tablo 2'de sunulan doğrulayıcı faktör analizi bulgularından anlaşılacağı üzere, ölçeklerin test edilen yapıları doğrulanmıştır.

**Tablo 2 . Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Ölçek/Model	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2/df$	RMR	RMSEA	CFI
EİAÖ	34,440	14	2,460*	0,049	0,076	0,975
BYDÖ	292,277	116	2,520*	0,099	0,078	0,884
HLÖ	159,997	72	2,222*	0,069	0,070	0,943

Not: RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; RMR= Root Mean Square Residual. EİAÖ= Etik İklim Algısı Ölçeği; BYDÖ = Bireysel Yenilikçi Davranışlar Ölçeği, HLÖ= Hizmetkâr Liderlik Ölçeği. \*p < .001.

## 4. BULGULAR

Ölçeklerin ortalama değerleri, standart sapmaları ve değişkenler arası korelasyonlara Tablo 3'te yer verilmiştir.

**Tablo 3 Değişkenlere Ait Güvenirlik Değerleri ve Korelasyonlar**

Faktör	Ort	SS	C.A.	1	2	3
1. Etik İklim	3,47	.573	.864	1		
2. Bireysel Yenilikçi Davranışlar	3,60	.506	.727	.429*	1	
3. Hizmetkâr Liderlik	3,42	.786	.897	.628*	.342*	1

Ort.= Ortalama, SS= Standart Sapma, C.A.= Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı. \*p < .01 (Tek yönlü).

Elde edilen bulgular etik iklim algısının bireysel yenilikçi davranışlar ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğunu ( $r=0.429$ ,  $p<.01$ ) göstermektedir. Benzer şekilde, etik iklim algısı ile hizmetkâr liderlik arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki ( $r=0.628$ ,  $p<.01$ ) görülmektedir. Bireysel yenilikçi davranışlar ile hizmetkâr liderlik arasında da diğerleri arasında olduğu gibi anlamlı ve aynı yönlü bir ilişkiye rastlanmaktadır ( $r=0.342$ ,  $p<.01$ ). Hizmetkâr liderliğin, etik iklim algısının bireysel yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisinde ara değişken rolünü test etmek için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla, doğrudan ve dolaylı etkileri aynı anda görmek üzere iki ayrı yapısal eşitlik modeli kurgulanmış ve AMOS 16.0 paket programı yardımıyla test edilmiştir. Baron ve Kenny (1986) aracılık rolünün varlığından bahsedilebilmesi için üç farklı durumun gerçekleşmesi gerektiğini belirtmektedir: (1) Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır, (2) Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır (3) Aracı değişken analize dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde bir değişiklik meydana gelirken, ara değişkenin de bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

**Tablo 4. Yapısal Eşitlik Modelleri**

Aşama	Ölçme Modeli	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA
1	Etik İklim Algısı->Bireysel Yenilikçilik	2,165	0,068
2	Etik İklim Algısı->Hizmetkâr Liderlik ->Bireysel Yenilikçilik	1,819	0,057

Analizin birinci aşamasında etik iklim algısının bireysel yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisinin araştırılması amacıyla oluşturulan ölçme modelinin iyi uyum sergilediği bulgulanmıştır ( $\Delta\chi^2/df=2,165$  ve  $RMSEA=0,068$ ). Analizin ikinci aşamasında hizmetkâr liderlik modele dâhil edilmiş ve benzer şekilde ölçme modeli iyi uyum sergilemiştir ( $\Delta\chi^2/df=1,819$  ve  $RMSEA=0,057$ ). Ölçme modellerinin uyum indeks değerleri Tablo 4'te yer almaktadır. Aracılık etkisinin araştırılması amacıyla ölçme modelleri çalıştırılmış ve elde edilen yol analiz katsayıları Tablo 5'te gösterildiği şekilde bulgulanmıştır.

**Tablo 5.** Yol Analizi Katsayıları

Aşama	Yapısal Model	$\beta$	S.E.	p
1	Etik İklım ->Bireysel Yenilikçilik	0,280	0,081	0,000
2	Etik İklım ->Bireysel Yenilikçilik	0,095	0,037	0,011
	Etik İklım ->Hizmetkâr Liderlik	0,709	0,066	0,000
	Hizmetkar Liderlik -> Bireysel Yenilikçilik	0,192	0,055	0,000

$\beta$ = Yol Katsayısı, S.E.=Standart Hata.

## 5.SONUÇ

Bu çalışmanın amacı etik iklim algısı ile bireysel yenilikçi davranışlar arasındaki ilişkiyi bütüncül bir model içerisinde ele alarak, hizmetkâr liderliğin bu ilişkideki aracılık rolünü açıklığa kavuşturmasıdır. Alanyazında yer alan çalışmalarda değişkenler arasındaki ilişkilere yeterli derecede odaklanılmaması ve araştırmalarda sadece değişkenler arasındaki doğrusal ilişkilerin incelenmesi bu alanda yapılacak çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmada geçmişteki çalışmalardan farklı olarak, değişkenler arasındaki ilişki yapısal eşitlik modelleme ile test edilerek literatüre katkı sağlanmaya ve uygulamacılara kolaylık sağlayacak bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgularda, değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Ancak önem seviyesi %99 olarak analizler yapıldığı için hizmetkâr liderlik modele dâhil edildiğinde etik iklim algısının etkisi anlamsızlaşmaktadır. Bu sebeple, hizmetkâr liderliğin bu ilişkide aracılık etkisinden bahsetmek mümkündür. Benzer şekilde önem seviyesi %95 alınacak olursa bu sefer kısmi aracılık etkisi devreye girmektedir (sobel testi sonucu  $p<0.01$ ). Sonuç olarak çalışmada test edilmek üzere kurgulanan tüm hipotezler desteklenmektedir. Ayrıca, hizmetkâr liderlik araştırmalarının genelde eğitim ve kısmen sağlık sektöründe (örneğin, Aslan ve Özata, 2011) yapılmakla birlikte, konaklama işletmeleri açısından da uygulanabilecek bir liderlik tarzı olarak tespit edilmiştir. Bireysel yenilikçi davranış ölçeğinin Türkçe uyarlaması da gerçekleştirilmiş ve keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri ile geçerlikleri ortaya konmuştur.

Çalışma işletme sahip ve yöneticilerine bazı konularda ışık tutmaktadır. İşletmeler kullandıkları sermaye çeşitleri arasında bireylerle ilişkin psikolojik, sosyal ve entelektüel sermayeyi de ele almak durumundadır. Emek-yoğun bir endüstri olması nedeniyle, konaklama işletmelerinde başarıya ulaşılması ve devamlılığın sağlanması, yöneticiler başta olmak üzere tüm çalışanların performansına ve etkinliğine bağlıdır (Taşkıran, 2006:170). Ancak bu şekilde sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlanabilmekte ve özellikle hizmet sektöründe farklılaşma sağlanabilmektedir. İşletmeler, çalışanların yeteneklerinden faydalanabilmek için işletme içerisinde etik bir iklim oluşturmaya çabalamalıdır. Etik anlayış kurumsal bir politika haline dönüşürse ancak o zaman çalışanlardan istenen verim elde edilebilir. İşletmeler için kritik bir unsur olan yeniliğin kaynağı da yine çalışanlardır. Çalışanların yenilikçi davranışlarını ortaya çıkarabilmek için yaratılacak örgütlü iklimi önem kazanmaktadır. Ayrıca çalışan için uygun ortam ve çalışma koşullarının hazırlanması, çalışan davranışlarının yöneticinin istediği yönde şekillendirilmesine imkân vermektedir. Bu sebeple etik iklim oluşturmak kadar bu algının sürdürülebilirliğin sağlanması da önemlidir. Bunun için de çalışanların güçlendirilmesi, onlara hizmet anlayışının kazandırılması ve geleceklerine yön verilmesi yöneticilerin önemli görevleri arasında yer almaktadır. Yöneticileri hizmetkâr liderlik felsefesine sürükleyen bu anlayış çalışanların da örgütsel davranışlarını geliştirmelerine imkân vermektedir. Burada da akademisyen ve araştırmacılara önemli görevler düşmektedir. Bu çalışmada bireysel yenilikçi davranışlar ele alınmakla birlikte çalışmanın toplumsal kültür bağlamında zenginleştirilebileceği düşünülmektedir. Ayrıca bireysel performansla birlikte işletmelerin finansal olan ve olmayan performansı da çalışmanın kapsamına dâhil edilebilir. Tabii çalışanların etik iklim algısıyla birlikte geliştirebilecekleri örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel tutum ve davranışlar da araştırılmaya muhtaç konular olarak ön plana çıkmaktadır. Araştırmanın bulguları yorumlanırken bazı kısıtlara dikkat etmek gerekmektedir. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları kişisel değerlendirmeleri ölçtüğü için sosyal beğenirlik etkisine açık bulunmaktadır. Bu durumun başlıca nedeni ise bireysel algıları ölçmeye yarayan ölçüm araçlarının katılımcıların gerçek performanslarını yansıtmayabilmesidir. Bu durumu ortadan kaldırmak üzere ölçeklerde ters kodlamalı sorulara



özellikle yer verilmiştir. İkinci kısım ise örneklemin kendisi ile ilgilidir. Örneklem konaklama işletmelerini kapsadığı için genelleme yapılırken dikkat edilmesi gerekmektedir. Ayrıca, araştırma boyamsal tasarlanmadığından farklı dönemlerde değişik sonuçlarla karşılaşılması ihtimali de bulunduğunu da göz ardı etmemek gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aslan, Ş. ve Özata, M. "Sağlık Çalışanlarında Hizmetkar Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkar Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması", *Yönetim ve Ekonomi*,18:1, 2011, 139-154.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations", *J.of Personality and Social Psychology*,51,1986,1173-82.
- Büte, M. "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 1, 2011, 171-192.
- Chang, L. ve Liu, C. "Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey", *International Journal of Nursing Studies*, 45, 2008, 1442-1448.
- Cullen, J., Victor, B. ve Stephens, C. "An Ethical Weather Report: Assessing the Organizations Ethical Climate", *Organizational Dynamics*, 1989.
- De Jong, J. ve den Hartog, D. Leadership as a determinant of innovative behaviour A conceptual framework", *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, Research Report*, 2003.
- De Jong, J. ve den Hartog, D. "Measuring Innovative Work Behaviour", *Creativity and Innovation Management*, Volume 19 Number 1, 2010, 23-36.
- Dinçer, M.K. ve Bitirim, S. "Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkar Liderlik anlayışı ile Değer Yaratmak", *İ.Ü. İletişim Fak. Dergisi*, 28, 2007, 61-72.
- Goldsmith, R.E. "The Validity of a Scale to Measure Global Innovativeness", *Journal of Applied Business Research*. 7:2, 1991, 89-97.
- Janssen, O. "How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful", *Journal of Organizational Behavior*, 25, 2004, 201-215.
- Kelloway, E.K., Barling, J. ve Helleur, J., Enhancing transformational leadership: the roles of training and feedback, *Leadership & Organization Development Journal* 21/3 (2000) 145-149
- Khan, M.J., Aslam, N. ve Riaz, M.N. "Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior", *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, Vol. 9, No. 2, 2012, 17-22
- Lanctot, J.D. ve Irving, J.A. "Character and Leadership: Situating Servant Leadership in a Proposed Virtues Framework", *International Journal of Leadership Styles*, Vol. 6 Iss. 1, 2010, 28-50.
- Öğüt, A. ve Kaplan, M. "Otel İşletmelerinde Etiksel İklim Algılamaları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Kapadokya Örneği", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 30, 2011, 191-206.
- Scott, S. G. ve Bruce, R. A.. "Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, 1994, pp. 580-607.
- Taşkıran, E. "Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 17, Sayı 2, Güz 2006, 169-183.

# TÜRKİYE'DE İŞE İLİŞKİN DEĞERLERİN İNCELENMESİ: TÜRKÇE DEYİMLER ÜZERİNDE FOLKLORİK BİR ÇALIŞMA

**Yrd.Doç.Dr. Deniz Tunçalp**  
İstanbul Teknik Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
İşletme Mühendisliği Bölümü  
tuncalp@itu.edu.tr

**Yrd.Doç.Dr. Kadire Zeynep Sayım**  
Bilkent Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
İşletme Bölümü  
kzeynep@bilkent.edu.tr

## ÖZET

Değerler, inançlar ve tutumlarımızın temelini oluşturan normatif standartlardır ve birey, grup, örgüt veya toplum seviyesinde tanımlanabilir. Toplum seviyesinde, kuşaklar boyunca yaşanmış olaylar karşısında gerçekleşen müşterek uyum ile oluşan değerlerin, atasözleri gibi bir toplumun kültürel ve folklorik ürünlerde izlerini bırakması beklenir. Çalışmamızda, Türkiye’de işe ilişkin değerlerin baskın özelliklerinin içeriden bir bakışla atasözleri üzerinden, fedici ve açıklayıcı iki adımdan oluşan bir araştırma tasarımı ile incelenmesi hedeflenmektedir. İşe ilişkin değerler alanında Türkiye’ye ilişkin sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Söz konusu alana katkıda bulunmayı hedefleyen çalışmamız, bir kültürel ürün olarak atasözlerinin incelenmesine yönelik bir örnek niteliği de taşımaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Değerleri, Atasözleri, Türkiye

## 1. GİRİŞ

Değerler, alternatif davranış tipleri arasında karşılaştırma yapmamız ve birini tercih etmemize yarayan normatif standartlardır (Becker ve McClintock, 1967). Değerler, inançlar ve tutumlarımızın temelini oluşturur (Posner ve diğ., 1985, 1987) ve davranışlarımızı etkiler (Soutar ve diğ. 1999:203). Değerler bu nitelikleriyle, kişilerin hayatları boyunca üstlendikleri rollerin seçiminde ve daha sonra bu rollerden memnun olmalarında belirleyicidir (Dawis, 1991). Elizur vd. (1991, s. 22), değer kavramını bir sosyal grup veya varlığın, yüksek önem affettiği varlık, davranış veya durum olarak tarif etmektedir.

Değerler, kişisel, mesleki, örgütsel veya sosyal olabilir (Posner diğ., 1987). Değerlerin bir alt grubunu teşkil eden işe ilişkin değerler ise, kişisel değerleri ile doğrudan ilişkili, merkezi (Ros, Schwartz, ve Surkiss, 1999) özellikler göstermektedir. Araştırmalar, işe ilişkin değerlerin, kariyer seçimi ve mesleki gayeler (Judge ve Bretz, 1992; Super, 1970), iş tatmini, kıdem (Dawis ve Lofquist, 1984; Locke, 1976) ve karar süreçleri (Ravlin ve Meglino, 1987; Rounds ve Armstrong, 2005) gibi iş sonuçları üzerinde etkili olduğunu göstermiştir.

Değerler, kişilerin sosyal etkileşimleri sırasında öğrenilirler. Başlangıçta tek başına ve kesinlik içerecek şekilde öğrenilen değerler, pozitif nitelik taşırlar (Maio ve Olson, 1998; Rokeach, 1973). Ancak, davranışlara yol gösterme noktasına gelindiğinde, bazı değerlerin birbiriyle çelişmesi sonucunda kişilerin değerleri arasında bir tercih yapması gerektiğinde kişilerin değer yapıları oluşmaya başlar (Rokeach, 1972). Değerler ergenlik ve erken yetişkinlik evresinde önemli ölçüde oluşur ve değişir ancak yetişkinlik döneminde oldukça istikrarlı bir nitelik kazanırlar (Kapes ve Strickler, 1975; Rokeach, 1972). Yine de, değerler sosyal etkileşim yoluyla öğrenildikleri için, yeni sosyal ortamlarla karşılaşıldığında yaşanan yeni sosyalleşme imkanları kişilerin değer yapılarını değiştirici etki gösterebilir. Bu da kişilerin, özellikle işe ilişkin değerler bakımından, sosyalleşme çabalarıyla, bazı durumlarda, katıldıkları örgütlere benzerlikler göstermeye başlamalarını açıklamaktadır (Cable ve Parsons, 2001). Ancak, her çalışan değer yapısını değiştirmekte diğerleri kadar istekli ve açık olmayabilir (Weiss, 1978).

Değerler, bir topluluk içinde yaşayan kimselerin arasındaki sosyal etkileşimler sonucunda edinildikleri, yapılaşmaları ve değiştikleri için değer yapıları kültürler içerisinde benzerlikler gösterir ve paylaşılan kültürel değerler kuşaktan kuşağa geçer. Hatta bireysel değerler, içinde yaşanılan kültürün baskın değerlerinden doğrudan etkilendikleri için bunların birer dolaylı ürünü olarak da kabul edilebilir. (Meglino ve Ravlin, 1998). Kültürler arası karşılaştırmalı çalışmalar, ulusal kültürün değerler üzerinde önemli etkileri olduğunu tespit etmiştir (Ralston ve diğ., 1997). Öte yandan, Oishi, Schimmack, Diener, ve Suh (1998, s.1186), yaptıkları araştırmada belirli bir değer ve diğer değişkenler arasındaki ilişkilerin kültürel seviyede incelenmesi gerektiği sonucuna varmıştır.

Kültürel değerler, bir toplumda kuşaklar boyunca yaşanan olaylar ve durumlar karşısında yaşanan kolektif adaptasyon ile oluşur ve çeşitli kültürel ürünlerde izlerini bırakır. Sözkonusu kültürel ürünlerden birisi olarak atasözlerin, toplumların kuşaklar boyunca bu şekilde edindiği bilgeliği depolar ve kuşaklar arasında aktarır. Atasözleri, bir toplumun belirli durumlarla karşılaştığında nasıl davranması gerektiğine ilişkin bilgileri nasihatler biçiminde barındırır. Eğer davranışlardaki bazı farklılıklar, kültürel değerlerdeki süregelen farklılıklardan kaynaklanıyorsa, bu farklılıklar o kültürün atasözlerinde ve diğer temel ürünlerinde kendini göstermelidir (Weber, Hse, ve Sokolowska, 1998). Bu alandaki erken bir çalışma örneği olarak, McClelland (1961), farklı ülkelerde ilkokullarda okutulan başlangıç kitaplarına içerik analizi yaparak, başarı ihtiyacı açısından kültürel farklılıklar tespit etmiştir. Öte yandan Weber, Hse, ve Sokolowska (1998), risk ve risk almaya ilişkin Amerikan, Çin ve Alman atasözlerini inceleyerek buna ilişkin davranışları kültürel farklılığı incelemiştir. Benzer şekilde Doyle ve Li (2001), Çin ve Japon atasözlerinde para kavramına ilişkin atasözlerini incelemiş ve bazı kavramsal eksenlerde iki kültür arasında, davranışsal farklara işaret edecek temel değer farklılıkları tespit etmiştir.

Bu çalışmada, Türkiye’de yaşayan kişilerin değer yapılarını temelden etkilediği kabul edilen kültürel değerlerin işe ilişkin baskın özelliklerinin içeriden bir bakışla incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla, temel bir kültürel ürün kategorisi olarak Türkçe deyimler incelenecektir. Sözkonusu inceleme, keşfedici ve açıklayıcı iki adımdan oluşan bir araştırma tasarımı ile gerçekleştirilecektir. İlk adımda çalışma ve işe ilişkin Türkçe deyimler kodlanarak, bu deyimlerin işaret ettiği ana boyutlar, gömülü bir yaklaşımla ve içeriden bir bakış açısıyla incelenecektir. İkinci adımda ise tespit edilen deyimler, işe ilişkin değerlere ilişkin yazında daha önce geliştirilmiş mevcut taksonomiler üzerinden kodlanarak, bu taksonomilerde belirlenen boyut ve tiplerden hangilerinin temel kültürel kategoriler olarak hangi frekans seviyelerinde mevcut olduğu ortaya çıkarılacaktır.

Değerler ve işe ilişkin değerler yazında sıklıkla çalışılan kavramlar olmalarına karşın, özellikle Türkiye’ye ilişkin bu alandaki yazında sınırlı sayıda ve kapsamda çalışma mevcuttur (Askun, Oz ve Askun, 2010; Karakitapoğlu vd., 2008; Aldemir vd., 2003). Bu çalışma ile bu alana katkıda bulunulması amaçlanmaktadır. Ayrıca, bu çalışma ile kültürel ürünlerin incelenmesine yönelik olarak atasözlerinin incelenmesi yöntemine ilişkin bir örnek verilerek, ilgili yöntemin bilinirliğine katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

## 2. İŞ DEĞERLERİ VE ATASÖZLERİ

İşe ilişkin değerler, veya kısaca iş değerleri, kişilerin iş ve çalışmanın, iş ortamı ve iş çıktıları da dahil olmak üzere, çeşitli yanlarına verdikleri göreceli önem olarak tanımlanabilir. (Dose, 1997; Ros ve diğ., 1999). İşe ilişkin değerler, genel olarak bakıldığında, kişisel değerlerle yakından ilişkili başka bir değer kategorisi olarak biçimlenmektedir. Örneğin, Ros ve diğ. (1999) temel insan değerleri ve işe yaklaşım konusunda ilişki bulmuştur. Ancak işe ilişkin değerler, genel yaşam değerleri ile aynı şey olmadığını söyleyen araştırmalar da mevcuttur. Örneğin, Elizur ve Sagie (1999) yaşam ve işe ilişkin değerlerin sıralandırılmasına ilişkin çalışmalarında bu alanlar arasında değerlerin görece önemleri açısından önemli farklılıklar bulmuştur.

Bu alandaki erken çalışmalardan birisi olarak Dawis ve Lofquist (1984) iş değerlerini 3 iş ortamı kaynağından çıkan 6 grupta toplamıştır: benlik (başarma ve otonomi), sosyal (altrusim ve statü) ve çevre (güvenlik ve konfor). Diğer bazı çalışmalar da, içsel ve dışsal (intrinsic – extrinsic) iş değerleri ayırımına işaret etmiştir. (Kasser ve Ryan, 1996; Ryan ve Deci, 2000). Buna göre içsel değerler, kişinin otonomi ve yetkinlik gibi psikolojik ihtiyaçlarını tatmine yararken, dışsal değerler, çalışmanın ücret, faydalar ve iş güvenliği gibi maddi boyutlarına deyinmektedir. Öte yandan, Harding ve Hikspoors (1995) iş değerlerini, fonksiyonel bir yaklaşım ile, yerine getirdikleri roller açısından dört grupta sınıflandırmıştır: (1) Kişisel anlam: iş, kişilere becerilerini kullanmak, kendini geliştirmek ve gerçekleştirmek için bir kaynak verir; (2) Alışveriş: kişiler güvenlik, para ve karşılığında edindikleri diğer faydalar için çalışırlar; (3) Sosyal temas: kişiler iş ortamında diğerleri ile farklı ilişkiler kurarlar; ve (4) Statü: belirli bir çalışma seviyesi kişiye prestij, güç ve otorite sağlar. İşe ilişkin değerlerin tanımlanması ve sınıflandırılmasıyla ilgili yazında bunlar gibi çok çeşitli yaklaşımlar mevcuttur. Güncel yazına bakıldığında, bunların kullanım gören başlıcaları olarak Elizur (1984)’ün yaklaşımı ve Schwartz Değer Kuramı (Shwartz 1992, 1994; Schwartz ve Bilsky, 1987) ortaya çıkmaktadır.

### 2.1. Türkiye’de İş Değerleri

Türk kültürü, Hofstede (1980) çalışmasında kolektif, hiyerarlik ve feminen özellikler taşıyan bir kültür olarak tarif edilmektedir. Öte yandan, Türkiye’yi kültürel olarak çeşitli gruplarla birlikte sınıflandırmaya çalışmalar, farklı sonuçlar vermiştir. Örneğin, çeşitli araştırmalar Türkiye’yi Yakın doğu değerleri ile birlikte Yunanistan ve İran ile birlikte sınıflandırırken (Ronen ve Shenkar, 1985), başkaları Orta Doğu bölgesinde Mısır, Kuveyt, Fas ve Katar ile birlikte sınıflandıranlar (House, Hanges, Javidan, Dorfman, ve Gupta, 2004), veya Arap olmayan islami toplumlar grubunda İran, Bangladei, Pakistan ve Endonezya ile birlikte sınıflandıranlar da mevcuttur (Rizzo, Abdel-Latif, ve Meyer, 2007).

Türkiye’de iş değerlerine ilişkin yapılmış çalışmalar, doğruluk, başarı ve zamanı iyi kullanmak gibi içsel ve bilişsel faktörlerin yaygınlık taşıdığını söylemektedir (Örücü et al., 2003; Tınaz, 1996). Buna karşılık Aldemir ve diğ. (2003) Türk iş değerlerinin akılcılık değil sosyal dayanışma ve duygu temelli olduğunu söylemektedir. Öte yandan son yıllarda yapılan bazı çalışmalar, ilginç ve bu kabullerle çelişkili gibi değerlendirilebilecek sonuçlar tespit etmiştir. Örneğin, Karakitapoğlu ve diğ. (2008), Türk ve Amerikalı üniversite öğrencilerinin iş değerlerini karşılaştırmış ve Türk öğrenciler arasında, Protestan İş Ahlakı değerlerinin Amerikan öğrencilerden daha yüksek olduğunu gözlemlemiştir. Aynı şekilde, Arslan (2001), Türk ve müslüman iş adamları arasında protestan iş ahlakı değerleri arasında sayılan çok çalışma, para ve zaman tasarrufu ilişkin pozitif, boş vakitlerde eğlenmek ile ilgili negatif sonuçlar bulmuştur.

Bu alanda yapılmış kapsamlı ve emik çalışmalardan örnek bir çalışmada, Aldemir ve diğ. (2003), çalışanların işgörmeye anlayışına ilişkin 5 ana boyut tespit etmiştir: profesyonel, akılcı, statü odaklı, mistik kökenli ve riyaaya dayalı işgörmeye anlayışları. İlk ikisi batı ve diğer üçü yerel kaynaklardan gelen bu boyutlar, iki farklı kültüre ilişkin değerlerin Türkiye iş ortamında aynı anda mevcut olduğunu göstermiştir. Çalışmanın belirlediği yerel değerler: Dürüstlük, Katılık, Merkeziyetçilik, Sadakat, Duygusalılık, Kadercilik, Kayırmacılık, Baskıcılık, Tevazu, Geleneğe bağlılık, Bugünü Yaşamak, Haddini Bilmek, Kanaatkarlık, Süreklilik, İşini İyi Yapmak, Güven, Vefasızlık, İkiyüzlülük, Çıkarıcılık, Bağımlılık, Aile Bağları, Hizipçilik, Dostluk, Tembellik, Din, Himayecilik, Gösteriş, İtaatkarlık, İsraf, Rütbe ve Makam, ve Kuşkuculuk olmuştur. Aynı çalışmada Saygınlık, Hoşgörü, Yeniliklere Açık Olma, Uzlaşmacılık, Girişkenlik, Adil Olma, Sorumluluk, Bilgi Paylaşımı, Ayrıntılara Önem Verme, Bilimsellik, İradecilik, Maddiyatçılık, Yetkinlik, Kurallara Uyma, Çalışkanlık, Risk Alma, Rekabet, İşbirliği, Akılcılık, Bireyin Hak ve Özgürlüklerindeki Yana Olmak, İleri Görüşlülük, Başarı, Girişimcilik, Disiplin, Sorguculuk ve Sezgisellik gibi batı kaynaklı olduğu söylenen değerler de tespit edilmiştir. Türkiye iş ortamı için anlamlı farklı değerleri tanımlamak, listelemek ve karşılaştırmak adına önemli çıktuları olan bu çalışmada, özellikle yerli değerlerin bazılarının yazılış itibarıyla doğrudan negatif anlamlarla yüklenebileceği açıktır. Bu nedenle, çalışmamızda özellikle yerli değer ifadelerini kullanırken, negatif anlam yükü taşıyabilecek örneğin ‘Katılık’ gibi ifadeler yerine, daha nötr anlam taşıyabilecek ‘İkkesellik’ gibi eşanlamlılarını kullanmayı tercih edeceğiz.

Türkiye’deki işe ilişkin değerleri incelemeyi hedef alan bir başka çalışmada da, Askun, Oz ve Askun (2010) özellikle Türkiye’deki yönetsel iş değerlerini incelemiş ve “uygun olan,” “uygun olmayan,” ve “girişimcilik” başlığında üç değer tipi tespit etmiştir. Uygun grubunda en yaygın iş değerleri doğruluk, disiplinli ve dikkatli çalışmak, ve başarı iken uygun olmayan ve benimsenmeyen değerlere örnek olarak hizipçilik, tembellik, ve ikiyüzlülük verilmektedir. Aynı araştırmada, ilginç bir diğer sonuç olarak, örgüt boyutu ve iş değerleri arasında bir negatif ilişki bulunmuştur. Buna göre örgüt boyutu büyüdükçe uygun değerlerin benimsenmesi azalmaktadır. Ayrıca, aynı araştırmada iş değerleri ile kıdem ve yönetilen kişi sayısı ve eğitim seviyesi arasında bir ilişki bulunamamıştır.

### 2.2. Atasözleri

Kültürel değerler açısından süregelen ve yaygın kültür ürünlerine yansıyan farklılıklar, belirli bir fenomene yönelik olarak işaret edilen davranışları ve önerilen yakınlıklar açısından önemli farklara işaret edebilir. Kültürel kolektif ürünler olarak atasözleri bir kültürün üyelerine önerilen davranışları tarif eder, dersler içerir ve tavsiyelerde bulunur. Atasözler ayrıca incelenen bir kavrama ilişkin olarak bir kültürün içinden bir anlayış geliştirmek için önemli kaynaklardır. Taylor (1981, s. 3)’a göre, atasözleri "Çok kişinin hikmeti, bir kişinin zekâsı" olarak tarif edilmektedir. Doyle ve Li (2001)’ye göre atasözlerle yaygınlıkla söylenen sözler olarak, sağduyulu gerçeği özetler, çoğunlukla öğüt verir, ve en önemlisi, ortaya çıktıkları kültür hakkında birşeyler söyler. Önemli kültürel ürünler olarak atasözlerinin belirli bir kavram çerçevesinde incelenmesine dayalı olarak yazında farklı kültürler ve dilleri kapsayan önemli araştırmalar mevcuttur. Örneğin, Doyle ve Li (2001) para kavramına ilişkin olarak Japon ve Çin atasözlerini, Weber, Hse, ve Sokolowska (1998) risk ve risk alma davranışına ilişkin olarak Amerikan, Alman ve Çin atasözlerini, karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Schwartz (2011)’in de işaret ettiği gibi, kültürel çalışmalarda toplumu bireylerin toplama olarak indirgemeci bir bakışla görmeyen alternatif yaklaşımlara ihtiyaçlar vardır ve atasözleri kültürler üzerine indirgemeci olmayan bir şekilde çalışmak için uygun ölçüler sağlamaktadır.

Çalışmamızda tüm atasözleri, Türkçe'nin önde gelen bir atasözleri sözlüğü olan Aksoy (1993)'den en az iki hakem tarafından bağımsız olarak seçilmiş ve kodlanmıştır. Çalışmamızın ilk aşamasında hakemler tarafından seçilen atasözleri tanımlayıcı, nitel ve tüme varan analiz teknikleri ile incelenmiştir. Seçilen atasözlerinin nitel analizi tekrarlı bir süreci barındırmaktadır. Açık ve aksiyel kodlama (Strauss ve Corbin, 1990; 1998) kullanarak, bir yazar atasözlerini içerdikleri anlam ve boyutlar itibarıyla kodlanmıştır. Sabir karşılaştırma yöntemi (Glaser ve Strauss, 1967) kullanarak, veriden çıkan kategoriler ve altkategoriler üzerinde çalışılmıştır. Böylece tespit edilen atasözlerinin kendi iç kategorileri ve boyutları ortaya çıkarılmıştır. Analiz süresince, ortaya çıkan kategoriler ve seçilen atasözleri arasında sürekli olarak gidilip gelinmiş, seçilen atasözleri ve onların kategoriler üzerinden kodlanması çok defa tekrar edilmiş, değiştirilmiş ve boyut ve gruplar birbirleriyle karşılaştırılarak kontrol edilmiştir. Yazarlardan birisi analizi yaparken, diğeri analiz ile mesafesini korumuş ve ortaya çıkan sonuçları kritik etmiş ve yorumlama açısından kontrolünü sağlamıştır. Süreç iki araştırmacı yeterli yorumlama yakınsamasına ulaşana kadar sürdürülmüştür. Bu adım, literatürden bağımsız olarak emik bir yaklaşımla yepyeni iş değeri kategorilerinin keşfedilmesine yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

Çalışmamızın ikinci kısmında, bu defa hakemler tarafından seçilen atasözleri, iş değerleri literatüründe verilen kategoriler açısından sınıflandırılmış ve kodlandırılmıştır. Böylece literatürde tespit edilen iş değeri kategorilerine işaret eden atasözlerinin frekansı ortaya çıkarılmıştır. Böylece, Türkçe'de atasözleri tarafından yoğunlukla işaret edilen iş değerleri ve işaret edilmeyen iş değerleri ortaya çıkarılmıştır. Çalışmamızın bu aşamasında kullanılan kodlama tablosu, örnek bir atasözü ile Tablo 3'de verilmiştir. Çalışma sonucunda Aksoy (1993)'deki 2.667 atasözünden 677 adedi işe ilişkin değerleri işaret ettiği tespit edilerek kodlanmıştır.

Halen analiz aşaması devam eden çalışmamızda karşılaştığımız bir sınırlandırma, bir dilin tüm atasözlerini incelemenin mümkün olmamasıdır. Gelecekte diğer atasözleri sözlükleri de çalışma eklenerek, inceleme uzayı genişletilebilir.

## KAYNAKÇA

- Aksoy, Ö. A. 1993. Atasözleri ve Deyimler Sözlüğü 1 – Atasözleri Sözlüğü, Yedinci Basım, İnkılap Yayınları: İstanbul.
- Aldemir, M. C., Arbak, Y. ve Özmen, Ö. N. T. 2003. Türkiye'de İş Görme Anlayışı: Tanımı ve Boyutları, Yönetim Araştırmaları Dergisi 3(1), 5–28.
- Arslan, M. 2001. The Work Ethic Values of Protestant British, Catholic Irish and Muslim Turkish Managers, Journal of Business Ethics 31(4), 321–339.
- Askun, D., Oz, E. U ve Askun, O. B. 2010. Understanding Managerial Work Values in Turkey. Journal of Business Ethics, 93(1):103-114.
- Becker, G. M. ve McClintock, G. G. 1967. Value: Behavioral Decision Theory, Annual Review of Psychology 18, 239–286.
- Cable, D. M., ve Parsons, C. K. 2001. Socialization tactics and person–organization fit. Personnel Psychology, 54, 1–23.
- Dawis, R. V. 1991. Vocational interests, values, and preferences (bölüm). İçinde Dunnette ve Hough (Eds.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Vol. 2, pp. 833–871). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Dawis, R. V., ve Lofquist, L. H. 1984. A psychological theory of work adjustment. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Dose, J. J. 1997. Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70, 219–240.
- Doyle, K. O., ve Li, Y. 2001. A Within-continent Content Analysis : Meanings of Money in Chinese and Japanese Proverbs. American Behavioral Scientist, Vol. 45, No. 2, 307-312.
- Elizur, D. ve Sagie, A. 1999. Facets of Personal Values: A Structural Analysis of Life and Work Values, Applied Psychological: An International Review 48(1), 73–87.
- Elizur, D., I. Borg, R. Hunt ve Beck, I. M. 1991. The Structure of Work Values: A cross cultural comparison, Journal of Organizational Behavior 12, 21–38.
- Elizur, D. 1984. Facets of Work Values, Journal of Applied Psychology 69, 379–389.
- Glaser B. G. ve Strauss A. L. 1967. The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research, Chicago. Chicago: Aldine.
- Harding, S. D., ve Hikspoors, F. J. 1995. New work values: In theory and in practice. International Social Science Journal, 47, 441–455.
- Hofstede, G. 1980. Culture's Consequences: International Difference in Work Relative Value's (Sage Publication, California).
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., ve Gupta, V. (Eds.). 2004. Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Judge, T. A., ve Bretz, R. D. 1992. Effects of work values on job choice decisions. Journal of Applied Psychology, 77, 261–271.
- Kapes, J. T., ve Strickler, R. E. 1975. A longitudinal study of change in work values between 9th and 12th grades. Journal of Vocational Behavior, 6, 81–93.
- Karakitapoğlu A, Z. ve Imamoğlu, E. O. 2002. Value Domains of Turkish Adults and University Students, The Journal of Social Psychology 142, 333–351.

- Karakitapoğlu A., Z., Arslan, M., ve Güney, S. 2008. Work Values of Turkish and American University Students, *Journal of Business Ethics* 80, 205–223.
- Kasser, T., ve Ryan, R. M. 1996. Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 80–87.
- Locke, E. A. 1976. The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- Maio, G. R., ve Olson, J. M. 1998. Values as truisms: Evidence and implications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 294–311.
- McClelland, D. C. 1961. *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Meglino, B. M. ve Ravlin, P. C. 1998. Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies and Research, *Journal of Management*, Vol. 24, No. 3, pp. 351–390.
- Oishi, S., Schimmack, U., Diener, E., ve Suh, E. 1998. The measurement of values and individualism–collectivism. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 1177–1189.
- Örücü, E., Asunakutlu, T. ve Öncü, G. 2003. Çalışanların İş Değerleri ve Uygulama, *İktisat İşletme ve Finans: İnceleme-Araştırma*, 3–17.
- Posner, B. Z., Kouzes, J. M. ve Schmidt, W. H. 1985. Shared Values Make a Difference: An Empirical Text of Corporate Culture, *Human Resource Management* 24, 293–310.
- Posner, B. Z., Randolph, W. A. ve Schmidt, W. H. 1987. Managerial Values and Across Functions, *Group & Organization Management* 12(4), 373–385.
- Ralston, D. A., Holt, H. D., Terpstra H. R. ve Kai-Cheng, Y. 1997. The Impact of National Culture and Economic Ideology on Managerial Work Values: A Study of the United States, Russia, Japan, and China, *Journal of International Business Studies* 28(1), 177–207.
- Ravlin, E. C., ve Meglino, B. M. 1987. Effect of values on perception and decision making: A study of alternative work values measures. *Journal of Applied Psychology*, 72, 666–673.
- Rizzo, H., Abdel-Latif, A.-H., ve Meyer, K. 2007. The relationship between gender equality and democracy: A comparison of Arab versus non-Arab Muslim societies. *Sociology*, 41, 1151–1170.
- Rokeach, M. 1972. *Beliefs, attitudes, and values: A theory of organization and change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Rokeach, M. 1973. *The Nature of Human Values*. The Free Press, New York.
- Rokeach, M. 1979. *Understanding Human Values*. The Free Press, New York.
- Ronen, S., ve Shenkar, O. 1985. Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. *Academy of Management Review*, 10, 435–454.
- Ros, M., Schwartz, S. H. ve Surkiss, S. 1999. Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work, *Applied Psychology: An International Review* 48(1), 49–71.
- Rounds, J. B., ve Armstrong, P. I. 2005. Assessment of needs and values. In S. D. Brown, ve R.W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 305–329). Hoboken, NJ: Wiley.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Schwartz, S. H. 2011. Studying Values: Personal Adventure, Future Directions. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 42(2) 307 – 319.
- Schwartz, S. H. ve Bilsky, W. 1987. Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550–562.
- Schwartz, S. H., ve Bilsky, W. 1990. Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 878–891.
- Schwartz, S. H. 1994. Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?, *Journal of Social Issues* 50, 19–45.
- Schwartz, S. H. 1992. Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries, in M. Zanna (ed.), *Advances in Experimental and Social Psychology*, Vol. 25 (Academic Press, New York), pp. 1–65.
- Soutar, G. N., Grianger, R. ve Hedges, P. 1995. Australian and Japanese Value Stereotypes: A two country study, *Journal of International Business Studies*, First Quarter, pp.203–216.
- Strauss A. L. ve Corbin J. M. 1990. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Newbury Park, Calif.: Sage.
- Strauss A. L. ve Corbin J. M. 1998. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Thousand Oaks: Sage.
- Super, D. E. 1970. *Work values inventory: manual*. Boston: Houghton Mifflin.
- Şener, A. ve Hazer, O. 2007. Değerlerin Kadınların Suç Riski Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E- Dergisi* ISSN 1304–2823.
- Taylor, A. 1981. The wisdom of many and the wit of one. In W. Mieder ve A. Dundes, *The wisdom of many* (pp. 3–9). New York: Garland.
- Tınaz, P. 1996. Çalışanların İş Değerleri Konusunda Bir Durum Değerlendirmesi, *Amme İdaresi Dergisi* 29, 43–53.
- Weber, E. U., Hsee, C. K., ve Sokolowska, J. 1998. What Folklore Tells Us about Risk and Risk Taking: Cross-Cultural Comparisons of American, German, and Chinese Proverbs. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 75, No. 2, 170–186.
- Weiss, H. M. 1978. Social learning of work values in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63, 711–718.

**OTUZBEŞİNCİ OTURUM: PROF.DR. VAHDET AYDIN SALONU ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE YABANCILAŞMA**

- ✓ **YÖNETİM TARZININ ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA ETKİSİNDE İŞE YABANCILAŞMANIN ARACILIK ROLÜ**

*Yrd.Doç.Dr. Pelin KANTEN*

*Öğr.Gör. Funda ER ÜLKER*

- ✓ **ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE BİREYSEL PERFORMANS İLİŞKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ: Susman olmuyor, Susman olmaz!**

*Yrd.Doç.Dr. Hakkı AKTAŞ*

*Dr.Eylem ŞİMŞEK*

- ✓ **ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDE ETKİLİ LİDERLİK TARZLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

*Yrd.Doç.Dr.Recep KILIÇ*

*Yrd.Doç.Dr.Belma KEKLİK*

*Doktora Öğrencisi Harun YILDIZ*

- ✓ **ETİK İKLİM, İŞE YABANCILAŞMA VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

*Doç.Dr. Muharrem TUNA*

*Yrd.Doç.Dr. Murat YEŞİLTAŞ*

# YÖNETİM TARZININ ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA ETKİSİNDE İŞE YABANCILAŞMANIN ARACILIK ROLÜ

**Yrd.Doç.Dr.Pelin KANTEN**  
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi  
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.  
pelinkanten@mehmetakif.edu.tr

**Öğr.Gör.Funda ER ÜLKER**  
Namık Kemal Üniversitesi  
Hayrabolu M.Y.O  
ferulker@nku.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmada, yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolü incelenmektedir. Örgütsel davranış yazınındaki çalışmalarda, işe yabancılaşma ve yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarının öncülü olduğu ileri sürülmektedir. Bu doğrultuda Çerkezköy ve Antalya Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren iki işletmenin 144 çalışanı üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda anlamlı bulgulara ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yönetim tarzının iki boyutu işe yabancılaşmayı, bir boyutu ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarını; aynı zamanda işe yabancılaşma da üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim tarzı, üretkenlik karşıtı iş davranışları, işe yabancılaşma

## 1.GİRİŞ

Günümüzün çalışma koşullarında örgütlerin başarısı üzerinde belirleyici rol oynayan temel unsurlardan birisi işgücünün tutum ve davranışlarıdır. İşgücünün tutum ve davranışları, örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde ve dinamik çevrede yaşamını sürdürmesinde önem taşımaktadır. Bu nedenle örgütler, işgücünün tutum ve davranışlarını şekillendiren faktörlere değer vermektedir. Örgütsel faktörler, işgörenlerin çalışma yaşamında sergiledikleri tutum ve davranışları olumlu veya olumsuz düzeyde etkileyen unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Özellikle yöneticilerin örgütsel amaçların başarılması için izledikleri yönetim tarzlarının işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkilediği kabul edilmektedir. Bu çalışmada, yönetim tarzının işgörenlerin olumsuz tutum ve davranışları olarak nitelendirilen üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolünün açıklanması amaçlanmıştır. Ulusal ve uluslararası yazındaki çalışmalarda, işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde bazı örgütsel faktörlerin etkisi incelenmiştir. Bu çalışmalar içerisinde, üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde yönetim tarzının etkisini araştıran sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Diğer bir ifade ile ilgili yazında üretkenlik karşıtı iş davranışları, işe yabancılaşma ve yönetim tarzı ilişkisi konusunda bir boşluk olduğu göze çarpmaktadır. Bu doğrultuda yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde etkisinin incelenmesinin ve işe yabancılaşmanın aracılık rolünün açıklanmasının ulusal yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2.KURAMSAL ÇERÇEVE

Yönetim tarzı, örgütsel etkililiğin sağlanmasında kritik öneme sahip olan unsurlardan birisi olarak değerlendirilmektedir. Yönetim tarzı, genel olarak örgütü yönetme biçimini nitelemektedir. Başka bir ifade ile, yönetim tarzı, yöneticinin örgütsel amaçlara ulaşma doğrultusunda astları üzerinde yetkisini kullanma şeklini ve onlarla olan ilişkisinin düzeyini göstermektedir (Uche ve Timinepere, 2012: 199). Yönetim tarzının yönetici ile ast arasındaki iletişimin etkinliğini, astların sorumluluk üstlenme ve kararlar katılma düzeylerini arttıracağı veya azaltacağı düşünülmektedir. Böylece yönetim tarzının işgörenin kendisini örgüte ait hissetmesi, örgütün yararına çaba sarf etmesi ve örgütün paylaşılan vizyonuna katkı sağlaması üzerinde olumlu ya da olumsuz etki oluşturacağı belirtilmektedir (Agrusa ve Lema, 2012: 17). Uluslararası yazında, yöneticilerin



uygulayabileceği farklı yönetim tarzları olduğu ileri sürülmektedir. 1950 yılından itibaren yapılan çalışmalarda araştırmacılar yönetim tarzlarını katılımcı, babacan, otokratik, istismarcı, organik ve mekanik gibi değişik şekillerde sınıflandırmışlardır. Son yıllarda ise, örgütlerde yöneticiler tarafından yaygın olarak otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, vizyoner, babacan ve bürokratik yönetim tarzlarının uygulandığı ileri sürülmektedir. Örgütlerde bu yönetim tarzlarından hangisinin en etkili olacağı veya hangisinin uygulanması gerektiği konusunda ise bir görüş birliği bulunmamaktadır. Yönetim tarzının, örgütün yapısına, kültürüne, örgütte görev yapan işgörenlerin niteliklerine ve yöneticilerin kişilik özelliklerine göre farklılık göstermesi beklenmektedir (Poon vd., 2005: 35; Uche ve Timinepere, 2012: 199-200).

Ulusal ve uluslararası yazında var olan araştırmalarda, yönetim tarzının işgörenlerin iş tatminini, tükenme ve refah düzeylerini, örgütsel bağlılığını, performanslarını, örgütsel vatandaşlık davranışı ve üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme düzeylerini etkilediği belirtilmektedir (Thau, 2009: 84; Irtwange ve Orsaah, 2009: 603; Abu Mansor vd., 2012: 522). Çünkü işgörenler, örgüt içerisinde algıladıkları yönetim tarzına göre tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir. Diğer bir ifade ile örgütte algılanan yönetim tarzının işgörenlerin tutum ve davranışlarını olumlu veya olumsuz yönde değiştirmesi beklenmektedir (Uche ve Timinepere, 2012: 199). Yönetim tarzı, ilgili yazında olumsuz örgütsel davranışlar olarak nitelendirilen üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sergilenmesi üzerinde etkili olan örgütsel faktörlerden birisidir (Appelbaum vd., 2007: 592-593). Üretkenlik karşıtı iş davranışları, işgörenlerin bilinçli ve sistematik olarak örgüte ve örgüt üyelerine zarar vermelerini ifade etmektedir (Le Roy vd., 2012: 1342). Üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgütsel süreçlere ve örgütteki diğer çalışanlara zarar vermekle birlikte örgütün ve çalışanların etkinliğini azaltan davranışlardır. Bu kapsamda ilgili yazında üretkenlik karşıtı iş davranışlarının genellikle örgütsel ve bireylerarası olmak üzere iki farklı şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir (Bennett ve Robinsan, 2000: 352; Jensen ve Patel, 2011: 467; Yen ve Teng, 2012: 2; Klotz ve Buckley, 2013: 115). İşgörenlerin işi yavaşlatması, zamanı ve kaynakları israf etmesi, işini düzgün yapmaması, işe gelmemesi veya geç gelmesi ve yöneticilerinin talimatlarına uymaması örgüte yönelik sergilenen üretkenlik karşıtı iş davranışlarıdır. Bununla birlikte işgörenlerin dedikodu yapması, çalışma arkadaşlarıyla eğlenmesi, onlara kaba davranması ve çalışma arkadaşlarına karşı kötü niyetli olması ise bireylerarası üretkenlik karşıtı iş davranışları kapsamında değerlendirilmektedir (Demirel, 2009: 122-123).

Örgütsel davranış alanındaki çalışmalarda işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışı sergilemelerine yol açan örgütsel faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmaların bazılarında üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde iş yükü, işin niteliği, çalışma koşulları, yöneticiler, lider üye etkileşimi, örgütün imajı, ücret ve ödül politikaları, örgüt yapısı, örgütsel adalet gibi faktörlerin etkisi ele alınmıştır (Demir ve Tütüncü, 2010: 67; Lian vd., 2012: 41; Yen ve Teng, 2012: 3; Fagbohunge vd., 2012: 208). Ayrıca, başka bir çalışmada ise otokratik yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir (Thau, 2009: 84). Üretkenlik karşıtı iş davranışları, işgörenlerin örgütsel koşulları olumsuz olarak algılaması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgütte uygulanan yönetim tarzının ve işgörenlerin işe yönelik tutumlarının bu davranışları etkilemesi beklenmektedir. Diğer bir ifade ile yönetim tarzı ve işe yabancılaşma üretkenlik karşıtı iş davranışlarının öncülü olarak değerlendirilmektedir (Lian vd., 2012: 41; İyigün ve Çetin, 2012: 15). Aynı zamanda yönetim tarzının işgörenlerin işe yabancılaşmalarını etkilediği belirtilmektedir (Şimşek vd., 2006: 576; Sulu vd., 2010: 29). İşe yabancılaşma, işgörenin çalışmaya karşı ilgi göstermemesi veya kariyer hedeflerinden uzaklaşması olarak tanımlanmaktadır. İşe yabancılaşma, işgörenin yaptığı işe karşı güçsüzlük hissini ve işi üzerindeki kontrolü kaybetme duygusunu ifade etmektedir (Özbek, 2011: 233). İşe yabancılaşma, işgörenin işine karşı coşku ve bağlılık duymadığını göstermekle birlikte, işe yönelik psikolojik ve genel bir tutumu nitelendirmektedir (Hirschfeld vd., 2000: 1881; Tonks ve Nelson, 2008: 3). Bununla birlikte işe yabancılaşma, işgörenin işe bağlılık veya işe adanma düzeyinin azaldığının bir göstergesidir. İlgili yazında, işe yabancılaşmanın iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, kariyer tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi istenen çıktılarla negatif bir ilişkisi olduğu, tükenmişlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla ise pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu ileri sürülmektedir. Başka bir ifade ile işe yabancılaşan işgörenlerin rol ötesi davranışlar sergilemek yerine çalışma arkadaşlarına ve örgüte zarar verici davranışlar sergilemeye eğilimli oldukları belirtilmektedir (Nair ve Vohra, 2012: 26-39; Chiaburu vd., 2013: 5). Bu çalışmada, çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemeleri üzerinde yönetim tarzının etkisinin incelenmesi ve işe yabancılaşmanın aracılık rolünün açıklanması amaçlanmıştır.

### 3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı, çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemeleri üzerinde yönetim tarzının ve işe yabancılaşmanın rolünün incelenmesidir. Bu doğrultuda, yönetim tarzının ve ara değişken olarak

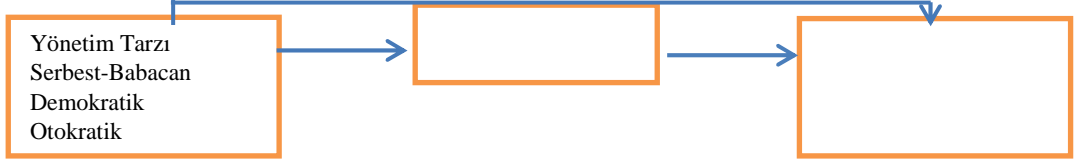
işe yabancılaşmanın üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi araştırmanın sorunsalını oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda, çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme düzeylerini, işe yabancılaşmaya yönelik tutumlarını ve yönetim tarzına ilişkin algılarını ölçmek amacıyla üç ayrı ölçek kullanılmıştır. Üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeği (Bennett ve Robinson, 2000), işe yabancılaşma ölçeği (Hirschfeld vd., 2000) ve yönetim tarzı ölçeği (Abu Mansor vd., 2012) literatürdeki çalışmalarından elde edilerek, pilot araştırma (n=40) neticesinde Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtları için beş aralıklı Likert tipi metrik ifadeye yer verilmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliliklerinin test edilmesi amacıyla faktör analizi; araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

### 3.2.Araştırmanın Kapsamı ve Örneklem

Araştırmanın konu açısından kapsamı; üretkenlik karşıtı iş davranışları, işe yabancılaşma ve yönetim tarzı arasındaki ilişkilerin açıklanmasıyla sınırlandırılmıştır. Araştırmada, üretkenlik karşıtı iş davranışları örgüte ve bireylerarası ilişkilere yönelik iki boyutta, işe yabancılaşma tek boyutta, yönetim tarzı ise otokratik, demokratik, babacan ve serbest bırakıcı olmak üzere dört boyutta ele alınmıştır. Araştırmanın uygulama açısından kapsamını; kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen Çerkezköy ve Antalya Organize Sanayi Bölgelerinde tekstil ve enerji alanında faaliyet göstermekte olan iki işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. Bu işletmelerin yönetimlerinden alınan izin doğrultusunda teslim edilen 250 adet anket formundan geriye dönen 155 adet (%62) anket formunun, 144 (%58) adedi değerlendirme kapsamına alınmıştır.

### 3.3.Araştırma Modeli ve Araştırma Hipotezleri

Araştırmanın modeli tanımlayıcı ve durum belirleyici olarak adlandırılan modele uymaktadır. Araştırma modelinde görüldüğü üzere; serbest-babacan, demokratik, otokratik yönetim tarzlarının ara değişken olan işe yabancılaşmayı ve bağımsız değişken olan üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkiledikleri varsayılmaktadır. Ayrıca, araştırmanın ara değişkeni olan işe yabancılaşmanın bağımlı değişken konumundaki üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilediği varsayılmaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırma modeli çerçevesinde geliştirilen araştırma hipotezleri şu şekildedir:

H1: Yönetim tarzı ile işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H2: Yönetim tarzı ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H3: İşe yabancılaşma ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

### 3.4.Araştırma Bulguları

#### 3.4.1.Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 144 çalışanın %44 erkek, %56 bayandır. Çalışanların %42'si 20-29 yaş, %49'u 30-39 yaş arası gruba dahildir. Çalışanların %40'ı lisans, %36'sı lise, %18'i ön lisans mezuniyet düzeyine sahiptir. Çalışanların, %30'unun üretim departmanında, %14'ünün insan kaynakları departmanında, %13'ünün muhasebe departmanında, %31'inin ise pazarlama, teknik servis, ar-ge, kalite kontrol gibi departmanlarda görev yaptıkları görülmektedir. Çalışma sürelerine bakıldığında ise çalışanların %43'ünün 1-5 yıl arası, %31'inin 1 yıldan daha kısa bir süredir, %26'sının ise 6 yıl ve daha uzun bir süredir aynı işletmede çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

#### 3.4.2.Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerinin yapısal geçerlilikleri ve güvenilirlik düzeyleri test edilmiştir. Yönetim tarzı, işe yabancılaşma ve üretkenlik karşıtı iş davranışları değişkenlerine ait verilere uygulanan faktör ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgular Tablo 1'de özet olarak verilmektedir.

**Tablo 1:** Faktör ve Güvenilirlik Analizleri Özet Tablosu

Yönetim Tarzı (kalan 11 madde) KMO: ,708 Bartlett: 508,773 Varyans: %60	Cron. Alpha	İşe Yabancılaşma (kalan 8 madde) KMO: ,881 Bartlett: 472,829 Varyans: %54	Cron. Alpha	Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları (kalan 16 madde) KMO: ,900 Bartlett: 1523,107 Varyans: %62	Cron. Alpha
1.Faktör:Serbest-Babacan	,760	1.Faktör: İşe Yabancılaşma	,876	1.Faktör: Bireylerarası	,928
2.Faktör: Otokratik	,700			2.Faktör:Örgüte Yönelik	,891
3.Faktör: Demokratik	,718				

Faktör analizi bulgularına göre, ölçeklerin teoriye uygun tek bir yapıyı ölçtüğü ve yapısal geçerliliğe sahip olduğu ifade edilebilir.

### 3.4.3.Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerinde ileri sürülen değişkenler arası ilişkilerin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen pearson korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 2’deki özet korelasyon matrisinde sunulmaktadır.

**Tablo 2:** Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları - İşe Yabancılaşma - Yönetim Tarzı İlişkisi Özet Korelasyon Matrisi

	1	2	3	4	5	Ortalama
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışl.	1					2,186
İşe Yabancılaşma	325**	1				2,253
Serbest-babacan	-,287**	-,241**	1			3,104
Otokratik	,060	,285**	-,046	1		3,261
Demokratik	-,257**	-,164	,492**	-,089	1	2,944

\*\* $p<0,01$

Tablo 2’de özet korelasyon matrisindeki bulgular incelendiğinde, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile işe yabancılaşma arasında pozitif yönde anlamlı ( $r=325$ ,  $p<0,01$ ) bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bununla birlikte üretkenlik karşıtı iş davranışlarının, serbest-babacan yönetim tarzı ( $r=-287$ ,  $p<0,01$ ) ve demokratik yönetim tarzı ( $r=-257$ ,  $p<0,01$ ) ile negatif yönde anlamlı bir ilişkisinin bulunduğu görülmektedir. Ayrıca, işe yabancılaşmanın, serbest-babacan yönetim tarzı ile negatif yönde anlamlı ( $r=-241$ ,  $p<0,01$ ); otokratik yönetim tarzı ile pozitif yönde anlamlı ( $r=285$ ,  $p<0,01$ ) bir ilişkisinin olduğu sonuçuna ulaşılmıştır. Korelasyon analizinde belirlenen ilişkilerin araştırma modeli kapsamındaki bağımsız, bağımlı ve ara değişkenler çerçevesinde açıklanmasına yönelik gerçekleştirilen regresyon analizlerine ilişkin bulgular aşağıdadır:

Yönetim tarzlarının, işe yabancılaşmaya etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarını özetleyen Tablo 3’deki bulgular incelendiğinde, işgörenlerin işe yabancılaşma düzeylerinde yaratılan değişkenliğin iki bağımsız değişken tarafından açıklandığı görülmektedir. Tablodaki  $R^2$  determinasyon katsayısı değerine göre, işe yabancılaşma düzeylerindeki değişkenliğin %13,4’ü serbest-babacan yönetim tarzı ve otokratik yönetim tarzı tarafından açıklanmaktadır.

**Tablo 3:** Yönetim Tarzlarının İşe Yabancılaşmaya Etkisi

	$R^2$	F	$\beta$	p
Yönetim Tarzları	,134	7,241	0,000	
Serbest-babacan	-,210	0,021		
Otokratik	,272	0,001		
Demokratik	-,036	0,691		

**Tablo 4:** Yönetim Tarzlarının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisi

	$R^2$	F	$\beta$	p
Yönetim Tarzları	,101	5,259		0,000
Serbest-babacan	-,212	0,023		
Otokratik	,039	0,642		
Demokratik	-,149	0,108		

Yönetim tarzlarının, üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarını özetleyen Tablo 4’deki bulgular, işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarında yaratılan değişkenliğin tek bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Tablodaki  $R^2$  determi-

nasyon katsayısı değerine göre, üretkenlik karşıtı iş davranışlarında yaratılan değişkenliğin %10'u serbest-babacan yönetim tarzı tarafından açıklanmaktadır.

**Tablo 5:** İşe Yabancılaşmanın Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisi

	R <sup>2</sup>	F	β	p
İşe Yabancılaşma	,106	16,753		0,000
			,325	0,000

İşe yabancılaşmanın, üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarını özetleyen Tablo 5'deki R<sup>2</sup> determinasyon katsayısı değerine göre, işgönerlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarında yaratılan değişkenliğin %10,6'sı işe yabancılaşma tarafından açıklanmaktadır.

#### 4.SONUÇ

Yönetim tarzının ve ara değişken olarak işe yabancılaşmanın üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmanın sonucunda, yönetim tarzlarından serbest-babacan ve otokratik yönetim tarzları ile işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ve H1 hipotezi kabul edilmiştir. Araştırma sonucunda serbest-babacan yönetim tarzı ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında ve işe yabancılaşma ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuş, H2 ve H3 hipotezleri de kabul edilmiştir. Yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi incelendiğinde ise, yönetim tarzlarından serbest-babacan yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ters yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifade ile, araştırma kapsamındaki işletmelerde serbest-babacan yönetim tarzının işgönerlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını sergileme düzeylerini azalttığı ifade edilebilir. Bununla birlikte araştırmada, serbest-babacan ve otokratik yönetim tarzının işe yabancılaşmayı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Serbest-babacan yönetim tarzının işgönerlerin işe yabancılaşma düzeylerini azalttığı, otokratik yönetim tarzının ise işgönerlerin işe yabancılaşmalarını arttırdığı bulgusu elde edilmiştir. Ayrıca işe yabancılaşan işgönerlerin daha fazla üretkenlik karşıtı iş davranışı sergilediği görülmektedir. Araştırma bulgularının genel olarak literatürle paralellik gösterdiği ifade edilebilir. Örgütlerde uygulanan yönetim tarzının işgönerlerin tutum ve davranışlarını olumlu veya olumsuz yönde etkilemesi beklenmektedir. Yönetim tarzı serbest, demokratik veya babacan ise işgönerler rol ötesi davranışlar sergilemekte, üretkenlik karşıtı iş davranışlarından ise kaçınmaktadır. Aynı şekilde serbest, babacan ve demokratik yönetim tarzının olduğu örgütlerde işgönerlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek, işe yabancılaşma düzeylerinin ise düşük olduğu görülmektedir. Bu çalışmada işe yabancılaşmanın işgönerlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemeleri üzerindeki aracılık etkisi incelenmiş ve ara değişken olarak işe yabancılaşmanın yönetim tarzından etkilendiği ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Örgütteki yönetim tarzından etkilenecek işe yabancılaşan işgönerler, örgüte ve kendilerine zarar veren davranışlar sergileyebilmektedir. Dolayısıyla işe yabancılaşmanın aracılık rolüne sahip olduğu ifade edilebilir. Ulusal ve uluslararası yazında yönetim tarzı-işe yabancılaşma ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla ilgili sınırlı sayıda çalışmanın olması sebebiyle bu çalışmanın ilgili yazına katkı sağlaması beklenmektedir. İlerideki çalışmalarda, yönetim tarzının işe adanma ara değişkeni ile birlikte rol ötesi davranışlar üzerindeki etkisi incelenebilir. Bununla birlikte daha geniş ve farklı örneklerde işe yabancılaşmayla beraber tükenmişlik ara değişkeni alınarak, yönetim tarzı ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiler incelenebilir.



**Şekil 2.** Araştırma Modeli

#### KAYNAKÇA

Abu Mansor, N.N., Min Waib, C., Mohamed, A. ve Md Shah, I. 2012. The Relationship between Management Style and Employees' Well-Being: A Case of Non-Managerial Staffs, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 40, 521-529.

- Agrusa, J. ve Lema, J.D. 2012. An Examination of Mississippi Gulf Coast Casino Management Styles with Implications for Employee Turnover, *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 11 (1), 13-26.
- Appelbaum, S.H., Iaconi, G.D. ve Matousek, A. 2007. Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions, *Corporate Governance*, 7 (5), 586-598.
- Bennett, R.J. ve Robinson, S.L. 2000. Development of a Measure of Workplace Deviance, *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 349-360.
- Chiaburu, D.S., Diaz, I. ve De Vos, A. 2013. Employee alienation: relationships with careerism and career satisfaction, *Journal of Managerial Psychology*, 28 (1), 4-20.
- Demir, M. ve Türüncü, Ö. 2010. Ağır İlaç İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (1), 64-74.
- Demirel, Y. 2009. Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (15), 115-132.
- Fagbohunge, B.O., Akinbode, G.A. ve Ayodeji, F. 2012. Organizational Determinants of Workplace Deviant Behaviours: An Empirical Analysis in Nigeria, *International Journal of Business and Management*, 7 (5), 207-221.
- Hirschfeld, R.R., Feild, H.S. ve Bedeian, A.G. 2000. Work Alienation as an Individual-Difference Construct for Predicting Workplace Adjustment: A Test in Two Samples\*, *Journal of Applied Social Psychology*, 30 (9), 1880-1902.
- Irtwange, S.V. ve Orsaah, S. 2009. Impact of management style on performance indicators of academic staff, *Educational Research and Review Vol. 4* (12), 602-615.
- İyigün, N.Ö. ve Çetin, C. 2012. Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma, *10* (37), 15-29.
- Jensen, J.M ve Patel, P.C. 2011. Predicting counterproductive work behavior from the interaction of personality traits, Personality and Individual Differences, 51, 466-471.
- Klotz, A.C. ve Buckley, M.R. 2013. A historical perspective of counterproductive work behavior targeting the organization, *Journal of Management History*, 19 (1), 114 -132.
- Le Roy, J., Bastounis, M. ve Minibas-Poussard, J. 2012. Interactional Justice and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role of Negative Emotions, *Social Behavior And Personality*, 40(8), 1341-1356
- Lian, H., Ferris, D.L. ve Brown, D.J. 2012. Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader-member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117, 41-52.
- Nair, N. ve Vohra, N. 2012. The concept of alienation: towards conceptual clarity, *International Journal of Organizational Analysis*, 20 (1), 25-50.
- Nwadu, U.C ve Timinepere, C.O. 2012. Management Styles and Organizational Effectiveness: An Appraisal of Private Enterprises in Eastern Nigeria, *American International Journal of Contemporary Research*, 2 (9), 198-204.
- Özbek, M.F. 2011. Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1), 231-248.
- Poon, P.S., Evangelista, F.U., Albaum, G. 2005. A comparative study of the management styles of marketing managers in Australia and the People's Republic of China, *International Marketing Review*, 22 (1), 34-47.
- Thau, S., Bennett, R.J., Mitchell, M.S. ve Marrs, M.B. 2009. How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 79-92.
- Tonks, G.R. ve Nelson, L.G. 2008. Hrm: A Contributor To Employee Alienation?, *Research and Practice in Human Resource Management*, 16 (1), 1-18.
- Sulu, S., Ceylan, A. ve Kaynak, R. 2010. Work Alienation as a Mediator of the Relationship between Organizational Injustice and Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals *International Journal of Business and Management*, 5 (8), 27-38.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Fettahloğlu, T. 2006. Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 569-587.
- Yen, C. ve Teng, H. The effect of centralization on organizational citizenship behavior and deviant workplace behavior in the hospitality industry, *Tourism Management*, 1-10.

# ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE BİREYSEL PERFORMANS İLİŞKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ: *Sussan Olmuyor, Susmasan Olmaz..!*

**Yrd.Doç.Dr.Hakkı AKTAŞ**  
Bahçeşehir Üniversitesi Sağlık Bil. Fak.  
hakk.aktas@bahcesehir.edu.tr

**Dr.Bnb.Eylem ŞİMŞEK**  
Hava Kuvvetleri Komutanlığı  
1'inci Hava Kuvveti Komutanlığı  
ekocarlan@yahoo.com

## ÖZET

Örgütsel sessizlik, bireylerin yönetime katılıp katılmadıklarının bir göstergesi olarak görülebilir. İş görenlerin sessiz kalma ya da ses çıkarma ve açıkça konuşma davranışları arasındaki belirleyici özellik, yalnızca konuşma-konuşmama eylemleriyle sınırlı değildir. Sessizlik ya da açıkça konuşma davranışlarında bireylerin işlerini ve örgütlerini geliştirmeye ilişkin fikir, bilgi ve düşüncelerine dair motivasyonları da etkilidir. Araştırma kapsamında, yönetime katılım ve performans ilişkisi örgütsel sessizlik bağlamında ele alınmıştır. Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü bağlamında örgütsel sessizlik ve bireysel performans arasındaki etkileşimleri ortaya koymaktır. Bu amaçla şu sorulara yanıt aranmıştır. İşgörenlerin; (1) örgütsel sessizlik, örgüt kültürü ve performansı demografik verilere göre ne ölçüde farklılaşmaktadır. (2) örgüt kültürü türlerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri nedir? (3) örgütsel sessizlik ile bireysel performans arasındaki ilişki nasıldır? (4) örgüt kültürü ile performans etkileşimi hangi düzeydedir? (5) örgüt kültürünün ve demografik verilerin örgütsel sessizlik-performans etkileşimindeki rolü nedir? (6) örgütsel sessizlik, örgüt kültürü ve demografik verilerin performans üzerinde açıkladığı varyans hangi düzeydedir? Araştırmada veri toplama araçları olarak demografik bilgi formu, örgütsel sessizlik ölçeği (Dyne vd., 2003), örgüt kültürü ölçeği (Organizational Culture Assessment Inventory-OCAI, Cameron & Quinn, 1999) ve bireysel performans değerlendirme ölçeği (Borman & Motowidlo, 1993 ve Beffort & Hattrup, 2003 uyarlayan Karakurum, 2005) kullanılmıştır. Ön değerlendirme sürecine ait korelasyon analizleri, varyans analizleri ve regresyon analizleri sonucunda örgütsel sessizlik, bireysel performans arasında anlamlı ilişkiler bulunmuş örgüt kültürü ile etkileşimleri ortaya konulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel sessizlik, bireysel performans, örgüt kültürü.

## 1. GİRİŞ

Örgüt yaşamında “*söz gümüş ise sükut altındır*” ata sözünün her zaman geçerliliği olmadığı belirlenmiştir. Sessizlik kendini dinleme, geliştirme, etkili dinleme, duyguları yönetme, liderlik becerileri artırma ve doğru kararlar alma konularında olumlu ve desteklenmesi gereken bir kavramdır (Groeneveld & van Lawick, 2013). Ancak, çalışanların bazı durumlar karşısında sessiz kalmaları ve örgüte faydalı olacak gerekli bilgiyi aktarmamaları olumsuz bir durum olarak görülmekte ve “örgütsel sessizlik” terimi ile kavramsallaştırılmaktadır. Bir diğer ifadeyle bilginin hâkim olduğu günümüz iş dünyasında sessizlik her zaman altın değerinde değildir.

### 1.1. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik, bireylerin yönetime katılımının bir ifadesi olarak görülebilir. İşgörenlerin sessiz kalma ya da ses çıkarma ve açıkça konuşma davranışları arasındaki belirleyici özellik, yalnızca konuşma-konuşmama eylemleriyle sınırlı değildir. Sessizlik ya da açıkça konuşma davranışlarında bireylerin işlerini ve örgütlerini geliştirmeye ilişkin fikir, bilgi ve düşüncelerine dair motivasyonları da etkilidir. İş görenlerin sessiz kalma ya da açıkça konuşma davranışlarının temel nedenleri; kabullenmeyi temel alan geri çekilme davranışı, korkuyu temel alan öz koruma davranışı, ilişki ve işbirliğini temel alan üçüncü şahıslara yönelimli davranış olarak gruplanmaktadır. Bu temel güdülerle sessizlik davranışları *kabullenici*, *savunmacı* ve *korumacı sessizlik* olarak modellenmektedir (Dyne vd., 2003:1360-1362). Morrison, Milliken ve Hewlin (2003)

örgütsel sessizliğin olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusundan kaynaklanabileceğini ifade etmektedirler. Bu korkulardan bazıları imajın zarar görmesi, olumsuz olarak yaftalanmak, ilişkilerin zarar görmesi, cezalandırılma ya da misilleme korkusu ve diğerleri üzerinde olumsuz etki yaratma olarak sıralanmıştır (Morrison vd., 2003). Bireyin kendisine, işine ve diğer insanlara ilişkin korkuları sessiz kalmalarına ve kurumun yararlanabileceği bilgileri bilerek gizlemesine neden olmaktadır. Korkular her ne kadar bilişsel alanla ilişkili olsa da daha çok duyuşsal alanda örgütsel sessizliğin nedeni olarak sınıflandırılmalıdır.

Birey sosyal bir varlık olduğundan, sessiz kalmanın önemli bir diğer sosyal boyutu bireyin çevresiyle etkileşimidir. Morrison ve Milliken (2000) bireylerin yönetim tarafından çabalarına değer verilmemesi, işe ilişkin çabalarında yeterli kontrole sahip olmadığına ilişkin algısı ve sessizliğin artmasını sağlayan deneyimlerinde bilişsel uyumsuzluğu örgütsel sessizlikle ilişkili bulmaktadır. Örgütsel sessizliği karmaşık ve çok yönlü bir kavram olarak tanımlayan Fletcher ve Watson (2007) ise örgütsel sessizliğin altında yatanın daha çok ilişki sorunu olduğunu ve örgütsel sessizliğin ilişkiler aracılığıyla incelenmesi gerektiğini belirtmektedir. İletişimin bilgi ve ilişki boyutu olup (Gray & Leidlaw, 2004), bilgi akışındaki sorun olan örgütsel sessizliğin ilişkililerle çözümlenmesi önerilmektedir. Bireyin kişilik özellikleri ile zor koşullardaki performansı ve iletişim, koordinasyon, ekip çalışmasına ilişkin tutumları arasındaki anlamlı ilişkiler (Aktaş, 2011) örgütsel sessizliğin bireysel özellik boyutunu da aklı getirmektedir. Kısaca, örgütsel sessizliğin kişisel, bilişsel, duyuşsal, iletişimel, sosyal yönleri vardır. Örgütsel sessizliğin bir isyan mı yoksa var olan durumu kabul etmek mi olduğu konusu da açık değildir. Hirshman (1970) kaçış, örgütsel ses, bağlılık, umursamama kavramlarıyla açıklık getirmektedir. Kaçış davranışı pahalı, örgütsel ses ise risklidir. Bu nedenle örgütsel sessizlik ekonomik bir davranış olarak pasif fakat yapıcı tepki olarak bağlılık ile eşleştirilmektedir. Sessizlikle varolan durumun devamı (status-quo) sağlanmaktadır. Cohen (2003) örgütsel sessizliği karşı çıkma, Ward ve Winstanley ise düşmanlığın bir göstergesi olarak görmektedir (aktaran: Moaşa, 2011). Aktaş ve Şimşek (2012) ise örgütsel sessizliğin düşük iş doyumu ve tükenmişlikle etkileşimini “*sükut ikrardan mı gelir*” atasözüne vurgu yaparak sorgulamıştır. *Duyusal tükenme üzerinde iş doyumu (%53) ve örgütsel sessizliğin açıkladığı (%11.6) toplam varyans %65 olup çok yüksek düzeydedir. Sessiz olan işgörenlerin anlamlı ölçüde iş doyumlarının daha düşük ve tükenmişlik düzeylerinin yüksek olması aslında onların var olan olumsuz durumu kabul etmediklerini ve sessiz kalmanın kendilerine zarar verdiğini göstermektedir. Sessizlik burada içine atma kavramıyla eşleştirilebilir. Bu araştırmanın başka bir önemli sonucu, sessizliğin yalnızca örgüte değil bireye de zarar verdiği bulgularındır.*

## 1.2. Örgüt Kültürü

Sessizlik davranışı, işgörenlerin iş ortamında yüz yüze gerçekleşen ve bilinçli bir tarzda kasıtlı olarak verdikleri bir karardır. Bireylerin ne zaman konuşup ne zaman sessiz kalacaklarına ilişkin tutumları ve algıları ait oldukları iş gruplarından belirgin düzeyde etkilenmektedir (Bowen & Blackmon, 2003:1393). Örgütsel bir konuya yönelik tutumların bireyler tarafından algılanması süreci örgüt kültürünün tam da kendisidir. Bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, semboller, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanan örgüt kültürü adhokrasi (girişimci), klan (işbirliğine dayalı), hiyerarşik (yapılaşmış) ve pazar yönelimli kültür olmaları bağlamında örgütsel iletişimin yapısını belirlemektedir (Cameron & Quinn, 1999). Bireylere; neyin, nerede, ne zaman, ne amaçla, nasıl, yapılacağını açıkça ya da dolaylı olarak dikte eden örgütün kültürüdür. Örgüt kültürü “sosyal yapıstırıcı” olarak ifade edilmektedir. Bir iletişim sorunu olan örgütsel sessizlik örgüt kültürünün bir yansıması olarak da ortaya çıkmaktadır. Hangi örgüt kültürü türünün hangi tür örgütsel sessizliği tetiklediğinin belirlenmesi önemlidir. Bireyler kültür aracılığıyla iletişim biçimlerini belirlemektedirler. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları çoğunlukla örgütteki iletişim pratiklerinin değerlendirilmesiyle ölçülmektedir (Downs & Hazen, 1977). Örgüt kültürünü iletişimle eşdeğer tutan tanımlamalar (Akıncı, 1998), bir iletişim biçimi ya da iletişim davranışı olarak kabul edilmesi gereken örgütsel sessizliğin kültürle etkileşimine işaret etmektedir. Örgüt kültürünün örgütsel iletişimin göstergesi olduğu kadar örgütsel sessizliğin de göstergesi olduğu düşünülmektedir.

Örgüt kültürüyle örgütsel sessizlik ilişkisi, eleştirel yaklaşımlarda güç ilişkilerine bağlanmaktadır. Bireylerin nasıl davranacaklarına, nerede susup, nerede konuşacaklarına ilişkin değerlendirmelerini örgüt kültürü aracılığıyla yapmaktadır. Örgüt kültürünü oluşturan değerler, gelenekler, sosyal yapı, güç ilişkileri, hegemonya içselleştirilmiş ve bilinçaltına yerleşmiş olup örgüt kültürüyle öğrenilmekte, yaygınlaştırılmakta ve yeni gelenlere aktarılmaktadır (Fletcher & Watson, 2007). Özdemir ve Saroğlu-Uğur’un (2013) çalışmasında statü, sektör ve pozisyona ilişkin grup farklılıklarında örgütsel sessizliğe ilişkin anlamlı farklılıklar olması, değişik kurumsal kültürlerin ve güç ilişkilerinin örgütsel sessizlikle etkileşimine örnektir. Memurlar işçilerden, kamudakiler özel sektördekilere, çalışanlar yöneticilerden daha sessizdir. Örgütsel açıdan sessizlik davranışı istenmeyen ve beklenmeyen bir olgudur. Ancak burada sessizliğe ilişkin ayırt edilmesi gereken

nokta sessizlik eyleminin bilinçli olarak gerçekleştirilmesi olmalıdır. Örgütsel sessizlik motivasyon ya da yönetim uygulamaları bağlamında da değerlendirilmektedir (Donaghey, Cullinane, Dundon & Wilkinson, 2011). Örgüt kültürü örgüt içindeki güç ilişkilerini kapsadığı gibi, motivasyon ve yönetim uygulamalarını da kapsayan geniş bir kavramdır. Örgütsel sessizliği etkileyen bireysel, örgütsel, toplumsal çok sayıda öge olması, örgütsel sessizliğe ilişkin çalışmalarda bağlamsal öğelerin dikkate alınması gereğini ortaya koymaktadır. Örgütsel iletişim, örgütün yaşamını devam etmesini sağlayan damardaki kanın akması gibi yaşamsal bir işleve sahiptir. Örgütsel sessizlik gibi aksaklıklar hem örgüte hem de o örgütü oluşturan bireylere önemli zararlar vermektedir. Örgütsel sessizliğe neden olabilecek çok sayıda öge olması, örgütsel sessizliğe ilişkin değerlendirmelerde mümkün olduğunca farklı değişkenlerin dikkate alınmasını gerektirmektedir. Örgütsel sessizliğin kurumsal açıdan sonuçlarının değerlendirilmesi performans kavramıyla gerçekleştirilebilir.

### 1.3. Bireysel Performans

Örgütlerin temel amaçları yüksek performans gösteren bireylerle çalışmaktır. Performans örgütsel çalışmalarda çoğunlukla bağımlı değişken olup, varolan sistemin işleyişine ilişkin en önemli veri kaynaklarından birisidir. İşe ilişkin problemler ya da işe ilişkin konular hakkında konuşmanın pek çok riski olmakla birlikte, sessiz kalmanın birey ve örgüt açısından olumsuz sonuçları vardır. Bunlardan bazıları; yetersizlik hissi, iş doyumunun azalması, işgücü devir oranlarının artmasıdır (Milliken & Morrison, 2003:1563). Bu boyutların tamamı performans ile ilişkilidir. Örgütsel sessizliğin, bireylerin işlerini ve örgütlerini geliştirmeye ilişkin fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemeleri bağlamında performansı olumsuz etkilediği, eş deyişle örgütsel sessizliğin örgüte bir maliyeti olduğu düşünülmektedir. Performans, yapılan eylemlerin sonucu değil, eylemin kendisi olarak tanımlanmaktadır. Performansa ilişkin sınıflandırmalardan birisi Shields ve Hanser'in (1990) "can do" ve "will do" faktörleridir. "Can do" faktörü kapasite ve yetenekle, "will do" faktörü, adayın işe yönelik istekliliğiyle, tutumu, işe ilgisiyle ilişkilidir. Diğer bir performans sınıflaması, Borman ve Motowidlo (1993) tarafından yapılan "görev (task)" ve "durum (context)" performanslarıdır. İşle ilgili görevlerin yapılmasının yeterli olmadığı görüşüne dayanmaktadır. İşin sosyal yapısına katkıda bulunacak durumsal performans; başkalarına yardım etmek, yol göstermek, gönüllülük gibi eylemleri kapsamaktadır. Görev performansı daha çok yetenek ile durumsal performans ise kişilik ile ilişkilendirilmektedir. Örgütsel sessizliğin daha çok performansın "will do" boyutu ve durum (contextual) performansıyla ilişkili olduğu düşünülmekle birlikte can do ve görev (task) performansı ile ilişkileri de sorgulanmalıdır. Örgütsel sessizliğin tersi olarak betimlenen örgütsel ses kavramının durum performansı ile ilişkilendirilmesi (LePine & Van Dyne, 2001) bireylerarası ilişkilere yaptığı vurguyla bu tezi dolaylı olarak desteklemektedir.

Örgütsel sessizliğin performansla ilişkisine dair bazı çalışmalar bulunmaktadır. O'Reilly ve Roberts (1977) bilgiyi edinme süreci ve bilgi edinme yeteneğiyle performans ilişkisine gönderme yapmaktadır. Bu durum kaçınılmaz olarak bilginin paylaşılmasıyla da ilişkilidir. Roberts ve O'Reilly'nin (1979) örgütsel iletişim sürecinde katılımcı ve izole olanları karşılaştırdığı çalışmalarında, izole olanların yazılı ya da telefonla iletişime daha yatkın olduklarını belirtmektedir. İzole olanların, katılımcılara göre örgüt içinde daha az iletişim kurduklarını, daha sonra örgütsel sessizlik olarak adlandırılan bilgiyi bilerek kendilerine saklama eğiliminde bulduklarını ve daha düşük iletişim doyumları olduğunu belirlenmiştir. Örgütsel iletişim ağlarına entegre olamayan bireylerin daha düşük işdoymu ve bağlılık göstermeleri, daha çok negatif duyguya sahip olmaları ve performanslarının daha düşük olması dikkat çekicidir. İletişim sürecine katılmamanın bilgiyi kendine saklama eğilimine neden olduğu ve performans düşürdüğü ortaya çıkmıştır. Örgütsel sessizliğin davranışsal boyutu performans sorunlarıyla ortaya çıkmaktadır.

Zehir ve Erdoğan'ın (2011) örgütsel sessizlik, performans ve etik liderlik etkileşimine ilişkin araştırmalarında kabullenic sessizlik ( $r = -.20, p \leq .01$ ) ve ilişkisel sessizliğin ( $r = .144, p \leq .01$ ) performansla anlamlı korelasyonlara sahip olduğunu belirlemişler; savunmacı sessizlik ise performansla ilişkili bulunmamıştır. Örgütsel sessizliğin performans üzerinde %8,9 varyans açıkladığını belirtmişlerdir. İlişkisel sessizliğin performans üzerinde %22,1 ( $p$  değeri = .000) gibi yüksek bir varyans açıklaması dikkat çekicidir. İlişkisel sessizlik performans açısından olumlu, kabullenic sessizlik olumsuz ve savunmacı sessizlik etkisizdir.

Performansla örgütsel iletişim (Campbell, Wise, & Mc Henry, 1990) ve örgütsel ses ve sessizlik ilişkilerine (Boxall, P. & Macky K., 2009; Detert & Burris, 2007, p.872) dair bazı çalışmalar yapılmasına rağmen bir iletişim sorunu olan örgütsel sessizliğin kültürel bağlamda bireysel ve örgütsel performansı nasıl ve ne düzeyde etkilediğine ilişkin bir çalışmaya rastlanmamıştır. Böyle bir çalışma örgütsel sessizliğin hangi koşullarda ortaya çıktığını ve söz konusu koşullarla etkileşiminin performansla nasıl etkileştiğini aydınlatılabilecektir. Sessizliğin bireysel performansa ve nihai olarak kurumsal performansla ilişkisinin belirlenmesi yönetimin etkinliği açısından önemlidir.

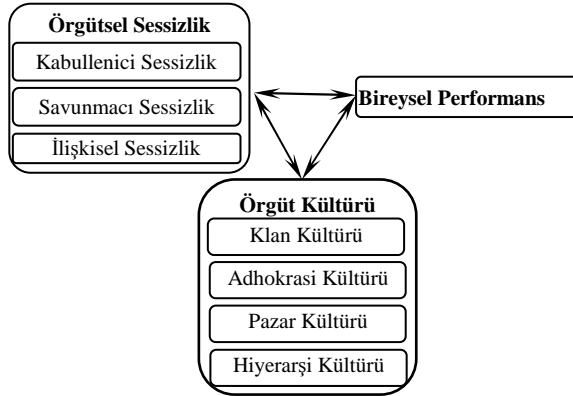


## 2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmanın temel amacı, örgüt kültürü bağlamında örgütsel sessizlik ve bireysel performans arasındaki etkileşimleri ortaya koymaktır. Bu amaçla şu sorulara yanıt aranmıştır: İşgörenlerin; (1) örgütsel sessizlik, örgüt kültürü ve performans demografik verilere göre ne ölçüde farklılaşmaktadır. (2) örgüt kültürü türlerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri nedir? (3) örgütsel sessizlik ile bireysel performans arasındaki ilişki nasıldır? (4) Örgüt kültürü ile performans etkileşimi hangi düzeydedir? (5) örgüt kültürünün ve demografik verilerin örgütsel sessizlik-performans etkileşimindeki rolü nedir? (6) örgütsel sessizlik, örgüt kültürü ve demografik verilerin performans üzerinde açıkladığı varyans hangi düzeydedir? Betimsel araştırma modelinde; örnekleme ait betimsel istatistik sonuçları rapor edilecektir. Karşılaştırmalı model temelinde; demografik verilerin örgütsel sessizlik, örgüt kültürü ve performans puanlarında anlamlı bir varyans farklılığı oluşturup oluşturmadığı test edilmiştir. Ayrıca, örgütsel sessizlik kategorize edilerek farklılıkların performans puanları ortalamalarında anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığı ölçülmüştür. Regresyon analizi ile demografik değişkenlerin, örgütsel sessizliğin ve kültürün performanstaki varyansın ne kadarını açıkladığı araştırılmıştır.

### 2.1.Araştırma Modeli

Örgütsel sessizlik, örgüt kültürü ve performans etkileşimini sorgulayan araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

### 2.2.Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmayı İstanbul'daki bir zincir hastaneler grubundaki tüm çalışanlar olarak belirlenmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama araçları olarak demografik bilgi formu, örgütsel sessizlik ölçeği (Dyne vd., 2003), örgüt kültürü ölçeği (Organizational Culture Assessment Inventory-OCAI, Cameron & Quinn, 1999) ve bireysel performans değerlendirme ölçeği (Borman & Motowidlo, 1993 ve Beffort & Hattrup, 2003 uyarlayan Karakurum, 2005) kullanılmıştır.

### 2.3.İşlem

Araştırmayı yapabilmek için gerekli olan kurumsal izinler alınmış ve ölçekler araştırmacılar tarafından İstanbul'daki bir zincir hastaneler grubundaki tüm çalışanlara dağıtılmıştır. Ölçeklerin doldurulması için üç hafta süre verilmiştir. Ana kütleyi temsil edebilecek sayıda orta ölçekli bir örnekleme ulaşılmıştır.

## 3. ÖN DEĞERLENDİRME SONUÇLARI

Araştırma sürecinde alınan ilk verilere dayalı kısmi bulgulara göre işgörenlerin örgütsel sessizlik tutumları ile bireysel performans değerlemeleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Sessizlik olgusunun neden-sonuçta örgütlerde daha dikkatle incelenmesi ve çözülmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sessizliğin, kültür tipine göre değişim göstermesi ise örgütsel sessizliğe ilişkin alınması gereken tedbirler, düzeltici eylemler konusunda yol gösterici olacaktır. Örgütsel sessizlik ve kültür etkileşiminin performansa etkisi, sessizliğin örgütsel değerler, normlar, öğrenilmiş ve içselleştirilmiş davranış biçimleri ile ilişkili olarak eylemleri belirlediği düşünülmektedir. Başka bir deyişle anlamlı bir sessizlik ve performans etkileşiminde örgüt kültürünün rolü açıklanarak örgütsel sessizlikte dışsal etmenlere vurgu yapılacaktır. Böylece daha önce Aktaş

ve Şimşek (2012) tarafından örgütsel sessizliğin duygusal tükenmişlik ve iş doyumu ile anlamlı ilişkisine ilave olarak bu çalışmada örgütsel sessizliğin örgüt kültürü ve bireysel performansla ilişkisinin ortaya konulması sessizlik konusunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Etik değerlere, açıklığa, katılımcılığa, samimiyete, toleransa, saygıya dayanan bir iletişim kültürünün iletişim sürecinde örgütsel sessizlik gibi sorunları azaltarak örgütsel ses davranışını destekleyeceği düşünülmektedir. Örgütsel sessizlik ile kendini mutsuz hisseden bireyler yerine, örgütsel ses ile düşüncelerini açıklıkla, korkusuzca ifade edebilen bireyler yenilikçi fikirlerini kolaylıkla örgütleriyle paylaşacak, bu durum kendi gelişimlerine de olumlu yansıtacaktır.

## KAYNAKÇA

- Aktaş, H. (2011) Sivil havacılık işletmelerinde beşerî faktörler perspektifinden uçuş ekibi kaynak yönetimi: Sivil havacılık işletmeleri pilotlarının kişilik yapıları ile uçuş ekibi kaynak yönetimi tutumları arasındaki ilişki. Yayımlanmamış doktora tezi. İstanbul Üniversitesi.
- Aktaş, H. & Şimşek, E. (2012). Sükut ikrardan gelir mi? İşgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin tutumları ile iş tatmin düzeyleri ve duygusal tükenmişlik düzeyleri arasındaki etkileşim. *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiri*. 24-26 Mayıs 2012. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Beffort, N. and Hattrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied H.R.M. Research*, 8(1), 17-32.
- Borman, W.C. & Mottowidlo, S.J (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance" in N.Schmitt and W.C. Borman (eds.) *Personnel Selection in Organizations* (San Francisco: Jossey Bass.),71-98.
- Boxall, P. & Macky K. (2009) Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal* 19(1), 3–23.
- Bowen, F., Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.
- Campbell J. P., Wise, L. L., & Mc Henry, J. (1990). Identifying optimal predictor composites and testing for generalizability across jobs and performance factors. *Personnel Psychology*, 43, 355-365.
- Cameron S. K. & Quin, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison Wesley Pub.Company, USA.
- Cameron, K. (2004). *The handbook of organizational development: A process for changing organizational culture*. Michigan.
- Cohen, R.L.(1970): Justice, voice and silence. Paper presented at: International Conference on Social Science and Social Dilemmas , Utrecht, 1990. Cambridge. Harvard University Press.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Detert, J.R. & Burris, E.R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 225-241.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T. & Wilkinson, A. (2011). Re-conceptualising employee silence: problems and prognosis. *Work, Employment and Society* 25(1), 51-67, (DOI: 10.1177/0950017 010389239).
- Downs, C. W & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.
- Dyne, L.V., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Fletcher, D., & Watson, T. (2007). Voice, silence and the business of construction: Loud and quiet voices in the construction of personal, organizational and social realities. *Organization articles*,14(2): 155–174. DOI: 10.1177/1350508407074221.
- Groeneveld, R. & van Lawick, J. (2013). Project silence in organizations. Why silence is still golden: The power and role of silence in organizational life. <[http://www.zijnwerkt.nl/wp-content/uploads/PSiO\\_EN\\_4.pdf](http://www.zijnwerkt.nl/wp-content/uploads/PSiO_EN_4.pdf)> Erişim Tarihi: 18.03.2013.
- Hirschman, A.O. (1970). Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states, Harvard University Press.
- Karakurum, M. (2005). *The effects of person-organization fit on employee job satisfaction, performance and organizational commitment in a Turkish public organization*. Unpublished master thesis. Ankara: METU.
- LePine, J. A., Van Dyne, L. (2001). Voice and Cooperative Behavior as Contrasting forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships with Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability. *Journal of Applied Psychology*, 86, 326-336.
- 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.
- Moaş, H. (2011). Voice and silence in organizations . *Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Series VII: Social Sciences Law*, 4 (53), No. 2.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employee's don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies* , 40 (6), 1453-1476.

- Morrison E.W. ve Milliken F.J. (2000). Organizational silence: A Barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Noelle-Neumann, E. (1991) The theory of public opinion: the concept of the spiral of silence. In Anderson, J. A. (Ed.), *Communication Yearbook*. Newbury Park, CA: Sage.
- O'Reilly, C. A., & Roberts, K. H. (1977). Communication and performance in organizations, *Proceedings of the Academy of Management*, 375-379.
- Özdemir, L. & Sarioğlu-Uğur, S. (2013). Çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- 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. (2001). Breaking the silence: Toward an understanding of speaking up in the workplace, Unpublished doctoral thesis. Louisiana State University.
- Roberts, K. H. & O'Reilly, C. A., (1979). Some correlates of communication roles in organizations. *Academy of Management Journal*, 22: 42-57.
- Shields, J.L. & Hanser, L.M. (1990). Designing, planning and selling project A. *Personnel Psychology*, 43, 241-245.
- Ward, J., Winstanley, D. (2003). The absent presence: Negative space within discourse and the construction of minority sexual identity in the workplace. *Human Relations*, 56, 10.
- Zehir, C. & Erdoğan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. 7th International Strategic Management Conference, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, 1389-1404.

# ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDE ETKİLİ LİDERLİK TARZLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**Yrd.Doç.Dr. Recep KILIÇ**  
Balıkesir Üniversitesi  
Bandırma İİBF İşletme Bölümü  
krecep@balikesir.edu.tr

**Yrd.Doç.Dr. Belma KEKLİK**  
Süleyman Demirel Üniversitesi  
İİBF Sağlık Yönetimi Bölümü  
belmakeklik@sdu.edu.tr

**Doktora Öğrencisi Harun YILDIZ**  
Balıkesir Üniversitesi SBE İşletme ABD  
offizier34@hotmail.com

## ÖZET

Çalışanlar örgüt içerisinde görüş ve önerilerini rahatlıkla tartışabildikleri, sorunları ve çözüm önerilerini ortaya koyabildikleri bir çalışma ortamında daha verimli ve etkili olabilmektedir. Bazı örgütlerde çalışanların görüşlerine önem verilmemekte, fikrini paylaşmak isteyen çalışan engellenmekte ve zamanla paylaşımın çok az olduğu bir örgüt iklimi oluşmaktadır. Bu iklimin oluşmasında liderin etkisi ve hangi liderlik tarzının uygulandığı önem arz etmektedir. Bu çalışma sonuçlarına göre, iş görenlerin tamamen serbest bıraktığı bir liderlik tarzında ya da ödül ve cezanın ön planda olduğu etkileşimli bir liderlik tarzında çalışanların daha çok sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. İş görenlerin değişimine ve gelişimine destek sağlayan, onları çalışma yaşamında daha başarılı olmaları için yönlendiren dönüşümcü liderlik tarzında ise çalışanların sessiz kalmadıkları görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sessizlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimli Liderlik, Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

## 1.GİRİŞ

Çalışanların işyerlerinde, sorumlu oldukları işlerle veya diğer faaliyetlerle ilgili görüş ve önerilerini dile getirememeleri örgütsel sessizlik olarak tanımlanmaktadır yaşanmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005: 440, Milliken ve Morrison, 2003: 1560, Morrison ve Milliken, 2000: 708, Alpaslan ve Kayalar, 2012:137). Örgütteki sessizlik ortamı tevazu, saygı ve nezaketten kaynaklanabildiği gibi (Nakane,2006:1812) örgüt tarafından dışlanma ve mevcut işini kaybetme korkusundan da kaynaklanıyor olabilir (Perlow ve Williams, 2003:3). Örgütsel sessizlik ikliminin ortadan kaldırılmasında liderlik tarzları önem arz etmektedir.

Dönüşümcü liderlik tarzında; liderler takipçilerine ilham kaynağı olarak onların kişisel gelişimlerinde yardımcı olmaya çalışırlar (Shiva ve Suar, 2010:120).Dönüşümcü liderliğin özünde çalışanları geleceğe ulaştıracak vizyona ilhamla bağlı olmak yatmaktadır (Shah vd., 2011:8560). Etkileşimli lider; örgütte yetkisini ve bundan kaynaklanan otoritesini izleyenlerini ödüllendirmek için kullanmaktadır. Bu tarz liderler, yenilik ve değişime yer vermemekte daha çok mevcudu iyileştirme yolunu benimsemektedir (Bass, 1985:12). Tam serbesti tanıyan liderlik tarzında ise; çalışanlar kendi haline bırakılmıştır. Verilen görevler doğrultusunda plan ve programlarını kendi yapabilirler. Bu tarz liderlikte yetki kullanma hakkı daha çok astlara devir edilmiştir (Şahin vd., 2004:659).

## 2.ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

### 2.1.Araştırmanın Mantıksal Çerçevesi ve Amacı

Çalışanlar iş yaşamı içerisinde iş ortamının doğal iklimine uygun olarak çeşitli liderlik tarzları ile karşılaşmaktadır. Ancak bu liderlik tarzları çalışan beklentileri ile uyummadığında çalışanlarda örgüte karşı sessiz kalma davranışı gelişmektedir. Bu kapsamda yapılan çalışmada dönüşümcü, etkileşimli ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizliği ne oranda etkilediğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

## 2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında geliştirilen ana ve alt hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H1: Liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasında ilişki vardır.

H1a: Liderlik tarzları ile yönetsel ve örgütsel nedenlerle örgütte sessiz kalma arasında ilişki vardır.

H1b: Liderlik tarzları ile işle ilgili konular nedeniyle örgütte sessiz kalma arasında ilişki vardır.

H1c: Liderlik tarzları ile tecrübe eksikliği nedeniyle örgütte sessiz kalma arasında ilişki vardır.

H1d: Liderlik tarzları ile izolasyon korkusu nedeniyle örgütte sessiz kalma arasında ilişki vardır.

H1e: Liderlik tarzları ile ilişkileri zedeleme korkusu nedeniyle örgütte sessiz kalma arasında ilişki vardır.

## 2.3. Araştırmanın Örneklemine Ait Demografik Veriler

Araştırma örneklemini 66 kamu, 100 sigorta ve 76 otomotiv sektörü çalışanlarından oluşmaktadır. Toplam örneklem sayısı 242 çalışandır.

## 2.4. Araştırma Yöntemi

Araştırma verilerinin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Anket yöntemi ile toplanan verilerin değerlendirilmesinde değişkenler arasındaki ilişkileri ölçen korelasyon ve çok değişkenli regresyon analizi kullanılmıştır.

## 2.5. Güvenilirlik Değerleri

Liderlik stilleri için 31 maddeye ilişkin Cronbach's Alpha değeri 0,86; örgütsel sessizlik için 25 maddeye ilişkin Cronbach's Alpha değeri 0,93 olarak bulunmuştur.

## 2.6. Faktör Analizi Sonuçları

Liderlik stilleri için KMO ve Barlett testi sonucunda 31 maddeye ait KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,895 olarak bulunmuş, Barlett test sonucu da anlamlı çıkmıştır ( $p < 0,05$ ). Örgütsel sessizlik için KMO ve Barlett testi sonucunda 25 maddeye ait KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,910 olarak bulunmuş, Barlett test sonucu da anlamlı çıkmıştır ( $p < 0,05$ ).

## 2.7. Hipotezlerin Testi:

H1a: Liderlik tarzları ile yönetsel ve örgütsel nedenlerle örgütte sessiz kalma arasında ilişki vardır.

Tablo 1'deki veriler modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $F = 43,435$ ;  $p = 0,000$ ). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,346 olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik nedenlerinden yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı çalışanların sessiz kalmalarını liderlik tarzları % 50,7 oranında etkilemektedir. Çalışmada iş görenlerin sessiz kalmalarında en önemli nedenin yönetsel ve örgütsel nedenler olduğu gözlenmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre her üç liderlik tarzı da yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklanan sessizliği etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderlik ( $\beta = -0,467$ ;  $p = 0,000$ ) sessizliği ters yönde % 46,7 oranında, etkileşimci liderlik ( $\beta = 0,132$ ;  $p = 0,032$ ) sessizliği aynı yönde % 13,2 ve tam serbesti tanıyan liderlik ( $\beta = 0,288$ ;  $p = 0,000$ ) sessizliği açıklamada aynı yönde % 28,8 oranında bir etkiye sahiptir.

**Tablo 1.** Liderlik Tarzları ve Yönetsel ve Örgütsel Nedenlerden Dolayı Sessiz Kalma Arasındaki İlişki

Değişkenler	$Y\hat{O} = \alpha + \beta_1 DL + \beta_2 EL + \beta_3 TSTL + \epsilon$			Sonuç
	Standart Olmayan Katsayılar	Standartlaştırılmış Katsayılar	P	
Sabit	3,502		0,000	
Dönüşümcü Liderlik	-0,504	-0,467	0,000***	Desteklendi
Etkileşimci Liderlik	0,134	0,132	0,032*	Desteklendi
Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	0,240	0,288	0,000***	Desteklendi
Düzeltilmiş $R^2$	0,346			
F	43,435	P=0,000		

\*  $p < 0,05$  \*\*\*  $p < 0,001$

Hipotez testi sonucunda çalışanların örgütsel sessizlik göstermelerinde en önemli faktörün yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderlik uygulamalarına yer veren liderler gelişim fırsatlarını sağlamakta ve bu gelişim fırsatı da çalışanları özgür ve yaratıcı düşünceye teşvik etmektedir. Üç liderlik tipinin de örgütsel sessizlik üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Ancak dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlarıyla gurur duyan, etik değerlere dikkat eden, ortak misyona vurgu yapan, coşku ve heyecan uyandıran, çalışanları ile tek tek ilgilenen, koçluk yapan, çalışanlarının güçlü yönlerine vurgu yapan ve problemleri bir öğrenme fırsatı olarak değerlendiren liderlerin örgütsel sessiz kalma davranışını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tiplerinin ise örgütsel sessiz kalma davranışını artırdığı gözlenmiştir. Sonuç olarak çalışanlarını her fırsatta destekleyen ve değişimin öncüsü olan liderlerin örgütsel sessizliği önemli oranda azalttığı söylenebilir.

H1b: Liderlik tarzları ile işle ilgili konular nedeniyle örgütte sessiz kalma arasında ilişki vardır.

Tablo 2'deki veriler modelin anlamlı olduğunu göstermektedir (F= 19,695; p= 0,000). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri 0,189 olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik nedenlerinden işle ilgili konulardan kaynaklanan çalışanların sessiz kalmalarını liderlik tarzları % 18,9 oranında etkilemektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre dönüşümcü ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının işle ilgili konulardan kaynaklanan sessizliği etkilerken, etkileşimci liderlik tarzının sessizlik üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $\beta = 0,104$ , p= 0,128). Dönüşümcü liderlik ( $\beta = -0,391$ ; p= 0,000) sessizliği ters yönde % 39,1 oranında ve tam serbesti tanıyan liderlik ( $\beta = 0,169$ ; p= 0,032) sessizliği açıklamada aynı yönde % 16,9 oranında bir etkiye sahiptir.

**Tablo 2.** Liderlik Tarzları ve İşle İlgili Konulardan Kaynaklanan Sessiz Kalma Arasındaki İlişki

Model 2	$\hat{Y}K = \alpha + \beta_1 DL + \beta_2 EL + \beta_3 TSTL + \epsilon$			
	İİK : İşle İlgili Konulardan Kaynaklanan Örgütte Sessiz Kalma DL : Dönüşümcü Liderlik EL: Etkileşimci Liderlik TSTL: Tam Serbesti Tanıyan Liderlik			
Değişkenler	Standart Olmayan Katsayılar	Standartlaştırılmış Katsayılar	P	Sonuç
Sabit	3,589		0,000	
Dönüşümcü Liderlik	-0,476	-0,391	0,000***	Desteklendi
Etkileşimci Liderlik	0,119	0,104	0,128	Desteklenmedi
Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	0,159	0,169	0,032*	Desteklendi
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,189			
F	19,695	P=0,000		

\* p<0,05 \*\*\* p<0,001

Hipotez analizi sonucunda işle ilgili sorunlar olduğunda veya öneriler geliştirildiğinde çalışanlara yardımcı olmayan ve serbestliği tanıyan liderlerin örgütsel sessizliğe neden olduğu söylenebilir. Çünkü böyle bir durum karşısında çalışanlar ve diğer takım arkadaşları sorun veya önerilerin yönetime iletilmesini gereksiz bir davranış olarak görüp rahatsız olabilir ve bu nedenle çalışanlara karşı olumsuz bir tavır alabilirler. Bu durum çalışanın görev yeri ve pozisyonunun değiştirilmesine ve hatta işini kaybetmesine kadar da gidebilmektedir. Bu nedenle çalışanlar örgüt içinde sessiz kalma davranışı gösterebilmektedirler. Ayrıca çalışanlar yeni fikir veya önerilerin iş yükünü arttırabileceğinden de korkup sessiz kalma davranışı göstermiş de olabilirler. Bu yüzden ki katılımcı ve paylaşımcı bir yönetimi destekleyen dönüşümcü liderliğin bu kaygıları azaltacağı, yapıcı ilişkiler içerisinde huzurlu bir çalışma ortamı yaratarak örgütsel sessizliği azaltacağı söylenebilir.

H1c: Liderlik tarzları ile tecrübe eksikliği nedeniyle örgütte sessiz kalma arasında ilişki vardır.

Tablo 3'deki veriler modelin anlamlı olduğunu göstermektedir (F= 9,438; p= 0,000). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri 0,095 olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik nedenlerinden tecrübe eksikliğinden kaynaklanan çalışanların sessiz kalmalarını liderlik tarzları % 9,5 oranında etkilemektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının tecrübe eksikliğinden kaynaklanan sessizliği etkilerken, tam serbesti tanıyan liderlik tarzının sessizlik üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $\beta = 0,108$ , p= 0,117). Dönüşümcü liderlik ( $\beta = -0,319$ ; p= 0,000) sessizliği ters yönde % 31,9 oranında ve etkileşimci liderlik ( $\beta = 0,164$ ; p= 0,024) sessizliği açıklamada aynı yönde % 16,4 oranında bir etkiye sahiptir.

**Tablo 3.** Liderlik Tarzları ve Tecrübe Eksikliğinden Kaynaklanan Sessiz Kalma Arasındaki İlişki

Değişkenler	$TE = \alpha + \beta_1 DL + \beta_2 EL + \beta_3 TSTL + \epsilon$ TE : Tecrübe Eksikliğinden Kaynaklanan Örgütte Sessiz Kalma DL : Dönüşümcü Liderlik EL: Etkileşimci Liderlik TSTL: Tam Serbesti Tanyan Liderlik			Sonuç
	Standart Olmayan Katsayılar	Standartlaştırılmış Katsayılar	P	
Sabit	3,041		0,000	
Dönüşümcü Liderlik	-0,367	-0,319	0,000***	Desteklendi
Etkileşimci Liderlik	0,177	0,164	0,024*	Desteklendi
Tam Serbesti Tanyan Liderlik	0,096	0,108	0,117	Desteklenmedi
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,095			
F	9,438		P=0,000	

\* p&lt;0,05 \*\*\* p&lt;0,001

Araştırılan hipotez neticesinde çalışanların göstermiş olduğu sessiz kalma davranışı sadece yöneticisi veya takım arkadaşlarından kaynaklanmayıp kendisinin tecrübesine olan güvensizliğinden de kaynaklanabilir. Ödül ve cezalarla yönetilen etkileşimci liderlik tipinde çalışanlar problem bildirir veya önerilerde bulunurlarken yeterince bilgi, tecrübe ve deneyimlerinin olmadığını düşünülmesinden ve bulunduğu pozisyonun düşüklüğünden dolayı fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünerek sessiz kalmış olabilirler. Ayrıca çalışanlar 'bu problem ve öneriler beni değil yönetimi ilgilendirir' düşüncesi ile sessiz kalma davranışı göstermiş de olabilir. Ancak çalışanlarına öğretilenlik ve koçluk yapan, çalışanları ile özel olarak ilgilenen, problem ve öneriler söz konusu olduğunda farklı bakış açıları ile süreci yöneten ve çalışanların güçlü yönlerine vurgu yapan dönüşümcü liderlerin ise örgütsel sessiz kalma davranışını azalttığı söylenebilir.

H1d: Liderlik tarzları ile izolasyon korkusu nedeniyle örgütte sessiz kalma arasında ilişki vardır.

Tablo 4'deki veriler modelin anlamlı olduğunu göstermektedir (F= 15,568; p= 0,000). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri 0,154 olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik nedenlerinden izolasyon korkusundan kaynaklanan çalışanların sessiz kalmalarını liderlik tarzları % 15,4 oranında etkilemektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik tarzının izolasyon korkusundan kaynaklanan sessizliği etkilerken, etkileşimci ( $\beta = -0,009$ ; p= 0,902) ve tam serbesti tanyan liderlik tarzının ( $\beta = 0,131$ , p= 0,051) sessizlik üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderlik ( $\beta = -0,324$ ; p= 0,000) sessizliği açıklamada ters yönde % 32,4 oranında bir etkiye sahiptir.

**Tablo 4.** Liderlik Tarzları Ve İzolasyon Korkusundan Kaynaklanan Sessiz Kalma Arasındaki İlişki

Değişkenler	$İK = \alpha + \beta_1 DL + \beta_2 EL + \beta_3 TSTL + \epsilon$ İK : İzolasyon Korkusundan Kaynaklanan Örgütte Sessiz Kalma DL : Dönüşümcü Liderlik EL: Etkileşimci Liderlik TSTL: Tam Serbesti Tanyan Liderlik			Sonuç
	Standart Olmayan Katsayılar	Standartlaştırılmış Katsayılar	P	
Sabit	3,914		0,000	
Dönüşümcü Liderlik	-0,434	-0,324	0,000***	Desteklendi
Etkileşimci Liderlik	-0,011	-0,009	0,902	Desteklenmedi
Tam Serbesti Tanyan Liderlik	0,135	0,131	0,051	Desteklenmedi
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,154			
F	15,568		P=0,000	

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

Hipotez sonucunda elde edilen verilere göre, çalışanlar problem veya öneri bildirdiğinde sorun yaratan, düzen bozan, şikayetçi, ara bozucu olarak değerlendirilme korkusu neticesinde kendisine duyulan saygı ve güvenin azalmasından duyacağı endişe ile sessiz kalmayı tercih etmiş olabilir. Çünkü böyle bir durumda çalışanın maruz kalabileceği tecrit edilme davranışını düşünmek bile hayal edilemez bir biçimde korkutucu olabilir. İzolasyon korkusu ayrıca yöneticinin negatif geri bildirimine olan olumsuz tepkisi sonucunda da oluşmuş olabilir. Ancak yapıcı eleştirileri bir fırsat olarak gören, farklılıkları bir renk olarak değerlendirip

bunları öğrenmeye çalışan, olaylara iyimser yaklaşan dönüşümcü liderlerin ise örgütsel sessiz kalma davranışını azalttığı söylenebilir.

H1e: Liderlik tarzları ile ilişkileri zedeleme korkusu nedeniyle örgütte sessiz kalma arasında ilişki vardır.

Tablo 5'deki veriler modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $F= 12,846$ ;  $p= 0,000$ ). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,129 olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik nedenlerinden ilişkileri zedeleme korkusundan kaynaklanan çalışanların sessiz kalmalarını liderlik tarzları % 12,9 oranında etkilemektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik tarzının ilişkileri zedeleme korkusundan kaynaklanan sessizliği etkilerken, etkileşimci ( $\beta= -0,082$ ;  $p= 0,247$ ) ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzının ( $\beta= 0,055$ ,  $p= 0,414$ ) sessizlik üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderlik ( $\beta= -0,294$ ;  $p= 0,000$ ) sessizliği açıklamada ters yönde % 29,4 oranında bir etkiye sahiptir.

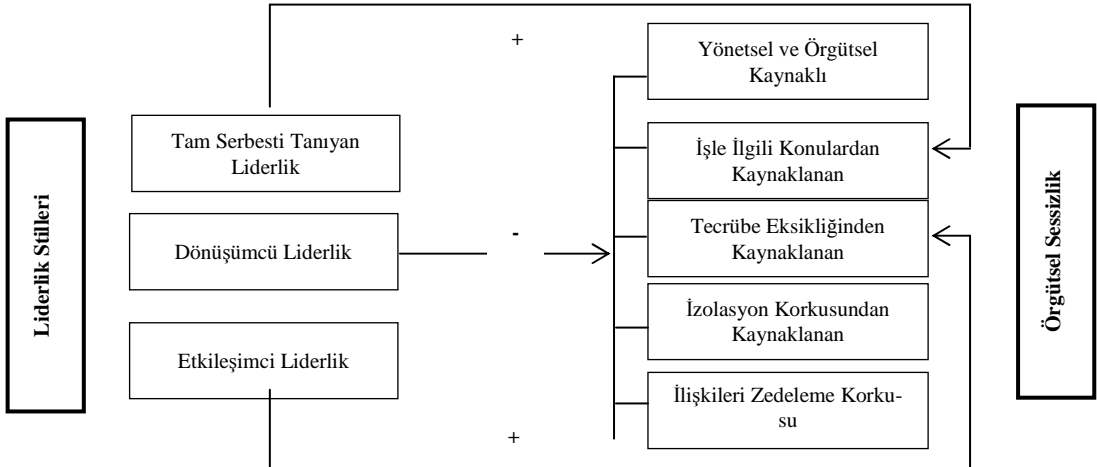
**Tablo 5.** Liderlik Tarzları ve İlişkileri Zedeleme Korkusundan Kaynaklanan Sessiz Kalma Arasındaki İlişki

Değişkenler	$\hat{I}ZK = \alpha + \beta_1 DL + \beta_2 EL + \beta_3 TSTL + \epsilon$			Sonuç
	Standart Olmayan Katsayılar	Standartlaştırılmış Katsayılar	P	
Sabit	4,444		0,000	
Dönüşümcü Liderlik	-0,409	-0,294	0,000***	Desteklendi
Etkileşimci Liderlik	-0,107	-0,082	0,247	Desteklenmedi
Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	0,059	0,055	0,414	Desteklenmedi
Düzeltilmiş $R^2$	0,129			
F	12,846		P=0,000	

\*\*\*  $p<0,001$

Hipotez sonuçları değerlendirildiğinde çalışanlar problemler veya öneriler söz konusu olduğunda bunların açıkça ifade edilmesinden dolayı diğer çalışanların ve yöneticilerin kendisini desteklemeyeceği ve ilişkilerinin bu nedenle zarar görebileceği korkusundan dolayı sessiz kalma davranışı göstermiş olabilirler. İşte bu noktada çalışanların algılarını değiştiren lider tipinin yine dönüştürücü lider olduğu söylenebilir. Çünkü çalışanların ortak bir vizyon etrafında toplayan, problemlere farklı bakış açıları ile yaklaşılmasının önemli bir kümülatif etki yaratacağını düşünen ve çalışanlara sürekli destek sağlayan dönüşümcü liderlerin kurdukları yapıcı iletişim sayesinde çalışanların sessiz kalma davranışlarını azalttığı söylenebilir.

Araştırma Sonucunda Oluşturulan Model: Araştırma sonucunda oluşturulan model aşağıda sunulmuştur.





### 3.SONUÇ

Çalışanlar bir örgütteki iklimden ve örgüt yöneticisinin uyguladığı liderlik tarzlarından oldukça etkilenebilirler. Rahat ve uyumlu bir çalışma ortamında, kendilerini destekleyen ve yönlendiren bir liderin olduğu organizasyonda yaratıcılıklarını ve yenilikçi görüşlerini daha iyi paylaşabilmektedirler. Aksi takdirde işletme için önemli derecede yenilik ve fırsat oluşturabilecek fikirlerini ve düşüncelerini kendilerine saklama eğilimi göstermektedirler. Bu durumu literatürde örgütsel sessizlik olarak adlandırmak mümkündür. Örgütsel sessizliğin önemi geçtiğimiz dönemlerde yeterince anlaşılamamıştır. Ancak günümüzde hızlı iletişim ağı ve katılımcı yönetim tarzlarının işletmeye kazandırdıkları fırsatlar göz önüne alındığında oldukça önemli bir kavram olarak görülmektedir.

Örgütsel sessizlik işletme içerisinde yeni fikirlerin ve düşüncelerin ortaya çıkmasını engellemekle birlikte örgüt içerisindeki problemlerin yeterince tartışılmaması ve sorunların daha ortaya çıkmadan çözülme imkanının bulunmamasından kaynaklanan bir takım örgüt içi huzursuzluklara da neden olmaktadır. Bu durum çalışanların motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını önemli ölçüde etkilemektedir.

Bir organizasyonda örgütsel sessizliğin hakim olduğu yapıyı, her şeyin konuşulabildiği, tüm fikirlerin rahatlıkla tartışılabildiği bir ortama dönüştürmede organizasyonun liderine büyük görev düşmektedir. Lider tarafından uygulanan yönetim tarzının çalışanların sessiz kalmasında önemli oranda etkili olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konulmaktadır.

Çalışanları tamamen serbest bıraktığı bir liderlik tarzında yada ödül ve cezanın ön planda olduğu etkilileşimci bir liderlik tarzında çalışanların görüş ve önerilerini paylaşmak yerine daha çok sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir.

Çalışanların değişimine ve gelişimine destek sağlayan, onların çalışma yaşamında daha başarılı olmaları için onları yönlendiren, problemlerine kayıtsız kalınmayan ve çözüm üretilmeye çalışılan dönüşümcü liderlik tarzında ise çalışanların sessiz kalmadıkları görülmektedir. Çalışanlar sessiz kalmak yerine daha paylaşımcı, görüş ve önerileri tartışabilen, yeni fikir ve görüşlere açık ve bu konuda üretken olan bireyler haline dönüşmektedirler. Bu durum hem çalışma ortamının rahat ve huzurunu sağlamakta, hem de organizasyonun yenilik ve üretkenlikleri sonucunda rakiplerine göre avantaj sağlayarak verimliliklerini arttırmaktadır.

Sonuç olarak örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılmasında dönüşümcü liderlik tarzının başarılı olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik ortamının çalışanların görüş ve önerilerini rahatlıkla paylaşabildikleri bir ortama dönüşmesinden, hem çalışanlar hem de işletme avantajlı bir sonuç elde etmektedirler. Örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılması günümüzde işletmelerin artan rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmeleri için bir öneriden ziyade bir zorunluluk haline gelmiştir.

### KAYNAKÇA

- Alparslan A. M. ve , M. Kayalar (2012), "Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri", Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 4 Sayı: 6, 136-147
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Pres.
- Milliken, F. J. ve E. W.Morrison, (2003). *Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations*, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Morrison, E. W. ve F. J. Milliken, (2000). *Organisational Silence: A Barrier To Change And Development In*
- Nakane, I., (2006). *Silence And Politeness In Intercultural Communication In University Seminars*, *Journal of Pragmatics*, 38(11), 1811-1835
- Perlow, L. A.ve S. Williams, (2003). *Is Silence Killing Your Company*, *Harward Business Review*, (May),3-8.
- Pluralistic World, *Academy Of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Shah, T.A., Nisar, M., Rehman, K. ve Rehman, I. (2011). "Influence of Transformational Leadership on Employees Outcomes: Mediating Role of Empowerment", *African Journal of Business Management*, Vol. 5 No.21, 8558-8566.
- Shiva, M. ve Suar, D. (2010). "Leadership, LMX, Commitment and NGO Effectiveness: Transformational Leadership, Leader-Member Exchange, Organizational Commitment, Organizational Effectiveness And Programme Outcomes in Nongovernmental Organizations", *International Journal of Rural Management*, Vol. 6 No. 1, 117-150.
- Şahin, A., Örselli E.ve H. Temizel, (2004), "Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma", *Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Osmangazi Üniversitesi Yayın No:108, s. 657-665*.
- Vakola, M. ve D. Bouradas, (2005). *Antecedents And Consequences Of Organisational Silence: An Empirical Investigation*, *Employee Relations*, 27(5), 441-458.

**OTUZALTINCI OTURUM: PROF.DR. CUMHUR FERMAN SALONU  
LİDERLİK TİPLERİ VE ÖZELLİKLERİ**

- ✓ **ÖRTÜK LİDERLİK: AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE META-  
FORİK BİR ARAŞTIRMA**  
*Doç.Dr. Ayşehan ÇAKICI*  
*Prof.Dr. A.Celil ÇAKICI*  
*Doktora Öğrencisi Ali Emin İSLAMOĞLU*
- ✓ **LİDERLİK ÖZELLİKLERİ MÜZAKERE TARZINI ETKİLER  
Mİ? NİCEL BİR ARAŞTIRMA**  
*Doktora Öğrencisi Gamze Ebru ÇİFTÇİ*  
*Yrd.Doç.Dr. Melahat ÖNEREN*
- ✓ **LİDERİN GÜCÜ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI-  
NIN BİLİŞİM TEKNOLOJİSİ ÇALIŞANLARININ UYUM VE İŞ-  
TEN AYRILMA NİYETİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ**  
*Doktora Öğrencisi Tuna CENKÇİ*  
*Prof.Dr. Ülkü DİCLE*  
*Yrd.Doç.Dr. Ayşe Begüm ÖTKEN*

# ÖRTÜK LİDERLİK: AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE METAFORİK BİR ARAŞTIRMA

**Doç.Dr. Ayşehan ÇAKICI**  
Mersin Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
aysehancakici@mersin.edu.tr

**Prof.Dr. A.Celil ÇAKICI**  
Mersin Üniversitesi  
Turizm Fakültesi  
celilcakici@mersin.edu.tr

**Doktora Öğrencisi Ali Emin İSLAMOĞLU**  
Mersin Üniversitesi SOBE  
alieminislamoglu@hotmail.com

## ÖZET

Örtük liderlik, kişilerin zihinlerinde canlandırdıkları ve içselleştirdikleri liderlik modelidir. Bu araştırmanın amacı, akademisyenlerin zihinlerinde canlandırdıkları ve arzu ettikleri yönetici/liderlik tarzını metafor yöntemi ile belirlemektir. Araştırmanın örneklemini bir üniversitede değişik uzmanlık alanlarında farklı unvana sahip 90 akademisyen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış anket kullanılmıştır. Verilere içerik analizi uygulanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre idealize edilen yönetici en fazla orkestra şefi, takım kaptanı, beyin, lokomotif, karınca/arı ve aslan metaforlarıyla betimlenmiştir. Başka bir anlatımla akademik kurumlarda, farklı yetenekleri uyumlaştırabilme, tüm çalışanları/bölgümleri ekip olarak görme, sorun çözebilme, yönlendirebilme, çalışkan olma ve inisiyatif alabilme yönet- sel liderlikte en çok arzu edilen özellikler olarak ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örtük liderlik, Metafor

## 1.ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

Liderlik konusunda çok sayıda bilimsel çalışma yapılmış olmakla beraber, lider-izleyici arasındaki etki- leşimde, izleyicilerin zihni süreçlerine ve liderlik algılarına yeterince yer verilmediği düşünülmektedir. Bu nedenle son yıllarda örtük liderlik konusunda çalışmalara ağırlık verildiği görülmektedir (Eden ve Leviatan, 1975; Ling vd., 2000; Paris, 2004). Örtük liderlik, izleyicileri esas alan bir yaklaşım olup; her insanın zihninde ideal bir lider modeli olduğu ve bu modellerin benzerlik göstermekle beraber değişik faktörlerin etkisiyle farklılaşabildiği varsayımına dayanmaktadır (Kızıloğlu vd., 2012). Bu faktörler, kişinin çocukluk dönemi (Sharon, 2012) olabileceği gibi, kültür, kişilik özellikleri, cinsiyet, sosyal grup gibi faktörler de olabilmektedir (Hartog vd. 1999; Ling vd. 2000; Paris, 2004).

Bu araştırmadaki amaç, bir kamu üniversitesinde çalışan akademik personelin zihinlerinde şekillendirdikleri ve idealize ettikleri yönetsel lider modelini metaforlarla tasvir etmelerini sağlamaktır. Böylelikle üniversite kültürüne uygun arzu edilen liderlik özellikleri ve davranışları konusunda bir kavrayış ve yorum elde edilebileceği düşünülmüştür. Ayrıca üniversitelerimize özgü (genellenebilir) yönetsel lider özellikler kalıbı oluşumuna katkıda bulunmak da hedeflenmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın soruları şu şekilde oluşturulmuştur.

- 1-Akademisyenlerin zihinlerindeki yönetici lider için seçtikleri metaforlar nelerdir?
- 2-Bu metaforları seçiş sebeplerine ilişkin açıklamaları nelerdir?
- 3-Akademik kurumlar için yönetsel liderlik özellikler kalıbı ortaya konulabilir mi?

## 2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma, bir kamu üniversitesinde değişik uzmanlık alanlarında görev yapmakta olan akademik personel üzerinde yapılmıştır. Araştırmada, yöneticiler için söz konusu olabilecek metaforlar yazından yararlanılarak (Dönmez, 2008; Dönmez ve Bakır, 2010) ve araştırmacıların ilaveleriyle yapılandırılarak oluşturulmuştur. Ankette, katılımcıların cinsiyet ve unvan bilgilerini almaya dönük sorular sorulmuştur. Akademisyenlerin zihninde idealize ettikleri liderlik için geçerli olabilecek metaforlar meslek kategorilerine, nesnelere ve doğadaki diğer canlılara dönük mecazlar olmak üzere üç gruba bölünmüştür. Ankette toplam 30 metafor yer almaktadır. Bunun nedeni, çok sayıda metaforla, örtük liderlik özelliklerine ilişkin daha güçlü kavrayış elde edilebileceği görüşüdür (Yob, 2003). Katılımcılardan, olmasını arzu ettiği yönetici özelliklerini en iyi ortaya koyan üç gruptan birer adet metafor seçmesi ve nedenini açıklaması istenmiştir. Soru, “Yöneticim/liderim.....gibi olmalıdır. Çünkü.....” şeklinde sorulmuştur.

Veri toplama sürecinde nitel bir yaklaşım sergilenmesi nedeniyle, büyük örneklem oluşturulması yoluna gidilmemiştir. Bu nedenle, profesör, doçent, yardımcı doçent, öğretim görevlisi, okutman ve araştırma görevlilerinden 15'er kişiden veri toplanmıştır. Anket uygulaması, 01 Ekim - 30 Kasım 2012 tarihleri arasında e-posta ve yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler, içerik analizine tabi tutulmuştur.

## 3.ARAŞTIRMANIN KATKISI

Yazında örtük liderlik çalışmalarının önemi ve katkısına yönelik görüşler, daha ziyade şu noktalarda toplanmaktadır: Örtük liderlik çalışmalarıyla, izleyicilerin arzu ettiği liderlik davranışları belirlenebilir. İzleyiciler, yöneticilerin davranışlarını zihinlerindeki lider modeline göre değerlendirirler, yöneticisi ile zihnindeki lider modeli uyumluluk gösterdiği ölçüde liderin çalışanları etkileme potansiyeli artabilir. Liderinden etkilenen kişiler örgütün hedeflerine ulaşmada ve iş performanslarını artırmada daha istekli olabilir. Yöneticinin kendi zihninde oluşturduğu lider modeli, kendi davranışlarını şekillendirmede etkili olabildiği gibi izleyicilerin arzu ettiği modele de uygunluk gösterme çabasına girişebilir. Örtük liderlik teorileri ile izleyiciler üzerinde etkili olanla olmayan veya izleyicilere göre lider olanla olmayan ayırımı yapılabilir. Bu gibi nedenlerle farklı kültürlerde örtük liderlik ile ilgili araştırmalar önemli ve gerekli görülmektedir (Hartog vd. 1999; Avolio vd. 2003; Tabak vd. 2010; Kızıloğlu vd., 2012).

Türkiye’de sınırlı sayıda da olsa örtük liderlik üzerine yapılan araştırmalar bulunmaktadır. Bir çalışmada (Paşa vd. 2001) örtük liderlik davranışları; ilişki odaklı, görev odaklı, paylaşımcı ve karizmatik olarak belirlenmiştir. Diğer bir çalışmada (Tabak vd. 2010), ideal liderden beklenen davranışlar altı boyutta ele alınmıştır. Bunlar; dürüstlük ve güvenilirlik, beceriklilik, etkileycilik/ilişkilerde beceri, dönüştürücülük, duyarlılık ve güçtür. Kızıloğlu, Tabak ve Erkenekli (2012), örtük liderlik ölçeği geliştirmeye dönük çalışmalarında, kişisel ahlak, beceriklilik, etkileycilik, duyarlılık ve güç olmak üzere beş faktörlü bir yapı elde etmişlerdir. Yönetici liderliğe ve siyasi liderliğe ilişkin örtük liderlik teorilerini belirlemeye yönelik diğer bir çalışmada (Türetgen ve Cesur, 2010), her iki liderlik için adil, çalışkan, dürüst, güvenilir, hitabet yeteneği, ileri görüşlülük, ikna yeteneği gibi özellikler ortaya çıkmıştır. Her üç araştırmada da ideal lideri betimleyen özelliklerin yazılması istenmiştir.

Bu araştırmada ise kişilerin idealize ettikleri lider özellikleri metafor yöntemi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Metaforlar gerçeğin bir resmini verdiği için örgütsel yaşamı okuma, anlama ve biçimlendirmede önemli bir yere sahiptir (Morgan, 1998). Metaforlar toplum, birey veya belirli bir topluluğun bilinçaltını yansıtır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu nedenle metafor bir algı aracıdır (Sığı, 2012). Örtük liderlik, izleyicilerin algılayma ve kategorize etme sürecinin neticesinde ortaya çıkmaktadır (Gocial’dan akt. Kızıloğlu vd., 2012). Örtük liderlik, bireylerin zihninde geliştirdiği ve içselleştirdiği model olması sebebiyle metafor yönteminin bilinçaltını ve liderlik algısını yansıtabileceği düşünülmüştür. Bu araştırma, bir akademik kurumda izleyicilerin perspektifinden, idealize edilen ve istenen liderlik davranışlarının metaforlarla belirlenmesi açısından bir ilktir. Bu yolla üniversite yönetimlerinde liderlik yorumlarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 4.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma endüstriyel, askeri veya siyasi liderlikle ilgili olmayıp, Türkiye’de bir akademik kurumda yönetsel liderlik konusunda izleyicilerin zihinlerinde oluşturdukları ve arzu ettikleri lider davranışlarını ve beklentilerini belirlemeye dönüktür. Araştırma, akademik kurumlara özgü izleyiciler (akademisyenler) perspektifinden *lider kişisel özellikler kalıbı* ortaya konabilir mi? bakış açısıyla yapılmıştır. Araştırmada lider, yönetici anlamında kullanılmış olup; lider ile kastedilen akademik birimlerdeki dekan ve yüksekokul müdürleridir.

## 5.ARASTIRMANIN BULGULARI

### 5.1.Katılımcılara İlişkin Bilgi

Araştırmaya farklı uzmanlık alanlarından; 15 profesör, 15 doçent, 15 yardımcı doçent, 15 araştırma görevlisi, 15 öğretim görevlisi ve 15 okutman olmak üzere 90 akademik personel katılmıştır. Bunlarından 46'sı erkek, 44'ü kadındır.

### 5.2.Akademisyenlerin Örtük Yönetel Liderlik Modeli

Araştırmaya katılan akademisyenlerden hayallerindeki liderleri 3 grup metafordan her birinden bir tanesini seçip, nedenini açıklaması istenmiştir. Bu 3 grup metafor; meslek/rol metaforları, nesnelere ilişkin metaforlar ve doğadaki canlılara ilişkin metaforlardan oluşmaktadır. Tablo 1, akademisyenlerin bu 3 grup metaforlardan tercih ettiklerini toplu olarak göstermektedir.

#### 5.2.1.Meslek/Rol Metaforlarına İlişkin Bulgular

Birinci grup metaforlar bazı meslek/rol kategorilerinden oluşmaktadır. Tablodan da görülebileceği gibi, bu kategoride en çok tercih edilen ilk üç metafor; orkestra şefi, takım kaptanı ve aile reisi (ana/baba) olarak ortaya çıkmıştır. Orkestra şefi metaforu gerekçelendirilirken, sıklıkla 'farklılıkları uyumlaştırma' özelliği kullanılmıştır. Takım kaptanı metaforu açıklamasında kelime sıklık sayısına göre en fazla, 'ekip ruhu ve kolektif çalışma' özellikleri öne çıkmıştır. Aile reisi metaforu için ise en sık kullanılan kelimeler 'sahiplenme, koruma/kollama' olmuştur. İlköğretim okul yöneticileri için kullanılan metaforları belirlemeye yönelik bir araştırmada da (Dönmez ve Bakır, 2010) en sıklıkla kullanılan mecazlar; anne-baba, aile reisi, orkestra şefi olarak belirlenmiş olup, yukarıdaki bulguyla benzerlik göstermektedir.

**Tablo 1:** Akademisyenlerin Örtük Liderlik Modeline İlişkin Metaforların Dağılımı (n:90)

Meslek/Rol Metaforları	n	%	Nesne Metaforları	n	%	Doğadaki Diğer Canlılar	n	%
Orkestra Şefi	34	37,8	Lokomotif	28	31,1	Karınca/Arı	36	40,0
Takım Kaptanı	28	31,1	Beyin	23	25,6	Aslan	13	14,4
Aile Reisi/Ana Baba	14	15,6	Şemsiye	15	16,7	Güvercin	13	14,4
Hakim	8	8,9	Fener	7	7,8	Kartal	10	11,1
Teknik Direktör	3	3,3	10 numara	4	4,4	Kedi	6	6,7
Süper Kahraman	2	2,2	Kaya/Duvar	3	3,3	Ahtapot	5	5,6
Mimar	1	1,1	Detektör	3	3,3	Kurt	4	4,4
			Şeker	2	2,2	Diğer (Tilki, Şahin,	3	3,3
			Diğer (Eski bilgisayar, tartı, etik ustası, dizel motor, robot/makine)	5	5,6	Ağustos Böceği)		
<i>Hiç seçilmeyen metaforlar:</i> Kral, polis, tüccar, pilot, dedektif,			<i>Hiç seçilmeyen metaforlar:</i> Kukla, diken, davul, kaktüs, buzdolabı			<i>Hiç seçilmeyen metaforlar:</i> Koyun, bukaemün		

Araştırmanın önemli bir bulgusu da kral, polis, tüccar, pilot, dedektif metaforlarının 90 katılımcının hiç biri tarafından seçilmemiş olmasıdır. Bu durum, akademisyenlerin zihinlerinde geliştirdikleri liderlik modelinde; kendi doğrularını ve isteklerini dayatma, baskı ve korkutarak iş yaptırma, açık arama, eğitimi ticarileştirme davranışlarına hiç yer vermedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Akademisyenlerin seçtikleri metaforlara ilişkin açıklamaları sırasıyla aşağıdaki gibidir:

**Orkestra Şefi:** Farklı bölümlerdeki sesleri, kişilikleri, yetenekleri, uzmanlıkları ve gereksinimleri eşgüdüm içinde ortak hedeflere yönlendirebilmeli, ortak çaba ile istenen sonuca ulaşmayı sağlayabilmelidir.

**Takım Kaptanı:** Ekip anlayışı içinde strateji kuran, yol gösteren, herkesi dinleyen olmalı, oyuncularıyla işbirliği yaparak sonuca gitmelidir. Yönetim bir takım işidir. Bu takımın kaptanı elverişli çalışma ortamı yaratarak kişilerin çalışmalarını desteklemelidir.

**Aile Reisi-Ana/Baba:** Tüm bölümleri ailesinin bir üyesi gibi görmelidir. Aile reisi gibi şefkatli olmalı, cesur kararlar almak gerektiğinde, sorumluluk üstlenebilmelidir. İş arkadaşlarına aile fertlerine gösterdiği anlayış ve ilgiyi göstererek bireysel gelişimlerine destek olmalıdır. Çalışanlarını sahiplenmeli ve haklarını korumalıdır.

**Hakim:** Adaletli olmalıdır. Özellikle kaynak kullanımında, önceliklerin belirlenmesinde, bireysel hakların korunması ve gözetilmesinde adil ve eşit davranmalıdır.

**Teknik Direktör:** Elemanlarını yetiştirebilecek yetenek, bilgi ve tecrübeye sahip olmalıdır. İşbirliği içinde yönlendirme yapabilmeli işleri organize edebilmelidir.

**Mimar:** İçinde bulunduğu şartlara göre kurumu güzelleştirmeli ve iyileştirmelidir.

### 5.2.2.Nesne Metaforlarına İlişkin Bulgular

Bu grupta, lokomotif, beyin ve şemsiye metaforları en çok seçilen metaforlar olmuştur. Bu metaforları seçme gerekçelerinde sıklıkla geçen kelimeler; lokomotif metaforu için 'yönlendirme, birleştirme, sürüklenme', beyin metaforu için 'fikir üretme, sorun çözme' şemsiye metaforu için ise 'hakkaniyet, koruma/kollama' şeklindedir. Hiç seçilmeyen metaforlar; kukla, diken, piyon, davul, kaktüs, buzdolabıdır. Akademisyenler, inisiyatif almama, başkalarının direktiflerine göre hareket etme, çalışanlarına soğuk davranma ve zarar vermeye yönelik davranışları ideal lider/yönetici davranışları içinde arzu etmemektedirler.

Örtük liderlik modelinde yer alan metaforlar ve açıklamaları aşağıda özetlenmektedir.

**Lokomotif:** Davranışları ve çalışma disiplini ile örnek olarak diğerlerini peşinden sürüklemelidir. Öncü fikirlere sahip olmalıdır. Kurumun ve çalışanlarının yönünü belirleyerek geleceğe taşıyabilmelidir. Bölümleri ana hedefler doğrultusunda yönlendirmelidir.

**Beyin:** Çalışanlar tarafından bilgili, zeki, becerikli ve yetenekli olarak görülmeli, karmaşık ilişkileri akıl ve bilgi ışığında çözebilmesi, şartları iyi analiz ederek gereken önlemleri alabilmesi ve mantıklı çözümler üretebilmelidir. Takım arkadaşlarının düşüncelerini sentezleyebilme ve bütünleştirebilmelidir.

**Şemsiye:** Bünyesindeki tüm çalışanların haklarını korumalı, sorunlarına sahip çıkmalı. Her çalışana ve her bölüme eşit mesafede durabilmelidir.

**Şeker:** Sevecen ve nazik davranmalıdır

**Fener:** Yaratıcı fikirleriyle aydınlatıcı, bilgilendirici, yol gösterici olmalıdır.

**10 Numara:** Bilgili, yetkin, çözüm odaklı, her anlamda başarılı ve örnek olmalıdır.

**Kaya/Duvar:** Çalışanlarına destek vermeli ve tutarlı duruş sergilemelidir.

**Diğer (Eski bilgisayar, tartı, etik ustası, dizel motor, detektör):** *Tartı*, adil olma; *etik ustası*, çalışanları arasında ayırım yapmama; *dizel motor*, enerjik olma; *detektör*, sorunları önceden fark ederek önlem alabilme; *eski bilgisayar*; deneyim ve bilgi sahibi olma anlamları yüklenmiştir.

### 5.2.3.Diğer Canlı Metaforlarına İlişkin Bulgular

Bu grup metaforlar, doğadaki canlılara ilişkindir. Tabloda, doğadaki diğer canlılara ilişkin metaforların dağılımı görülebilir. Anlaşılabileceği üzere akademisyenlerin açık arayla seçtikleri metafor, karınca/arı metaforu olmuştur. Bunu, aslan ve güvercin metaforları izlemektedir. Kelime sıklık sayısına göre seçme gerekçeleri, 'karınca/arı-çalışkanlık', 'aslan-cesaret', güvercin-insancıl değildir. Bu grupta hiç tercih edilmemiş metaforlar; koyun ve bukaemun olmuştur. Bu durum, akademisyenlerin, başkalarının aklı ve direktifiyle iş yapma ve kişiye göre farklı davranışlar sergileme davranışlarını, zihinlerindeki lider modele yakıştırmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Seçilen metaforlar ve açıklamaların özeti aşağıda yer almaktadır.

**Karınca/Arı:** Çalışkan, üretken, paylaşımcı, işbirlikçi, istikrarlı, mütevazı, zorluklarla başa çıkabilen, gelecek için bugünden hazırlıklı olan, planlı ve disiplinli, kolektif çalışabilen olmalıdır

**Güvercin:** Bölümler arası uyumsuzlukları çözümlayebilmeli. Adaletli ve şefkatli davranıp ve iç huzuru/barışı sağlayabilmelidir. Barışın, diplomasinin, uzlaşmanın, insana sevgi ve saygının temsilcisi olmalıdır.

**Aslan:** Kurumun çıkarları ve çalışanlarının hakları için cesur ve yürekli bir yönetim sergilemeli, gerektiğinde inisiyatif alabilmelidir. Gerektiğinde ağırlığını ve otoritesini hissettirmeli, saygınlık uyandırmalı, güçlü bir lider imajı sergilemelidir.

**Kartal:** İleriyi görebilen, vizyon sahibi. Asil, karizmatik ve istikrarlı. Aşağıdan birimler arası etkileşimi, tepeden bütünü görebilmelidir.

**Kedi:** Duruşuyla kendinden emin, sabırlı, cesur, kararlarında hızlı olmalı. Tüyleri gibi yumuşak, tırnakları gibi koparan (kaynak) olmalıdır

**Ahtapot:** Çok işi aynı anda yapabilmeli, herkesi kucaklamalı ve destek olmalıdır.

**Kurt:** Her konuya hakim, güçsüzlere koruyan, ekip için hedef gösteren, akıllı, iş bilir, cesaretili ve görkemli olmalıdır.

**Diğer (Tilki, Şahin, Ağustos Böceği):** *Tilki*, kurnaz olma ve güç odakları arasındaki denge sağlayabilme; *şahin*, iyi gözlem ve doğru analiz; *ağustos böceği*, espri yapabilen.

## 6.SONUÇ

Liderlikle ilgili bilinen önemli değişkenler şunlardır: 1) Liderin kişisel özellikleri, 2) Astların davranışları, gereksinimleri ve kişisel özellikleri, 3) Örgütün amaçları, yapısı, yapılacak görevlerin nitelikleri gibi özellikleri 4) Toplumsal, ekonomik ve siyasal ortam. Liderin etkili görev yapması için gerekli kişisel özellikleri, diğer değişkenlerle bağlantılıdır ve onlara göre değişiklik gösterir. Dolayısıyla başarılı siyasal liderliğin

gereklere endüstri yönetimindeki, ordudaki veya eğitim alanındaki liderlikten farklıdır. Bütün liderleri kapsayan tek bir yetenek ve kişisel özellik kalıbı olmadığı kabul edilmektedir (McGregor, 1970). Bu çalışma, sadece akademik kurumlarda orta kademe yönetimi diyebileceğimiz dekan ve yükseköğretim müdürleri için, akademisyenlerin arzu ettikleri, zihinlerindeki ideal yönetici lider özellikleri hakkında bir fikir verebilir. Dolayısıyla ortaya çıkan kişisel özellikler kalıbı, bu kesim için bir fikir verebilmesine karşın, araştırma yöntemi gereği genellenebilirliğinin düşük olduğu gerçeğini unutmamak gerekir.

Araştırmanın yapıldığı üniversite akademisyenlerinin örtük lider/yönetici modeli şu şekilde ortaya çıkmıştır:

1) Orkestra şefi gibi farklı yetenek ve uzmanlıkları ortak amaçlara yönlendirebilen; takım kaptanı gibi ekip anlayışını benimseyen; aile reisi (ana-baba) gibi çalışanları destekleyen ve koruyan,

Lokomotif gibi hedeflere ulaşmada öncü-sürükleyici, beyin gibi fikir üreten sorun çözen, şemsiye gibi çalışanlarına ve bağlı bölümlere eşit duran ve koruyan,

Karınca/arı gibi çalışkan, üretken, kolektif çalışan, aslan gibi çalışanları ve kurumu geliştirme ve koruma konusunda cesaretli, güvercin gibi huzurlu iş ortamı sağlayan, insancıl,

2) Yukarıda geçen arzu edilen özellik ve davranışlara karşın, akademisyenlerin hiç biri kral, polis, dedektif, tüccar, kukla, piyon, diken, buzdolabı, koyun, bukaemun metaforlarını seçmemişlerdir. Bu durum akademisyenlerin, direktiflerle hareket eden, korku ve baskı uygulayan, tutarsız ve cana yakın olmayan, işi ticaretleştirilen, çalışana zarar verebilen kişilikleri, örtük liderlik modelinde yer vermediklerini çağırılmaktadır.

3) Aile reisi (ana-baba), şemsiye ve aslan metaforları üç grupta da çalışanları koruma/kollama davranışını ve kolektifliği vurgulamaktadır. Paşa ve arkadaşlarının (2001) yaptıkları bir çalışmada Türkiye bağlamında bir lider, izleyicilerinin aileye aitlik duygularını önemseyen bir ebeveyn olarak belirlenmiştir. Aynı araştırma, etkili liderlerin öz nitelikleri olarak örgütsel kültürde kolektivizmin önemini ortaya koymuştur. Karınca/arı metaforu çalışkanlık yanı sıra kolektif iş yapma anlayışı olarak betimlenmiştir.

4) Metaforlara yüklenen anlamlar, hemen hemen Türk toplumunun bu metaforlara verdiği anlamla örtüşmektedir.

Seçilen metaforlardan yola çıkarak akademik birim yöneticilerinin farklı yetenek ve uzmanlıkları ortak amaçlara yönlendirebilen, ekip anlayışını benimseyen, çalışanları destekleyen ve koruyan, hedeflere ulaşmada öncü-sürükleyici olabilen, fikir üreten, sorun çözen, çalışanlara ve bağlı bölümlere eşit davranan, çalışkan, üretken, çalışanları ve kurumu geliştirme ve koruma konusunda cesaretli, huzurlu iş ortamı sağlayan ve insancıl özelliklerde olmalıdır.

Sonuç olarak, üniversiteler doğası gereği uzmanlıkların ve yeteneklerin yönetimidir denilebilir. Bu nedenle yöneticilere yetenek yönetiminde eğitim verilmesi yararlı olabilir. Her yöneticinin aynı zamanda lider olması beklenemez, ancak liderliğin öğrenilebilir bilgi olduğu kabul edilmektedir. Üniversite yöneticilerine liderlik konusunda eğitimler aldırılması sağlanarak izleyicilerin arzu ettikleri bazı özellikleri edinmeleri sağlanabilir. Bu şekilde yöneticilerin çalışanları etkileme potansiyeli artabilir. Çalışanlar örgüt hedeflerine ulaşma, iş performanslarını artırma ve işbirliği yapma konusunda daha istekli davranabilirler. Türkiye'deki üniversitelerde örtük liderlik ile ilgili olarak tesadüfi örnekleme ile yapılacak bir araştırma, akademik kurumlara özgü genellenebilir lider özellikler kalıbı oluşturulmasına katkı sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- Avolio, B.J., Sosik, J. J., Jung, D.I. ve Berson, Y. (2003). "Leadership Models, Methods and Applications", (Ed. I.B. Weiner), Handbook of Psychology, New Jersey: John Wiley& Sons, Inc.
- Dönmez, B. ve Ağroğlu Bakır, A. (2010). Okul Yöneticisine İlişkin Mecazlar (Nitel Bir Çalışma), V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı, ss.242-251, Antalya.
- Dönmez, Ö. (2008). "Türk Eğitim Sisteminde Kullanılan Yönetici Metaforları (Kayseri İli Örneği)", Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Eden, D. ve Leviatan, U. (1975). "Implicit Leadership Theory as a Determinant of the Factor Structure Underlying Supervisory Behavior Scales", Journal of Applied Psychology, 60(6), 736-741.
- Hartog, N.D, House, R.J., Hanges, P.J., Dorfman P.W., ve Ruiz-Quintanilla S.A., (1999). "Emics and Etics of Culturally Endorsed Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?", The Leadership Quarterly, 8(3), 203-233.
- Ling W., Chia, R.C., Fang, L. (2000). "Chinese Implicit Leadership Theory", The Journal of Social Psychology, 140 (6), 729-739.
- Kızıloğlu, A., Tabak, A., Erkenekli, M. (2012). "Örtük Liderlik Kuramı", Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler (Ed. A.Tabak,H. Şeşen, T. Türköz), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Morgan, G. 1998. Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor. İstanbul: MESS Yayınları.
- McGregor D. (1970). Örgütün İnsan İlişkileri Yönü, (Çv. D. Energin) ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayın No:16, Ankara.

- Paşa, S. F., Kabasakal, H., Bodur, M. (2011). "Society, Organizations, and Leadership in Turkey", *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), 559-589.
- Paris, L.D. (2004). "The Effects Of Gender And Culture On İmplicit Leadership Theories: A Cross-Cultural Study" *Academy of Management Best Conference Paper*.
- Sharon, C. (2012). "İmplicit Leadership Theories" *Thinking is Hard Work*, (Erişim 11.11.2012), <http://colleensharen.wordpress.com/2012/01/12/implicit-leadership-theories/>
- Sığırı, Ü. (2012). "Meteforik Liderlik", *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler* (Ed. A.Tabak, H.Şeşen, T.Türköz), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tabak, A., Kızıloğlu, A., Polat, M. (2010). "Türkiye'de Örtük Liderlik Kuramı: İçeriği ve Yapısı", *Çağ University Journal of Social Sciences*, 7(2), 72-86.
- Türetgen Özalp, İ., Cesur,S. (2010). "İş Yaşamındaki, Yönetici Liderliğe ve Siyasi liderliğe Yönelik Örtük Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması", *Yönetim*, 21(67), 52-63.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. 2008. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 6. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yob, I. M. (2003). "Thinking Constructively with Metaphors", *Studies in Philosophy and Education*, Vol:22, No:2, ss.127-138.



# LİDERLİK ÖZELLİKLERİ MÜZAKERE TARZINI ETKİLER Mİ? NİCEL BİR ARAŞTIRMA

**Doktora Öğrencisi Gamze Ebru ÇİFTÇİ**  
Kırıkkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
gamzeebruciftci@hotmail.com

**Yrd.Doç.Dr. Melahat ÖNEREN**  
Kırıkkale Üniversitesi  
İİBF İşletme Anabilim Dalı  
melahatoneren@mynet.com

## ÖZET

Liderin yönetim fonksiyonun en önemli aktivitelerinden biri müzakeredir. Lider gerek işletme içinde gerekse dış çevresiyle devamlı bir müzakere içinde bulunmaktadır ve liderin müzakere tarzı onun başarısını etkileyen çok önemli bir unsurdur. Bu önemle hareket edilen bu araştırmada liderlik özellikleri ile müzakere tarzı arasında ilişki olduğundan yola çıkılarak 92 yönetici üzerinde anket form uygulanmış. Anket formunda, daha önceki araştırmalarda Türkçe'ye uyarlanmış, geçerliliği ve güvenilirliği yapılmış, "Çoklu Faktör-Liderlik Envanteri" ve "Müzakere Tarzları Ölçeği" kullanılmıştır. Elde edilen verilerde yapılan analizler sonucunda, dönüşümcü lider özelliği taşıyan katılımcı yöneticilerin daha çok "işbirlikçi" müzakere tarzını seçtiği, etkileşimci lider özelliği taşıyan katılımcı yöneticilerin ise "rekabetçi" müzakere tarzını benimsediği görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Müzakere, Müzakere Tarzları

## 1. LİDERLİK VE LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Bir grup insanın, kişisel çıkarları ve grubun amaçları doğrultusunda takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi liderdir. Liderlik belirli şartlar altında belirli kişiler ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2003: 589-.584). Kişilerin doğuştan sahip oldukları ayırt edici fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal özellikleri onları diğerlerinden farklı kılmakta ve lider olarak ön plana çıkmalarına sebep olmaktadır (Koçel, 2003:587). Bu nedenle günümüzde lider, insanları ortak bir amaçta motive ederek grubun amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamaya çalışan kişi olarak tanımlanmaktadır.

### 1.1 Dönüşümcü Liderlik

Toplumsal değişimler, her zaman iş dünyasını da etkilemiş ve işletmeleri bir dönüşüme ve yenilenme sürecine mecbur kılmıştır. Bu süreçle birlikte liderliğin tanımı daha geniş kapsamlı yapılmaya başlanmıştır. Bu tanımlardan biri de Dönüşümlü Liderlik kavramıdır. Dönüşümcü liderlik kavramını siyaset bilimci Burns 1978 yılında ABD'de politik liderlik eğitimi sırasında kullanmıştır. Burns'e göre, dönüşümcü liderlik "Bir ya da birkaç kişinin, izleyenleri veya birbirlerini daha yüksek motivasyona ve ahlaka teşvik etmelerine dayalı bir ilişkiye girdiklerinde gerçekleşmiştir. Dönüşümcü liderlik, hem liderlik edenlerin hem de liderlik edilenlerin insani etkileşimleri ile etik beklentilerini artırdıklarında kalıcı bir manevi özellik kazanmakta ve her iki taraf için dönüşümcü bir etki sağlamaktadır"(Owen vd., 2007:317). Dönüşümcü liderdeki üç önemli özellik (Karizma, bireysel saygınlık, entelektüel teşvik) nedeniyle çalışanların etkilenmesi ve yeni durumlara adaptasyonlarının sağlanması söz konusudur (Walker, 2006:483). Karizmatik lider, izleyenlerine güven ve saygı duyar. Entelektüel teşvik boyutunda lider, izleyenlerini yeni yöntemleri bulmak için yaratıcılık konusunda motive eder. Bireysel destek boyutunda ise, lider her bir bireyin değerli olduğu hissini izleyicilerini vermeye çalışır (Bass ve Avolio, 1993).

## 1.2 Etkileşimci Liderlik

Verimliliği artırıcı liderlik tarzı olarak benimsenen ve işlemler liderlik olarak da adlandırılan etkileşimci liderlikte, lider izleyenlere yol gösteren, onları güdüleyen, örgütün amaçlarını, iş görevlerinin rollerini ve görevlerini açıkça ortaya koymaya çalışan kişidir (Bateman, 2002: 471). Etkileşimci liderler, genel olarak süregelen faaliyetleri daha etkin yapmak adına işe yönelik çalışmaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen liderler; yetkilerini çalışanları ödüllendirmek, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü vermek biçiminde kullanırlar (Eren, 2004:345). Bu tür liderlik davranışının gerçekleştiği işletmelerde, iş görevleri daha kısa sürede daha kaliteli çıktılar elde etmektedirler. Etkileşimci liderler iş görevlerinin beklentilerini ve ihtiyaçlarını bildikleri için başarıya ulaşmak kolaylaşmaktadır (Yılmaz, 2006: 25). Etkileşimci liderlik üç farklı boyutta nitelendirilmektedir. Bunlar koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve müdahale etmeme (laissez-faire) şeklindedir. Koşullu ödül, liderlerin izleyenlerin performansına ve etkinliklerine göre ödüllendirilmesi şeklindedir. Etkileşimci lider, koşullu ödül davranışını hayata geçirirken, neyin doğru olup olmadığı ile ilgilenmez, işletmede yapılan işin içinde bulunulan zamandaki mevcut durumla ilgilenmektedir. Etkileşimci lider bu yönüyle iyi işleyen süreç müdahalede bulunmayacağı gerçeğini bir daha vurgulamış olmaktadır. Etkileşimci lider ödül ve ceza mekanizmasını iyi kullanabildiği sürece izleyenleri nazarında güçlü kalabilecek, bu mekanizmayı işletemediği anda örgüt ve izleyenler nazarındaki gücünü kaybedecektir (Zaleznik, 1990:53).İstisnalara dayalı yönetim uygulandığı takdirde ise, lider, işletmede veya örgütte bazı şeyler olumsuz bir şekilde gerçekleşmeye başladığı zaman veya belirlenen standartlar karşılanmadığı zaman varlığını hissettirmektedir (Celep, 2004: 61). İstisnalarla yönetim, yöneticiler tarafından aktif ve pasif olmak üzere iki şekilde uygulanır. Eğer yönetim aktif ise, liderler izleyenlerin performansını takip ederek onların standartlardan sapmalarını ve hatalarını düzeltir. Eğer yönetim pasif ise, liderler hataların ve sapmaların ortaya çıkmasına kadar hiçbir şey yapmadan bekler. Bu süreçte düzeltici bir eylemde bulunmazlar (Bass, 1997). Laissez-faire liderlik de, liderin bir şeyler yapmaktan kaçınması veya pek ortalarda görülmemesi ile ilgilidir ve liderlik stillerinin en durağan olanıdır (Geyer ve Steyrer, 1998). Serbest bırakıcı liderlik davranışı, örgütün işleyişi konusunda son derece pasifdir. Aslında bu tip davranış sergileyen liderlerin, izleyenlere liderlik edip etmedikleri bir başka tartışma konusunu oluşturmaktadır (Dilek, 2005:45).

## 2.MÜZAKERE VE MÜZAKERE TARZLARI

Müzakere, sözlükte karşılıklı görüş alışverişi, anlaşma manalarına gelir. Literatürde ise iki veya daha fazla tarafın başlangıçta hedefleri farklı olsa da birlikte bir sonuca ulaşmalarını gerektiren durumlarda karşılıklı kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için tartışma ve ikna yoluyla farklılıkları çözmeye çalıştıkları kişiler arası bir etkileşim süreci diye tanımlanmaktadır (Çetin,2002:7). Müzakere tarzları, müzakereci tarafından müzakereyi yönetmek için seçilen kapsamlı bir yaklaşımdır. Tatmin edici bir sonuç alınmasını sağlayacak strateji ve taktikler olmadan, herhangi bir müzakereye girişmek akıllıca değildir. Strateji büyük ölçüde müzakere amaçlarının belirlenmesini ve izlenecek genel yaklaşımın planlanmasını içerir. Stratejiler, belirli bir müzakere istenilen amaçlara ulaşmak için seçilirler. Müzakere amaçlarının belirlenmesi, strateji ve taktik seçimini etkiler. Çünkü belli bazı amaçlara ulaşabilmek için diğerlerinden daha etkili bazı özel stratejiler gereklidir. Yani amaçların türü kullanılacak stratejileri belirlemede önemli rol oynar(Çetin,2002:168).

Thomas (1997), çatışma yönetimi modelinde, iki eksen üzerinde müzakere durumuna yönelik tutumları beş farklı müzakere stratejisiyle açıklamaktadır. Bu eksenler çıkarıcılık ve işbirliğidir. Bu eksen üzerindeki beş stil ise rekabet, işbirliği, uyma, kaçınma ve uzlaşma stildir.

Rekabet Stili (Kazan-Kaybet): Rekabet stili, kişinin kendi çıkar ve isteklerini göz önünde tutarak baskıcı ve daha saldırgan bir tutum sergilemesidir (Yalçın, 2004:211). Bu tarz yüksek iddialı düşük işbirlikçidir (Koçel,1995:2). Rekabet stilini benimseyen müzakereciler, müzakereye çok katı veya sıkıcı tekliflerle başlar ve pazarlığı gizli tutarlar. Karşı tarafın ödün vermesini zayıflık olarak kabul ederler. Karşı tarafın verdiği tavizlere karşılık hiçbir şey vermedikleri gibi onlardan daha çok taviz koparmaya çalışırlar. Karşı tarafla bir anlaşmaya varmada çok yavaş davranır, ama taleplerinden kesinlikle vazgeçmezler. Temel isteklerinde çok ısrarcı olurlar. Pazarlık için belli bir süre ayırmazlar (Karakaş, 2001:29).

İşbirliği Stili (Kazan-Kazan): Bu yaklaşımda olan kişiler bir suçlu ya da yanlış aramaktansa “sorunu nasıl çözeriz, nasıl davranırsak problem çözülür” kaygısı güderler. Bu yolla her iki taraf da kazandığını hissedebilir. Bu tutum kişilerin kendilerini ve duygularını yönetmelerini sağlar. Bu davranış, kişilerde güven ve güçlü bir duygusal yapı oluşmasına yardımcı olur. Bu tip yaklaşımda kişiler davranırken karşı taraftan çok probleme ve onun çözümüne odaklanırlar. Bu yaklaşım en çok açıklığı ve eşitliği destekleyen ortamlarda işe yarar (Yalçın ve Erçen, 2004:211).

Uyma (Fedakar) Stili (Kaybet-Kazan): Fedakar stili şeklinde de adlandırılırlar bu tarz da ilişkileri korumak oldukça önemlidir. Bu durum karşı tarafın isteklerine boyun eğme ve uyma olarak nitelendirilebilir. Uyma stili genellikle durumu kurtarmak için bir seçenek olarak görülebilir. Bu stili benimseyen tarafın kendi

isteklerinden vazgeçmenin karşılığı olarak diğer taraftan gelecekte bir beklentisinin olması ya da diğer taraf lehine ciddi bir güç dengesizliğinin olması durumunda böyle bir stili seçmesi olasıdır (Farsakoğlu, 2006:166).

**Kaçınma Stili (Kaybet-Kaybet):** Bu stil rekabetsiz ve işbiriksiz bir davranışı ifade etmektedir. Burada bireyler ne kendi düşüncelerini ne de diğerlerinin düşüncelerini desteklerler. Bir çekilme davranışı gösterirler. Olaylara karşı kayıtsız davranırlar. Kaçınma davranışı bireyi önemli bir karar konusunda alınacak kararın olumsuz sonuçlarına katlanma durumundan kurtarabilir (Topuç, 2006:31). Kaçınma stilinde anlaşmazlık durumunda daha başka bir zamana erteleme söz konusu olabilmektedir. Özellikle iletişimin kitlendiği durumlarda tercih edilen bir stildir.

**Uzlaşma Stili (Kazan ve Kaybet):** Uzlaşma stili rekabetçi ve işbirlikçi davranışların arasında bir yerdedir. Her iki grubun da kendi çıkarlarından vazgeçerek ortak çıkarlar doğrultusunda optimum düzeyde birleşmeleridir. Bu tarz anlaşmazlıkta kazan-kazan durumu söz konusudur (Topuç, 2006:16). Amaç, her iki tarafın da kabul edeceği bir çıkar yol bulup tatmin edici sonuç elde etmektir. Uzlaşmacı duruşun manası tarafların “az kazanç, az kayıp” ilkesini benimsemesidir.

### 3. METODOLOJİ

#### 3.1 Araştırma Kapsamı ve Yöntemi

Bu çalışma, yöneticilerin liderlik özellikleri ile müzakere tarzları arasında bir ilişki olduğu hipotezine dayanılarak tasarlanmıştır. Bu amaçla, uluslararası düzeyde petrol ve enerji hizmeti veren müzakerelerin yoğun kullanıldığı bir kamu iktisadi teşebbüsünde görev yapan 92 yönetici örneklem olarak seçilerek Şubat-2013 tarihlerinde hazırlanan anket formu uygulanmıştır. Anketler gerekli açıklamalar yapılarak dağıtılmış olan anketler aynı gün toplanmıştır. Anket formunda ilköğretimde geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş iki ayrı ölçekten yararlanılmıştır. Bunlardan ilki, Bernard M. Bass ve Bruce J. Avolio tarafından liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik geliştirilen “Çoklu Faktör-Liderlik Envanteri”dir (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ). Bu ölçek dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve laissez-faire olmak üzere 3 faktör ve toplam 36 sorudan oluşmaktadır. Diğer bir ölçek ise müzakere tarzlarını ortaya koymak amacıyla Lee Miller tarafından geliştirilen “Müzakere Tarzları Ölçeği”dir. Ölçek, Rekabetçi, İşbirlikçi, Uzlaşmacı, Fedakar ve Kaçınmacı olmak üzere 5 müzakere tarzını belirleyen 40 soru içermektedir. Anket soruların cevaplandırılmasında 5’li likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Hiç katılmıyorum (1)- Kesinlikle Katılıyorum(5) şeklinde puanlandırılmıştır. Her iki ölçeğin, araştırma için tekrar güvenilirlik testine tabi tutulmuş ve Cronbach Alpha değerleri MLQ:0,866, Müzakere Tarzı Ölçeği: 0,795 olarak hesaplanmış ve her ölçek ayrı boyutlarla güvenilirliği yeterli olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kullanılan ölçekler tekrar faktör analizine tabi tutulmuş ve faktör dağılımının tutarlı olduğu tespit edilmiştir. Verilerin analizinde, frekans, Korelasyon ve Regresyon analizlerinden faydalanılmıştır.

#### 3.2 Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin, %30,4 kadın, %69,6 sı erkektir. %47,8’i 42 yaş üstü grubunda, %23,9’u 33-41 yaş ve %28,3,9’u 25-32 yaş grubunda olup, %34,8 lisanüstü %65,2’si lisan eğitim düzeyindedir. Katılımcıların %54,3’ü 0-5 yıl arası, %22,8’i 6-12 yıl, %14’ü 13-20yıl, %2,3’ü 20 yıl ve üstü yöneticilik statüsünde görev yapmaktadır.

**Tablo 1.** Katılımcıların Liderlik Özellikleri Ve Müzakere Tarzları Korelasyon Analizi

Müzakere Stilleri		Müzakere Tarzları	
		Dönüşümcü Lider	Etkileşimci Lider
REKABETÇİ	Pearson Correlation	0,341	0,699
	Sig. (2-tailed)	0,001*	0,000*
İŞBİRLİKÇİ	Pearson Correlation	0,492	0,214
	Sig. (2-tailed)	0,000*	0,041*
UZLAŞMACI	Pearson Correlation	0,290	0,166
	Sig. (2-tailed)	0,005*	0,113
FEDAKAR	Pearson Correlation	0,248	0,303
	Sig. (2-tailed)	0,017*	0,003*
KAÇINMACI	Pearson Correlation	-0,144	0,191
	Sig. (2-tailed)	0,172	0,680
	N	92	92

Tablo 1’de Dönüşümcü ve Etkileşimci liderlik özellikleri ile müzakere tarzı arasındaki korelasyon katsayıları görülmektedir. Dönüşümcü lider özelliği gösteren katılımcıların, kabul edilebilir düzeyde en yüksek korelasyonu “işbirlikçi” müzakere tarzında olduğu ( $r=0,492,p=0,000$ ), etkileşimci lider özelliği gösteren katılımcıların ise kabul edilebilir en yüksek düzeyde korelasyona “rekabetçi” müzakere tarzında ( $r=0,699,p=0,000$ ) sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 2.** Katılımcıların Liderlik Özellikleri Alt Boyutları ve Müzakere Tarzları Korelasyon Analizi

Müzakere Tarzları		Dönüşümcü Lider			Etkileşimci Lider		
		Karizma	Entelektüel Uyr.	Bireysel İlgı	ÖdülBağlılık	İstisnaYönt.	Laissez Faire
REKABETÇİ	Pearson Correlation	0,234	0,447	0,295	0,261	0,563	0,464
	Sig. (2-tailed)	0,025*	0,000*	0,004*	0,012	0,000*	0,000*
İŞBİRLİKÇİ	Pearson Correlation	0,512	0,498	0,327	0,455	-0,170	0,492
	Sig. (2-tailed)	0,000*	0,000*	0,001*	0,000*	0,104	0,000*
UZLAŞMACI	Pearson Correlation	0,266	0,327	0,223	0,166	-0,021	0,324
	Sig. (2-tailed)	0,01*	0,001*	0,320	0,113	0,842	0,002*
FEDAKAR	Pearson Correlation	0,252	0,240	0,239	0,196	0,159	0,296
	Sig. (2-tailed)	0,015*	0,021*	0,022	0,061	0,129	0,004*
KAÇINMACI	Pearson Correlation	-0,214	-0,084	-0,480	-0,246	0,445	-0,172
	Sig. (2-tailed)	0,04*	0,426	0,650	0,018*	0,000*	0,101
N							

Tablo 2’de katılımcıların liderlik özellikleri alt boyutları ile müzakere tarzları arasındaki korelasyon analizi görülmektedir. Dönüşümcü liderlik alt boyutu karizma ( $r=0,512,p=0,000$ ) ve entelektüel uyarım( $r=0,498,p=0,000$ ) ve bireysel ilgi ( $r=0,327,p=0,001$ ) boyutlarında kabul edilebilir en yüksek düzeyde korelasyon “işbirlikçi” müzakere tarzında olduğu görülmektedir. Etkileşimci lider alt boyutlarında ise, ödül bağıllık alt boyutu ( $r=0,455,p=0,000$ ) en yüksek korelasyon “işbirlikçi” müzakere, İstisnalarla yönetim alt boyutu ( $r=0,563,p=0,000$ ) “rekabetçi” müzakere ve laissez faire alt boyutunda ( $r=0,492,p=0,000$ ) “işbirlikçi” ve ( $r=0,464,p=0,000$ ) “rekabetçi” müzakere tarzında kabul edilebilir bir korelasyon olduğu görülmektedir.

#### 4.SONUÇ

Müzakere yöneticiler için yönetim fonksiyonunun en önemli faaliyetlerindedir. Yönetici devamlı olarak iç ve dış çevresiyle müzakere halindedir ve onun başarısını etkileyen çok önemli bir unsurdur. İletişim aşamasında bir çeşitli müzakere tarzları olmakla birlikte, yöneticinin genelde seçmiş olduğu müzakere tarzı, onun liderlik özelliğinin de etkisi olduğundan yola çıkılarak yapılan bu çalışma sonucunda, katılımcı yöneticilerin liderlik özelliği ve müzakere tarzları arasında kabul edilebilir düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, dönüşümcü liderlik özelliği gösteren katılımcıların “işbirlikçi” müzakere tarzını tercih ettiği, etkileşimci liderlik özelliği taşıyan katılımcı yöneticilerin ise daha çok “rekabetçi” bir müzakere tarzı yaklaştıkları oldukları tespit edilmiştir.

Liderlik özellikleri alt boyutlarıyla incelendiğinde, dönüşümcü liderlik alt boyutlarından karizmatik, bireysel ilgi alt boyutunda yine “işbirlikçi” müzakere tarzı, entelektüel uyarım alt boyutunda “işbirlikçi ve rekabetçi” müzakere tarzı arasında kabul edilir bir korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Bu ilişki, dönüşümcü liderin, bireyleri motive etmesi ve bireysel değer vermesi özellikleri ile örtüştüğü görülmektedir.

Etkileşimci lider alt boyutlarından ödüle bağıllık alt boyutunda “işbirlikçi” müzakere tarzı, istisnalarla yönetim alt boyutunda “rekabetçi” müzakere tarzının, laissez fair alt boyutunda ise “işbirlikçi ve rekabetçi” müzakere tarzının etkili olduğu görülmüştür. Etkileşimci liderlikte “rekabetçi” müzakere tarzının etkili olması, literatürü destekler türdedir. Çünkü etkileşimci lider, faaliyetleri etkin ve verimliliği olması açısından işe yönelik çalışmaktadır.

Sonuç olarak, yönetici için seçilen müzakere tarzı, hem yöneticinin hem de yönetilen işletmenin başarısı açısından büyük öneme sahiptir. Yöneticilerin bu konuda, ilk önce kendi liderlik özelliklerini ve müzakere

tarzlarını tanıma, geliştirme eğiliminde olmalı ve yeteneklerini en üst düzeyde etkin ve verimli şekilde kullanmak için çaba göstermeleri gerekir.

## KAYNAKÇA

- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. 1993. Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Pres.
- Bass, B. M., ve Steidlmeier, P. (1999) Ethics, character and authentic transformational leadership behavior, *Leadership Quarterly*, Vol 10, No :2, 181-217.
- Bateman, T.S . (2002), *Management: Competing in The New Era*.Mcgraw-Hill Irwin, Boston.
- Çetin, C.,(2002), Müzakere Teknikleri İlke, Süreç, Uygulama, İstanbul.
- Dilek, H., (2005), Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Eren, E.(2004), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınları, 7.Baskı, İstanbul
- Farsakoğlu, M., (2006), Eğitim Örgütlerinde Liderlik ve Çatışma Yönetimi Ders Notları, İstanbul.
- Geyer, A. L. J. and Steyrer, J. M. (1998) ‘Transformational Leadership and Objective Performance in Banks’, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 47, No. 3, 397-420.
- Karakaş, K., (2001), Müzakere Stratejileri ve Müzakere Stratejisi Seçiminde Yöneticilerin Davranışları Üzerine Bir Araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Miller, L.,(2006), Yönetimsel Müzakere Ders Notları,Seton Hall University, MBA, Aralık.
- Owen, H., Hodgson, V. and Gazzard, N. (2007), Liderlik El Kitabı. İstanbul: Çeviren: Münevver Çelik, Optimist Yayım Dağıtım.
- Koçel, T., (1995), İşletme Yöneticiliği, 5. Baskı, İstanbul: Beta yayınları.
- Topuç, Ş.,(2006), Çatışmaların Çözümlemesi, Çatışma Yönetiminde Müzakere ve Arbuluculuk, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Walker R.J. (2006).xIntroduction to hospitality, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Yalçın, A. ve Erçen, E., (2004), “Yoğun Kültür İle Şekillenen Çatışma Tepkileri Üzerine Bir Uygulama”, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,Cilt 13, Sayı 12
- Yılmaz, E. (2006), Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yönetici-lerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. S.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Zaleznik, A. (1990), Managers and Leaders: Are They Different?. *Business Review*. Year

# LİDERİN GÜCÜ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARININ BİLİŞİM TEKNOLOJİSİ ÇALIŞANLARININ UYUM VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

**Doktora Öğrencisi Tuna CENKÇİ**

Yeditepe Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
tcenkci@yeditepe.edu.tr

**Prof.Dr. Ülkü DİCLE**

Yeditepe Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
udicle@yeditepe.edu.tr

**Yrd. Doç.Dr. Ayşe Begüm ÖTKEN**

Yeditepe Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
begum.otken@yeditepe.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, liderin kullandığı güç kaynakları ve çatışma yönetimi yaklaşımlarının, çalışanların tutumsal ve davranışsal uyumu ile işten ayrılma niyetine etkisini araştırmaktır. Bu amaçla, Türkiye'deki bilişim teknolojisi (BT) profesyonelleri üzerine bir araştırma yapılmıştır. Liderlerin gücünün artırılması ve çatışmaların üstesinden gelinmesi örgütler için kritik bir önemdedir. Ek olarak, BT personeli çok yoğun ve talepkar bir iş ortamında çalışmaktadırlar. Böyle bir ortamda, çalışanların tutum ve davranışları kritik bir önem taşımaktadır. Araştırmada kolayda örneklem tekniği kullanılmış ve çeşitli sektörlerde görev yapan 353 BT profesyoneli çalışmaya katılmışlardır. Elde edilen sonuçlar liderin güç kaynakları ve çatışma yönetimi yaklaşımlarının, çalışanların tutumsal ve davranışsal uyum ile işten ayrılma niyetine etkisini kısmi olarak desteklemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, güç kaynakları, çatışma yönetimi yaklaşımları, uyum, işten ayrılma niyeti

## 1. GİRİŞ

Modern iş dünyasının hızla değişen ortamı, giderek artan rekabet, yatay ilişkilere ağırlık veren örgütsel yapılar gibi pek çok faktör (Muir, 2000) kuruluşlarda düzenin ve huzurun sağlanmasında engeller oluşturmaktadır. Günümüz örgütleri, rekabetçi iş dünyasında başarılarını sürdürebilmek için sürekli öğrenmek ve kendilerini yenilemek zorundadırlar. Bu hızlı değişim ortamı kuruluşlarda çatışmalara da neden olabilmektedir. Böyle bir ortamda, liderler için güç (power) başkalarını etkileyerek işlerin tamamlanmasını ve örgütsel amaçların yerine getirilmesini sağlamada önemli bir araç olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmalar liderin sıklıkla kullandığı çatışma yönetimi (conflict management) yaklaşımlarının, çalışanların iş tatmini (Richmond vd., 1983), görev performansı (Rahim vd., 2001), ve iş değiştirme niyeti (Chan vd., 2008) gibi çalışanların genel başarı ve istek düzeylerini etkilediğini göstermektedir. Öte yandan liderin kullandığı güç kaynaklarının da çalışanların iş stresi (Erkutlu ve Chafra, 2006), işbirliği davranışı ve örgüte bağlılık (Munduate ve Dorado, 1998) gibi birçok faktörü etkilediği bulunmuştur. Bu sonuçlar liderlerin örgüt içerisindeki çatışma yönetimi yaklaşımlarını ve güç kaynaklarını etkin olarak seçmelerinin önemini göstermektedir.

İnsan sermayesinin yönetimi günümüz örgütleri için kritik bir önem taşımaktadır (Boswell vd., 2008). BT çalışanları arasında sık sık görülen iş değiştirme kültürü (Moore ve Burke, 2002), onların görev aldıkları kuruluşlar için bu konunun değerini daha da arttırmaktadır. BT personeli çok yoğun ve talepkar bir iş ortamında çalışmaktadırlar. BT kariyerleri, becerilerin sürekli güncellenmesini ve seyahat etmeyi diğer birçok meslekten daha fazla gerektirmektedir (Ahuja, 2002). Ayrıca çalışanların yönetimin emir ve isteklerine uymasını sağlamak da kritik bir konudur (Porter vd., 2003). Bu bağlamda, araştırmanın amacı liderin çalışanları yönlendirmede kullandığı güç kaynakları ve çalışanlarla çatışma yönetimi yaklaşımlarının, BT personelinin işten ayrılma niyetine ve liderin isteklerine uymalarına etkilerinin incelenmesidir.

## 2. YAZIN TARAMASI

Güç, yazında en çok çalışılan konulardan biri olup, birçok tanımı bulunmaktadır. Örneğin, Pfeffer'e (1994) göre güç, davranışı etkileme, olayların seyrini değiştirme, direnişle başa çıkma, ve insanlara normalde yapmayacakları şeyleri yaptırma potansiyelidir. Yazında örgütlerde sosyal gücün kaynakları için farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır. French ve Raven'in (1959) güç sınıflandırması araştırmacılar tarafından yaygın bir şekilde kabul görmüştür. Bu boyutlar uzmanlık gücü (expert power), karizmatik ya da ödüşim gücü (referent power), yasal güç (legitimate power), zorlayıcı güç (coercive power), ve ödüllendirme gücü (reward power)'dür. Yukl ve Falbe (1991)'e göre ise sekiz güç kaynağı şu iki ana güç boyutlarını yansıtmaktadır: Pozisyon ve kişisel güç. Pozisyon gücü yasal, ödüllendirme, ve zorlayıcı güç ile daha sonradan tanımlanan bilgi gücünü (information power) kapsamaktadır. Kişisel güçse bir liderin etkileme kapasitesi olup, çalışanlar tarafından sevilme ve bilgili görülme kaynağına dayanmaktadır. Kişisel güç, uzmanlık gücü ve ödüşim gücü ile sonradan tanımlanan ikna gücü ve karizmayı kapsamaktadır (Shackleton, 1995; Northouse, 2010).

Çatışma insanlar arasında kaçınılmaz ve önlenemez olabilmektedir. Rahim (2011) çatışmayı, algılanan çıkar farklılığı, tarafların mevcut isteklerinin uyumsuz olduğuna inanmaları olarak tanımlamaktadır. Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (1983) araştırmacılar tarafından yaygın olarak kullanılmakta olup şu boyutları içermektedir: birleştirici (integrating), hükmedici (dominating), ödün verici (obliging), kaçınmacı (avoiding), ve uzlaşmacı (compromising) çatışma yönetim yaklaşımı. Çatışmada karşı tarafa orta ve yüksek seviyede ilgi-endişe gösteren yaklaşımlar (birleştirici, ödün verici, ve uzlaşmacı) işbirlikçi yaklaşımlar olarak isimlendirirken, karşı taraf için çok düşük seviyede ilgi-endişe gösteren yaklaşımlar (kaçınmacı ve hükmedici), işbirlikçi olmayan yaklaşımlar şeklinde isimlendirilmektedir (Milic vd., 2011 içinde Rahim vd., 2000; Song vd., 2000).

Uyum, gücü elinde bulunduran kişinin emirlerine, bu direktiflere hak vermeseler de, insanların yerine getirmesidir (Daft, 2008). Warren (1968) uyumu, çalışanların davranışsal uyumu (behavioral compliance) ve tutumsal uyumu (attitudinal compliance) olarak ikiye ayırmaktadır. İşverenler için elemanların iş yerinde çalışmaya devam etmesi yaygın olarak en önemli sorunlardan biri olarak listelenmektedir (Boswell vd., 2008). İşten ayrılma niyeti (intention to quit) ise bir kişinin, bir organizasyonu terk etme isteği veya arzusu olarak tanımlanabilir (Altmeyer ve Hansen, 2012).

Rahim ve Buntzman'nın (1989), en az 1 sene iş deneyimi olan 301 Amerikalı işletme bölümü öğrencisi ile yaptığı çalışmada, lider yasal gücü çalışanların davranışsal ve tutumsal uyumuyla pozitif ilişkili; karizmatik gücü yöneticiden memnuniyetle pozitif ilişkili; birleştirici çatışma yönetimi yaklaşımı davranışsal ve tutumsal uyum ile yöneticiden memnuniyetle pozitif ilişkili; ödün verici yaklaşımı tutumsal uyumla pozitif ilişkili; uzlaşmacı yaklaşımı davranışsal uyumla negatif ilişkili olarak bulunmuştur.

Sosyal güç üzerine yapılan çalışmalar genellikle karizmatik ve uzmanlık gücünün çalışan fonksiyonel kriter değişkenleriyle (çalışan performansı, iş memnuniyeti gibi) pozitif ilişkili veya ilişkisiz olduğunu saptamışlardır. Diğer yandan, yasal, ödüllendirme, ve ceza gücü aynı kriter değişkenleriyle genellikle negatif ilişkili veya ilişkisizdir (Podsakoff ve Schriesheim, 1985). Önceki çalışmalar, karşı tarafın istek ve endişelerinin tatminine yönelik işbirlikçi çatışma yönetimi yaklaşımlarının (birleştirici, ödün verici, ve uzlaşmacı) çalışanlar üzerinde genelde pozitif etki yarattığını bulmuşlardır. Bununla birlikte, işbirlikçi olmayan çatışma yönetimi yaklaşımları (kaçınmacı ve hükmedici) genel olarak negatif iş sonuçlarını ortaya çıkarmaktadır (Chan vd., 2008).

Yapılan yazın taramasına dayanarak aşağıdaki araştırma hipotezleri kurgulanmıştır.

*Lider güç kaynakları ile çalışanların liderin isteklerine uyması ve işten ayrılma niyetine ilişkin hipotezler:*

Hipotez 1: Liderin yasal gücü çalışanın davranışsal uyumunu (1a), ve tutumsal uyumunu (1b) pozitif yönde etkiler. Hipotez 2: Liderin uzmanlık gücü çalışanın davranışsal uyumunu (2a), ve tutumsal uyumunu (2b) pozitif yönde etkilerken, işten ayrılma niyetini (2c) negatif yönde etkiler. Hipotez 3: Liderin karizmatik gücü çalışanın davranışsal uyumunu (3a), ve tutumsal uyumunu (3b) pozitif yönde etkilerken, işten ayrılma niyetini (3c) negatif yönde etkiler. Hipotez 4: Liderin ödüllendirme gücü çalışanın işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler. Hipotez 5: Liderin zorlayıcı gücü çalışanın işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkiler.

*Lider çatışma yönetimi yaklaşımları ile çalışanların liderin isteklerine uyması ve işten ayrılma niyetine ilişkin hipotezler:*

Hipotez 6: Liderin birleştirici çatışma yönetimi yaklaşımı, çalışanın davranışsal uyumunu (6a), ve tutumsal uyumunu (6b) pozitif yönde etkilerken, işten ayrılma niyetini (6c) negatif yönde etkiler. Hipotez 7: Liderin ödün verici çatışma yönetimi yaklaşımı, çalışanın tutumsal uyumunu (7a) pozitif yönde etkilerken, işten ayrılma niyetini (7b) negatif yönde etkiler. Hipotez 8: Liderin uzlaşmacı çatışma yönetimi yaklaşımı, çalışanın davranışsal uyumunu (8a), ve işten ayrılma niyetini (8b) negatif yönde etkiler. Hipotez 9: Liderin kaçınmacı çatışma yönetimi yaklaşımı çalışanın tutumsal uyumunu negatif yönde etkiler. Hipotez 10: Liderin hükmedici çatışma yönetimi yaklaşımı çalışanın tutumsal uyumunu negatif yönde etkiler.

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

#### 3.1. Örneklem

Bu açıklayıcı, nicel çalışmada veriler geliştirilen bir anket formu ile toplanmıştır. Örneklem tekniği olarak kolayda örneklem kullanılmıştır. Araştırma evrenini Türkiye’de görev alan bilişim teknolojisi çalışanları oluşturmaktadır. Çeşitli sektörlerde (örneğin yazılım, finans, imalat, vb.) görev yapan 353 BT profesyoneli çalışmaya katılmışlardır. Araştırmada hem lider hem yönetici kavramları kullanılsa da, asıl incelenen liderin elemanlarını yönlendirmede kullandığı güç kaynakları ve çatışma yönetimi yaklaşımlarının, çalışanların işten ayrılma niyetine ve liderin isteklerine uymalarına etkisidir.

#### 3.2. Ölçüm araçları

Araştırmada liderlerin güç kaynaklarını belirlemeye yönelik olarak 29 ifadeden oluşan Rahim (1988) Lider Güç Envanteri, liderlerin çalışanlarla çatışma yönetimi yaklaşımları içinse 28 maddelik Rahim (1983) Örgütsel Çatışma Envanteri, çalışanların davranışsal ve tutumsal uyumu ile ilgili olarak Rahim (1988) Yöneticinin İsteklerine Uyuma Ölçeği’nin 8 ifadeden oluşan değiştirilmiş hali, işten ayrılma niyeti içinse Colarelli (1984) tarafından geliştirilen 3 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ankette ayrıca yaş, cinsiyet gibi demografik sorulara yer verilmiştir.

### 4. BULGULAR

Araştırma değişkenleri ayrı ayrı faktör ve güvenilirlik analizlerine tabii tutulmuştur. Lider Güç Envanteri’ndeki ifadelerle uygulanan analizler sonucu dört faktör bulunmuştur. Bu faktörlerin toplam varyansın % 62,486’ünü açıkladığı görülmüştür. Faktör analizi sonucunda uzmanlık gücü ve karizmatik gücünü içeren ifadeler aynı faktör altında toplanmıştır. Ortaya çıkan faktörler, uzmanlık ve karizmatik güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, ve yasal güç olarak isimlendirilmiştir. Örgütsel Çatışma Envanteri’ndeki ifadelerle uygulanan güvenilirlik ve faktör analizi ile üç faktör bulunmuştur. Faktör analizi sonucunda işbirlikçi (cooperative) çatışma yönetimi yaklaşımları olarak isimlendirilen birleştirici, ödün verici, ve uzlaşmacı yaklaşımlara ait ifadeler aynı faktör altında toplanmıştır. Analizler sonucunda elde edilen faktörler, işbirlikçi yaklaşım, kaçınmacı yaklaşım, ve hükmedici yaklaşım olarak isimlendirilmiş olup, toplam varyansın % 67,139’unu açıklamaktadır. Yöneticinin İsteklerine Uyuma Ölçeği’ndeki ifadelerle uygulanan analizler sonucu iki faktör bulunmuştur. Çalışanın davranışsal uyumu ve tutumsal uyumu olarak adlandırılan bu faktörlerin toplam varyansın % 73,091’ini açıkladığı görülmüştür. İşten ayrılma niyeti testineyse üç ifadeden oluşması sebebiyle faktör analizi uygulanmamış olup, ölçek güvenilir bulunmuştur. Tüm faktörler için yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda hepsinin güvenilir olduğu görülmüştür.

Araştırma sonuçları BT yöneticilerinin, uzmanlık ve karizmatik gücü diğer güç kaynaklarından daha fazla kullandığını göstermektedir. Zorlayıcı güç ise en az kullanılan güç kaynağıdır. İşbirlikçi çatışma yönetimi yaklaşımı diğer yaklaşımlardan daha fazla kullanılırken, kaçınmacı yaklaşım en az kullanılan çatışma yönetimi yaklaşımıdır.

Lider güç kaynakları ve çatışma yönetimi yaklaşımları ölçeklerine faktör analizi uygulanması sonucunda elde edilen boyutların, işten ayrılma niyetine ve liderin isteklerine uyum üzerindeki açıklayıcılıklarını test etmek üzere regresyon analizi kullanılmıştır. Analizler esnasında bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı olmadığı görülmüştür. Regresyon analizi sonuçları Tablo 1 ve Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 1: Liderin İsteklerine Uyum ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımlı değişken: Davranışsal uyum	Beta	t	p
Bağımsız değişkenler:			
İşbirlikçi çatışma yönetimi yaklaşımı	0,246	3,534	0,000
Kaçınmacı çatışma yönetimi yaklaşımı	0,026	0,584	0,279
Hükmedici çatışma yönetimi yaklaşımı	0,168	3,596	0,000
Uzmanlık ve karizmatik güç	0,244	4,123	0,000
Ödüllendirme gücü	0,027	0,550	0,291
Zorlayıcı güç	0,035	0,892	0,186
Yasal güç	0,482	11,668	0,000
R=0,766; Düz. R <sup>2</sup> = 0,578; F= 69,904; p= 0,000			



Bağımlı değişken: Tutumsal uyum	Beta	t	p
Bağımsız değişkenler:			
İşbirlikçi çatışma yönetimi yaklaşımı	-0,066	-0,714	0,238
Kaçıncı çatışma yönetimi yaklaşımı	-0,179	-3,078	0,001
Hükmedici çatışma yönetimi yaklaşımı	-0,280	-4,506	0,000
Uzmanlık ve karizmatik güç	0,362	4,601	0,000
Ödüllendirme gücü	-0,031	-0,467	0,320
Zorlayıcı güç	0,079	1,513	0,065
Yasal güç	0,179	3,246	0,000

R=0,518; Düz. R<sup>2</sup> = 0,254; F= 18,090; p= 0,000

Araştırma sonuçlarına göre, liderin işbirlikçi ve hükmedici çatışma yönetimi yaklaşımları ile ‘uzmanlık ve karizmatik güç’ ve yasal gücü, çalışanın davranışsal uyumunu pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca ‘uzmanlık ve karizmatik güç’ ile yasal güç, tutumsal uyumu pozitif yönde etkilerken, kaçıncı ve hükmedici çatışma yönetimi yaklaşımları tutumsal uyuma negatif yönde tesir etmektedir.

**Tablo 2:** İşten Ayrılma Niyeti ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı değişken: İşten Ayrılma Niyeti	Beta	t	p
Bağımsız değişkenler:			
İşbirlikçi çatışma yönetimi yaklaşımı	-0,060	-0,629	0,265
Kaçıncı çatışma yönetimi yaklaşımı	-0,002	-0,035	0,486
Hükmedici çatışma yönetimi yaklaşımı	-0,051	-0,794	0,214
Uzmanlık ve karizmatik güç	-0,261	-3,206	0,000
Ödüllendirme gücü	-0,243	-3,585	0,000
Zorlayıcı güç	0,043	0,795	0,213
Yasal güç	0,064	1,126	0,130

R=0,469; Düz. R<sup>2</sup> = 0,204; F= 13,874; p= 0,000

Ayrıca sonuçlar ‘uzmanlık ve karizmatik güç’ ile ödüllendirme gücünün, çalışanın işten ayrılma niyeti- ni negatif yönde etkilediğini göstermektedir.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Elde edilen sonuçlar, liderin güç kaynakları ve çatışma yönetimi yaklaşımlarının, çalışanların tutumsal ve davranışsal uyumu ile işten ayrılma niyetine etkisini kısmi olarak desteklemektedir. Araştırma sonuçları BT liderlerinin, uzmanlık ve karizmatik güç ile işbirlikçi çatışma yönetimi yaklaşımlarını örgütler için faydalı çıktılar elde etmede kullanabileceklerine işaret etmektedir. Ayrıca liderlerin yasal gücü de en sık kullanılan güç kaynaklarından biridir. Yasal güç çalışanların davranışsal ve tutumsal uyumunu pozitif yönde etkilemektedir. Araştırma çıktıları ayrıca zorlayıcı gücün BT liderlerince en az kullanılan güç kaynağı olduğunu ve çalışanların araştırmada ele alınan tutum ve davranışlarına etkisi olmadığını göstermektedir. Bu sebeple BT yöneticileri zorlayıcı güç yerine çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemek için başka yöntemlere ihtiyaç duyabilirler. Ek olarak, liderlerin hükmedici ve kaçıncı çatışma yönetimi yaklaşımları, çalışanların tutumsal uyumunu negatif yönde etkilediğinden bu yaklaşımlar dikkatli kullanılmalıdır.

Bu araştırmanın beşinci hipotezi “liderin zorlayıcı gücü çalışanın işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkiler” şeklinde olup bu hipotez analizler sonucu reddedilmiştir. Trompenaars ve Hampden-Turner’ın (1998) araştırması Türkiye’deki organizasyonlarda en dik hiyerarşinin olduğunu saptamıştır, bu da çalışanların liderlerine itaat ettiğini işaret etmektedir. Yahyağil (2011) ve Yahyağil and Ötken’ın (2011) araştırmaları da hiyerarşiyi en önemli ikinci kutuplu boyut olarak belirlemiştir (hijerarşi-eşitlikçilik). Yahyağil and Ötken (2011)’e göre bu çıktı, eşit olmayan güçlerin, rollerin, kaynakların meşrulaştırılmasının kültürel bir sonucudur. Yukarıda anlatılan kültürel özellikler, liderlerin zorlayıcı güç kullanımını Türkiye’deki BT çalışanlarının kabullenmelerinde etkili olabilmektedir. Bu kabullenme sebebiyle zorlayıcı güç kaynağı çalışanların işten ayrılma niyetini etkilemeyebilmektedir.

Yapılan yazın taramasında, liderin güç kaynakları ve çatışma yönetimi yaklaşımlarının bilişim teknolojisi çalışanlarının uyum ve işten ayrılma niyetine etkilerinin araştırıldığı başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ek olarak, Türkiye’de farklı sektörlerde görev alan BT profesyonellerinin katıldığı sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu açıardan, söz konusu çalışma yazına katkı sunmaktadır.

Günümüzde çoğu örgüt için işlevsel bir bilişim alt yapısı kritik önemdedir. Anahtar BT personelinin kaybı bir kuruluşun, yeniden yapılanma ve büyüme çabalarını, rekabet avantajını, ve nihai olarak hayatta kalmasını önemli ölçüde etkileyebilir (LeRouge vd., 2006). Bu araştırmanın çıktıları ise örgütsel liderler ve insan kaynakları uzmanlarının, liderlerin güç kaynakları ve çatışma yönetimi yaklaşımlarının çalışanlar üzerindeki etkisini anlamada kullanılabilecektir. Ayrıca sonuçlar liderlik etkinliğinin artırılması ve BT insan kaynağının daha iyi yönetilmesi için örgütlere faydalı olabilecektir.

Araştırmamızın kısıtlarından bir tanesi verilerin kolay ulaşılabilir BT çalışanlarından toplanmasıdır. Ek olarak, BT çalışanlarının aynı anda birden fazla projede görev almaları yaygın bir durumdur (Schwalbe, 2011). Dolayısıyla anketi cevaplama esnasında bir katılımcının birden fazla yöneticisi varsa hangisini göz önüne alarak soruları yanıtlayacağından emin olamayabilecektir. Ayrıca gelecekteki çalışmalarda anket yöntemi dışında mülakat veya vaka analizi gibi niteliksel veri toplama teknikleri kullanılması faydalı olabilecektir. İleriki araştırmalarda bu modele örgüt iklimi veya liderlik yaklaşımları gibi değişkenlerin eklenmesi konuya farklı bakış açıları sağlayabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Ahuja, M. K. 2002. Women in the information technology profession: A literature review, synthesis and research agenda, *European Journal of Information Systems*, 11(1), 20-34.
- Altmaier, E. M., ve Hansen, J. C. 2012. *The Oxford handbook of counseling psychology*. New York, NY: Oxford University Press.
- Boswell, W. R., Ren, L. R., ve Hinrichs, A. T. 2008. Voluntary employee turnover: Determinants, processes, and future directions. J. Barling, ve C. L. Cooper (Der.), *The SAGE handbook of organizational behavior*, Volume one: Micro approaches, 196-216. London: SAGE Publications.
- Chan, K. W., Huang, X., ve Ng, P. M. 2008. Managers' conflict management styles and employee attitudinal outcomes: The mediating role of trust. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(2), 277-295.
- Colarelli, S. M. 1984. Methods of communicating and mediating processes in realistic job previews. *Journal of Applied Psychology*, 69, 633-642.
- Daft, R. L. 2008. *The leadership experience*. Mason, OH: Thomson Higher Education.
- Erkutlu, H. V., ve Chafra, J. 2006. Relationship between leadership power bases and job stress of subordinates: Example from boutique hotels. *Management Research News*, 29(5), 285-297.
- French, Jr., J. R. P., ve Raven, B. 1959. The bases of social power. D. Cartwright (Der.), *Studies in Social Power*, Institute for Social Research, 150-167.
- LeRouge, C., Nelson, A., ve Blanton, J. E. 2006. The impact of role stress fit and self-esteem on the job attitudes of IT professionals. *Information & Management*, 43(8), 928-938.
- Milic, B., Grubic-Nesic, L., Zubanov, V., ve Marjonovic, U. 2011. Organizational culture and conflict management style: A study of a public transportation company. I. Beker (Der.), *Proceedings of the XV International Scientific Conference on Industrial Systems*, Novi Sad, Serbia, September 14-16, 2011, 547-551.
- Moore, J. E., ve Burke, L. A. 2002. How to turn around 'turnover culture' in IT. *Communications of the ACM*, 45(2), 73-78.
- Muir, C. 2000. Can we all get along? The interpersonal challenge at work. *Academy of Management Executive*, 14, 143-144.
- Munduate, L., ve Dorado, M. A. 1998. Supervisor power bases, co-operative behavior, and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), 163-177.
- Northouse, P. G. 2010. *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Pfeffer, J. 1994. *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Podsakoff, P. M., ve Schriesheim, C. A. 1985. Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research. *Psychological Bulletin*, 97(3), 387-411.
- Porter, L. W., Angle, H. L., ve Allen, R. W. 2003. *Organizational influence processes*. Armonk, NY: M.E. Sharpe, Inc.
- Rahim, M. A. 1983. A measure of styles of interpersonal handling conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368-376.
- Rahim, M. A. 1988. The development of a leader power inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 23, 491-402.
- Rahim, M. A. 2011. *Managing conflict in organizations*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Rahim, M. A., Antonioni, D., ve Psenicka, C. 2001. A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict and job performance. *International Journal of Conflict Management*, 12(3), 191-211.
- Rahim, M. A., ve Buntzman, G. F. 1989. Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates, and subordinate compliance and satisfaction. *Journal of Psychology*, 123(2), 195-210.
- Rahim, M. A., Magner, N. R., ve Shapiro, D. L. 2000. Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely?. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 9-31.
- Richmond, V. P., Wagner, J. P., ve McCroskey, J. C. 1983. The impact of perceptions of leadership style, use of power, and conflict management style on organizational outcomes. *Communication Quarterly*, 31(1), 27-36.
- Schwalbe, K. 2011. *Information technology project management*. Boston, MA: Course Technology.
- Shackleton, V. 1995. *Business leadership*. London: Thomson Learning.
- Song, X. M., Xie, J., ve Dyer, B. 2000. Antecedents and consequences of marketing managers' conflict-handling behaviors. *The Journal of Marketing*, 64(1), 50-66.
- Trompenaars, F., ve Hampden-Turner, C. 1998. *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Warren, D. I. 1968. Power, visibility, and conformity in formal organizations. *American Sociological Review*, 33, 951-970.
- Yahyagil, M. Y. 2011. *Kültür, örgüt kültürü ve Türkiye'de kültürel dinamikler*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Yayınları.
- Yahyagil, M. Y., ve Ötken, A. B. 2011. Cultural values from managers' and academicians' perspectives: The case of Turkey. *Management Research Review*, 34(9), 1018-1041.
- Yukl, G., ve Falbe, C. M. 1991. Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 416-423.

**OTUZYEDİNCİ OTURUM: PROF.DR. KEMAL TOSUN SALONU ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

- ✓ **BİREYCİLİK-TOPLULUKÇULUK DEĞERLERİNİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

*Doç.Dr. Çetin BEKTAŞ*

*Öğr.Gör. Önder SAKAL*

- ✓ **KÜLTÜREL ZEKÂNIN KÜLTÜRLERARASI LİDERLİK ÜZERİNE ETKİSİ: ÇOKULUSLU BİR ÖRGÜTTE UYGULAMA**

*Yrd.Doç.Dr. Faruk ŞAHİN*

*Yrd.Doç.Dr. Onur KÖKSAL*

- ✓ **ÖĞRENEN ÖRGÜT UYGULAMALARI, GELİŞİM KÜLTÜRÜ VE İŞGÖREN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

*Doç.Dr. Hüseyin YILMAZ*

# BİREYCİLİK - TOPLULUKÇULUK DEĞERLERİNİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**Doç.Dr. Çetin BEKTAŞ**

Erzincan Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
cetimbektas24@hotmail.com

**Öğr.Gör. Önder SAKAL**

Erzincan Üniversitesi  
Refahiye Meslek Yüksekokulu  
ondersakal@hotmail.com

## ÖZET

Bu çalışmada, bireycilik-toplulukçuluk (BT) boyutlarının tükenmişlik ile ilişkisi araştırılmıştır. Çalışma örneklemini Erzincan Üniversitesi öğretim elemanları oluşturmaktadır. Analizler sonunda dikey toplulukçuluk ( $r = -0.185$   $p < 0,01$ ) ve yatay toplulukçuluk ( $r = -0.240$   $p < 0.01$ ) ile kişisel başarıda azalma hissi arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif korelasyon ilişkisi, yatay bireycilik ile duyarsızlaşma arasında ise istatistiksel olarak anlamlı pozitif ( $r = 0.167$   $p < 0.05$ ) korelasyon ilişkisi bulunmuştur. Kültürün kişisel başarıda azalma hissi ile ilişkili olduğu ve varyansın %7.2 sini açıkladığı; yatay toplulukçuluğun kişisel başarıda azalma hissi-ne anlamlı katkı yaptığı ve negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, yaş ile yatay bireycilik arasında negatif korelasyon bulunmuştur ( $r = -0.294$   $p = 0.000$ ).

**Anahtar Kelimeler:** Bireycilik, kültür, toplulukçuluk, tükenmişlik.

## 1.GİRİŞ

Bireyin çalıştığı örgüt, kişinin anlam arayışı ve beklentilerine cevap aradığı ve kendini gerçekleştirilmeye çalıştığı “oyun alanları”ndan biridir. Modern hayatın önemli sorunlarından biri olarak karşımıza çıkan tükenmişlik, bu alanın kendi şartları ve gerekleri ile kişinin işe yüklediği anlam ve beklentileri arasında oluşan çelişkiye verilen tepkinin doğurduğu bir fenomen olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde insanların büyük bir bölümünün kendilerini “iş”leri ile var ettikleri, çalışma üzerinde anlam bulmaya yönelik bir arayış içerisinde oldukları görülmektedir. Örgütsel tehdit (Freudenberger, 1977: 26) olarak görülen tükenmişliğin doğasının ve dinamiklerinin ortaya konması örgütlerin en önemli kaynağını oluşturan “insan”ın anlaşılması ve “çalışma yaşamında nereye doğru gidildiğinin öngörülmesi açısından” (Ergin, 1995: 1) önemlidir.

“Aynı örgüt içerisinde ve aynı koşullarda çalışan bireylerin tükenmişlik düzeyleri neden farklılaşmaktadır?” sorusu, bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Çeşitli araştırmalarda, kişilik, sosyodemografik faktörler ve örgütsel faktörler yönüyle soruya cevap aranmıştır. Bu çalışma, konuyu kültür perspektifinde ele almaktadır. “Kültürlerin toplulukları etkileyip onları farklı davranış biçimlerine yönettikleri, farklı kültürlerde yaşayan insanların, benzer konu ya da koşullar karşısında farklı tepkiler verdikleri gözlenmektedir.” (Sargut, 2010: 137) Farklı kültür alanlarının ve değerlerinin bireylerin amaç, beklenti ve anlam yönelimlerini farklılaştıracağı ve buna bağlı olarak tükenmişliğe ilişkin subjektif deneyimlerinin farklılaşacağı düşünülmektedir. “Oynadığımız sosyal oyunun yazılı olmayan kuralları” olarak kültürün, tükenmişlik üzerindeki etkisinin araştırılması, tükenmişliğin dinamiklerinin anlaşılmasında önemli katkı sağlayacaktır. Türkçe literatürde kültür ve tükenmişlik ilişkisini bireysel düzeyde araştıran çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yönüyle literatüre bir katkı sağlanması hedeflenmektedir. Ayrıca, farklı kültürlerle sahip çalışanların tükenmişliğinin azaltılması ya da ortadan kaldırılması için yöneticilere katkı sağlayacak bilgilerin elde edilmesi hedeflenmektedir.

## 2.TÜKENMİŞLİK

Freudenberger’in (1974) makalesiyle literatüre girdiği günden bu yana pek çok disiplinler arası çalışmanın konusu olan tükenmişliğin psikolojik bir olgu olduğu görüşü genel bir kabul görmekle birlikte, bu kavramın nasıl tanımlanması gerektiği, doğası ve dinamikleri konusunda görüş birliğine henüz varılamamış-

tır. Pines tarafından “fiziksel, ruhsal ve duygusal tükenme durumu” (Pines ve Aranson, 1988: 9) olarak tanımlanan tükenmişlik, motive olmuş ve kendini işe adanmış bireylerin ruh ve isteklerini kaybetmesinin sonucudur (Pines ve Nunes, 2003). Freudenberger’e (1974: 159) göre ise, tükenmişlik, başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumudur. Yorgunluk ve yıpranma gibi olgulardan farklı olan tükenmişlik, bireysel düzeyde yaşanan bir olgudur ve süreklilik gösteren olumsuz duygusal tepki özelliği taşımaktadır (Ergin, 1992; Çimen, 2000). Literatürde bir süreç olarak ele alınan tükenmişlik, “Maslach Tükenmişlik Modeli”nde duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissi boyutlarını içeren üç bileşenli bir sendromdur (Maslach ve Jackson, 1981). Kişide tükenme, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın artması ve kişisel başarı hissini azaltması ile ortaya çıkan bir olgudur.

### 3.KÜLTÜR

Kültürün çok bilinen tanımlarından biri; “bir insan grubu veya kategorisini, diğer grup veya kategoriden ayıran zihnin kolektif programı veya yazılımı” (Hofstede, 1991) şeklinde ifade edilmektedir. Paylaşılan semboller ve anlamlar evreni (Sargut, 2010; Kağıtçıbaşı, 2012) olarak kültür; değerler, ritüeller, kahramanlar ve semboller aracılığıyla öğrenilir ve gözlenir. Soyut değerler; inanışlar ve insan davranışlarına yansıyan ve altında yatan dünyanın algılarını içerir (Pines, 2003). Kültürleri ayırmak ve kültürler arası farklılıkları açıklamak için yapılan kategori önerileri, toplumların çeşitli değerleri ne ölçüde benimsediği temel alınarak yapılır (Barutçugil, 2011). Hofstede (1984), kültürleri kategorileştirmek için dört boyut önermektedir: toplulukçuluk - bireycilik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik - dişillik. Bu kategorileştirmede boyutlar iki karşı kutup şeklinde ele almır. Örneğin; toplulukçuluğa karşı bireycilik. Kültürler arası çalışmaların çoğunda Hofstede’nin bu çalışması temel alınmaktadır. Pek çok faktöre bağlı olarak tükenmişlik, kültürler arası çalışmaların konusu olmaktadır. Kültürler arası çalışmalar, bir olgunun evrenselliğini ya da kültürler arası farklılığını ortaya koymaya dönük iki perspektife sahiptir. Literatürde tükenmişliğe ilişkin kültürler arası çalışmaların bir bölümü olgunun evrenselliğini vurgulayan çalışmalardır (akt. Pines, 2003), bir bölümü ise; kültürler arası farklılık perspektifine sahip çalışmalardır (Liat, 2009; Etzion ve Pines, 1986; Jamal, 2010). Pines’e (2003) göre, bu tip karşılaştırmalar, mesleğe özgü ve örgütsel faktörlerden bağımsız kültür etkisini belirlemeye olanak sağlıyor. Ancak burada vurgulanması gereken önemli husus; kültürler arası çalışmaların büyük çoğunluğunda bir ülke veya toplumdaki bireylerin tamamının aynı kültürel değerlere sahip olduğu varsayımdır. Oysa bir ülke veya toplumdaki bireylerin kültürel eğilimleri farklılık gösterebilir (Triandis, 1995). Ayrıca, kültürler değişir ve dinamiklerdir (Pines, 2003). Bu açıdan kültürler arası çalışmaların “aşırı görecelik tuzağına düşme tehlikesi vardır” ve olgudaki farklılaşmayı (ya da farklılaşmama durumunu) gerçekte neyin açıkladığının ortaya konması, “kültürün her şeyi içeren geniş yapısı” (Kağıtçıbaşı, 2012) nedeniyle zor ve sorunludur. Bu nedenle, kültür etkisini ortaya koymak açısından, psikolojik olgularda birey düzeyinde kültürün doğrudan ölçülerek çalışmalar yapılması önemlidir (Wasti ve Erdil, 2007).

### 4.BENLİĞİN KÜLTÜREL KURGULANIŞI VE BT-TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ

Bireyler dünyanın aynı kesitine bakmalarına rağmen görüntüler farklılaşabilir. İnsanların bir kısmı aynı kesiti “rekabet ve güç” gibi kavramlarla tasvir ederken, “ötekiler” ise, “uyum ve dayanışma” kavramlarıyla betimleyebilir. Çünkü insanlar, “dünyayı ona bakmayı öğrendikleri şekilde görürler” (Hofstede, 1980). Bu bakış açısı (paradigma) farklılığı, “benliğin kültürel kurgulanışı” (Kağıtçıbaşı, 2012) ile ilişkilidir. Benlik kurgusu, kültürün insanların davranış ve tepkilerini biçimlendirmesinde ve bireylerin kendilerini ya da kişiler arası ilişkilerini tanımlama şeklinde temel yöntemdir (Chiao ve Blizinsky, 2010; Markus ve Kitayama, 1991; Triandis, 1995). Birçok kültürel psikolog kültürler çapında benlik kurgusunun başlıca iki tarzı olarak bireycilik ve toplulukluğu tanımlamışlar ve bu boyutları kültürler arası psikolojik farklılıkları açıklamak için kullanmışlardır (Kağıtçıbaşı, 2012; Markus ve Kitayama 1991; Triandis, 1995).

“Benlik kurgusu tarzı, insanın çevresinde ve alta yatan nöral tabakalarda insanın hissettiği, algıladığı ve vardığı sonuçlar dahil insan davranışının geniş bir dizinini etkiler” (Chiao ve Blizinsky, 2010). Afzal ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan çalışma, tükenmişlik sendromuyla, kişinin kültürel arka planı arasında istatistiksel bir bağ olduğunu göstermiştir. Tükenmişliğin en önemli belirleyicisi ve göstergesi olan duygusal tükenme, kişinin yaptığı iş dolayısıyla kendini duygusal olarak aşırı yüklenmiş, tükenmiş hissetmesidir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 402). Tükenmişlik, kişi-iş etkileşimi sonucu ortaya çıkan çelişki ve stres kaynaklarına karşı duygusal tepki olarak ortaya çıkar. Bireycilik, kişisel hedef, özerklik ve bağımsızlık değerlerini vurgularken, toplulukçu kültürler grup hedefleri ve toplumsal uyumun devamını destekler (Markus ve Kitayama 1991; Triandis 1995). Bu kültür özelliklerine bağlı olarak konu ele alındığında, bireyin işe yüklediği anlam, hedef ve beklentileri yönüyle ortaya çıkacak çelişkinin bireycilerde daha yüksek olması beklenebi-

lir. Literatürde tükenmişliğin, stresin bir türevi olarak da ele alındığı görülmektedir. Ayrıca; stres üreten değişkenler tükenmişlikle ilişkilidir (Etzion ve Pines, 1986). Bireyciler iç-gruba duygusal olarak mesafeli iken, toplulukçular iç-gruba kendilerini duygusal olarak daha yakın hissediler. Toplulukçuların, iç-gruptan sağlanan sosyal destek sayesinde istenmeyen durum ya da stresle başa çıkma konusunda daha başarılı olacağı ortaya konulmuştur (Triandis ve diğerleri, 1988). Diğer taraftan tükenmişlik ve stresle ilişkili olan kaygı ve duygu durum bozukluklarının, toplulukçu kültürlerde azaldığı Chiao ve Blizinsky (2010) tarafından bulunmuştur. Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişiler arası ilişki yönünü temsil etmektedir ve başa çıkma stratejisi olarak da ele alınır. Kişilere karşı nesnel yaklaşımı ifade eden bu boyutta, duygusal tükenmişliği yaşayan birey insanlara karşı negatif ve duygudan yoksun tutum ve davranışlar sergiler. Bireyci kültürler insanların birbirinden bağımsız olduğu düşüncesini vurgular ve kişiler arası bağların sıkı olmadığı toplumlara özgüdür (Hofstede, 1980). Toplulukçu kültürlerde ise insanların üst düzeyde karşılıklı olarak bağlı olduğu düşüncesi kabul edilir. Toplulukçular başkalarının duygularını anlamaya odaklanırken, bireyciler ise kendi duygularına odaklanırlar (Triandis, 1994). Bu çalışmada, bireycilik özellikleri dikkate alındığında bireycilerin duygusal tükenmeyle başa çıkma yöntemi olarak duyarsızlaşma şeklinde bir stratejiye yönelme olasılığının daha yüksek olacağı öngörülmektedir. Kültürün tükenmişlikle başa çıkma stratejilerini farklılaştırdığı literatürde ele alınmaktadır (Etzion ve Pines, 1986; Liat, 2009). Etzion ve Pines (1986) tarafından gerçekleştirilen kültürler arası bir çalışmada, Amerikalıların (*bireycilik skoru=91*) tükenmişlik düzeyinin İsraililerden (*bireycilik indeksi=54*) daha yüksek bulgularında ve Amerikalıların İsraililere göre indirekt/pasif başa çıkma stratejilerini daha fazla benimsediği belirtilmektedir. Tükenmişliğin kişisel gelişim yönünü temsil eden kişisel başarıda azalma hissi, bireyin kendisini negatif değerlendirme eğiliminde olması şeklinde ifade edilebilir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 402). Kişisel başarı hissi, bireyin çalışma yaşamına ilişkin yeterlilik ve başarı algısını ifade eder. Başarılı olma isteği evrenseldir. Ancak; benlik, “kişinin kendini nasıl algıladığı, yani kendisiyle ilgili farkındalığı” (Kağıtçıbaşı, 2012) bağlamında ele alındığında; başarı algısını ve varılan sonuçlara ilişkin değerlendirmeleri, benlik kurgusu tarzı etkileyebilir.

## 5.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### 5.1.Hipotezler

Hipotez 1: *Dikey ve yatay toplulukçuluk ile duygusal tükenme arasında negatif, dikey ve yatay bireycilik ile duygusal tükenme arasında pozitif korelasyon beklenir.*

Hipotez 2: *Dikey ve yatay toplulukçuluk ile duyarsızlaşma arasında negatif, dikey ve yatay bireycilik ile duyarsızlaşma arasında pozitif korelasyon beklenir.*

Hipotez 3: *Dikey ve yatay toplulukçuluk ile kişisel başarıda azalma hissi arasında negatif, dikey ve yatay bireycilik ile kişisel başarıda azalma hissi arasında pozitif korelasyon beklenir.*

### 5.2.Örnekleme

Bu çalışmanın örneklemini Erzincan Üniversitesi'nde görev yapan 223 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Değerlendirmeye elverişli olmayan 13 anket araştırmaya dahil edilmemiş, veri seti 210 anketle oluşturulmuştur. Örnekleme uygulanan anket aracılığı ile oluşturulan veri seti SPSS 19 istatistik paket programında analiz edilmiştir.

### 5.3.Ölçekler

Araştırmada, bireycilik ve toplulukçuluk değerlerini bireysel düzeyde ölçmek amacıyla, Singelis ve arkadaşları (1995) tarafından geliştirilen ve Wasti ve Erdil (2007) tarafından Türkçe geçerliliği sağlanan INDCOL ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarını, güç mesafesi eklenerek dört boyuta (dikey-yatay bireycilik, dikey-yatay toplulukçuluk) ayrıştırılmış bir yapıda ölçümlenmektedir. Her bir maddenin 5'li Likert tipi ölçekle (1=Kesinlikle katılmıyorum - 5=Kesinlikle katılıyorum) yapılandırıldığı soru formu (dikey bireycilik (VI) - 10 madde, yatay bireycilik (HI) - 8 madde, dikey toplulukçuluk (VC) - 10 madde, yatay toplulukçuluk (VC) - 9 madde) 37 sorudan oluşmaktadır. Tükenmişliği ölçmek için MT Ölçeği kullanılmıştır. Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ölçek; tükenmişliği, duygusal tükenmişlik (DT), duyarsızlaşma (DYZ) ve kişisel başarıda azalma hissi (KBAH) olmak üzere üç boyutta ölçmektedir. Ergin (1992) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan ölçek (DT - 9 madde, DYZ - 5 madde, KBAH - 8 madde) 22 sorudan oluşmaktadır. Orijinal ölçekte 7 basamaklı yanıt seçenekleri Türkçe uyarlamada 5'li Likert tipi (Hiçbir zaman, çok nadir, bazen, çoğu zaman, her zaman) olarak düzenlenmiştir.

## 6.BULGULAR

Örneklemin cinsiyet, medeni durum ve unvana göre dağılımı şöyledir: 148 erkek (.705), 59 kadın (.281), 3 cevaplanmayan (.014); 84 bekar (.400), 119 evli (.567), 1 boşanmış/ayrı (.005), 6 cevaplanmayan (.029); 4 uzman (.019), 16 okutman (.076), 60 öğretim görevlisi (.286), 65 araştırma görevlisi (.310), 49 yardımcı doçent (.233), 6 doçent (.029), 6 profesör (.029), 4 cevaplanmayan (.019). Yapılan faktör analizi sonucunda iki ana ölçekte bazı maddeler analiz dışı bırakılarak faktör yapıları desteklenmiştir. Faktörlerin güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayıları Cronbach's Alfa ile hesaplanmıştır. BT ve MT alt ölçeklerinin güvenilirlik katsayıları sırasıyla; .737 (VI), .776 (HI), .702 (VC), .811 (HC), .867 (DT), .689 (DYZ), .788 (KBAH) olarak hesaplanmıştır. BT boyutları ile tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla veri setine korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo-1, değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarını göstermektedir. Dikey toplulukçuluk ( $r = -0.185$   $p < 0,01$ ) ve yatay toplulukçuluk ( $r = -0.240$   $p < 0,01$ ) ile kişisel başarıda azalma hissi arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif korelasyon ilişkisi, yatay bireycilik ile duyarsızlaşma arasında ise istatistiksel olarak anlamlı pozitif ( $r = 0.167$   $p < 0,05$ ) korelasyon ilişkisi bulunmuştur. BT boyutları ile duygusal tükenme arasında ise istatistiksel olarak anlamlı korelasyon ilişkisi bulunmamıştır. Yaş ile HI arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif ( $r = -0.294$   $p = 0,000$ ) korelasyon bulunmuştur. Ayrıca yaş ile DT ( $r = -0.158$   $p = 0,025$ ), DYZ ( $r = -0.177$   $p = 0,012$ ) ve KBAH ( $r = -0.116$   $p = 0,100$ ) boyutları arasında negatif ilişki bulunmuştur. Korelasyon bulguları, çalışmanın 1. hipotezini desteklememektedir, 2. ve 3. hipotezlerini ise kısmen desteklemektedir. Regresyon analizi sonuçları, bağımsız değişkenlerin, KBAH değişkenine ait varyansı %7,2 oranında açıkladığını göstermektedir ( $p < 0,01$ ). Ayrıca, KBAH ile HC arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ( $p < 0,05$ ) iken, KBAH ile VI, HI ve VC arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle yatay toplulukçuluğun KBAH'ne istatistiksel olarak anlamlı bir katkı yaptığı söylenebilir. Diğer regresyon analizi sonuçları, bağımsız değişkenlerin, DT ve DYZ değişkenlerine ait varyansları istatistiksel olarak anlamlı açıklamadığını göstermektedir. Öğretim elemanlarının cinsiyet ve medeni durumlarına göre alt boyut puan ortalamaları arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Kadın öğretim elemanlarının HI ( $Ort_k = 3,93$ ) puan ortalaması erkeklerden yüksektir ( $Ort_e = 3,61$ ) ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p = 0,002$ ). Ayrıca, kadın öğretim elemanlarının KBAH ( $Ort_k = 2,30$ ) puan ortalaması, erkek öğretim elemanlarından ( $Ort_e = 2,13$ ) daha yüksektir ( $p < 0,05$ ). Bekâr öğretim elemanlarının HI ( $Ort_{bekar} = 3,87$ ) puan ortalaması evli öğretim elemanlarından ( $Ort_{evli} = 3,58$ ); evli öğretim elemanlarının VC ( $Ort_{evli} = 4,06$ ) puan ortalaması ise bekârlardan ( $Ort_{bekar} = 3,84$ ) yüksektir ve bu farklar istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,01$ ). Yaş, unvan, çalışma süresi ve eğitim durumu gruplarının alt boyutlar puan ortalamaları arasında farklılık olup olmadığının tespiti amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonuçlarına göre, eğitim düzeyi ve unvan gruplarının BT alt boyutları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Çalışma süresi gruplarının BT ve tükenmişlik alt boyutları puan ortalamaları arasında da anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak bu bulgu, -Erzincan Üniversitesi'nin yeni kurulan bir üniversite olması nedeniyle örneklemin önemli bir bölümü 1-5 yıl arası grupta toplandığından değerlendirme dışı bırakılmıştır. Yüksek lisans (1.88) DYZ skoru lisans skorundan yüksek ( $p < 0,05$ ), yüksek lisans (2.24) DT skoru ise, lisans (1.68) ve doktora (1.94) skorlarından daha yüksek bulunmuştur ( $p < 0,01$ ). Araştırma görevlilerinin DT (2.28), DYZ (2.06) ve KBAH (2.40) puan ortalamaları, diğer unvanların puan ortalamalarından yüksektir; DT ve DYZ açısından öğretim görevlisi (1.88-1.66) ve yardımcı doçent (1.87-1.58) puan ortalamaları ile arasındaki fark ise istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). KBAH açısından öğretim görevlileri (2.02) ile olan fark istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,01$ ). Yaş grupları (1= 21-30, 2= 31-40, 3= 41-50, 4= 51-60) açısından VC, HC, VI puan ortalamaları arasında anlamlı fark gözlenmemektedir. Ancak, HI skorlarında [21-30(3.87), 31-40(3.75), 41-50(3.35), 51-60(3.15)] anlamlı biçimde farklılık olduğu ve yaş ilerledikçe HI skorunun azaldığı görülmektedir. Bulgular, yaş ilerledikçe DT'nin azaldığına [21-30(2.11), 31-40(1.91), 41-50(1.96), 51-60(1.76)] işaret etmekle birlikte farklılıklar anlamlı değildir. DYZ [21-30(1.92), 31-40(1.58), 41-50(1.70), 51-60(1.46)] skorları içerisinde 21-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubu arasındaki fark anlamlıdır ( $p < 0,01$ ). KBAH [21-30(2.25), 31-40(2.05), 41-50(2.40), 51-60(1.86)] skorları içerisinde 2.-3. ve 3.-4. yaş grupları arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ).

**Tablo 1:** Korelasyonlar

	1	2	3	4	5	6	7
Dikey Bireycilik	1,000						
Dikey Toplulukçuluk	0,105	1,000					
Yatay Bireycilik	0,279**	0,134	1,000				

Yatay Toplulukçuluk	0,046	0,445**	0,112	1,000			
Duygusal Tükenme	0,017	-0,041	0,105	-0,041	1,000		
Kişisel Başarıda Azalma Hissi	-0,091	-	-0,090	-	0,171*	1,000	
Duyarsızlaşma	0,114	0,087	0,167*	-0,031	0,560**	0,210**	1,000

\*p < 0.05, \*\*p < 0,01

## 7.SONUÇ

Bu çalışmada, kültürün KBAH ile ilişkili olduğu ve varyansın %7.2 sini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Yatay toplulukçuluğun KBAH'ne anlamlı katkı yaptığı ve negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu ise şöyle açıklanabilir; toplulukçu kültürler başarıyı çabanın bir fonksiyonu olarak değerlendirirler, başarısızlık durumu ise düşen çabanın bir göstergesi olarak değerlendirilir ve egoyu tehdit etmez. Oysa bireycilerde özsaygıyı tehdit eden bir durum olarak değerlendirilebilir. Toplulukçu kültürlerde bireylerin varlığını anlamlı kılan şey gruptur, ayrıca görev ve yükümlülükler vurgu yapılı. Toplulukçularda grup ve görev ile ilişkili hedef yönelimi (dışsal), bireycilerde ise ego ile ilişkili (içsel) hedef yönelimi söz konusudur. Grubun, hedeflerinde başarılı olması durumunda kişinin bu başarıdaki katkı derecesi ne olursa olsun toplulukçu bireylerde başarı algısı artabilir. Ters durum ise, çaba düşüklüğüne ya da gruba atfedilebilir. Bu durum toplulukçu bireyler için önemli bir psikolojik “destek alanı”dır.

Kültürün tükenmişliğin diğer boyutlarına anlamlı etkisi gözlenmemiştir. Yatay bireycilik ile duyarsızlaşma arasında olumlu ve dikey toplulukçuluk ile kişisel başarıda azalma hissi arasında olumsuz anlamlı korelasyon ilişkisi olmasına rağmen regresyon analizinde bu boyutların istatistiksel olarak anlamlı katkısı gözlenmemiştir. Ancak bu korelasyon ilişkileri sözü edilen alt boyutlarında tükenmişlik üzerinde etkili olabileceğine dair ipuçları vermektedir. Farklı evren ve örneklem sayılarında bu ilişki incelenebilir. Korelasyon ve farklılık bulguları birlikte ele alındığında, HI ile DYZ arasındaki ilişkiye “yaş” değişkeninin aracılık ettiği şeklinde değerlendirilmiştir. HC ile KBAH arasındaki ilişkiye ise, çalışmada ele alınan diğer değişkenlerin aracılık etmediği sonucuna varılmıştır. Araştırma bulgularına göre; HI değerlerinin (özerklik-özgünlük), kadın akademisyenlerde erkeklerden; bekâr akademisyenlerde ise evlilerden daha fazla vurgulandığı görülmektedir. Ayrıca, yaş ile HI arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Bu ilişki özgünlük ve özerklik değerlerinin yaş ilerledikçe daha az vurgulandığını göstermektedir. VC değerlerini (grup amaçları önemli, hiyerarşik farklılıklar gözetilir) ise, evli akademisyenlerin bekârlardan daha fazla vurguladığı gözlenmektedir. Tükenmişlik açısından bulgular değerlendirildiğinde, araştırma görevlilerinin risk grubunu oluşturduğu söylenebilir. Bu ise, araştırma görevlilerinin yayın yapma ve akademik kariyere ilişkin kaygı ve stres düzeylerinin yüksek olması ile açıklanabilir.

## KAYNAKÇA

- Afzal, K.I., Khan, F.M., Mulla, Z., Akins, R., Ledger, E. ve Giordano, F.L. (2010), Primary Language and Cultural Background as Factors in Resident Burnout in Medical Specialties: A Study in a Bilingual US City, *Southern Medical Journal*, 103(7), 607-615.
- Barutçugil, İ. (2011), Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi, *Kariyer Yayınları*, İstanbul.
- Chiao, J. Y., ve Blizinsky, K. D. (2010), Culture-gene Coevolution of Individualism-Collectivism and the Serotonin Transporter Gene (5-HTTLPR), *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*, 277, 529-537.
- Çimen, M. (2000), Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması, *Gülhane Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Ergin, C. (1992), Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Ankara: *Türk Psikologlar Derneği Yayını*, 143-154.
- Ergin, C. (1995), Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi, *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 12(1-2), 37-50.
- Etzion, D. ve Pines, A.M. (1986), Sex and Culture in Burnout and Coping among Human Service Professionals: A Social Psychological Perspective, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17(2), 191-209.
- Freudenberger, H.J. (1974), Staff Burn-Out, *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Freudenberger, H.J. (1977), Burnout: The Organizational Menace, *Training and Development Journal*, 26-28.
- Hofstede, G. (1980), Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values, *Sage Publication*, London.
- Hofstede, G. (1984), Cultural Differences in Management and Planning, *Asia Pacific Journal of Management*, 1, 81-99.
- Hofstede, G. (1991), Cultures and Organizations: Software of the Mind, *McGraw Hill*, London.



- Jamal, M. (2010), Burnout among Canadian, Chinese, Malaysian and Pakistani Employees: An Empirical Examination, *International Management Review*, 6(1), 32-42.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2012), Benlik Aile ve İnsan Gelişimi (Kültürel Psikoloji), *Koç Üniversitesi Yayınları*, İstanbul.
- Liat, K. (2009), Burnout, Perceived Stress, and Resources Among Educated, Working Jews and Moslem Arabs in Israel : A Cross-Cultural Perspective, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40(5), 894-900.
- Markus, H.R. ve Kitayama, S. (1991), Culture and Self: Implications for Cognition, Emotion and Motivation, *Psychological Review*, 98(2), 224-253.
- Maslach, C., Schaufeli, W. ve Leiter, M. (2001), Job burnout, *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslach, C. ve Jackson, S. (1981), The Measurement of Experienced Burnout, *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Pines, A.M. (2003), Occupational Burnout: a Cross Cultural Israeli Jewish-Arab Perspective and its Implications for Career Counselling, *Career Development International*, 8(2), 97-106.
- Pines, A.M. ve Aronson, E. (1988), Career Burnout: Causes and Cures, *Free Press*, New York.
- Pines, A.M. ve Nunes, R. (2003), The Relationship Between Career and Couple Burnout: Implications for Career and Couple Counseling, *Journal of Employment Counseling*, 40, 50-64.
- Sargut, A.S. (2010), Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, *İmge Kitabevi*, Ankara.
- Singelis, T.M, Triandis, H.C., Bhawuk, D.S. ve Gelfand, M.J. (1995), Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement, *Cross-Cultural Research*, 29(3), 240-275.
- Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M., ve Lucca, N. (1988), Individualism and Collectivism: Crosscultural Perspectives on Self-ingroup Relationships, *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 323-338.
- Triandis, H.C. (1994), Culture and Social Behavior, *McGraw-Hill*, New York.
- Triandis, H.C. (1995), Individualism and Collectivism, *Westview Press*.
- Wasti, A. ve Erdil, S.E. (2007), Bireyci ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu ve INDCOL Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 39-66.

# KÜLTÜREL ZEKÂNIN KÜLTÜRLERARASI LİDERLİK ÜZERİNE ET-KİSİ: ÇOKULUSLU BİR ÖRGÜTTE UYGULAMA

**Yrd.Doç.Dr. Faruk ŞAHİN**  
Niğde Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
faruksahin@nigde.edu.tr

**Yrd.Doç.Dr. Onur KÖKSAL**  
Niğde Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
okoksal@nigde.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, kültürel zekâ ile kültürlerarası liderlik ilişkisini ortaya koymak ve liderin kültürel zekâsının kültürlerarası liderlik etkinliği üzerindeki katkısının astları tarafından nasıl algılandığını test etmektir. Veriler, anket yoluyla, çokuluslu askeri bir örgüt olan Avrupa Birliği Barış Gücü'nde görev yapan 23 liderden (11 ilke) ve 122 asttan (17 ilke) toplanmıştır. Hiyerarşik Doğrusal Modelleme tekniği kullanılarak yapılan analiz sonucunda, astların kültürlerarası liderlik etkinliği algılarında önemli farklılıklar bulunmuştur. Ayrıca sonuçlar, liderin kültürel zekâsının astların kültürlerarası liderlik etkinliği algıları üzerinde önemli etkisinin olduğunu belirten önermeyi desteklemiştir. Genel olarak, liderin yüksek düzeydeki bilişsel ve davranışsal kültürel zekâ bileşenlerinin, astların kültürlerarası liderlik etkinliği algıları ile ilişkili olduğu görülmüştür. Ancak, liderin üstbilişsel ve motivasyonel kültürel zekâ bileşenleri ile astların kültürlerarası liderlik etkinliği algıları arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Uygulamaya ve araştırmaya yönelik pratik önerilere sonuç kısmında yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kültürel Zekâ, Liderlik, Kültürlerarası Liderlik.

## 1. GİRİŞ

Küreselleşme ve artan rekabet ortamının etkisiyle birlikte, örgütler ulusal sınırları aşarak farklı kültürlerde veya çok kültürlü ortamlarda faaliyet göstermeye başlamıştır. Bu bağlamda liderlik, farklı kültürlere ait bireylerin motive edildiği, harekete geçirildiği ve etkilendiği bir sürece dönüşmüştür (Rockstuhl vd., 2011a). Kültürlerarası liderlik konusunda yapılan öncü çalışmalar (GLOBE - House vd., 1997), etkili olabilmek için aranan gerek evrensel gerekse kültürel bağımlı özelliklerin neler olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin, GLOBE projesindeki veriler kullanılarak yapılan bir çalışmada; vizyon sahibi olmak, kararlılık, dinamiklik, güvenilirlik, dürüstlük, takım çalışmasını desteklemek, cesaret vermek ve olumlu yaklaşım gibi özelliklerin etkili liderlerin ortak özellikleri arasında olduğu bulunmuştur (Den Hartog vd., 1999). Bireysel yetkinlikler üzerine odaklanan çalışmalarda ise (Dickson vd., 2003); farklılıklara ve deneyime açık olma, sosyal beceriler ve kültürel sezgi gibi birtakım özellikler kültürlerarası liderlik etkinliği için gerekli özellikler olarak gösterilmiştir.

Kültürel zekâ, bu bireysel yetkinlikler arasında son zamanlarda araştırmaların ilgi odağı haline gelmiştir. Genel olarak, kültürel zekâ, farklı kültürel bir ortamda bireyin etkin bir şekilde işlevini yerine getirmesini ve başarılı olmasını sağlayan yetenekler seti olarak tanımlanmaktadır (Earley ve Ang, 2003). Bu yetenekler, kültürlerarası etkileşimin gerçekleşeceği ortam üzerine odaklanmakta ve bu ortamda başarılı olma gibi pratik yaşam gerçekleri üzerinde durmaktadır (Ang ve Van Dyne, 2008). Yapılan araştırmalar da bunu desteklemiştir. Kültürel zekânın bireylerin kültürlerarası ortamda adaptasyon, performans, etkili karar verme, güven oluşturma gibi birçok bireysel ve örgütsel düzeyde olumlu sonuçlarla ilişkili olduğu bulunduğu gibi (Ng vd., 2012), kültürlerarası ortamda liderlik potansiyelinin belirleyicisi (Kim ve Van Dyne, 2011; Rockstuhl vd., 2011b; 2012) ve liderlik etkinliğiyle ilişkili (Rockstuhl vd., 2011a) olduğu tespit edilmiştir. Ancak, bu çalışmalarda, kültürlerarası liderlik etkinliğinin ölçümünde astların değerlendirmesinin çok az veya neredeyse hiç olmayışı önemli bir eksiklik; zira, kültürlerarası ortamda liderlik, farklı kültürlerden kişileri etkilemeyi gerektirdiği için kültürün liderlik algısı üzerinde olan etkisi bir bakıma göz ardı edilmiştir (Dickson vd., 2003).

Bu çalışmanın amacı, kültürel zekâ ile kültürlerarası liderlik ilişkisini ortaya koymak ve liderin kültürel zekâsının kültürlerarası liderlik üzerindeki etkisinin astları tarafından nasıl algılandığını test etmektir. Bu çalışmanın, kültürel zekâ ve liderlik ilişkisi konusunda yapılan çalışmaları genişleterek, hem ilgili yazına katkı sağlayacağı, hem de örgütlerdeki lider ve yöneticilere kültürel zekânın önemi konusunda bazı öneriler getirerek uygulamaya katkıda bulunacağı beklenmektedir.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

### 2.1. Kültürlerarası Liderlik

Liderlik bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları motive etme, harekete geçirme ve etkileyebilme sürecidir (Bass, 1990; Yukl, 2008). Bu genel tanımlama, liderliğin; lider, izleyicileri ve içerisinde bulunulan durum arasındaki karşılıklı etkileşimi kapsadığını göstermekte; aynı zamanda en etkin lider davranışının veya tarzının içerisinde bulunulan durumla şekillenebileceğine işaret etmektedir (Ayman, 2004; Hughes vd., 2002). Bir durumda etkin olan bir liderlik davranışı diğer durumlarda etkin olmayabilir (Avery, 2004; Bass, 1990). Astların özellikleri, görevin yapısı, lider-ast ilişkisi bu durumsal unsurlardan bazılarıdır (Bass, 1990; Yukl, 2008). Önemli durumsal unsurlardan biri de liderlik sürecinin yer aldığı kültürel ortamdır (Dickson, vd., 2003; Triandis, 1993; Yukl, 2008).

Kültürlerarası liderlikte (cross-cultural leadership) belirli amaçları gerçekleştirmek için liderin ait olduğu kültürden farklı kültürlere mensup kişileri motive etme, harekete geçirme ve etkileyebilme süreci söz konusudur (Dickson vd., 2003; House vd., 1999; Rockstuhl vd., 2011a). Oysaki, insanların liderlere atfettikleri özelliklerin neler olduğu ve hangi davranışların liderlik için gerekli olduğu farklı kültürlerde farklı şekillerde algılanmaktadır (Bass, 1990; Hofstede, 1993). Algıdaki bu farklılıklardan dolayı, lider davranışlarının ve özelliklerinin yorumlanmasında kültürden kültüre büyük farklılıklar görülmektedir (Yukl, 2008). Birçok çalışma, kültürün liderlik davranışları üzerinde etkisi olduğunu ve farklı kültürlerde farklı liderlik davranışlarının etkili olduğunu göstermiştir (Dickson vd., 2003; House vd., 1997; Peterson ve Hunt, 1997). Bu nedenle, kültürlerarası ortamda, farklı kültürlere mensup insanların liderlik etkinliği konusunda algılarının farklı olması beklenmektedir. Bu doğrultuda birinci hipotez aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1: Farklı kültürlerden gelen astların kültürlerarası liderlik etkinliği algıları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

### 2.2. Kültürel Zekâ ve Kültürlerarası Liderlik

Kültürel zekâ, farklı kültürel bir ortamda veya çok kültürlü bir ortamda bireyin etkin bir şekilde işlevini yerine getirmesini ve başarılı olmasını sağlayan üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ boyutlarından oluşmaktadır (Earley ve Ang, 2003). Üstbilişsel kültürel zekâ, farklı ülke ya da insan gruplarının kültürel değerleri ve normları hakkındaki zihinsel modellerin planlanması, oluşturulması, izlenmesi ve gözden geçirilmesi yeteneklerini kapsamaktadır. Bilişsel kültürel zekâ, bireyin daha çok eğitim ve tecrübe yoluyla elde ettiği, farklı kültürlerin ekonomik, sosyal, eğitim, yasal ve genel kültürel değer sistemleri hakkındaki kültürel bilgiyi ifade etmektedir. Motivasyonel kültürel zekâ, kültürel farklılıkların olduğu ortamlarda etkileşime girme, çalışma ve bu ortamlar hakkında bilgi edinme için bireyin enerji ve dikkatini bu yöne doğru yönlendirebilme kapasitesini ifade etmektedir. Son olarak, davranışsal kültürel zekâ, farklı kültürlerden insanlarla etkileşim halindeyken uygun olan sözlü ya da sözlü olmayan davranış biçimlerini gösterebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Ang vd., 2007).

Yapılan araştırmalar, kültürel zekânın gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde birçok olumlu katkıları olduğunu göstermiştir. Örneğin, görev performansını artırması, kültürlerarası adaptasyonu kolaylaştırması, tükenmişliği azaltması, etkili karar vermeyi sağlaması, bireylerarası güven oluşturmaya bu olumlu katkılardan bazılarıdır (Ang ve Van Dyne, 2008). Kültürel zekânın kültürlerarası ortamda liderlik etkinliğine de olumlu katkıları vardır. Örneğin, kültürel zekânın, dönüştürücü liderlikle etkileşime girerek yaratıcılığı artırdığı ve liderlik performansına ve takım çalışmasına olumlu yönde katkısı olduğu (Ng vd., 2011); kültürlerarası liderlik etkinliğine genel bilişsel zekâ ve duygusal zekâdan daha fazla katkı sağladığı bulunmuştur (Rockstuhl vd., 2011a). Ayrıca, kültürel zekânın uluslararası liderlik potansiyelinin belirleyicisi olduğu (Kim ve Van Dyne, 2011; Rockstuhl vd., 2011b; Rockstuhl vd., 2012) ve kültürel zekâsı yüksek liderlerin astları olumlu tutum ve davranışlara yönelttiği bulunmuştur (Şahin, 2011). Bu sonuçlar, kültürlerarası ortamda liderlik etkinliğini açıklamada kültürel zekânın önemini göstermektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda ikinci hipotez aşağıdaki gibidir:

Hipotez 2: Liderin üstbilişsel ( $H_{2a}$ ), bilişsel ( $H_{2b}$ ), motivasyonel ( $H_{2c}$ ) ve davranışsal ( $H_{2d}$ ) kültürel zekâsının astların liderlik etkinliği algısı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

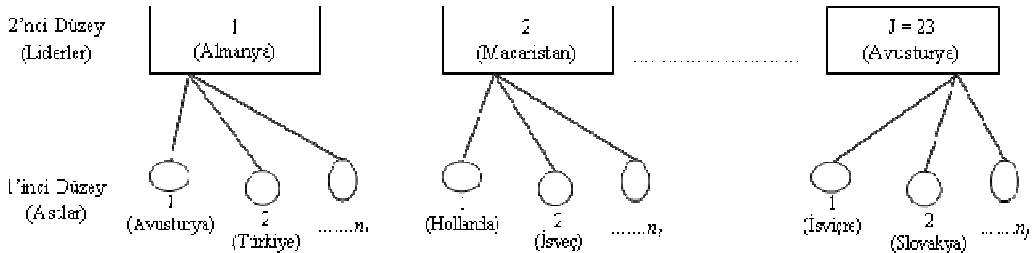
### 3. YÖNTEM

Çalışmanın ana küntlesi, 23 ülkenin katkılarıyla yaklaşık 600 kişiden oluşan Avrupa Birliği Barış Gücü'dür (EUFOR). Bu çalışmaya, küme örnekleme yöntemiyle belirlenen gruplardan 23 lider (Almanya, Avusturya, Hollanda, İrlanda, İspanya, İsviçre, Macaristan, Polonya, Romanya, Slovakya ve Türkiye) ve bu liderlere bağlı 122 ast (Almanya, Arnavutluk, Avusturya, Bosna-Hersek, Çek Cumhuriyeti, Bulgaristan, Finlandiya, Hollanda, İrlanda, İspanya, İsviçre, Macaristan, Polonya, Portekiz, Romanya, Slovakya ve Türkiye) katılmıştır. Araştırmada, lidere bağlı olarak çalışan astların en az ikisinin farklı ülkeden olması sağlanmış ve sonuçta lider başına ortalama 5.3 ast yer almıştır. Araştırmaya katılan liderlerin en büyük çoğunluğu erkektir (%95.7). Bu liderlerin yaş ortalaması 42.13 yıldır ( $S.S.= 6.09$ ). Büyük bir kısmı (%91.4) lisans ve lisansüstü düzeyinde eğitimi olan liderlerin %60.9'u en az bir defa yurt dışı görev tecrübesine sahiptir. Araştırmaya katılan 122 astın %61.5'i subay ve %38.5'i ise astsubaydır. Yaş ortalaması 36.09 yıl ( $S.S.= 6.39$ ) olan astların büyük çoğunluğu erkektir (%95.1). Astların %74.6'sı lisans ve daha üst düzeyde, %25.4'ü ise lisansdan daha aşağı düzeyde eğitimi vardır. Yaklaşık olarak yarısı (%52.5) en az bir defa yurt dışı görev tecrübesine sahiptir.

Avrupa Birliği Barış Gücü'nde kullanılan ortak dil olan İngilizce dilinde gerçekleştirilen anket uygulamasıyla liderlerden ve onlara bağlı astlardan veriler Eylül-Aralık 2012 ayları arasında toplanmıştır. Lider ve astlara yöneltilen anketlere sayı numarası verilerek eşleştirilmesi sağlanmıştır. Liderlere yöneltilen ankette çeşitli demografik özellikler ile 20 maddelik kültürel zekâ ölçeği (Ang vd., 2007) yer almıştır. Ölçek, kültürel zekânın üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal bileşenini ölçmek üzere tasarlanan maddeleri kapsamaktadır (Bilişsel kültürel zekâ için örnek madde "Başka kültürlerin yasal ve ekonomik sistemleri hakkında bilgi sahibiyim"). Bu maddeler, 7'li Likert ölçeğine göre liderler tarafından cevaplandırılmıştır. Kültürel zekâ ölçeği yaygın bir şekilde birçok kültürlerarası ortamda kullanılmakta ve dört faktörlü bir yapı olarak iyi psikometrik özellikler taşıdığı görülmektedir (Ng vd., 2012). Bu çalışmada, kültürel zekâ ölçeğinin bileşenleri için hesaplanan güvenilirlik katsayılarının  $\alpha=.72-.84$  arasında değerler aldığı görülmüştür. Astlara yöneltilen ankette ise demografik özellikleri soran maddeler ile altı maddelik kültürlerarası liderlik etkinliği ölçeği (Rockstuhl vd., 2011a) yer almıştır. Bu ölçekte yer alan maddeler, genel liderlikten farklı olarak kültürlerarası ortama yönelik maddeleri kapsamaktadır (Örnek madde, "Bu lider, farklı kültürden gelen bir astı nasıl motive edeceğini çok iyi biliyor"). Bu maddeler, 7'li Likert ölçeğine göre astlar tarafından cevaplandırılmıştır. Tek faktörlü bir yapı olarak iyi psikometrik özellikler taşıdığı belirtilen bu ölçeğin güvenilirlik katsayısının  $\alpha=.92$  değeri aldığı görülmüştür.

### 4. BULGULAR

Araştırmanın verileri iç içe geçmiş yapıda (farklı liderlere bağlı farklı astlar) veya hiyerarşik olduğu için Hiyerarşik Doğrusal Modelleme - HDM (Hierarchical Linear Modeling - HLM) tekniği kullanılmıştır (Raudenbush ve Bryk, 2002). HDM tekniğinde, farklı düzeylerde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler, 1'inci düzey (en alt düzeyde gözlemlenen değişkenler, örneğin astlardan elde edilen veriler) ve 2'nci düzey (üst düzeyde gözlemlenen değişkenler, örneğin liderden elde edilen veriler) şeklinde oluşturulan düzeylere ait modeller vasıtasıyla araştırılmaktadır.



Şekil 1: İki Düzeyli Hiyerarşik Doğrusal Model İçin Araştırmanın Veri Seti Yapısı

HDM analizine ilk olarak bağımsız veya yordayıcı değişkenlerin eklenmediği koşulsuz (null) modelle-  
rin kurulması ile başlanır. Bu nedenle, 2'nci düzeydeki model, aslında, tesadüf etkili tek yönlü varyans mo-  
delidir (one-way analysis of variance with random effects models). Bu modelleme, varyansı gruplararası  
(2'nci düzey) ve astlar arası (1'inci düzey) olmak üzere iki aşamaya ayırmaktadır. Bu modellere ait denklemler  
(1) ve (2)'de verilmiştir.

$$1'inci\ Düzey: Y_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}; \quad (1)$$

$$2'nci\ Düzey: \beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j} \quad (2)$$

$Y_{ij}$  j. grubundaki astların kültürlerarası liderlik etkinliği algısı,  $\beta_{0j}$  j. grubuna ait astların ortalama kül-  
türlerarası liderlik etkinliği algısı ve  $r_{ij}$  j. grubundaki i. astın kültürlerarası liderlik etkinliği algısının grup  
ortalamasından sapmasıdır.  $\gamma_{00}$  j tane gruba ait tüm astların ortalama kültürlerarası liderlik etkinliği algısı ve  
 $u_{0j}$  ise grup ortalamalarının genel ortalamalardan sapmasıdır. Tablo 1, HDM analizine ilişkin bulguları gös-  
termektedir.

**Tablo 1: Astların Kültürlerarası Liderlik Etkinliği Algısı İçin HDM Varyans Bileşikleri Analizi**

Sabit Etkiler	Katsayı	Standart Hata	t Değeri	p Değeri
Grupların Ortalamasının Ortalaması, $\gamma_{00}$	5.459706	0.145666	37.481	0.000
Tesadüf Etkiler	Varyans Bileş- keleri	Serbestlik Derecesi	$\chi^2$	p Değeri
Grup Ortalaması Etkisi, $u_{0j}$	0.34484	22	70.02178	0.000
1'inci Düzey (astlar) Etkisi, $r_{ij}$	0.83801			

Tablo 1'de yer alan analiz sonuçları, astların kültürlerarası liderlik etkinliği algısı için gruplar arası an-  
lamlı farklılıklar olduğunu göstermiştir ( $\gamma_{00} = 5.46$ ,  $\chi^2 = 70.02$ ,  $df = 22$ ,  $p < .001$ ). Çalışmanın birinci hipotezi-  
ni test etmek üzere grup içi korelasyon katsayısı (intra-class correlation coefficient - ICC(1)),  $\rho = \tau_{00}/(\tau_{00} + \sigma^2)$   
formülüyle hesaplanmıştır. Formüldeki  $\tau_{00}$  1'inci düzeydeki (astlar arasındaki) varyansı,  $\sigma^2$  ise 2'nci düzeyde-  
ki (gruplar arası) varyansı temsil etmektedir. Yapılan hesaplama sonucunda  $\rho = 0.34484/(0.34484 + 0.83801) =$   
 $0.29153$  değerini aldığı bulunmuş ve bu sonuç astların algısıyla kültürlerarası liderlik etkinliğindeki değişikli-  
ğin %29'unun gruplar arasındaki farklılıktan, %71'inin ise bu gruplarda (liderlere bağlı) yer alan astlar ara-  
sındaki farklılıktan kaynaklandığı göstermiştir. Sonuç olarak, çalışmanın birinci hipotezi bu bulguyla destek-  
lenmiştir.

Çalışmanın ikinci hipotezini test etmek üzere ortalamaların bağımlı değişken olduğu modelleme  
(means-as-outcomes) kullanılmıştır. Bu modellemede, 1'inci düzeydeki bağımlı değişkenlerin (astların kül-  
türlerarası liderlik etkinliği algısı) üzerinde ikinci düzeydeki bağımsız değişkenlerin (liderin kültürel zekâsı)  
etkisini regresyon analiziyle test etmektedir (Raudenbush ve Bryk, 2002). Bu modellere ait denklemler (3) ve  
(4)'de verilmiştir.

$$1'inci\ Düzey: Y_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}; \quad (3)$$

$$2'nci\ Düzey: \beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{10}(\text{Üstbilişsel KZ})_j + \gamma_{20}(\text{Bilişsel KZ})_j + \gamma_{30}(\text{Motivasyonel KZ})_j + \gamma_{40}(\text{Davranışsal KZ})_j + u_{0j} \quad (4)$$

$Y_{ij}$  j. grubundaki astların kültürlerarası liderlik etkinliği algısı,  $\beta_{0j}$  j. grubuna ait astların ortalama kül-  
türlerarası liderlik etkinliği algısı ve  $r_{ij}$  j. grubundaki i. astın kültürlerarası liderlik etkinliği algısının grup orta-  
lamasından sapmasıdır.  $\gamma_{00}$  j tane gruba ait tüm astların ortalama kültürlerarası liderlik etkinliği algısı ve  $u_{0j}$   
ise grup ortalamalarının genel ortalamalardan sapmasıdır.  $\gamma_{10}$  liderin üstbilişsel,  $\gamma_{20}$  liderin bilişsel,  $\gamma_{30}$  liderin  
motivasyonel,  $\gamma_{40}$  liderin davranışsal kültürel zekâsının astların kültürlerarası liderlik etkinliği algısına orta-  
lama etkisidir.

Tablo 2'de görüldüğü üzere, ortalamaların bağımlı değişken olduğu modellemeye göre oluşturulan reg-  
resyon modelinin veri setine uygun olduğu görülmektedir ( $\chi^2 = 29.42$ ,  $df = 18$ ,  $p < .05$ ). Araştırmanın ikinci  
hipotezi, liderin üstbilişsel ( $H_{2a}$ ), bilişsel ( $H_{2b}$ ), motivasyonel ( $H_{2c}$ ) ve davranışsal ( $H_{2d}$ ) kültürel zekâsının,  
astların kültürlerarası liderlik etkinliği algısı üzerinde olumlu yönde etkisi olduğunu varsaymaktadır. Tablo  
2'de yer alan sonuçlar, liderin üstbilişsel ( $\gamma_{10} = -0.02$ ,  $p = 0.847$ ) ve motivasyonel ( $\gamma_{30} = 0.15$ ,  $p = 0.436$ )  
kültürel zekâsı ile astların kültürlerarası liderlik etkinliği algısı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını gös-  
termiştir. Buna karşılık, liderin bilişsel ( $\gamma_{20} = 0.26$ ,  $p < 0.05$ ) ve davranışsal ( $\gamma_{40} = 0.38$ ,  $p < 0.05$ ) kültürel  
zekâsının astların kültürlerarası liderlik etkinliği algısı üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu bulunmuştur. Etki  
büyüklüğünü hesaplamak üzere  $r^2 = (\tau_{00\_null} - \tau_{00\_means})/\tau_{00\_null}$  formülü kullanılmıştır. Bu aynı zamanda, astların  
kültürlerarası liderlik etkinliği algısındaki varyansın ne kadarının liderin kültürel zekâsıyla açıklandığını  
gösterir. Yapılan hesaplamada  $r^2 = (0.34484 - 0.31847)/0.34484 = 0.07647$  değeri bulunmuş, bu sonuç astların

kültürlerarası liderlik etkinliği algısındaki varyansın % 7.6'sının liderin kültürel zekâsı ile açıklandığı bulunmuştur.

**Tablo 2:** Kültürlerarası Liderlik Etkinliği İçin HDM Analizi

Sabit Etkiler	Katsayı	Standart Hata	t Değeri	p Değeri
Ortalama kültürlerarası liderlik etkinliği, $\gamma_{00}$	5.440829	0.095502	56.971	0.000
Liderin üstbilişsel kültürel zekâsının ortalama etkisi, $\gamma_{10}$	-0.027913	0.141885	-0.197	0.847
Liderin bilişsel kültürel zekâsının ortalama etkisi, $\gamma_{20}$	0.260374	0.112788	2.309	0.033
Liderin motivasyonel kültürel zekâsının ortalama etkisi, $\gamma_{30}$	0.158457	0.199044	0.796	0.436
Liderin davranışsal kültürel zekâsının ortalama etkisi, $\gamma_{40}$	0.385189	0.149856	2.570	0.020
Tesadüff Etkiler	Varyans Bileş-keleri	Serbestlik Derecesi	$\chi^2$	p Değeri
Grup Ortalaması Etkisi, $u_{0j}$	0.31847	18	29.42745	0.043
1'inci Düzey (astlar) Etkisi, $r_{ij}$	0.83905			

Sonuç olarak, elde edilen bulgular,  $H_{2a}$  ve  $H_{2c}$ 'yi desteklememiş;  $H_{2b}$  ve  $H_{2d}$ 'yi ise desteklemiştir. Bu da araştırmanın ikinci hipotezini kısmi olarak kabul edilebileceğini göstermiştir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, kültürel zekâ ve kültürlerarası liderlik etkinliği arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Bu doğrultuda, iki adet hipotezden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları, kültürlerarası liderlik etkinliği algısındaki farklılığın %71'inin astlar arasındaki farklılıktan kaynaklandığını göstermiştir. Ortalamaların bağımlı değişken olduğu modelleme kullanılarak yapılan analizlerde, liderin bilişsel ve davranışsal kültürel zekâlarına bağlı olarak astların kültürlerarası liderlik etkinliği algısında artış olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar, kültürel zekânın kültürlerarası ortamda etkinliği artırıcı olduğunu gösteren önceki çalışmalarla uyumludur (Kim ve Van Dyne, 2011; Rockstuhl vd., 2011a; Rockstuhl vd., 2011b; Rockstuhl vd., 2012; Şahin, 2011).

Araştırma sonucunda, astların kültürlerarası liderlik etkinliği algısında, liderin üstbilişsel ve motivasyonel kültürel zekâ bileşenlerinin etkilerinin olmadığı bulunmuştur. Üstbilişsel kültürel zekâ, bilişsel stratejiler üzerine kurulu olup, bireyler, en derin düzeyde bilgi işlemeyi kontrol ederek farklı kültürel bir ortamda gerçekleşen sosyal etkileşim için yeni yöntemler ve kurallar oluşturabilmektedir. Motivasyonel kültürel zekâ ise bireylerin kültürlerarası etkileşim için sahip olduğu istekliliği ve bu ortamda etkin olacağına dair inancını kapsamaktadır. (Ang ve Van Dyne, 2008). Belki de bu bileşenler, bireylerin içsel süreçlerini, gizli duygu ve düşüncelerini kapsadığından dışa dönük olarak astları tarafından hissedilmemiş veya algılanmamış olabilir.

Bu çalışma, uygulamaya yönelik önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. İlk olarak, kültürel zekânın kültürlerarası liderlik etkinliğine katkıda bulunması, kültürlerarası ortamda görev yapan birey ve örgütlerin önemle üzerinde durması gereken bir kavram olduğunu göstermektedir. Özellikle yurtdışı görevlendirme öncesi eğitim ve oryantasyon programlarında kültürel zekâ kavramı ile bu zekâyâ ilişkin ilgili yeteneklere yer verilmesinin faydalı olacağı ifade edilebilir. İkinci önemli sonuç ise, kültürlerarası liderlik etkinliğinde, genel olarak, bilişsel ve davranışsal kültürel zekâ bileşenlerinin önemli etkisidir. Bilişsel kültürel zekâ, farklı kültürlerin ekonomik, sosyal, eğitim, yasal ve genel kültürel değer sistemleri hakkında bireyin sahip olduğu kültürel bilgiyi ifade ederken; davranışsal kültürel zekâ, farklı kültürlerden insanlarla etkileşim halindeyken sözlü ya da sözlü olmayan uygun davranış biçimlerini gösterebilme kapasitesidir (Ang ve Van Dyne, 2008; Earley ve Ang, 2003). Bu nedenle, kültürel zekâyı kapsayan görevlendirme öncesi eğitim ve oryantasyon programlarında, özellikle bu yetenek ve becerilerin üzerinde durulması faydalı olabilir.

Farklı kaynaklardan (lider ve astlardan) ve farklı ülkelere mensup bireylerden verilerin toplanması araştırmanın güçlü yanını oluşturmalarına karşın, birtakım kısıtlar da söz konusudur. Bu kısıtlar arasında en önemlileri, araştırmanın kesitsel bir araştırma olması ve örneklemdir. Özellikle, araştırmaya katılanların asker (subay-astsubay) olması ve çoğunun erkek olması, elde edilen sonuçların genellenebilirliğini güçleştirmektedir. İleride yapılacak benzer çalışmalarda, kültürlerarası veya uluslararası ortamda faaliyet gösteren örgütler-

deki çalışanlar da araştırmaya dahil edilebilir. Bu kısıtlara rağmen, sonuç olarak, kültürlerarası ortamda bir liderin kültürel zekâsı, astların gözüyle kültürlerarası liderlik etkinliğine olumlu yönde katkıda bulunmuş ve elde edilen bu sonuç da kültürlerarası liderlik etkinliği için kültürel zekânın önemli bir kavram olduğunu göstermiştir.

## KAYNAKÇA

- Ang, S. ve Van Dyne, L. 2008. Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. S. Ang ve L. Van Dyne (Der.), Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications: 3–15. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C. K. S., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C. ve Chandrasekar, N. A. 2007. Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance, Management and Organization Review, 3(3), 335–371.
- Avery, G. C. 2004. *Understanding leadership: Paradigms and cases*. London: Sage.
- Ayman, R. 2004. Situational and contingency approaches to leadership. J. Antonakis, A. T., Cianciolo ve R. J. Sternberg (Der.), The Nature of Leadership: s. 148–170. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. 1990. *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and management applications*. (3rd Ed.), New York: Free Press.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P., Dorfman, P., Ruiz-Quintanilla, A., ve 159 ortak yazar. 1999. Culture specific and cross-culturally endorsed implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? Leadership Quarterly, 10(2), 219–256.
- Dickson, M. W., Den Hartog, D. N. ve Mitchelson, J. K. 2003. Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. The Leadership Quarterly, 14, 729–768.
- Earley, P. C. ve Ang, S. 2003. Cultural intelligence: Individual interactions across cultures. Palo Alto: Stanford University Press.
- Hofstede, G. 1993. Cultural constraints in management theories. Academy of Management Executive, 7(1), 81–94.
- House, R. J., Wright, N. S. ve Aditya, R. N. 1997. Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. P.C. Earley ve M. Eros (Der.), New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology: 535–625. San Francisco: Jossey-Bass.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., vd. 1999. Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. W. H. Mobley (Der.), Advances in global leadership, Vol. 1: 171–233. Stamford, CT: JAI Press.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C. ve Curphy, G. J. 2002. Leadership: Enhancing the lessons of experience. (4th Ed.), Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Kim, Y. J. ve Van Dyne, L. 2011. Cultural intelligence and international leadership potential: The importance of contact for members of the majority. Journal of Applied Psychology, 61(2), 272–294.
- Ng, K. Y., Van Dyne, L., ve Ang, S. 2012. Cultural intelligence: A review, reflections, and recommendations for future research. A. M. Ryan, F. T. L. Leong ve F. Oswald (Der.), Conducting multinational research projects in organizational psychology: 29–58. Washington, DC: American Psychological Association.
- Peterson, M. F. ve Hunt, J. G. 1997. International perspectives on international leadership. The Leadership Quarterly, 8(3), 203–231.
- Raudenbush, S. W. ve Bryk, T. A. 2002. Hierarchical Linear Model: Applications and data analysis methods. (2nd Ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L. ve Annen, H. 2011a. Beyond IQ and EQ: The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. Journal of Social Issues, 67(4), 825–840.
- Rockstuhl, T., Şahin, F., Gürbüz, S., ve Ang, S. 2011b. International military officer potential: Cultural capital and cultural intelligence. Paper presented at 53rd International Military Testing Association Conference, Bali, Indonesia, October 31–November 03.
- Rockstuhl, T., Sığrı, Ü., Şahin, F., Gürbüz, S., ve Ang, S. 2012. International military officer potential: Dominant-language proficiency and cultural intelligence. Paper presented at 54th International Military Testing Association Conference, Dubrovnik, Croatia, 05–09 November.
- Şahin, F. 2011. Liderin kültürel zekâsının astların örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş doyumunu üzerine etkisi. Savunma Bilimleri Dergisi, 10(2), 81–105.
- Triandis, H. C. 1993. The contingency model in cross-cultural perspective. M. M. Chemers ve R. Ayman (Der.), Leadership theory and research: Perspectives and directions: 167–188. San Diego: Academic Press.
- Yukl, G. 2008. Leadership in organizations. (7th Ed.), New Jersey: Prentice Hall.

# ÖĞRENEN ÖRGÜT UYGULAMALARI, GELİŞİM KÜLTÜRÜ VE İŞGÖREN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

**Doç.Dr. Hüseyin YILMAZ**

Uşak Üniversitesi Uşak Meslek Yüksekokulu  
Yönetim ve Organizasyon Bölümü  
yilmaz2010@gmail.com

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, öğrenen örgüt uygulamaları, gelişim kültürü ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin analiz edilmesidir. Araştırma kapsamında, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla güvenilirlik, faktör analizi ve regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırmada, Uşak ilinde faaliyet gösteren ve tekstil sektöründe yer alan özel işletmeler ele alınmıştır. Bu konuda hazırlanan anket formu ile 145 çalışanda toplanan veriler kullanılarak araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçları, araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan öğrenen örgüt uygulamalarının gelişim kültürü üzerinde pozitif etkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmada ayrıca, gelişim kültürünün işgören performansını pozitif yönde etkilediği ve öğrenen örgüt uygulamaları ile işgören performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu anlaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Öğrenen Örgüt Uygulamaları, Gelişim Kültürü, İş Gören Performansı, Anket, Analiz

## 1. GİRİŞ

Yüksek performansa odaklanma ve optimal örgütsel stratejileri belirleme günümüz yöneticilerinin üzerinde durdukları başlıca konular arasındadır. Yıkıcı rekabetin ve meydan okuyucu teknolojilerin örgütleri yeni arayışlara yönelttiği anlaşılmaktadır. Bu kapsamda etkin yönetici davranışının, örgüt içi ve dışı süreçlerde fırsatlar daha ortaya çıkmadan strateji geliştirmeye dayalı olan proaktif davranış olduğu ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin rekabetin şiddetlendiği, entelektüel sermayenin öneminin arttığı ve rekabetçi yeteneklerin iş başarısını büyük ölçüde belirleyici olduğu bir döneme girdiği söylenebilir. Böylesi şartlar altında da örgütlerin müşteri tatmini, yüksek kaliteli ürün tasarımı ve yenilikçi ürün portföyü geliştirmelerinin öğrenen örgüt uygulamalarına, kaynakların elde edilmesi ve dış çevreye odaklanan bir kültürel perspektif geliştirmeleri ile çalışanların kişilik, değerleri, tutumları ve yetenekleri üzerine yoğunlaşmasıyla mümkün olacağı görülmektedir. Öğrenen örgüt uygulamaları, son dönemde üzerinde durulan konulardan birisi olmasına karşın, gelişim kültürü ve işgören performansı ile ilişkilendiren ampirik araştırmaların sınırlı sayıda olduğu göze çarpmaktadır. Bu araştırma sözü edilen boşluğu gidermeye dönük olarak tasarlanmıştır. Çalışmada ilk olarak öğrenen örgüt uygulamaları, gelişim kültürü ve işgören performansı konularındaki kuramsal çalışmalara odaklanılmakta ve gerçekleştirilen bir araştırma ile sözü edilen değişkenler arasındaki ilişkiler analiz edilmektedir.

## 2. ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ DEĞİŞKENLER VE KURAMSAL ÇERÇEVESİ

### 2.1. Öğrenen Örgüt Uygulamaları

Öğrenme davranışının örgütün başarısı üzerinde kritik etkileri olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel öğrenme, stratejik bir rekabet sürecinin tasarlanmasında temel oluşturmaktadır. Diğer taraftan, örgütsel öğrenme, örgüt içinde öğrenilenlerin sürekli olarak gözden geçirilerek test edilmesi, deneyimlerle elde edilen bilgilerin örgütün tüm düzeylerinde onun amacına uygun şekilde transfer edilmesi sürecini ifade etmektedir (Kazanjian ve diğ., 2000: 273–274). Örgütsel bir faaliyet olarak nitelendirilen örgütsel öğrenme, çalışanlar arasındaki karşılıklı etkileşimin ve işgörenlerin kişisel düzeyde sergiledikleri çabaların kombinasyonu şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda örgütsel öğrenme, çalışanların kendi aralarındaki ilişkilere yön veren yerleşik



bir süreç olmaktadır. Yine bu sürece paralel olarak örgütsel kültürün, örgütün tüm düzeylerinde paylaşılmakta olan öğrenme deneyimleriyle şekillenen bir çıktı olarak tanımlanabilir. Örgütün bir bütün olarak performansını arttırmak amacıyla izlenecek süreçlerin ortaya konulması noktasında, örgütsel öğrenme konusunda diğerlerine göre daha başarılı olan örgütler rakiplerine göre daha yüksek düzeyde rekabet performansı gösterecekleri için bunlar öğrenen örgütler olarak kabul edilir (Carayannis ve Alexander, 2002: 626). Öğrenen örgüt; çalışanların tümünün öğrenmesini daha da kolay hale getiren ve aynı zamanda da kendisini sürekli biçimde değişim sürecine tabi tutan bir örgüttür. Başka bir biçimde tanımlanırsa, öğrenen örgüt; çevresel değişimlere uyum ve yenilenme amacıyla sahip olduğu kapasiteleri ve sergilediği becerileri sürekli olarak geliştiren bir örgüttür (Armstrong ve Budman, 1994: 31-35). Öğrenen örgüt, sürekli öğrenmeye odaklanan, kendi yapısını sürekli değişimden geçiren bir örgüttür. Bu şekildeki bir örgütte öğrenme faaliyeti, yerine getirilen işlere paralel olarak gerçekleşir ve çalışanların yaptıkları işlerle entegre şekilde yürütülen, sürekli ve stratejik bir süreç olarak nitelendirilir (Tepeci ve Koçak, 2005: 381).

Marsick ve Watkins (2003: 132-151), öğrenen örgüt uygulamalarının değerini ortaya koymak için yedi boyutlu bir çerçeve geliştirmiştir. Yazarlara göre bu boyutlar sırasıyla; sürekli öğrenme fırsatları yaratma, sorgulama ve diyalogu teşvik etme, takım halinde öğrenme ve işbirliğinin teşvik edilmesi, öğrenmeyi sağlama ve paylaşma için sistemlerin yaratılması, ortak bir vizyon doğrultusunda çalışanları güçlendirme, örgütün yenilikçi bir çevreyle ilişkilendirilmesi ve öğrenme için stratejik liderliğin sağlanması.

## 2.2. Gelişim Kültürü

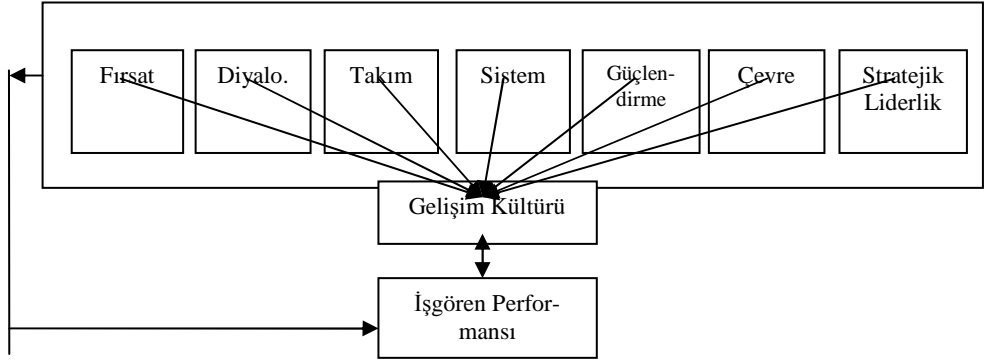
Örgüt kültürü, örgütsel davranışla ilgili olarak geliştirilen kurallar ve bunlara kaynaklık eden fonksiyonların algılanmasında etkili olan ve örgütün bütün düzeylerinde genel kabul gören inançlar ve değerlerdir. Deshpande ve Webster (1989: 4). Alt kültür ise örgütlerde kültürel yapı, anlayış ve davranışlar açısından farklılaşan grupların tanımlanmasını sağlayan, örgütte hâkim durumda olan kültürden gözle görülür biçimde farklılıklar sergileyen yaklaşım ve uygulamalar olarak tanımlanmaktadır (Trice ve Morand (1991: 1). Quinn ve Rohrbaugh (1981: 363-377), örgütlerdeki çalışanların mevcut ve hâkim olan kültürel dinamiklere göre tanımlanmasında ve örgütlerde geçerli olan hâkim kültürün ortaya konularak değerlendirilmesine yardımcı olan rekabetçi değerler çerçevesini geliştirmiştir. Daha sonra Quinn ve Spreitzer ve Denison ve Spreitzer (1991)'in yaptığı çalışmalarla birlikte örgüt kültürü, dışsal odaklı, rasyonel, gelişim kültürü, içsel odaklı, hiyerarşik ve grup kültürü olarak dört alt boyutta ele alınmıştır. Gelişim kültürü, uyum, büyüme yaratıcılık ve yenilik gibi esnek bir kültürü işaret eden değerler olduğu görülmektedir. Bu kültürlerde liderler, girişimci, risk almaya istekli ve kapsamlı bir vizyon tasarımına sahiptirler. Gelişim kültürü, örgütün bakış açısını rekabetçi değerlere yani stratejik yönetim perspektifine odaklar. Bu kültürde cesaretlendirme, örgütsel büyüme, çalışanların yaratıcılık performansını ve farklılıklara değer verilmesi üzerinde durulan motivasyon faktörleri olmaktadır. Böylesi bir kültürel bakış açısında ise örgütün temel performans kriterleri büyüme, yeni pazarlara nüfuz edilmesi ve örgütün gereksindiği kaynakların düşük maliyetle tedarikidir (Deshpande ve Webster, 1989: 3-15).

## 2.3. İşgören Performansı

Kavram olarak performans, bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini nicel ve nitel olarak belirten bir kavramdır. Birey ve grup performansı, örgütün o işle ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin ya da grubun kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir. Örgütsel performansla da sistemin toplam performansı anlatılmaktadır. Örgütler için öncelikli öneme sahip olan performans bireysel performanstır. Çünkü bir örgüt ancak personelinin gösterdiği performans kadar iyi olabilir (Benligiray, 2004: 141). Başka bir ifadeyle performans; yerine getirilen görev kapsamında, daha önceden saptanan kriterleri karşılayacak şekilde, verilen görevin tamamlanması ve amaca ulaşılması doğrultusunda ortaya konulan mal, hizmet veya bir düşüncedir (Pugh, 1991: 7-8).

## 3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Araştırma modeli aşağıda Şekil 1'de gösterilmektedir. Modelden de görüleceği gibi, bu çalışmada öğrenen örgüt uygulamaları olarak; sürekli öğrenme fırsatları yaratma, sorgulama ve diyalogu teşvik etme, takım halinde öğrenme ve işbirliğinin teşvik edilmesi, öğrenmeyi sağlama ve paylaşma için sistemlerin yaratılması, ortak bir vizyon doğrultusunda çalışanları güçlendirme, örgütün yenilikçi bir çevreyle ilişkilendirilmesi ve öğrenme için stratejik liderliğin sağlanması değişkenlerinin gelişim kültürü ve işgören performansını pozitif yönde etkileyeceği varsayılmıştır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırma kapsamında tasarlanan temel hipotezler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

Hipotez 1: Öğrenme fırsatı yaratma ile gelişim kültürü arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 2: Sorgulama ve diyalogu teşvik etme ile gelişim kültürü arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 3: Takım halinde öğrenme ve ile gelişim kültürü arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 4: Öğrenme ve paylaşma için sistemlerin yaratılması ile gelişim kültürü arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 5: Ortak bir vizyon doğrultusunda çalışanları güçlendirme ile gelişim kültürü arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 6: Örgütün yenilikçi bir çevreyle ilişkilendirilmesi ile gelişim kültürü arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 7: Öğrenme için stratejik liderliğin sağlanması ile gelişim kültürü arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 8: Gelişim kültürü ile işgören performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 9: Öğrenen örgüt uygulamaları ile işgören performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

## 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### 4.1. Ana Kütle ve Örneklem seçimi

Bu araştırma, Uşak Organize Sanayi Bölgesi kapsamında tekstil sektöründe faaliyet gösteren beş büyük tekstil firmasında gerçekleştirilmiştir. Araştırma, ana kütleli oluşturan söz konusu beş büyük ölçekli işletmede çalışan 200 mavi ve beyaz yakalı personele uygulanmıştır. Bu işletmelere 200 anket formu dağıtılmış, söz konusu işletmelerden geriye dönen 160 anket formundan analiz için elverişli verileri içermeyen veya tam olarak doldurulmadığı tespit edilen 15 anket formu çıkarılarak geriye kalan 145 anket değerlendirme sürecine alınmıştır. Ulaşılan örneklem sayısı ana kütleli % 72,5'ini oluşturmakta ve ana kütleli yüksek oranda temsil ettiği anlaşılmaktadır. Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde %73'ünün erkek, %69'unun evli, %59'unun üniversite mezunu, % 33'ünün beş yıldan fazla çalıştığı, % 33'ünün 25 yaşının üstünde olduğu anlaşılmaktadır.

### 4.2. Veri Toplama Yöntemi Ve Değişkenlere İlişkin Ölçekler

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Daha önceden tasarlanan anket formlarının çalışanlarla yüz yüze iletişimde doldurulmuştur. Hazırlanan anket formlarının araştırmada gönüllü olarak yer almak isteyen çalışanlara birlikte doldurulması sağlanmıştır. Araştırmada yararlanılan ölçeklere ilişkin cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Araştırma modeli kapsamında aralarında ilişkiler bulunduğu varsayılan değişkenler ve bu değişkenlere ilişkin olarak yararlanılan ölçekler aşağıda açıklandığı gibidir.

*Öğrenen Örgüt Uygulamaları Ölçeği:*

Öğrenen örgüt uygulamalarının düzeyini değerlendirmek amacıyla Marsick ve Watkins (1999, 2003) tarafından geliştirilen öğrenen örgütün boyutları anketinde (The Dimensions of Learning Organization

Questionnaire (DLOQ) yer alan sorulardan yararlanılmıştır. Marsick ve Watkins (2003) öğrenen örgüt uygulamalarının değerini ortaya koymak amacıyla yedi boyutlu bir ölçek geliştirmiştir. Yang ve diğerleri (2004), sözü edilen ölçeğe kapsamlı bir şekilde keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulayarak orijinal 43 maddelik ölçeğe göre daha üstün olduğu sonucuna ulaşılan 21 maddelik bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu çalışmada sözü edilen 21 maddelik öğrenen örgüt uygulamaları ölçeği kullanılmıştır. Öğrenen örgüt uygulamaları ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .87 olarak bulunmuştur.

#### *Gelişim Kültürü ölçeği:*

Akkoç ve arkadaşları (2012: 65-84) tarafından Tseng ve Lee (2009)'den uyarlanarak Türkçe geçerleminin yapıldığı 8 maddeli gelişim kültürü ölçeği kullanılmıştır. Sözü edilen yazarlarca yapılan güvenilirlik analizlerinde Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı gelişim kültürü ölçeği için .73 olarak tespit edilmiştir. Bu araştırmada ilgili ölçeğe ilişkin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .82 olarak bulunmuştur.

#### *İşgören performansı ölçeği:*

Önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılan ve Türkçe'ye Çöl (2008: 35-46) tarafından uyarlanarak kullanılan 4 maddelik işgören performansı ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu araştırmada, İşgören performansı ölçeğiyle ilgili olarak yapılan güvenilirlik analizlerinde Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .86 olarak tespit edilmiştir.

## 5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Tablo 1'de yer alan korelasyon matrisinden de anlaşılacağı üzere, öğrenen örgüt uygulamalarını ifade eden takım halinde öğrenme, diyalogu teşvik etme, sürekli öğrenme, güçlendirme, sistemler oluşturma boyutları ile gelişim kültürü arasında % 1 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde ilişkiler olduğu anlaşılmaktadır. Yine aynı matristen görüleceği üzere, öğrenen örgüt uygulamaları ile işgören performansı arasında pozitif yönde ve % 5 anlamlılık düzeyinde ilişkiler olduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu matristeki sonuçlar değerlendirildiğinde, öğrenen örgüt uygulamalarından sorgulama ve diyalogu teşvik etme boyutunun gelişim kültürü ile ilişkisinin daha güçlü olduğu ( $r=.548$ ), öğrenme ve paylaşmayı sağlamak için sistemler yaratılması ile gelişim kültürü arasındaki ilişkinin ( $r=.207$ ) diğer değişkenlerle gelişim kültürü arasındaki ilişkiye göre daha zayıf olduğu tespit edilmektedir. Öğrenen örgüt uygulamaları ile işgören performansı arasındaki ilişkiler analiz edildiğinde, takım halinde öğrenme, diyalogu teşvik etme, sürekli öğrenme, güçlendirme, sistemler oluşturma boyutları ile işgören performansı arasında % 1 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde ilişkiler olduğu anlaşılmaktadır. Stratejik liderlik ( $r=.588$ ), sorgulama ve diyalogu teşvik etme ( $r=.456$ ) boyutlarının işgören performansı ile ilişkisinin diğer boyutlarla karşılaştırıldığında oldukça güçlü olduğu anlaşılmaktadır. Gelişim kültürü ile işgören performansı arasındaki ilişki düzeyi değerlendirildiğinde, iki değişken arasında pozitif yönde ve kuvvetli bir ilişki olduğu ( $r=.434$ ) tespit edilmektedir. Diğer taraftan bu iki değişken arasındaki ilişki düzeyi öğrenen örgüt uygulamaları ile gelişim kültürü arasındaki ilişkiyle karşılaştırıldığında, gelişim kültürünün öğrenen örgüt uygulamaları ile ilişkisinin gelişim kültürü ile işgören performansı arasındaki ilişki düzeyinden yüksek olduğu ( $r=.591$ ) anlaşılmaktadır.

**Tablo 1.** Araştırma Değişkenlerine Ait Standart Sapma, Ortalama ve Pearson Korelasyonları

Değişken	Std. Sap.	Ort.	St. Liderl.	Takım Ög.	Diyalog	Sürekl. Öğr.	Güçlend.	Sistem	Gel. Kült.	İşg. Perf	Öğr. Uyg.
St. Liderl.	,718	4,29	,84 (a)	,529**	,534**	,436**	,368**	,334**	,529**	,588**	,735**
Takım Ög.	,776	3,84		,84 (a)	,507**	,376**	,496**	,324**	,489**	,229**	,758**
Diyalog	,900	4,04			,83 (a)	,416**	,442**	,259**	,548**	,456**	,754**
Sürekl. Öğr.	,832	4,08				,85 (a)	,329**	,308**	,406**	,274**	,672**
Güçlend.	1,09	3,46					,86 (a)	,203*	,338**	,153	,715**
Sistem	,848	3,99						,86 (a)	,207*	,183*	,567**
Gel. Kült.	,731	4,15							,82 (a)	,434**	,591**
İşg. Perf	,703	4,48								,86 (a)	,432**
Öğr. Uyg.	,603	3,95									,87 (a)

\*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) \*\*.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

Araştırmaya ilişkin olarak geliştirilen teorik çerçeve ve tasarlanan hipotezler, doğrusal regresyon yöntemi ile test edilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni öğrenen örgüt uygulamaları olarak belirlenmiştir. Gelişim kültürü ve işgören performansı değişkenleri ise bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır. Araştırmada tespit edilen değişkenlere ilişkin ortalama değerlerden yola çıkılarak tekli ve çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Öğrenen örgüt uygulamalarına ilişkin boyutların gelişim kültürü üzerindeki etkilerini analiz etmek amacıyla altı regresyon modeli kurulmuştur. Modele ilişkin sonuçlar aşağıdaki Tablo 2'de gösterilmek-

tedir. Modellerin istatistiki olarak anlamlı oldukları tespit edilmiştir. Kurulan birinci regresyon modelinde stratejik liderliğin gelişim kültürünü %1 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Kurulan ikinci regresyon modelinde takım halinde öğrenmenin gelişim kültürünü %1 anlamlılık düzeyinde ve pozitif yönde etkilediği anlaşılmıştır. Stratejik liderlik ve takım halinde öğrenmenin gelişim kültürüne etkilerinin test edildiği üçüncü modelde, sözü edilen değişkenlerin her ikisinin de gelişim kültürünü pozitif yönde etkiledikleri anlaşılmaktadır. Değişkenlerden stratejik liderliğin gelişim kültürünü takım halinde öğrenmeye oranla daha güçlü etkilediği ( $.376 > .290$ ) görülmektedir. Dördüncü model, diyalogu teşvik etme ve sürekli öğrenmeye dönük uygulamaların gelişim kültürüne olan etkilerini test etmeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Bu model analiz edildiğinde her iki değişkenin de gelişim kültürünü pozitif yönde etkiledikleri ancak sorgulama ve diyalogu teşvik etmenin etkisinin daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Güçlendirme ve sistem oluşturma değişkenlerinin gelişim kültürüne etkilerinin incelendiği beşinci regresyon modelinden elde edilen bulgulara göre her iki değişkenin gelişim kültürü üzerinde pozitif yönde etkileri olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde güçlendirmenin etkisinin %1 anlamlılık düzeyinde daha güçlü olduğu ( $.309 > .144$ ) anlaşılmaktadır. Öğrenen örgüt uygulamalarına ilişkin bütün boyutların gelişim kültürü üzerindeki etkisinin araştırıldığı altıncı regresyon modelinde, diyalog ve sorgulama, stratejik liderlik, takım halinde öğrenme ve sürekli öğrenmenin gelişim kültürünü pozitif yönde etkiledikleri tespit edilmiştir. Modele ilişkin sonuçlar değerlendirildiğinde, sorgulama ve diyalogu geliştirme ile stratejik liderliğin, gelişim kültürünü diğer değişkenlere oranla daha güçlü etkiledikleri, güçlendirme ve sistem oluşturma'nın herhangi bir etkisi bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Modelde takım halinde öğrenme boyutunun ikinci, üçüncü ve dördüncü regresyon modeli ve korelasyon matrisindeki bulgulara yakından bakıldığında stratejik liderlik ile sorgulama ve diyalogu teşvik etme arasındaki ilişkide aracı değişken rolü üstlendiği söylenebilir.

**Tablo 2.** Öğrenen Örgüt Uygulamalarının Gelişim Kültürü Üzerindeki Etkisi

Model	St. Lider	Takım	Diyalog	Sürekli Öğrenme	Güçlendirir	Sistem	R <sup>2</sup>	F	Sig
1	,529**						,280	55,673	,000
2		,489**					,239	44,937	,000
3	,376**	,290**					,341	36,714	,000
4			,458**	,216**			,338	36,325	,000
5					,309**	,144*	,134	11,024	,000
6	,239**	,185**	,285**	,128*	,000	-,046	,415	16,346	,000

Bağımlı Değişken: Gelişim Kültürü

\*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) \*\*.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

Araştırmaya ilişkin olarak geliştirilen ve gelişim kültürünün işgören performansı üzerindeki etkisini test etmeye dönük olarak kurulan tekli regresyon modeline ilişkin sonuçlar aşağıdaki Tablo 3'te gösterilmektedir. Analize yönelik olarak oluşturulan regresyon modeli istatistiki olarak anlamlıdır. Söz konusu tablodaki bulgular analiz edildiğinde, gelişim kültürünün işgören performansını %1 anlamlılık düzeyinde ve oldukça kuvvetlice ( $\beta = .439$ , sig.:.000) etkilediği tespit edilmiştir.

**Tablo 3.** Gelişim Kültürünün İşgören Performansına Etkisi

Model	Gelişim Kültürü	R <sup>2</sup>	F	Sig
1	,439**	,189	33,227	,000

Bağımlı Değişken: İşgören Performansı

\*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) \*\*.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

Araştırmada, bir bütün olarak öğrenen örgüt uygulamalarının işgören performansı ile ilişkisini ortaya koymak amacıyla tekli regresyon modeli kurulmuştur. Aşağıda Tablo 4'te gösterildiği gibi sözü edilen model istatistiki olarak anlamlıdır. Tablodaki bulgular analiz edildiğinde, öğrenen örgüt uygulamalarının işgören performansını pozitif yönde ve %1 anlamlılık düzeyinde kuvvetlice etkilediği anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.** Öğrenen Örgüt Uygulamalarının İşgören Performansına Etkisi

Model	Öğrenen Örgüt Uygulamaları	R <sup>2</sup>	F	Sig
1	,432**	,186	32,765	,000

Bağımlı Değişken: İşgören Performansı

\*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) \*\*.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

## 6. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu çalışmada, dış çevredeki değişikliklere hızla adapte olabilmek amacıyla sahip olduğu temel yetenek ve becerileri sürekli biçimde geliştiren ve dinamik bir yapı olarak ifade edilen öğrenen örgüte ilişkin uygulamaların gelişim kültürü ve işgören performansı ile ilişkileri ampirik bir araştırma ile ortaya konulmaktadır. Elde edilen sonuçlar, araştırmanın ilgili değişkenleri arasında oldukça anlamlı ilişkiler bulunduğu işaret etmektedir. Öğrenen örgüt uygulamalarının gelişim kültürü üzerindeki etkilerine ilişkin olarak gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları (Tablo 2), çalışmada öğrenen örgüt uygulamaları olarak; sürekli öğrenme fırsatları yaratma, sorgulama ve diyalogu teşvik etme, takım halinde öğrenme ve işbirliğinin teşvik edilmesi, öğrenmeyi sağlama ve paylaşma için sistemlerin yaratılması, ortak bir vizyon doğrultusunda çalışanları güçlendirme ve öğrenme için stratejik liderliğin sağlanması değişkenlerinin gelişim kültürü üzerinde pozitif etkilerle sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda araştırmanın başlangıcında tasarlanan Hipotez 1, Hipotez 2, Hipotez 3, Hipotez 4, Hipotez 5 ve Hipotez 7 kabul edilmiştir. Araştırmanın bir diğer hipotezini oluşturan Hipotez 6, yapılan Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan boyutlar arasında yer almadığından desteklenememektedir. Araştırmada gelişim kültürünün işgören performansı üzerindeki etkisinin ortaya konulmaya çalışıldığı kurulan regresyon analizinde, gelişim kültürünün işgören performansını %1 anlamlılık düzeyinde ve oldukça kuvvetli şekilde ( $\beta=.439$ , sig.:.000) etkilediği saptanmıştır. Ayrıca öğrenen örgüt uygulamalarının, bütün boyutlar itibarıyla işgören performansı üzerindeki etkisinin değerlendirildiği tekli regresyon modeli sonucunda, öğrenen örgüt uygulamalarının işgören performansını pozitif yönde ve % 1 anlamlılık düzeyinde kuvvetlice etkilediği tespit edilmiştir. Bu araştırma ile elde edilen sonuçlar, öğrenen örgüt uygulamalarını geliştirmeye ve daha yüksek performanslı hale getirmeye dönük örgüt içi stratejilerin, en başta gelişim kültürü olmak üzere işgören moralini ve üretkenliğini daha da arttıracaklarını göstermektedir. İşletmelerin, öğrenen örgütler olarak etkinliklerini daha da geliştirmeleri, sahip oldukları örgüt kültürünü girişimci, stratejik, dinamik ve vizyoner bir perspektife yönlendirecektir. Özellikle, günümüz ekonomisinin entelektüel sermaye odaklı, bilgiye dayalı örgütlerinin, rekabet gücünü sürekli yeni bilgiler elde ederek geliştirebildikleri göz önüne alındığında araştırma sonuçlarının uygulama alanındaki yöneticiler için önemli mesajlar içerdiği görülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. 2012. Gelişim ve rasyonel alt kültürlerinin girişimci davranışa etkisi: algılanan çevresel belirsizliğin aracılık rolü. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12 (4), 65-84.
- Armstrong E., Budman S.H. 1994. Brief therapy for managed mental health companies: becoming a learning organization. *Managed Care*, 2:(2), 1994, 31- 35.
- Carayannis, E.G. ve Alexander, J. 2002. Is technological learning a firm core competence, when, how and why? a longitudinal, multi-industry study of firm technological learning and market performance, *Technovation* 22.
- Çöl, G. 2008. Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1) 2008, 35-46.
- Deshpandé R, Webster F E Jr. 1989. Organizational culture and marketing: Defining the research, *Journal of Marketing*, 53 (1): 3-15.
- Kazanjian, R.K. Drazin, R. Glaynn,M.A. 2002. Creativity and Technological Learning:
- Marsick, V. J., ve Watkins, K. E. 2003. Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Pugh, D. 1991. *Organizational behaviour*, Prentice Hall Interneational (uk) ltd.
- Quinn, R.E. ve Rohrbaugh, J. 1981. A special model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29: 363-377.
- Sigler, T.H. ve Pearson, C. M. 2000. Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal Of Quality Management*, Vol.5, 27-52.
- Tepeci, Mustafa ve Koçak, Göknil Nur, <http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/dergi/dosyalar/2005.14.1.220.pdf>, (Erişim: 12.04.2013.

**OTUZ SEKİZİNCİ OTURUM: PROF.DR. ATILLA BARANSEL SALONU  
ETİK LİDERLİK VE MAKYAVELİZM**

- ✓ **ÖRGÜTLERİN KARANLIK YÜZÜ MAKYAVELİZM İLE İLGİLİ  
LİTERATÜR TARAMASI VE ÇALIŞANLARIN MAKYAVELİST  
EĞİLİMLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**  
*Yrd.Doç.Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER*  
*Yrd.Doç.Dr. Ceren GİDERLER ATALAY*  
*Araş.Gör. Meltem DİRİCAN*
- ✓ **ETİK LİDERLİK VE NORMATİF BAĞLILIK ARASINDAKİ  
İLİŞKİNİN SOSYAL MÜBADELE KURAMINDAN HAREKETLE  
İNCELENMESİ**  
*Yrd.Doç.Dr. Erkan DEMİREL*  
*Doç.Dr. Neslihan DERİN*  
*Yrd.Doç.Dr. Arzu KARACA ÇAKINBERK*
- ✓ **ETİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ  
İLE OLAN İLİŞKİSİNDE MAKYAVELİZM YÖNELİMİNİN DÜ-  
ZENLEYİCİ ROLÜ**  
*Prof.Dr. Alev KATRİNLİ*  
*Doç.Dr. Gonca GÜNAY*  
*Araş.Gör. Deniz ZAPTÇIOĞLU*

# ÖRGÜTLERİN KARANLIK YÜZÜ MAKYAVELİZM İLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI VE ÇALIŞANLARIN MAKYAVELİST EĞİLİMLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**Yrd.Doç.Dr. Derya ERGUN ÖZLER**

Dumlupınar Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
deryaergun69@hotmail.com

**Yrd.Doç.Dr. Ceren GİDERLER ATALAY**

Dumlupınar Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
giderler\_ceren@hotmail.com

**Araş.Gör. Meltem DİRİCAN**

Dumlupınar Üniversitesi  
İİBF İKY Bölümü  
meltemozcinar@hotmail.com

## ÖZET

Bir bireyin hedeflerine ulaşmak için bir diğer kişiyi araç olarak kullanma davranışı göstermesi ve başarı adına gereken herşeyi yapma anlayışı içinde olması şeklinde tanımlanan makyavelizm kavramı, günümüzde güçlü rekabet koşullarında çalışan işgörenlerin sıklıkla sergilediği bir davranış şekli durumuna gelmiştir. İşletmelerde makyavelist davranış eğilimi gösteren çalışan sayısının her geçen gün artması, bu kavramın daha çok önem kazanmasına yol açmıştır. Çalışanların makyavelist eğilimler gösterme düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışma makyavelizme yönelik literatür taraması ve makyavelist eğilimleri ölçmeye yönelik araştırma bulgularından oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini Kütahya ilinde faaliyette bulunan büyük ölçekli bir aile işletmesinin beyaz yakalı çalışanlarından oluşmaktadır. Bu kapsamda, söz konusu işletmede çalışan 70 personelin anket yöntemi kullanılarak makyavelist eğilim gösterme düzeyleri belirlenmiş ve genel olarak çalışanların makyavelist eğilimlerinin düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:**Makyavelizm, Makyavelist, Makyavelist Eğilimler

## 1. MAKYAVELİZM KAVRAMI

Makyavelist terimi 1513 yılında, Niccolo Machiavelli'nin adından esinlenerek ortaya çıkan (Kareshki, 2011, s.414); kurnazlık, ikiyüzlülük, kötü niyet içerikli yazıya dayandırılan olumsuz nitelikli bir özelliktir (Yu Chen, 2010: 294, Christie ve Geis:1970).

Machiavelli'ye kötü bir şöhret getiren ve makyavelizmi ayrıntılı biçimde ele alan Machiavelli'nin 1513'de yazdığı "Hükümdar" (Prens) adlı kitabının yayınlanmasına ancak 1532 yılında izin verilmiştir. Makyavelizm'de hükümdar bütün araçları kendi kişisel çıkarları için değil, devletin güvenlik ve refahını artırmak gibi yüksek bir amaca hizmet etmek için kullanmakla sorumlu tutulmuştur. Fakat bu nokta gözden kaçırıldığı için Makyavelizm dürüstlükten yoksun bir siyaset biçiminin yanında, sahtekârlığı, ikiyüzlülüğü, zorbalığı ifade eden bir sözcük haline gelmiştir. Bu sözcükten türeyen 'makyavelist' sıfatı ise dalavereci, acımasız, ikiyüzlü, kötü ruhlu insanları ve dürüstlikle yapılmayan işleri nitelemek için kullanılmıştır (Altuntaş, 2012). Hükümdar eserine göre makyavelizmin ilkelerinden bazıları; dürüstlük her zaman iyi bir politika değildir, her bakış açısının iyi olması mümkün değildir, insanlar menfaat kazanmak için başkalarına duymak istediklerini söyler, birisi bir şey yapmak isterken doğruyu söylemek yerine daha önemli bir neden uydurmak daha iyidir şeklindedir (Ural, 2003: 102).

Makyavelizm, bir bireyin hedeflerine ulaşmak için bir diğer kişiyi araç olarak kullanma davranışı göstermesi şeklinde tanımlanmaktadır (Paal ve Bereczkei, 2007:543; Byrne ve Whiten, 1988). "Cool sendromu" olarak karakterize edilen Makyavelizm (Mudrack, 1989:491), Christie ve Geis (1970) tarafından kavramsallaştırılmış ve bu yazarlar tarafından stratejik olarak diğer insanların çıkarlarına karşı kendi çıkarlarını öne

süren bir özellik olarak ifade edilmiştir. Makyavelizm, kendi çıkarını öne sürme, düzenbazlık yapma ve başkalarını sömürmeyi içeren kişilerarası stratejileri kapsar ve makyavelistler, sinik, otoriter (zorba) iş bitirici ve soğuk (ilgisiz) bireyler şeklinde tarif edilirler (Ali, 2009:159, McHoskey, Worzel ve Szyarto, 1998).

Makyavelizmin, narsizm ve psikopati ile birlikte kişiliğin üç karanlık yönünden biri olduğu düşünülmektedir. Makyavel kişilik özelliği sosyal manipilasyon ve kişilerarası ilişkilerde geleneksel ahlakın eksikliği ile ilişkilidir. Araştırmacılar Makyavelizm ile dürüstlük ve samimiyet arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu ifade etmektedirler. Makyavelist ölçekte yüksek puan alan bireylerin başkaları tarafından genellikle sosyal olarak çekici ve karizmatik liderler olarak görülmesi bu karanlık kişiliği anlamayı güçleştirmektedir (Dussault, Hojjat, ve Boone, 2013: 283).

Makyavelist bireyler başkalarıyla daha az duygusal ilişkiler kurarak onlara karşı mesafeli tavırlar sergilemekte (Yurtsever, 2003: 6), tipik olarak başkalarına kötü niyet beslemekte ve onlarla işbirliği yapmamakta, kendileri başkalarını istismar etmeseler bile başkaları tarafından istismar edileceklerini varsaymaktadırlar (Paal and Bereczkei, 2007:543; Byrne ve Whiten: 1988: Wilson, Near, ve Miller, 1998).

Makyavelist eğilimleri yüksek olan bireyler, başarılı olmak için ne gerekiyorsa yapacağız anlayışını benimsemekte, grup tartışmalarına daha fazla katılım göstermekte, sosyal rekabeti kendi yararlarına çevirmek için ideolojik olarak tarafsız olabilmekte, kişilerarası ilişkilerde daha az duygusallık gösterebilmektedirler. Bireylerin makyavelist yönünün yüksek düzeyde olması çoğu kez etik dışı bir davranış olarak görülmektedir (Walter, Anderson ve Martin, 2005:59-60). Makyavelist özelliği yüksek olan kişi başkalarını kullanan, daha çok kazanan, daha az ikna edilebilen ancak başkalarını ikna edebilen kişilerdir. Bu kişiler içinde buldukları duruma göre hareket ederler yani yüz yüze konuşulan durumlarda daha başarılıdırlar, eğer az sayıda kural ve kaidenin içinde bulunduğu bir durum varsa durumun gelişmesini bekler, ona göre hareket ederler (Özkalp, 2010: 93-94).

Makyavelist bireyler, kendi çıkarları için hırsızlık yapmayı, hile yapmayı ve yalan söylemeyi yanlış davranışlar olarak görmez ve etik davranış gösteren bireylerden çok, etik dışı davranış gösteren bireylerin önerdikleri kararlara eğilim gösterirler (Winter ve diğerleri, 2004: 281).

Makyavelist bireylerin; kişilerarası ilişkilerde nispeten duygusuz olma, yerleşik ahlaki kurallara karşı ilgisizlik ve düşük ideolojik bağlılık gibi eğilimlere sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Tang, Chen ve Sutarso, 2008: 248). Yüksek makyavelist eğilime sahip olan kişilerin, diğerleriyle olan etkileşimlerinde duygusal açıdan kopuk olduğu görülmüştür. Buna ek olarak Makyavelizm ile empati, diğerlerinin duygularını anlama yeteneği, samimiyet ve dürüstlük arasında da negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Tüm bu kavramların duygusal zeka ile yakından ilişkili olduğu olduğu düşünüldüğünde, duygusal zeka ile makyavelizm arasında da negatif bir ilişki olacağı düşünülmektedir. (Austin, Farrelly, Black ve Moore, 2007, pp. 180).

Hunt ve Chomko (1984) Mach skoru ile ahlaki karar alma arasında, Knouse ve Giacalone (1992) ise Makyavelizm ile ahlaki karar alma arasında negatif bir ilişki olduğunu bulmuştur. Flynn, Reichard ve Slane (1987) yüksek makyavelist eğilimlere sahip bireylerin daha fazla hile yapabileceğini ifade etmiştir. Fletcher (1990) yüksek makyavelist özellik taşıyan bireylerin daha fazla yalan söyleyeceğini ortaya koymuştur. Singhapakdi ve Vitell (1990) ise, makyavelistlerin diğerlerinden daha az etik olduğunu bulmuştur (Malinowski, 2008: 399).

Rayburn ve Rayburn (1996) Makyavelizm, etik yönelim ve A tipi kişilik arasındaki ilişkiyi incelemiş ve cinsiyetin bu üç kavramın ayrımı için iyi bir yordayıcı olmadığını bulmuştur. Bununla birlikte zekanın, Makyavelizm ve A tipi kişilik eğilimi ile pozitif, etik ile negatif ilişkisinin olduğu bulunmuştur. Makyavelistler, A tipi kişilik özelliğine sahip olma eğilimindedirler ve makyavelist olmayanlardan daha az etik yönelimlidirler.

Gable ve Topol (1988), Makyavelizm ile çalışanların iş tatmini ve buna bağlı olarak işlerinde göstermiş oldukları başarıları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre makyavelist eğilimleri yüksek olanların iş tatmini düzeyleri daha düşüktür. Ayrıca, Makyavelizm ve iş tatmini arasındaki ilişkide cinsiyetin önemli farklılıklara yol açtığı gözlemlenmiştir. Daha düşük makyavelist eğilime sahip erkeklerin iş pozisyonlarında daha çok yükselme şansı bulunmakta ve bu kişiler daha çok kazanmaktadırlar. Diğer taraftan yaş faktörü göz önünde bulundurulduğunda gençlerin yaşlılara göre daha fazla makyavelist eğilimler sergiledikleri ortaya çıkmıştır.

McHoskey (2001) makyavelizmin birçok kişilik özelliği ile ilişkili olduğunu ancak bu ilişkinin aşırı olmasının kişilik bozukluklarına yol açacağını ileri sürmüştür. Özellikle bu kişilik bozukluklarından psikotizm (saldırganlık ve düşmanlıkla ilişkili), dışa dönüklük (extraversion), nevroz (duygusal dengesizlik), psikopati, narsizm, paranoya ve histeriyi araştırmaya dahil ederek bu kavramların genel anlamda Makyavelizm ile ilişkisini incelemiş ve aralarında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.



Aziz (2004), Makyavelizm ile işe devamsızlık oranı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma iki perakende işletmesinde çalışan işçörenler üzerinde yapılmıştır. Araştırmada, Makyavelizm ile işe devamsızlık oranı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Mostafa (2007)'nın Mısır halkının makyavelist davranışlarını belirlemeye yönelik olarak pazarlamada uzmanlaşmış 482 öğrenci üzerinde yaptığı bir araştırmada, yaş ile makyavelizm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu, Makyavelizm algısının kadın ve erkeklere göre belirgin farklılıklar gösterdiği, daha az eğitim almış insanların daha iyi eğitim alanlardan daha fazla Makyavelist eğilimlere sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Becker (2007), makyavelizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Bunun yanında örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ile makyavelizm arasındaki negatif ilişkinin bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ile makyavelizm arasındaki negatif ilişkiden daha güçlü olduğu sonucuna varmıştır. Bunlarla beraber Makyavelizm, örgütsel vatandaşlık davranışı yönetimi güdüsü ile bağdaştırılır ancak örgütsel vatandaşlık davranışı güdülerinden örgütsel kayırma ve prososyal değerler ile negatif bir şekilde bağdaştırılır.

Bodey ve Grace (2007) şikayetçi davranış bağlamında; kendini izleme, algılanan kontrol, öz-yeterlilik ve makyavelizm gibi kişilik özelliklerini inceledikten sonra kendini izleme, algılanan kontrol ve öz yeterlilik ile şikayet etmeye dair tutumlar arasında, Makyavelizmin ise öz-yeterlilikle birlikte şikayet etme eğilimiyle aralarında anlamlı bir ilişkinin olduğu tesbit edilmiştir.

Liu (2008), Makyavel oryantasyon ile bilgi paylaşım gönüllülüğü arasında anlamlı negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Diğer bir deyişle makyavelist eğilimler arttıkça, bilgi paylaşım gönüllülüğü azalmaktadır.

Tang ve Chen (2008) para sevgisi, etik dışı davranışlar ve Makyavelizm arasındaki ilişkiyi incelemiş ve para sevgisinin kişinin Makyavelist eğilimler sergilemesine neden olduğunu, makyavelizmin ise etik dışı bir davranış olduğunu saptamıştır.

Subramaniam (2009) Malezya'daki bir havayolu işletmesi çalışanları arasında yaptığı araştırmada, makyavelizm ile oryantasyon ve işe katılım arasında pozitif ve önemli bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur.

Karkoulian ve diğerleri (2009), makyavelizmin, bireylerin kariyer gelişimleriyle ilgili olarak; kariyer tatminlerini, kariyer hedeflerini ve kariyer yollarını etkileyip etkilemediğini incelemiştir. Makyavelist eğilimlerin yüksek olmasının kariyer hedefleri ve kariyer yollarıyla pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Güney ve Mandacı (2009) Makyavelizm ve etik algısı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve araştırmada Makyavelizm eğilimi yüksek olanların etik algılarının düşük olduğunu saptamıştır. Ayrıca cinsiyet ve öğrenim düzeylerine göre makyavelist eğilimler arasında da anlamlı bir farklılık olduğu belirtilmiştir.

Rauthmann, (2012) narsizm, makyavelizm ve psikopatiji "belirsiz karanlık üçlü" olarak ifade etmiş ve bunların kişilerarası ilişkilerde düşmanca davranışlarla bağıntılı olduğunu belirtmiştir. Bu çalışma, karanlık üçlü için "öz değerlendirme, başkalarını değerlendirme ve başkaları tarafından değerlendirilme" şekilleri araştırılarak bunların farklı sosyal sonuçlara neden olup olmadığını ortaya koymaya çalışmaktadır. Çalışmada genel olarak makyavelizm, narsizm ve psikopati arasında farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Analiz sonuçları, narsizm ve psikopatinin unvan azaltma noktasında birleştiğini gösterirken, makyavelizmin "öz değerlendirme, başkalarını değerlendirme ve başkaları tarafından değerlendirilme" konusunda narsizm ve psikopatiden ayrıldığını göstermektedir.

Dalton ve Radtke (2012) çalışmalarında, makyavelizmin daha iyi anlaşılması için işyerinde yönetimle ilgili bir usulsüzlüğü dış kaynaklara duyuran muhbir (whistleblower) açısından konuyu ele almışlardır. Bu bağlamda makyavelizmin muhbirlik üzerine olan etkisini araştırmış ve ispiyonlamanın altında yatan mekanizmaya dikkat çekmişlerdir. Yüksek düzeyde makyavelist olan bireylerde, yanlış yapılan işi ihbar etme eyleminin daha az olması beklenmektedir. Yapılan araştırma sonucunda Makyavelizm ile muhbirlik arasında negatif bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur. Algılanan sorumluluk ve algılanan faydadan dolayı makyavelizmin ispiyonculuk üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

## 2. ARAŞTIRMAYA YÖNELİK METODOLOJİ VE BULGULAR

Çalışanların makyavelist eğilimler gösterme düzeylerinin belirlenmesine yönelik yapılan bu araştırmada, çalışanların makyavelist eğilimlerinin demografik özelliklerine göre olası değişimi incelenmektedir. Araştırma, Kütahya ilinde faaliyette bulunan büyük ölçekli bir aile işletmesinin beyaz yakalı personeli üzerinde yapılmıştır. Söz konusu işletmede 87 beyaz yakalı personele tam sayım tekniğiyle araştırmanın amaçları doğrultusunda oluşturulmuş anket formları dağıtılmıştır. 17 personele ait anket formu eksik ve tutarsız bilgiler içerdiği için, araştırmaya dahil edilmemiş, elde kalan 70 personele ait veriler analize tabi tutulmuştur.

Yapılan araştırmada öncelikle çalışanların demografik özellikleri ve makyavelist eğilimleri yüzde ve aritmetik ortalama tekniğinden yararlanılarak tablolar yardımıyla gösterilmiştir. Daha sonra çalışan personelin makyavelist eğilimlerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirten araştırma hipotezlerinin test edilmesi için t testi ve ANOVA yapılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak seçilen anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik oluşturulmuş 9 adet soru; ikinci bölümde ise, çalışanların makyavelist eğilimlerini belirlemeye yönelik 20 adet soru yer almaktadır. Araştırmada Christie ve Geis (1970) 'in geliştirdiği makyavelist eğilim ölçeği (Mach IV) kullanılmıştır. Bu ölçekte yer alan ifadelere katılımcıların 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak (1: hiçbir zaman, 2: nadiren, 3: bazen, 4: çoğunlukla, 5: her zaman) yanıt vermeleri istenmiştir.

Verilerin analizi öncesinde araştırmada kullanılan ölçeğin iç tutarlılığını belirlemeye yönelik yapılan güvenilirlik testi sonucunda  $\alpha = 0,723$  bulgusu elde edilmiştir. Bu değer, araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik sınırları içerisinde yer aldığını göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1: Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Cinsiyet	F	%	İşletmede Çalışma Yılı	F	%	Şu anda görevli olunan işte çalışma yılı	F	%
Bay	50	71,4	0-1	18	25,7	0-1	18	25,7
Bayan	20	28,6	1-10	29	41,4	1-10	37	52,9
Toplam	70	100	11-20	13	18,6	11-20	12	17,1
			20+	10	14,3	20+	3	4,3
			Toplam	70	100	Toplam	70	100
<b>Medeni Durum</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>Yaş</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Bekar	34	48,6	0	55	78,6	18-25	11	15,7
Evli	36	51,4	1-5	5	7,1	26-40	42	60,0
Toplam	70	100	6-10	3	4,3	41-55	17	24,3
			11-20	3	4,3	Toplam	70	100
			20+	4	5,7			
			Toplam	70	100			
<b>Pozisyon</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>Bölüm</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Memur	48	68,6	İlköğretim	1	1,4	Üretim	10	14,3
Şef	8	11,4	Lise	6	8,6	Pazarlama	8	11,4
Müdür	3	4,3	Yüksekokul	8	11,4	İnsan Kaynakları	2	2,9
Diğer	11	15,7	Lisans	52	74,3	Muhasebe	29	41,4
Toplam	70	100	Yüksek Lisans	3	4,3	Finans	2	2,9
			Doktora	-	-	Ar-Ge	-	-
			Toplam	70	100	Diğer	19	27,1
						Toplam	70	100

Tablo 1'e bakıldığında, işletmede yer alan beyaz yakalı personelin çoğunun erkek, lisans mezunu, kendilerine bağlı hiçbir çalışan olmayan ve memur, 26-40 yaş grubu ve hali hazırda görevli olunan işte 1-10 yıl arası çalışmakta olan personelden oluştuğu görülmektedir.

Katılımcıların makyavelist eğilimlerini yansıtan ifadelere verdikleri yanıtların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ölçeğin genel ortalaması ile karşılaştırılarak ( $p < 0,05$ ;  $p > 0,05$ ) ve en yüksek aritmetik ortalama değerine sahip ifadeden en düşüğe doğru sıralanarak Tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 2:** Araştırma Ölçeğinde Yer Alan Makyavelizm Eğilimlerini Yansıtan İfadelere İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Anlamlılık Düzeyi Değerleri

Makyavelizm Eğilimlerini Yansıtan İfadeler	A.O.	S.S.	p
İnsanların çoğu esas olarak iyi ve kibardır. (-)	3,20	0,95	p<0,05
Başka birisine tamamen güvenen kimse kendine problem arıyor demektir.	3,12	1,06	p<0,05
Bütün insanların, fırsatını bulduğu zaman ortaya koyabileceği kötü özelliklere sahip olduğunu varsaymak gerekir.	3,07	1,08	p<0,05
İnsanları idare etmenin en iyi yolu onlara duymak istediklerini söylemektir.	2,84	0,95	p<0,05
Genelde, insanlar zorla yaptırmadıkça sıkı çalışmazlar.	2,71	0,87	p>0,05
Önemsiz ve dürüst olmak, önemli ve dürüst olmaktan daha iyidir.	2,68	1,37	p>0,05
Suçlularla diğer insanlar arasındaki en önemli fark; suçluların yakalanacak kadar aptal olmalarıdır.	2,58	1,18	p>0,05
Her bakımdan iyi olmak mümkündür. (-)	2,57	1,02	p>0,05
Gerçek nedeni söylemek faydalı olmadıkça yaptığın şeylerin gerçek nedenini söyleme.	2,55	1,08	p>0,05
Çoğu insan babasının ölümünü mallarının kaybindan daha çabuk unuttur.	2,54	1,23	p>0,05
Her an kaldırılabilir insanların var olduğunu düşünmek yanlıştır. (-)	2,47	1,17	p>0,05
Bir başkasına yalan söylemenin mazereti olamaz. (-)	2,45	1,18	p>0,05
Tedavisi mümkün olmayan hastalığa yakalananlar acı çekmeden öldürülmeyi seçebilmelidirler.	2,42	1,32	p>0,05
Birisinden sizin için bir şey yapmasını istediğinizde etkileyici nedenler söylemek yerine gerçek nedenleri söylemek en iyisidir. (-)	2,11	0,90	p<0,05
Önemli insanları pohpohlamak akıllı bir davranıştır.	2,08	1,01	p<0,05
Kişi, ancak ahlaken doğru olduğuna inandığı şeyleri yapmalıdır. (-)	1,94	1,03	p<0,05
Dürüstlük her zaman en iyi davranış tarzıdır. (-)	1,80	0,98	p<0,05
<b>Ölçeğin Genel Ortalaması</b>	<b>2,54</b>	<b>0,47</b>	<b>-</b>

A.O: Aritmetik Ortalama S.S: Standart Sapma

Tablo 2 incelendiğinde; “İnsanların çoğu esas olarak iyi ve kibardır” ifadesinin en yüksek aritmetik ortalama değerine sahip olduğu görülmektedir. Ancak bu ifadenin, makyavelizm ölçeğinde ters kodlanan 8 ifadeden biri olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Ayrıca “Dürüstlük her zaman en iyi davranış tarzıdır” ifadesinin en düşük aritmetik ortalama değerine sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmanın hipotezlerinin test bulguları ve sonuçları Tablo 3’te yer almaktadır.

**Tablo 3:** Araştırma Hipotezlerine İlişkin T-Testi ve Anova Testi Bulguları

Araştırmanın Hipotezleri	Test Türü	Test Değeri (F/t)	Anlamlılık Düzeyi	Sonuç
H <sub>1</sub> : Çalışanların makyavelist eğilimleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	T-Test	2,736	p<0,01	<b>KABUL</b>
H <sub>2</sub> : Çalışanların makyavelist eğilimleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	T-Test	-0,662	p>0,05	RED
H <sub>3</sub> : Çalışanların makyavelist eğilimleri yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.	ANOVA	0,514	p>0,05	RED
H <sub>4</sub> : Çalışanların makyavelist eğilimleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	ANOVA	2,679	p<0,05	<b>KABUL</b>
H <sub>5</sub> : Çalışanların makyavelist eğilimleri sözkonusu işletmede çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	ANOVA	5,672	p<0,01	<b>KABUL</b>
H <sub>6</sub> : Çalışanların makyavelist eğilimleri sözkonusu görevde çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	ANOVA	8,097	p<0,01	<b>KABUL</b>
H <sub>7</sub> : Çalışanların makyavelist eğilimleri kendilerine bağlı çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.	ANOVA	0,968	p>0,05	RED
H <sub>8</sub> : Çalışanların makyavelist eğilimleri sözkonusu işletmedeki pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.	ANOVA	1,232	p>0,05	RED
H <sub>9</sub> : Çalışanların makyavelist eğilimleri sözkonusu işletmede çalıştıkları bölümlere göre farklılık göstermektedir.	ANOVA	1,646	p>0,05	RED

Tablo 3'e bakıldığında, araştırma hipotezlerinden 4'ünün kabul edildiği görülmektedir. Kabul edilen hipotezlerden ilki H<sub>1</sub>: "Çalışanların makyavelist eğilimleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir." hipotezidir. Bulgular incelendiğinde, erkek çalışanların makyavelist eğilimlerinin bayan çalışanlardan önemli düzeyde yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Ülkemizin kültürel yapısı açısından, erkek çalışanların iş yaşamında kadın çalışanlara nazaran daha rekabetçi olmaları beklenen bir davranıştır. Bu durumun erkek çalışanların örgüt içinde diğer çalışanlarla rekabet edebilmede bazı makyavelist eğilimlere sahip olması sonucuna yol açtığı düşünülmektedir. Bunun yanında erkek çalışanların genelde daha rasyonel kadın çalışanların ise duygusal yapıda olmalarının da böyle bir farklılığı açıklamada etkili olabileceği kanısındayız. İkincisi ise, H<sub>4</sub>: "Çalışanların makyavelist eğilimleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir." hipotezidir. Bulgular incelendiğinde, fakülte ve yüksek lisans derecelerine sahip çalışanların lise mezunu çalışanlardan daha yüksek makyavelist eğilimlere sahip olduğu (Scheffe p <0,05) görülmektedir. Bu sonuç üzerinde, eğitim düzeyinin yükselmesinin çalışanların örgüt içerisinde daha üst kademelere gelme isteklerini ve olasılıklarını arttırmasının etkili olduğu düşünülmektedir. Üçüncüsü olan H<sub>5</sub>: "Çalışanların makyavelist eğilimleri sözkonusu işletmede çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir." hipotezidir. Bu hipoteze ilişkin araştırma bulguları incelendiğinde, söz konusu işletmede 1 yıldan az çalışan personelin makyavelist eğilimlerinin diğer gruplardan daha yüksek olduğu, 20 yıl ve üzeri çalışanların ise en düşük makyavelist eğilimi sergilediği (Scheffe p <0,05) görülmektedir. Kabul edilen hipotezlerden sonuncusu ise H<sub>6</sub>: "Çalışanların makyavelist eğilimleri sözkonusu görevde çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir." hipotezidir. Bu hipoteze ilişkin test bulguları detaylı olarak incelendiğinde, 1 yıldan az süredir hali hazırda görevli olduğu işte çalışan personelin makyavelist eğilimlerinin diğer gruplardan belirgin ölçüde yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında, 11-20 yıldır görevli buldukları işte çalışan personelin ise en düşük makyavelist eğilim düzeyine sahip oldukları ortaya çıkmıştır. H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub> hipotezlerinin bulgularını açıklamada ise, işe yeni giren elemanların diğer çalışanlarla ilişkilerinin henüz güçlü olmamasının, örgütlerine olan bağlılıklarının uzun süredir aynı işletmede çalışanlara göre daha az olmasının, yeni elemanların kendilerini ispat etme duygularının daha fazla olmasının ve bu nedenle uzun süredir çalışanlara göre daha rekabetçi duygulara sahip olmasının etkili olduğu düşünülmektedir. 11-20 yıl ve üzeri çalışanlarda ise başarıma, statü kazanma ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin azalmasının, iş yaşamının son aşamalarına doğru gelinmesinin ve işe yönelik beklentilerinin azalmasının Makyavelist eğilimleri en düşük çıkan grup olmasını etkilediği düşünülmektedir.

Üzerinde araştırma yapılan işletmenin nispeten homojen nitelikte olması, çalışanların makyavelist eğilimlerinin tüm demografik değişkenlere göre farklılık göstermediğini açıklayabilmektedir.

### 3.SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışanların makyavelist eğilimlerini belirlemeye yönelik yapılan araştırmada, toplam 8 adet hipotez test edilmiştir. Bu hipotezlerden, çalışanların makyavelist eğilimlerinin cinsiyetlerine, eğitim düzeylerine, işletmedeki çalışma sürelerine ve görevde çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği; medeni durumlarına, yaşlarına, kendilerine bağlı çalışan sayısına ve işletmedeki pozisyonlarına göre ise farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Günümüzün rekabetçi çalışma koşullarında makyavelist eğilimlerin gittikçe artmaya başlaması bu konuya yönelik ilginin artacağını göstermektedir. Buna karşın, makyavelizme ilişkin özellikle yerli literatürde çok sınırlı sayıda çalışma olmasının araştırmacılar için önemli bir kısıt oluştururken, alan yazındaki bu boşluğun, makyavelizm ile ilişkilendirilebilecek birçok kavramla ilgili araştırma yapılabilmesi için önemli bir fırsat oluşturacağı düşünülmektedir.

### KAYNAKÇA

- Ali, F. Amorim I, Premuzic, Chamorro, T. (2009). "Empathy Deficits And Trait Emotional Intelligence In Psychopathy And Machiavellianism", **Personality and Individual Differences**, Vol.47. pp.758-762.
- Altuntaş, İsmail H. (2012). "Makyavelizmin Doğuşu Ve İlkeleri-Bir Oyun: The Jew Of Malta", <http://ismailhakkialtuntas.com/2012/02/15/makyavelizmin-dogusu-ve-ilkeleri-bir-oyun-the-jew-of-malta/>.
- Austin, J. Elizabeth, Farrelly, Daniel, Black, Carolyn, Moore Helen. (2007). "Emotional intelligence, Machiavellianism and Emotional Manipulation: Does EI have a dark side?", **Personality and Individual Differences**, Vol. 43, pp.179-189.
- Aziz, Abdul (2004). "Relationship Between Machiavellianism and Absence Rate: An Empirical Study", **International Journal of Management**, Vol.21, No.4, pp.445-450.
- Byrne, Richard, W., Whiten, Andrew, (Eds.). (1988). **Machiavellian Intelligence: The Evolution of Intellect in Monkeys Apes and Humans**. Oxford: Clarendon Press.
- Christie Richard, Geis, Florence, L., (1970). **Studies in Machiavellianism**. New York: Academic Press.

- Dalton, Derek, Radtke, Robin, R., (2012). "The Joint Effects of Machiavellianism and Ethical Environment on WhistleBlowing", *Journal of Business Ethics*, <http://link.springer.com/article/>, Erişim tarihi; 09.04.2013.
- Dussault Matthew, Hojjat Mahzad And Boone R. Thomas (2013). "Machiavellianism And Dating: Deception And Intimacy", **Social Behavior And Personality**, Vol. 41, No.2, pp. 283-294.
- Gable, Myron, Martin T. Topol (1988). "Machiavellianism and The Department Store Executive", **Journal of Retailing**, Vol.64, No.1, pp. 68-84.
- Güney Semra, Mandacı Gamze (2009). "Makyavelizm ve Etik Algısı İlişkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", **Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 27, Sayı 2, ss. 83-105.
- Kareshki, Hossein, (2011). "Relation among Machiavellianism Belief and Goal Orientations in Academic Situations". **Procedia Social and Behavioral Sciences**, International Conference on Education and Educational Psychology (ICEEPSY 2010),12. pp. 414-418.
- Karkoulian Silva, Samhat Amne, Messarra Leila (2009). "The Relationship Between Machiavellianism And Career Development Proceedings Of The Academy Of Organizational Culture", **Communications and Conflict**.Vol.14, No.1. pp.17-26.
- Liu, Chung C. (2008). "The Relationship Between Machiavellianism and Knowledge Sharing Willingness", **J Bus Psychol**, Vol.22, pp. 233-240.
- Malinowski Carl (2008). "The Relationship Between Machiavellianism and Undergraduate Student Attitudes About Hypothetical Marketing Moral Dilemmas". **Competition Forum**, Vol.6, No.2, pp. 398-406.
- McHoskey John, W. (2001). Machiavellianism and Personality Dsyfunction, **Personality and Individual Difference**, Vol.31, pp.791- 798.
- Mchoskey, John, W., Worzel, William, Szyarto, Christopher, (1998). "Machiavellianism and Psychopathy". **Journal of Personality and Social Psychology**. Vol.74, pp.192-210.
- Mohamad M. Mostafa (2007). " A study of Machiavellian Orientation Among Marketing Students in Egypt", **College Student Journal**, Vol.41, No.1, pp. 223-238.
- Mudrack, Peter, E., (1989). "Job Involvement and Machiavellianism Obsession – Compulsion or Detachment?", **Journal of Psychology**. Vol.123, No.5, pp. 491-496.
- Özkalp Enver (2010). **Örgütsel Davranış**, B.4. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Paal ,Tunde, Bereczkei, Tamas, (2007). "Adult Theory Of Mind, Cooperation, Machiavellianism: The Effect Of Mindreading On Social Relations", **Personality and Individual Differences**. Vol.4, No3. pp. 541-551.
- Rauthmann, John, F.** (2012). "The Dark Triad and Interpersonal Perception: Similarities and Differences in the Social Consequences of Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy", *Social Psychological and Personality Science*, Vol.3, pp. 487-496.
- Rayburn, Michael J., Rayburn, Gayle L. (1996). "Relationship Between Machiavellianism And Type A Personality And Ethical-Orientatıon", **Journal of Business Ethics**, Vol.15, pp. 1209-1219.
- Tang Thomas Li-Ping, Chen Yuh-Jia, (2008). "Intelligence Vs. Wisdom: The Love of Money, Machiavellianism, and Unethical Behavior Across College Major and Gender", **Journal of Business Ethics** , Vol.82, pp.1-26.
- Tang Thomas Li-Ping, Chen Yuh-Jia, Sutarso Toto (2008). "Bad Apples in Bad (business) Barrels:The love of Money, Machiavellianism, Risk Tolerance, and Unethical Behavior", **Management Decision**, Vol. 46,No. 2, pp. 243-263.
- Ural, Tülin (2003). **İşletme ve Pazarlama Etiği**. Detay Yayınları. Ankara.
- Walter, Heather, Anderson M. Carolyn, Martin M. Mathew (2005). "How Subordinates' Machiavellianism and Motives Relate to Satisfaction with Superiors", **Communication Quarterly**, Vol. 53, No.1. pp. 57-/70.
- Wilson, D. S., D. Near, R.R. Miller. (1998). "Individual Differences In Machiavellians As A Mix Of Cooperative And Exploitative Strategies", **Evolution and Human Behavior**, Vol.19, pp. 203-212.
- Winter Susan, J., Stylianou A. C., Giacalone R.A. (2004). "Individual Differences in the Acceptability of Unethical Information Technology Practices: The Case of Machiavellianism and Ethical Ideology", **Journal of Business Ethics**, Vol.54, pp.279-301.
- Yu Chen, Shiou, (2010), "Relations Of Machiavellianism With Emotional Blackmail Orientation Of Salespeople". **Procedia Social and Behavioral Sciences**. Vol.5, pp. 294-298.
- Yurtsever, Gülcimen, (2003)."Measuring The Moral Entrepreneurial Personality". **Social Behavior And Personality**. Vol.31, No.1, pp. 1-12.

# ETİK LİDERLİK VE NORMATİF BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN SOSYAL MÜBADELE KURAMINDAN HAREKETLE İNCELENMESİ

**Yrd. Doç.Dr. Erkan Demirel**

Fırat Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
edemirel@firat.edu.tr

**Doç.Dr. Neslihan DERİN**

İnönü Üniversitesi  
MYO Pazarlama Bölümü  
nderin@inonu.edu.tr

**Yrd.Doç.Dr. Arzu KARACA ÇAKINBERK**

Tunceli Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
acakinberk@tunceli.edu.tr

## ÖZET

**Problem Durumu:** Etik liderler, etik davranışlar sergileyen, bireysel ihtiyaçları dikkate alan, önyargısız ve tarafsız olan, çalışanların haklarını savunan ve adil bir biçimde davranan kişilerdir. Etik liderler, etik davranışların gelişimini teşvik etmek için doğru koşulları yaratarak, bu durumu destekleyen bir örgüt kültürü yaratırlar. Liderin rol davranışları, izlediği strateji ve taktikler örgütte görevlerin başarılmasının ve uyumun sağlanmasının yanında izleyicilerin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını etkiler. Lider, bir takım etik tutum ve davranışlarıyla çalışanlarda bağlılık oluşturabilir. Sosyal mübadele kuramından hareketle liderin etik tutum ve davranışlarının, “çalışanların etik standartlar ve sosyal normlardan dolayı bağlılık duyması” olarak tanımlanan organizasyona ve lidere normatif bağlılık üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Bu kapsamda yapılan yazın taramasında, liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkileri, özellikle sosyal mübadele kuramının bakış açısıyla inceleyen kuramsal ve görgül çalışmaların çok sınırlı olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmanın problem cümlesi, “ liderin gösterdiği etik davranışlarının, çalışanların örgüte olan normatif bağlılık ve amire olan normatif bağlılık davranışı üzerindeki belirleyici etkisi ne düzeydedir?” şeklinde belirlenmiştir.

**Araştırmanın Katkısı:** Araştırma problemine yönelik yazın bulgularının sınırlı olması, değişkenler arası ilişkinin varlığına, yönüne ve gücüne yönelik kanıtların da zayıf kalmasına neden olmaktadır. Etik liderlik davranışı (bağımsız değişken) ile normatif bağlılık davranışı (bağımlı değişken) arasındaki ilişkiyle ilgili olarak ortaya konulacak görgül araştırma sonuçlarına dayanan kanıtlar, yazında görülen kısmi belirsizliğin azalmasına katkıda bulunacaktır.

**Araştırmanın Amacı:** Bu çalışmanın amacı, sosyal mübadele kuramından yola çıkarak, etik liderlik davranışlarının örgüte ve amire normatif bağlılık davranışı üzerindeki etkilerini incelemektir.

**Kapsam ve Yöntem:** Çalışma ile ilgili görgül uygulama için anakütle (evren) olarak Malatya’da ki sağlık, eğitim alanındaki özel hizmet işletmeleri seçilmiştir. Evren içerisinden rastgele seçilecek 236 kişiye anket uygulanarak veri toplanmıştır. Anketin içeriğinde, demografik sorular, Kalshove ve diğ. (2011) “tarafından hazırlanan, yazarlar tarafından Türkçeleştirilen etik liderlik ölçeği ve Meyer, Barak ve Vandenberghe (1996) tarafından hazırlanan ve Wasti ve Can’ın Türkçeleştirilerek kullanılan “Bağlılık Odakları”, formunda yer alan örgüte normatif bağlılık ve amire normatif ölçekleri kullanılmıştır. Verilerin analizinde; tanımlayıcı istatistikler, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

**Bulgu ve Yorumlar:** Yapılan regresyon analizi bulgularına göre etik liderliğin amire normatif bağlılığın normatif bağlılığın yaklaşık %21’ini açıklayabilmekte iken örgüte normatif bağlılığın yaklaşık %14’ünü açıklayabilmektedir. Bu oranlara bakıldığında etik liderliğin çok düşük oranda da olsa normatif bağlılığın yordayıcısı olduğu söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Etik Liderlik, Normatif Bağlılık, Sosyal Mübadele Kuramı, Örgütsel Bağlılık,

## 1.GİRİŞ

Lider davranışının ana amacı örgüt üyelerinin faaliyetlerini etkilemektir. Liderin rol davranışları, izlediği strateji ve taktikler örgütte görevlerin başarılmasının ve uyumun sağlanmasının yanında izleyicilerin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını etkiler. Liderin davranışları ve izlediği stratejiler, çalışanlar tarafından etik açıdan doğru bir biçimde algılandığı zaman anlamlı olur (Arslantaş ve Dursun, 2008). Liderden beklenen, yaygın etik normlara uygun, normatif ve idealist davranışları ile takipçilerine rol model olmasıdır (Dadhich ve Bhal, 2008:17).

Etik davranış olmaksızın liderlik, tehlikelidir, zararlıdır hatta zehirleyicidir. Uzun dönemli bir etkileyicilik ve başarı için liderler etik davranmalıdırlar. Liderin organizasyondaki diğer kişilerin kendisini takip etmesini sağlayabilmeleri için gündelik konuşmaları, eylemleri, kararları ve davranışlarında yüksek ahlaki standartları ve etiksel davranışı ortaya koymaları gerekir (Toor ve Ofori, 2009).

Liderleri tarafından kendileri ile ilgilenilen adaletli davranılan astlar, bu doğrultudaki davranışlarla karşılık vermek isteyeceklerdir (Kalshoven ve diğ. 2011). Çünkü liderler astlar için birer rol model görevi üstlenirler (Mayer, vd. 2009). Rol model olan liderler, “çalışanların etik standartlar ve sosyal normlardan dolayı bağlılık duyması, çalışanda, sorumluluk duygusunu yansıtan, organizasyonda kalmak için zorunluluğu ifade eden, organizasyonun amaçlarına ulaşmasında katkı sağlamayı gerektiren” normatif bağlılığı artıracaktır. Nitekim yapılan çalışmalarda liderin, algılanan dürüstlük ve adaletli olmasının duygusal bağlılıktan daha çok normatif bağlılığı etkilediği ortaya konulmuştur. Bu durumda liderin rol model olmasının oldukça yüksek payının olduğu düşünülmektedir (Den Hartog ve De Hoogh, 2009; Bushra, vd., 2011 ).

Yurtdışı ve yurt içi yazınında, etik liderlik davranışının, çalışanların etik liderliğin, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel güven, güçlendirme, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine yönelik çokça araştırılma yapılmış olmasına rağmen (Arslantaş ve Dursun, 2008; Toor ve Ofori, 2009; Neubert, vd., 2009; Dadhich ve Bhal, 2008; Kalshoven, vd. 2011; Walumbwa, vd., 2011; Mayer, vd., 2009; Den Hartog ve De Hoogh, 2009) özellikle sosyal mübadele kuramının bakış açısıyla etik liderliğin direkt olarak etkileyebileceği normatif bağlılık inceleyen kuramsal ve görgül çalışmaların çok sınırlı olduğu gözlemlenmiştir.

Bu çerçevede çalışmanın yararlı sonuçlar ortaya koyacağı düşünülmektedir. İlk olarak, bu çalışmada kavramlar bir bütün halinde irdelenip, aktarılmaya çalışılmakta ve kavramların birbirleriyle olan ilişkisi Malatya örneğinde gerçekleştirilen uygulamalı bir çalışma ile ortaya konulmaktadır. Bu anlamda çalışmanın literatürdeki eksikliğe bir nebze de olsa katkıda bulunacağı ve bu açıdan önem arz edeceği söylenebilir. Son olarak, araştırmanın uygulama kısmı Malatya ilinde sağlık ve eğitim sektöründe faaliyet göstermekte özel işletmelerdeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir.

## 2.ETİK LİDERLİK

Etik, iyi ve doğru davranışlardan oluşan ahlaki standartların bir seti olarak tanımlanabilir (McCann ve Holt, 2009). Etik liderler, etik davranışlar sergileyen, bireysel ihtiyaçları dikkate alan, önyargısız ve tarafsız olan, çalışanların haklarını savunan ve adil bir biçimde davranan kişilerdir (Zhu, vd. 2004, Akt: Arslantaş ve Dursun, 2008). Etik liderlerin davranışları ahlaki kurallara dayanır. Bu tarz liderler, etik bilinç, vicdan ve merhamet sahibidirler, çalışanların haklarına saygı duyarlar, toplum ve insan odaklıdırlar, adil, dürüst, güvenilir ve ilkeli davranırlar (Arslantaş ve Dursun, 2008; Piccolo, vd. 2010; Resick, vd. 2006; De Hoogh ve Den Hartog, 2008).

Etik liderlik diğerlerinin haklarına ve onuruna saygı duyulmasını içeren bir liderlik tarzıdır (Resick, vd. 2006). Brown (2005) etik liderliği; yöneticinin kişisel faaliyetlerinde ve kişilerarası ilişkilerinde ahlaki normlara uygun davranışlar sergilemesi ve iki yönlü iletişim, karar verme ve güçlendirme yöntemleriyle takipçilerinde böyle bir davranışı teşvik etmesi olarak tanımlamıştır. Bu tanımdan yola çıkarak, etik liderlik ahlaki kişilik ve ahlaki yöneticilik olmak üzere iki önemli boyutta ele alınabilir. Ahlaki kişilik, ahlaki normlara uyan, dürüst, güvenilir bir model sergilemektedir. Ahlaki bir kişiliğe sahip olan lider, diğerleri tarafından doğru, adil karar verebilen, etik ilkelere sahip, dürüst, güvenilir, fedakâr kişiler olarak algılanırlar. Etik yöneticilik boyutu ise etik liderin açık ve net bir şekilde etik hakkında konuşması, çalışanlarını adil olmak ve adalet aramaları için güçlendirmesini, etik davranışlar karşısında onları ödüllendirmesini ifade etmektedir. Böylelikle lider takipçilerinin etik inanışları ve davranışları üzerinde proaktif bir rol almakta ve kurum içinde etik davranışların nasıl olması gerektiğini çalışanlarına gösteren rol model olmaktadır (Toor ve Ofori, 2009; McCann ve Holt, 2009; Brown ve Trevino, 2006). Çünkü etik davranış, liderin inanılabilirliği ve anlamlı bir etkiye sahip olması konusunda oldukça önemlidir (Piccolo, vd., 2010).

Gerçek anlamda etik liderlik, bilinçli bir etik yönetim, organizasyon içinde herkesi hesap verebilir bir şekilde tutma, sosyal sorumluluk sahibi olma gibi bir takım uygulamalarıyla etik davranışı teşvik etmektedir (Toor ve Ofori, 2009; Den Hartog ve De Hoogh, 2009). Etik liderlerin adalet yargılamaları, aldıkları kararlar ve verdikleri cezalar izleyenleri tarafından gözlemlenir ve örnek alınır. Etik liderler, etik davranışların gelişimini teşvik etmek için doğru koşulları oluşturarak, olumlu davranışı teşvik ederek, olumsuzları ise yok etmeye çalışırsak bir örgüt kültürü yaratırlar (Arslantaş ve Dursun, 2008). Böylelikle etik liderler çalışanlar arasında iş kapsamında çalışanların algılarını şekillendirirler, etik kararlar almalarını desteklerler. Ayrıca etik liderler çalışanların organizasyondan gurur duymalarını sağlayabilirler, motivasyon, iş tatmini ve bağlılık düzeylerini artırabilirler (Piccolo, vd. 2010; Brown ve Trevino, 2006).

### 3.NORMATİF BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütün etkinliğinin artırılmasını sağlayan ve aynı zamanda çalışan ile işletme arasındaki değişim ilişkilerinin bir sonucu olan örgütsel bağlılık konusu son dönemde oldukça önem kazanmıştır. Weiner (1982:418), örgütsel bağlılık kavramını, “örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamı” şeklinde tanımlamaktadır. Yoğun rekabet içerisinde olan günümüz örgütleri çalışanların bağlılığının, örgütsel başarıya ulaşmada rekabet avantajı sağlayan en önemli üretim faktörü olduğuna inanmaktadır (Meyer ve Parfyonova, 2010; Khattak ve Sethi, 2012). Eğitim ve tecrübesiyle yeterli donanımına sahip nitelikli insan kaynaklarına sahip olmak ve bu çalışanları örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda harekete geçirecek uygun liderlik tarzı ile yönetmek örgütlerin öncelikleri arasındadır.

Allen ve Meyer örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına, ölçülmesine ve belirleyicilerinin saptanmasına yönelik olarak bütüncül bir yaklaşım geliştirmişler ve örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu ileri sürerek bunları; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak adlandırmışlardır (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991). Bu çalışmada sadece örgütsel bağlılığın ahlaki boyutu olan olan normatif bağlılık (Wasti ve Önder, 2003:128) üzerinde durulmuştur.

Normatif bağlılık, örgütte kalmayı ahlâki ve doğru olarak niteleyen bir inanca dayalı sorumluluk duygusunu ifade etmekte olup (Allen ve Meyer 1990; Meyer, vd. 1993) örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemesi olarak açıklanmaktadır (Wasti, 2000). Bu bağlılık türünde çalışanın örgütte kalma isteği kişisel yararlarından veya çıkarlarından değil, sorumluluğundan ve yaptıklarının “doğru”, “ahlaklı” olduğuna inanmalarından kaynaklanmakta (Erdem, 2008) ve hem kültürel/ailesel hem de örgütsel sosyalleşme sürecinin sonucu gelişmekte (Wiener, 1982) olup normların, ahlaki sorumluluğun bir yansımasıdır (İşcan ve Naktiyok, 2004).

Normatif bağlılık, bireyin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermesinin doğru olduğunu düşünmesi yönüyle duygusal bağlılıktan; örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıplardan etkilenmediği için de devamlılık bağlılığından farklıdır (Wasti, 2000). Normatif bağlılık-taki zorunluluk (yükümlülük), devamlılık bağlılığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlâki duygulara dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

Normatif bağlılık, örgütün çalışana yaptığı yatırımlar ve harcamalar sonucu çalışanın kendisini örgüte karşı borçlu olarak hissetmesine neden olmaktadır. Bu durum çalışanı örgütte kalma konusunda zorlamakta ve çalışanı normatif olarak örgüte bağlamaktadır. Bu tarz bir bağlılık düşüncesi ancak çalışanın örgüte olan borcunu ödemesiyle son bulabilecektir (Meyer ve Allen, 1991). Bu bağlılığa etki eden faktörleri, çalışanların karakteri, kişisel ve ailesel yaşantıları, kültür ve sosyalleşme süreçleri olarak sıralamak mümkündür (Uyguç ve Çimrin, 2004).

### 4. SOSYAL MÜBADELE KURAMI ÇERÇEVESİNDE ETİK LİDERLİK VE NORMATİF BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Sosyal mübadele kuramı, bireyler arasındaki sosyal ilişkileri bir tür kaynak mübadelesi olarak gören en eski sosyal davranış kuramlarına kadar uzanmaktadır. Kuramın temel varsayımı; tarafların ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğüdür. Yönetim yazını açısından bakıldığında da sosyal mübadele kuramı, örgüt düzeyinde karşılıklı ilişkileri açıklamaya çalışan bir kuramdır (Bolat, vd. 2009). Bu kuram, lider üye etkileşimi yüksek kalitede olan çalışanların daha etkin çalışma performansı sergileyecekleri yönünde bir eğiliminin olduğunu öne sürer. Bu süreç, sosyal mübadele kuramının, “karşılıklı norm” olarak adlandırılan olumlu davranışlara olumlu yanıt, olumsuz davranışlara olumsuz yanıt şeklinde şekillenen temel prensibiyle açıklanabilir (Walumbwa, vd. 2011). Bu nedenle Sosyal Mübadele Kuramında araştırmalar daha fazla karşılıklı normlar üzerinden karşılıklı davranışta bulunma üzerine odaklanmıştır (Kalshoven, vd. 2011). Dolayısıyla Sosyal Mübadele



Kuramı ile etik liderin astlarını etkilemesi yönündeki davranışları açıklanabilir. Özellikle bu kuramın güven, adalet gibi unsurların kişilerarası değişime odaklanan sosyo-duygusal boyutu etik liderliğin etkileyiciliğini açıklamakta oldukça önemlidir. Astları tarafından güvenilir ve adaletli olarak algılanan (Mayer, vd. 2009) ve normlara uygun davranan liderler astlarının da güvenilir, adaletli ve normlara uygun davranmalarına yol açabilir.

Liderler, organizasyon içinde etik ajanı olma gibi bir potansiyele sahiptirler. Etik liderlik davranışları, etik iklim algısının oluşmasına ve çalışanların da etik davranışlar sergilemesine yol açabilmekte onlara örnek olmaktadır (Neubert, vd. 2009). Bu örnek olma olayı, etik liderlerin çalışanların tutum ve davranışlarını etik anlamda pozitif etkilemesini ifade etmektedir (Kalshoven, vd. 2011; Den Hartog ve De Hoogh, 2009). Etik liderler adalet ve dürüstlük üzerine odaklanarak çalışanlarına da ahlaki bir takım duyguları empoze edebilirler (Den Hartog ve De Hoogh, 2009). Empoze edilen bu duygular zamanla ‐ahlaki bir takım sebeplerden dolayı kişilerin zorunlu olarak organizasyonda kalmasını” (Ng, Feldman, 2011) ifade eden, karşılıklı normlara dayanan normatif bağlılığı da katkı sağlayabilmektedir. Normatif bağlılık, çalışanların organizasyonda kalmaya yönelik bir zorunluluk duygusu hissetmeleridir. Zorunluluk duygusu ise sadakat ve görev gibi geliştirilmiş değerlerden oluşur ki aslında bu durum, belli bir kültürde var olan sosyalleşme sonucunda oluşan, kuruma bağlı ve sadık kalma yönünde bir yatkınlığın ifadesidir (Ugboro, Carolina, 2006:236).

## 5. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

### 5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, sosyal mübadele kuramından yola çıkarak, etik liderlik davranışlarının örgüte ve amire normatif bağlılık davranışı üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırmanın problem cümlesi, ‐liderin gösterdiği etik davranışlarının, çalışanların örgüte olan normatif bağlılık ve amire olan normatif bağlılık davranışı üzerindeki belirleyici etkisi ne düzeydedir?‑ şeklinde belirlenmiştir.

Araştırma, elde edilen bulgular doğrultusunda konuya yönelik olarak çalışanların performanslarını yükseltecek olan normatif bağlılığın etik liderlik yoluyla artırılması yönelik getireceği öneriler açısından önem taşımaktadır.

### 5.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Kapsamı:

Araştırma problemine yönelik yazın bulgularının sınırlı olması, değişkenler arası ilişkinin varlığına, yönüne ve gücüne yönelik kanıtların da zayıf kalmasına neden olmaktadır. Etik liderlik davranışı (bağımsız değişken) ile normatif bağlılık davranışı (bağımlı değişken) arasındaki ilişkiyle ilgili olarak ortaya konulacak görgül araştırma sonuçlarına dayanan kanıtlar, yazında görülen kısmi belirsizliğin azalmasına katkıda bulunacaktır.

Araştırmanın kapsamı, Malatya’da Eğitim ve Sağlık sektöründe faaliyette bulunan özel hizmet işletme çalışanlarından oluşmaktadır.

### 5.3. Araştırma hipotezleri:

Hipotez 1: liderin gösterdiği etik davranışlar çalışanların örgüte olan normatif bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 2: liderin gösterdiği etik davranışlar çalışanların amire olan normatif bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir.

### 5.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada anakütle içerisinde rastgele seçilen 236 kişiye anket uygulanarak veriler toplanmıştır. Araştırmanın anket formu üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde katılımcılarla ilgili demografik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde Kalshove, vd. (2011) tarafından hazırlanan, yazarlar tarafından sadeleştirilerek Türkçeye çevrilen 20 maddeden oluşan ‐Etik Liderlik Ölçeği” yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise Meyer, vd. (1996) nin geliştirdiği ve Wasti ve Can’ın (2003) Türkçeye çevirdiği ‐Bağlılık Odakları” formunda yer alan ‐Örgüte Normatif Bağlılık” (7 madde) ve ‐Amire Normatif Bağlılık Ölçeği” (7 madde) bulunmaktadır. Ölçekler, aralık ölçeği olarak (1=Kesinlikle Katılmıyorum,... 5=Tamamen Katılıyorum şeklinde) Likert tipi metrik ifadelerden oluşturulmuş ve her bir kategori arasındaki mesafe eşit olarak kabul edilmiştir. Toplanan verilerin SPSS 20.00 programı yardımıyla istatistikleri analizleri yapılmıştır. Verilerin analizinde; tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

### 5.5. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerini test etmek için faktör analizi yapılmıştır. Söz konusu ölçeklerden etik liderlik ölçeği yabancı yazından ilk defa Türkçeye çevrildiği, diğer ölçeklerinde farklı zamanda ve farklı örneklem üzerinde uygulama yapıldığı için güncelleme amacıyla analizlerin yenilenmesinin uygun olacağı düşünülmüştür.

**Tablo 1:** Etik Liderlik Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Etik Liderlik*	Ortalama	Standart sapma	Faktör yükü	Açıklanan varyans	Cronbach alpha
Söylemlerinde ve fiillerinde samimidir.	3,79	,981	,749	38,99	0,913
Çalışanların hepsine eşit davranır, işe yönelik performansın dışında ayrımcılık yapmaz	3,77	1,058	,729		
Herkesin başarısıyla eşit derecede ilgilenir sadece kendi başarısına odaklanmaz.	3,70	1,093	,708		
Kendinden daha fazla çalışanların çıkarlarını gözetmediği için güvenilirdir	3,53	1,031	,704		
İşleriyle ilgili kararlarda çalışanların da katılımını sağlar.	3,75	1,046	,686		
Kişisel iletişim için zaman ayırır.	3,46	1,155	,673		
Sözünde durur bu yüzden söylediği şeyleri yapacağına inanılır	3,63	1,001	,662		
Kişisel ihtiyaçlarıyla ve sorunlarıyla ilgilenir.	3,46	1,234	,654		
Doğruluk kurallarına uyan çalışanları över.	3,74	,991	,646		
Kurumsal stratejilerin belirlenmesinde çalışanlardan da tavsiyeler ister.	3,74	1,055	,642		
Kişisel gelişimimle ilgilenir.	3,22	1,233	,634		
İşime yönelik performans hedeflerimin belirlenmesinde anahtar rol oynamama müsaade eder	3,66	,972	,619		
Doğrulukla ilgili bütün kuralları ve çalışanlarından bu konuda ne beklediğini açıkça belirtir.	3,97	,903	,615		
Çalışanların belirlenen doğruluk kurallarına göre hareket etmesini sağlar.	3,91	,845	,613		
Amirim, İşim hakkında neler hissettiğim ve işimi nasıl yaptığımla ilgilidir	3,66	1,185	,593		
İyi bir sebep olmadan astlarını eleştirmez dedikodularını yapmaz	3,69	,989	,577		
Benim hatam olmayan işlerden beni sorumlu tutmaz	3,50	1,174	,544		
Çevre dostu bir iş ortamı hazırlamak için elinden geleni yapar	3,64	,965	,449		
Amirim, Kontrol yetkisine sahip olmadığım konularda benden hesap sormaz.	3,15	1,336	,419		
Kurumdaki atıkların geri dönüşümünün sağlanması konusunda oldukça duyarlıdır.	3,63	1,001	,438		
Genel	3,63	0,21			

\*: KMO = 0,897 Chi-Square = 2153,108 dF = 190 p = 0,000 Eigen = 7,797

Tablo. 1' göre Etik liderlik ölçeği tek faktörlüdür ve toplam varyansın %38,99'unu açıklayabilmektedir. Ölçek ortalaması (3,63) katılıyorum (4) seçeneğine isabet etmektedir. Yani, katılımcıların yöneticilerine ilişkin etik liderlik algıları yüksektir.

**Tablo 2:** Amire Normatif Bağlılık Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Amire Normatif Bağlılık*	Ortalama	Standart sapma	Faktör yükü	Açıklanan varyans	Cronbach alpha
Başka yerden teklif alsam da amirimi bırakmanın doğru olmadığını hissedirim	3,34	1,178	,846	55,29	0,807
Benim için avantajlı olsa da amirimi bırakmanın doğru olmadığını hissediyorum.	3,46	1,140	,846		
Amirimi bırakmak ahlaken doğru olmaz.	3,45	1,147	,826		
Amirimi şimdi bıraksam kendimi suçlu hissedirim	3,21	1,221	,826		
Amirimle çalışmaya devam etmek konusunda kişisel bir sorumluluk hissediyorum.	3,39	1,187	,801		
İnsanın daima amirine sadık olması gerektiğine inanıyorum.	3,54	1,184	,724		
Amirimle kalmak için hiçbir yükümlülük hissetmiyorum	2,95	1,211	,360		
Genel	3,33	0,20			

\*: KMO = 0,851 Chi-Square = 770,813 dF = 21 p = 0,000 Eigen = 3,870

Tablo 2'ye göre amire normatif bağlılık ölçeği tek faktörlüdür ve toplam varyansın %55,29'unu açıklayabilmektedir. Ölçek ortalaması (3,33) *fikrim yok (3)* seçeneğine isabet etmektedir. Yani, katılımcıların yöneticilerine ilişkin hissettikleri normatif bağlılık düzeyleri vasattır.

**Tablo 3:** Kuruma Normatif Bağlılık Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Kuruma Normatif Bağlılık	Ortalama	Standart sapma	Faktör yükü	Açıklanan varyans	Cronbach alpha
Başka yerden teklif alsam da kuruluşumu bırakmamın doğru olmadığını hissedirim	3,03	1,184	,868	56,54	0,773
Bu kuruluştan ayrılmam ahlaken doğru olmaz.	2,95	1,167	,846		
Bu kuruluşu devam etmek konusunda kişisel bir sorumluluk hissediyorum.	3,24	1,131	,843		
Kuruluşumdan şimdi ayrılsam kendimi suçlu hissedirim.	3,02	1,182	,812		
Benim için avantajlı olsa da kuruluşumdan ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.	3,09	1,264	,746		
İnsanın daima kuruluşuna sadık olması gerektiğine inanıyorum.	3,59	1,126	,638		
Bu kuruluşta kalmak için hiçbir yükümlülük hissetmiyorum	3,01	1,184	,393		
Genel	3,13	0,22			

\*: KMO = 0,865 Chi-Square = 798,467 dF = 21 p = 0,000 Eigen = 3,870

Tablo 3'e göre amire normatif bağlılık ölçeği tek faktörlüdür ve toplam varyansın %56,54'ünü açıklayabilmektedir. Ölçek ortalaması (3,13) *fikrim yok (3)* seçeneğine isabet etmektedir. Yani, katılımcıların kurumlarına ilişkin hissettikleri normatif bağlılık düzeyleri vasattır.

## 6. BULGULAR

### 6.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Tablo.4 'de görüldüğü gibi katılımcıların % 53,6'sı kadındır. Evli olan katılımcı oranı % 51,5'dir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%62,6) lisans mezunu olup, % 51,1'i 21-30 yaş aralığındadır. Ankete cevap verenlerin % 48,5'i 5 yıldan daha az çalışma hayatına sahip olup, %74,5'i mevcut işyerlerinde 5 yıldan daha az bir süredir görev yapmaktadır.

**Tablo.4.** Katılımcı Profili

Katılımcı Profili (n:235)											
Eğitim Durumu	F	%	Yaş (Yıl)	F	%	Toplam Çalışma Süresi(Yıl)	F	%	Kurumda Çalışma Süresi(Yıl)	F	%
Lise	38	16,2	20 ve daha az	12	5,1	5 ve daha az	114	48,5	5 ve daha az	175	74,5
Ön lisans	44	18,7	21-30	120	51,1	6-10	75	31,9	6-10	47	20,0
Lisans	147	62,6	31-40	95	40,4	11-15	41	17,4	11-15	10	4,3
Yüksek lisans	6	2,6	41-50	7	3,0	16-20	4	1,7	16-20	3	1,3
Doktora	-	-	51-60	1	,4	21 -25	1	,4	21 -25	-	-
Cinsiyet	F	%	Medeni Durum	F	%	26 ve üstü	-	-	26 ve üstü	-	-
Kadın	126	53,6	Evli	121	51,5						
Erkek	109	46,4	Bekâr	114	48,5						

### 6.2. Etik Liderlik ile Amire Normatif Bağlılık ve Kuruma Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkiler

Etik liderlik ile amire normatif bağlılık ve kuruma normatif bağlılık arasındaki ilişkilere ilişkin sonuçlar, aşağıdaki Tablo 5'te aktarılmaktadır.

**Tablo5:** Etik Liderlik ile Amire Normatif Bağlılık ve Kuruma Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkiler

	Model 1 <sup>a</sup>		Model 1 <sup>b</sup>	
	Sabit	Etik Liderlik	Sabit	Etik Liderlik
B	1,281	0,564	1,539	,262
Standart Hata <sub>B</sub>	0,264	0,071	,439	,071
$\beta$		0,460 <sup>*</sup>		0,376 <sup>*</sup>
T	4,862	7,909	5,875	6,189
r	0,460		0,376	
r <sup>2</sup>	0,212		0,141	
F	62,548 <sup>*</sup>		38,304 <sup>*</sup>	
sd	233		233	

<sup>a</sup> Bağımsız değişken: etik liderlik Bağımlı değişken: amire normatif bağlılık

<sup>b</sup> Bağımsız değişken: etik liderlik Bağımlı değişken: kuruma normatif bağlılık

\* p < 0.01

Tablo 5'e göre Etik liderliğin amire normatif bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı (belirleyicisi, öncülü) olduğu anlaşılmaktadır. Etik liderlik amire normatif bağlılığın yaklaşık %21'ini açıklayabilmektedir. İki değişken arasındaki korelasyon pozitif yönde ve vasat sayılabilecek düzeydedir. Bu durumda "liderin gösterdiği etik davranışlar çalışanların örgüte olan normatif bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir" şeklinde tasarlanmış olan H1 hipotezi bulgular zayıf da olsa kabul edilmiştir.

Tablo 5'e göre Etik liderliğin kuruma normatif bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı (belirleyicisi, öncülü) olduğu anlaşılmaktadır. Etik liderlik kuruma normatif bağlılığın yaklaşık %14'ünü açıklayabilmektedir. İki değişken arasındaki korelasyon pozitif yönde ve zayıf sayılabilecek düzeydedir. Benzer şekilde "liderin gösterdiği etik davranışlar çalışanların amire olan normatif bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir" şeklinde tasarlanmış olan H2 hipotezi bulgular zayıf da olsa kabul edilmiştir.

## 7.SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışanların davranışlarının belirlenmesinde liderin kendilerine karşı olan tutum ve davranışlarının büyük rolü vardır. Çalışanlarına karşı etik tutum ve davranışlar sergileyen liderler, sosyal mübadele kuramı gereği belirli bir sosyalleşme sonucunda çalışanlarında etik birtakım tutum ve davranışların görülmesine veya var olan etik teamüllerin artmasına yol açabilecektir. Bu davranışlardan bir tanesi karşılıklı normlara dayanan ve ahlaki bir takım gerekçeler doğrultusunda örgütte kalmayı zorunlu kılan normatif bağlılıktır.

Araştırma bulgularına göre ankete cevap verenlerin % 48,5'i 5 yıldan daha az çalışma hayatına sahip olması yine %74,5'i mevcut işyerlerinde 5 yıldan daha az bir süredir görev yapıyor olması sosyal mübadele kuramının tam olarak işemesi için gerekli olan sosyalleşme süreci için oldukça düşük bir zaman aralığı olarak düşünülmektedir. Nitekim bulgularda da görüldüğü gibi etik liderlik davranışları çok düşük oranlarda normatif bağlılığı etkilemektedir. Hâlbuki daha önce yapılan çalışmalarda etik liderliğin, örgütsel bağlılık boyutlarından en çok normatif bağlılıkla pozitif yönde güçlü bir ilişkisinin olduğu ve en çok normatif bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuçlar doğrultusunda konuyla ilgilenen araştırmacılara iş devir hızının düşük olduğu daha farklı sektörlerde araştırmanın tekrarının yapılması önerilir. Yöneticilere ise başta normatif bağlılık olmak üzere çalışanların birçok olumlu, etik davranışlar göstermelerine yol açan, etik liderliğin gerektirdiği kişilik yapısını ve yöneticilik anlayışını benimsemesi ve uygulaması önerilir.

## KAYNAKÇA

- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", Journal of Occupational Psychology, Vol.63(1), 1-18.
- Arslantaş, C. C. ve Dursun M. 2008. Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Vol.8 (1), 111-128.
- Bolat, O. İ.; Bolat, T. ve Aytemiz, S. O. 2009. Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol.12 (21), 215-239.
- Brown, M. E. Ve Treviño L. K. 2006. Ethical leadership: A review and future, directions, The Leadership Quarterly, Vol.17, 595-616.
- Bushra, F.; Usman A. And Naveed, A. 2011. Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). International Journal of Business and Social Science, Vol.2(18), 261-267.
- Dadhich, A. ve Bhal, K.T. 2008. "ethical leader behaviour and leader-member exchange as predictors of subordinate behaviours", Vikalpa: The Journal for Decision Makers, Vol.33(4), 15-25.

- Erdem, M. 2008. Öğretmenlere Göre Kamu ve Özel Liselerde İş Yaşamı Kalitesi Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Hoogh, A. H. B. De ve Hartog, D. N. D. 2008. Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: a multi-method study, *The Leadership Quarterly*, Vol.19, 297-311.
- Hoogh, A. H. B. De ve Hartog, D. N. D. 2009. Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, Vol.18(2), 199-230.
- İnce, M. ve Gül, H. 2005. Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık, Konya: Çizgi Kitabevi.
- İşcan, Ö.M. ve Naktiyok, A. 2004. "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Vol. 59(1), 181-201.
- Karianne, K.; Hartog, D. N. D. Hoogh, A. H. B. De. 2011. Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure, *The Leadership Quarterly*, Vol.22, 51-69.
- Khattak, A. A. ve Sethi, S., "\*\*\*\*\*Organization Normative Commitment (ONC) Has Psychological Positive Effects on Employees' Performance", *Abasyn Journal of Social Science*, Vol. 5(1), 99-110.
- McCann, J. ve Holt, R. 2009. Ethical leadership and organizations: an analysis of leadership in the manufacturing industry based on the perceived leadership integrity scale, *Journal of Business Ethics*, Vol.87, 211-220.
- Meyer, J. P. ve Parfyonova, N. M. 2010. Normative Commitment in the Workplace: A Theoretical Analysis and Re-Conceptualization, *Human Resource Management Review*, Vol. 20, 283-294.
- Meyer, J.P. ve Allen, N. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P.; Allen, N.J. ve Smith C.A. 1993. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78(4), 538-551.
- Neubert, M. J.; Carlson, D.S.; Kacmar, M. K.; Roberts, J. A. ve Lawrence B. C. 2009. The virtuous influence of ethical leadership behavior: evidence from the field, *Journal of Business Ethics*, Vol.90, 157-170.
- Ng, T.W.H. ve Feldman, D.C. (2011). Affective Organizational Commitment and Citizenship Behavior: Linear and Non-Linear Moderating Effects of Organizational Tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 528-537.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. D. N. ve Folger, R. 2010. The relationship between ethical leadership and core job characteristics, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.31, 259-278.
- Resick, C. J.; Hanges, P. J.; Dickson, M. W. ve Mitchelson, J. K. 2006. A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership, *Journal of Business Ethics*, Vol.63, 345-359.
- Somers, M. J. 2009. The Combined Influence of Affective, Continuance and Normative Commitment on Employee Withdrawal", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 74, 75-81.
- Toor, S. R. Ve Ofori, G. 2009. Ethical leadership: examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture, *Journal of Business Ethics*, Vol.90, 533-547.
- Ugboro, I.O. Ve North, C., 2006. Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing", *Journal of Behavioral & Applied Management*, 7(3), 232-257.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. 2004. DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Etkenler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, Vol. 19(1), 91-99.
- Walumbwa, F. O.; Mayer, D.M.; Wang, P.; Wang, H.; Workman, K. ve Christensen, A. L. 2011. Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.115, 204- 213.
- Wasti, A. 2000. Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'deki Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, (Ed. Zeynep Aycan), Ankara: Türk Psikologları Derneği.
- Wasti, S. A. ve Önder, Ç. (2003). *Kültürlerarası çalışmalarda yöntem: Örgütsel bağlılık yazınından dersler*. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3, 125-145.
- Wiener, Y. 1982. Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, Vol. 7, 418-428.

# ETİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ DOYUMU İLE İLİŞKİSİNDE MAKYAVELİZM YÖNELİMİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

**Prof.Dr. Alev KATRİNLİ**  
İstanbul Aydın Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
alevkatrinli@aydin.edu.tr

**Doç.Dr. Gonca GÜNAY**  
İstanbul Aydın Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
gunaygonca@gmail.com

**Araş.Gör. Deniz ZAPTÇIOĞLU**  
İzmir Ekonomi Üniversitesi İİBF  
İşletme Bölümü  
deniz.zaptcioglu@ieu.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı etik liderliğin örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ile ilişkisinde Makyavelizm yöneliminin düzenleyici rolünü araştırmaktır. Çalışma bir sağlık kurumunda survey yöntemi ile gerçekleştirilmiştir ve veri hemşirelerden toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, etik liderlik, iş doyumunu, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile olumlu yönde ilişkilidir. Ayrıca, etik liderlik ve iş doyumunu arasındaki pozitif ilişki, Makyavelizm yönelimi tarafından düzenlenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Etik liderlik, örgütsel bağlılık, iş doyumunu, Makyavelizm yönelimi

## 1.GİRİŞ

İş dünyasında yaşanan etik skandallar ve başarısızlıklar etik konusunun önemini bir kez daha vurgulamıştır. Enron gibi skandalların uzun süreli olumsuz etkileri ve etik konusundaki sıkıntılar, etik konusuna iş dünyasının ve özellikle akademisyenlerin daha fazla önem vermesine neden olmuştur. Etik skandalların engellenmesi ve etik sorunların ortadan kaldırılması için, etik stratejilerin belirlenmesi ve etik davranışın gerçekleşmesi için gerekli faktörler şirketler tarafından önemsenmeye başlamıştır. Liderler örnek davranış simgeleyen bireyler olduğundan, bir örgütte etik davranışın hakim olmasında liderlerin etkisi önemlidir.

Etik liderliğin son dönemde önem kazanması sebebiyle, bu çalışmada, etik liderliğin örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ile olan ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın bir diğer amacı da, etik liderliğin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ile olan ilişkisinde Makyavelizm yöneliminin düzenleyici rolünü ortaya çıkarmaktır.

## 2.TEORİK ALTYAPI

Yaşanan etik skandalların da etkisiyle kurumlarda liderin rolü sorgulanmakta ve iyi bir liderin sadece yetkin değil aynı zamanda günlük davranışlarında etik olmasının gerekliliği vurgulanmaktadır (Ciulla, 1995). Bu bağlamda, "etik liderlik" kavramı geliştirilmiştir (Brown ve diğerleri, 2005; Treviño ve diğerleri, 2003; Treviño ve diğerleri, 2000). Brown ve diğerlerine (2005) göre etik liderlik, dürüstlük, güvenilirlik, adalet gibi normatif olarak doğru kabul edilen davranışları sergilemek ve bu tür davranışları sergileyen çalışanları ödendirmektedir. Etik liderliğin içerdiği lider davranışlarının, çalışanlarda olumlu tutum ve davranışlarla sonuçlanması; çalışanların iş doyumunu ve örgütsel bağlılığını artırması beklenmektedir (Dailey ve Kirk, 1992; Koh ve Boo, 2001).

İş doyumunu, çalışanların işleriyle ilgili değerlendirmeleridir (Lu ve diğerleri, 2005; Spector, 1997). İş doyumunun performans ile ilişkisi konusunda çelişkili sonuçlar sunulmaktadır (Iaffaldano ve Muchinsky,1985; Judge ve diğerleri, 2001). Ancak, iş doyumunun kurumun etkililiğini artıracak olan, yaşam

doyumunun artışı (Rain ve diğerleri, 1991), işten ayrılma niyetinin azalması (Hom ve diğerleri, 1992), örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi (Organ, 1988) gibi değişkenlerle ilişkisi de ortaya konulmaktadır. Piccolo ve diğerlerine (2010) göre, etik liderlik, çalışanların özzerklüğünü ve işlerine verilen önemi artırdığı için, iş doyumlarını da artırması beklenebilir. Ayrıca, çalışanları ile ilgili olduklarından, onları karar verme süreçlerine dahil ettiklerinden ve adil yargılarda bulduklarından dolayı, etik liderliğin iş doyumunu ile pozitif bir ilişkisinin olması beklenmektedir (Bycio ve diğerleri, 1995; DeCottis ve Summers, 1987; Jermier ve Berkes, 1979; Rhodes ve Steers, 1981). Bu bağlamda aşağıda yer alan hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Etik liderlik iş doyumunu ile pozitif ilişkilidir.

Örgütsel bağlılık bireyin kurumu ile kendini tanımlaması veya kuruma bağlanması olarak tanımlanmaktadır (Mowday ve diğerleri, 1982). Örgütsel bağlılığı etkileyen pek çok örgütsel ve kişisel değişken bulunmaktadır (Eby ve diğerleri, 1999; Meyer ve Allen, 1997; Mowday ve diğerleri, 1982). Etkili liderlik çalışanların kuruma bağlılığını etkileyen önemli faktörlerden birisidir (Mowday ve diğerleri, 1982; Conger, 1999; Conger ve Kanungo, 1988) ve önemli parçalarından birisi olan etik liderliğin de örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir (Mize, 2000).

Örgütsel bağlılığının, üç boyutlu modele göre, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı boyutları bulunmaktadır (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991; 1997). Etik liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarına ve haklarına saygılı olduklarından dolayı, etik liderler ve çalışanlar arasında duygusal bir bağlantı kurulması ve bu duygusal bağlantının örgütsel bağlılığın duygusal boyutundaki artış ile ilişkili olması beklenebilir. Ayrıca, etik liderler çalışanları karar verme süreçlerine dahil ettikleri ve adil davrandıkları için, çalışanların da etik davranabilmek için kendini kurumda kalmaya zorunlu hissetmelerine sebep olabilir ve normatif bağlılıklarını artırabilir. Bu bağlamda aşağıda yer alan iki hipotez oluşturulmuştur:

Hipotez 2: Etik liderlik duygusal bağlılık ile pozitif ilişkilidir.

Hipotez 3: Etik liderlik normatif bağlılık ile pozitif ilişkilidir.

Makyavelizm yönelimi yüksek olan bireyler, bu yönelimi düşük olan bireyler ile kıyasladığında; daha kuşkucudurlar, duygusal olarak daha uzak dururlar, diğerlerini yönlendirme eğilimleri daha yüksektir ve diğerlerini daha çok ikna edip, daha az ikna olurlar (Christie ve Geiss, 1970). Bu nedenle, Makyavelizm yönelimi yüksek olan bireylerin geleneksel olarak doğru kabul edilen şeyleri küçük görmeleri ve kendi çıkarları söz konusu olduğunda etik olmayan davranışlar sergilemeleri beklenebilir. Çalışmalar, Makyavelizm yönelimi yüksek olan bireylerin etik olarak belirsizlik içeren ortamları tercih ettiklerini göstermektedir (Mudrack, 1993; Mudrack ve Mason, 1995). Ayrıca çalışmalar, Makyavelizm ile etik olmayan kararlar verme arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir (Beu ve diğerleri, 2003). Bu durumda, Makyavelizm yönelimi yüksek olan bireyin kişisel çıkarlarını tehdit ettiğinde etik liderliğe önem vermeyeceklerini bekeleyebiliriz. Etik liderlik, standartlar oluşturmak, etik davranışı ödüllendirmek ve yanlış yapanları cezalandırmak gibi yapılar içerdiğinden Makyavelizm yönelimi yüksek olan bireyler için çekici bir ortam sunmamaktadır. Bu nedenle, Makyavelizm yönelimi yüksek olan bireyler, bu yönelimi düşük olan bireylere kıyasla farklı tepkiler verebilir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

Hipotez 4: Makyavelizm yönelimi etik liderlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir.

Hipotez 5: Makyavelizm yönelimi etik liderlik ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir.

Hipotez 6: Makyavelizm yönelimi etik liderlik ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir.

### 3. YÖNTEM

Çalışma, sağlık kuruluşunda gerçekleştirilmiş ve veriler anket yoluyla hemşirelerden elde edilmiştir. Bir devlet üniversitesinin hastanesinin farklı polikliniklerinde çalışan 152 hemşire örneklemini oluşturmuştur. Ankette Brown ve diğerlerinin (2005) oluşturduğu etik liderlik ölçeği, Christie ve Geiss'in (1970) MACH IV ölçeği, Brayfield ve Rothe'in (1951) iş doyumunu ölçeği ile Meyer ve Allen'in (1991) örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

### 4. SONUÇ

Araştırma sonuçları, iş deneyimini kontrol ettiğimizde, etik liderlik ile iş doyumunu ( $R^2=.19$ ;  $F(2, 105)=13,70$ ;  $p<.01$ ), duygusal bağlılık ( $R^2=.25$ ;  $F(2, 120)=21,25$ ;  $p<.01$ ) ve normatif bağlılık ( $R^2=.24$ ;  $F(2, 119)=20,50$ ;  $p<.01$ ) arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Bu bulgular ilk üç hipotezi desteklemektedir. Diğer 3 hipotezi test etmek için ise hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bulgulara göre, etik liderlik ve Makyavelizm yönelimi arasındaki etkileşim, iş doyumundaki varyansı açıklama düzeyine anlamlı ölçüde katkı yapmaktadır ( $\Delta R^2 = .07$ ,  $F(1, 99) = 9,4$ ,  $p < .01$ ). Bu durumda, Makyavelizm yönelimi etik liderlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi düzenleyen bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır.

**KAYNAKÇA**

- Beu, D. S., Buckley, M. R., Harvey, M. G. 2003. Ethical decision-making: a multidimensional construct. *Business Ethics: A European Review*, 12(1): 88-107.
- Brayfield, A.H., ve Rothe, H.F. 1951. An Index of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35: 307-311.
- Brown, M. E., ve Trevino L. K. 2006. Ethical leadership: A review and future directions, *The Leadership Quarterly*, 17: 595-616.
- Brown, M.E., Trevino, L., ve Harrison, D., 2005. Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97: 117-134.
- Bycio, P., Hackett, R. D., ve Allen, J. S. 1995. Further Assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80: 468-478.
- Christie, R. ve Geis, F. L. 1970. *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Ciulla, J. B. 1995. Leadership Ethics: mapping the territory. *Business Ethics Quarterly*, 5: 5-24.
- Conger, J. A. 1999. Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10: 145-179.
- Conger, J. A., ve Kanungo, R. N. 1988. The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13: 471-482.
- Dailey, R. C., ve Kirk, D. J. 1992. Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45(3): 305-317.
- DeCotiis, T.A., ve Summers, T. P. 1987. A Path Analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40: 445-470.
- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., ve Lance, C. E. 1999. Motivational bases of affective commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 463-483.
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., ve Griffeth, R. W. 1992. A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77(6): 890-909.
- Iaffaldano, M. T., ve Muchinsky, P. M., 1985. Job Satisfaction and Job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2): 251-273.
- Jermier, J. M. ve Berkes, L. J. 1979. Leader behavior in a police command bureaucracy: A closer look at the quasi-military model. *Administrative Science Quarterly*, 24: 1-23.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K. 2001. The Job Satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3): 376-407.
- Kanungo, R. N. 2001. Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18: 257-265.
- Koh, H. C. ve Boo, E. H. Y. 2001. The Link between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29: 309-324.
- Lu, H., While, A., Barriball, L. 2005. Job satisfaction among nurses: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42: 211-227.
- Meyer, J. P., ve Allen, N.J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1: 61-89.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. 1997. *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Mize, K. J., Stanforth, N., ve Johnson, C. 2000. Perceptions of retail supervisors' ethical behavior and front-line managers' organizational commitment. *Clothing and Textiles Research Journal*, 18: 100-110.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., ve Steers, R. M. 1982. *Employee-organization linkages*. New York: Academic Press.
- Mudrack, P. 1993. An Investigation into the Acceptability of Workplace Behaviors of a Dubious Ethical Nature. *Journal of Business Ethics*, 12: 517-524.
- Mudrack, P., ve Mason, E. S. 1995. More on the acceptability of workplace behaviors of a dubious ethical nature. *Psychological Reports*, 76: 639-648.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior-The Good Soldier Syndrome: (1<sup>st</sup> ed.)*. Lexington, Massachusetts/Toronto: D.C. Heath and Company.
- Piccolo, R.F., Greenbaum, R., Hartog, D.N., ve Folger, R. 2010. The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of organizational behavior*, 31:259-278.
- Rain, J. S., Lane, I. M., ve Steiner, D. D. 1991. A Current Look at the job satisfaction/life satisfaction relationship: review and future considerations. *Human Relations*, 44: 287-307.
- Rhodes, S., ve Steers, R. 1981. Conventional versus worker owned organizations. *Human Relations*, 34: 1013-1035
- Spector, P.E. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assesment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications, USA
- Trevino L. K., ve Brown, M. ve Hartman, L. P. 2000. Moral Person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42: 128-142.
- Trevino L. K., ve Brown, M. ve Hartman, L. P. 2003. A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56: 5-37.



**OTUZDOKUZUNCU OTURUM: PROF.DR. MEHMET OLUÇ SALONU  
İŞ KURMA VE GELİŞTİRME**

- ✓ **ÖRGÜTSEL YEDEKLEMEDE KAVRAMDAN GERÇEĞE: BİR VAKA ÇALIŞMASI**  
*Prof.Dr. Dursun BİNGÖL*
- ✓ **SOSYAL AĞ PERSPEKTİFİNDE GİRİŞİMCİLERİN İŞ KURMA VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN İNCELENMESİ**  
*Araş.Gör. Meryem Derya YEŞİLTAŞ*  
*Doç.Dr. Kemal Can KILIÇ*
- ✓ **TEMEL TEKNOLOJİK YETENEKLERİN ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ İLE TESPİT EDİLMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ**  
*Prof.Dr. A. Asuman AKDOĞAN*  
*Doktora Öğrencisi Özgür DEMİRTAŞ*  
*Araş.Gör. Selen OFLAZER*
- ✓ **HAVAYOLLARI İŞ MODELLERİNİ NASIL TARİF EDİYOR? BİR İÇERİK ANALİZİ**  
*Yrd.Doç.Dr. Yusuf ŞENGÜR*  
*Yrd.Doç.Dr. Ferhan KUYUCAK ŞENGÜR*

# ÖRGÜTSEL YEDEKLEMEDE KAVRAMDAN GERÇEĞE: BİR VAKA ÇALIŞMASI

Prof.Dr. Dursun BİNGÖL  
Gazi Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
dbingol@gazi.edu.tr

## ÖZET

Örgütsel yedekleme, emeklilik, istifalar ve vs. sebeplerle firmadan ayrılacak yöneticilerin yerine yetenekli işgörenlerin seçilmesi ve hazırlanması ile firmanın gelecekteki liderlik ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ilişkilidir. Etkili bir örgütsel yedekleme ile işletme stratejisini uygulamak, örgütsel amaçları gerçekleştirmek ve faaliyetlerini kesintisiz bir biçimde sürdürebilmek mümkün olmaktadır. Etkili örgütsel yedekleme, biçimselleşme derecesi yüksek ve belirli unsurlara sahip olan bir sistemdir. Kuramsal olarak ortaya koymaya çalıştığımız etkili bir örgütsel yedekleme sistemini uygulamadan bir örnekle test etmeyi amaçladık. İşte bu mak-satla yaptığımız vaka çalışması, Turkcell Superonline A.Ş.'de yetenek yönetimi kapsamında ele alınan örgüt-sel yedekleme sürecinin işleyişini ortaya koymak ve uygulamanın kuramsal yazını ne ölçüde desteklediğini tartışmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada Turkcell Superonline A.Ş. bir vaka çalışması olarak incelenmiş ve söz konusu şirketin İnsan Kaynakları Müdürü ile yapılan mülakat vasıtasıyla çalışmamız için gerekli bilgiler elde edilmiştir. Görüşme sonucu elde edilen veriler derlenerek örnek işletmedeki örgütsel yedekleme süreci ayrıntılı bir şekilde ortaya konulmuş ve bulgular ilgili literatür göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir. Bununla birlikte işletmelere rekabet avantajı sağlayacak etkili bir örgütsel yedekleme için, uygulamalara yön verecek önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Yedekleme, Yetenek yönetimi, Yetkinlik yönetimi, Liderlik, Yetenek havuzu

## 1.GİRİŞ

Örgütsel yedekleme, örgüt içindeki her bir kritik pozisyonu doldurmak için işgörenlerin tedarik edilme-lerini ve geliştirilmelerini esas alan bir yaklaşımdır. Farklı biçimlerde isimlendirilen ve Türkçe yazında örgüt-sel yedekleme olarak bilinen örgütsel yedekleme bir örgütün kritik insan kaynakları pozisyonlarını doldurmak amacıyla yürütülen bir insan kaynakları planlamasıdır (Huang, 2001: 736). Örgütsel yedeklemenin amacı, çeşitli yönetsel pozisyonlarda bulunan yöneticiler ve kritik pozisyonlarda bulunan işgörenler görevlerinden herhangi bir nedenle ayrıldıklarında, örgütün etkili olarak faaliyetine devam etmesini sağlamaktır. Bu bağ-lamda örgütsel yedekleme, bir örgütte çeşitli nedenlerle pozisyonların boşalması durumunda ayrılanların yerini doldurabilecek uygun kişilerin temin edilmesiyle ilgili planlamadır (Jarrel ve Pewitt, 2007: 298). Başka bir ifade ile örgütsel yedekleme, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı kritik insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi, temini ve geliştirilmesidir. Bu suretle bir örgütün, kritik roller için doğru zamanda, yetenekli adaylar olarak bunları temin etme sürecidir (Hor vd.,2010: 529). Yedekleme sayesinde örgütün gelecekte faaliyetle-rini kesintisiz bir şekilde yürütmesi ve işletmenin stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli yetenek havuzunu oluşturması mümkün olabilir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi, stratejilerini uygulayabilmesi ve faaliyetlerini kesintisiz bir biçimde sürdürebilmesi için ihtiyaç duyulan yeteneğe sahip çalışanlarla ilgili hazırlık yapılması gerekmektedir. Özellikle terfi, nakil, emeklilik, gönüllü işten ayrılma veya diğer nedenlerle herhangi bir yönetsel veya kritik pozisyonda boşalma söz konusu olduğunda, faaliyetlerin kesintisiz yürüye-bilmesi için bu pozisyonun doldurulması için önceden uygun adaylar belirlenir. Bu adaylara, geliştirme prog-ramlarına tabi tutularak veya mentorluk vasıtasıyla boşalacak pozisyonların gerektirdiği yetkinlikler kazandı-rılır (Metz, 1998: 32).

Örgütsel yedeklemenin başlangıçta daha çok CEO veya diğer üst düzey yönetim kademeleri için yapıldığını, fakat daha sonraları tüm yönetsel pozisyonlara yaygınlaştırıldığı ve hatta ikame edilmesi zor yetenek-leri kapsayan kritik pozisyonları da içerdiğini görmek mümkündür. Akademik çalışmalara baktığımızda; bu

çalışmaların önceleri CEO'ların veya aile işletmelerinde patronların ardıllarının belirlenmesi konusunda yoğunluk kazandığını, daha sonraları yukarıdan aşağıya doğru yönetsel pozisyonlarla ve tüm olarak örgütün gelecekteki liderlik yetenek havuzunun geliştirilmesine yönelik olduğunu görmek mümkündür.

Gittikçe artan rekabetçi bir küresel ekonomide, daha fazla işletme, üstünlük sağlamanın ve piyasada rekabetçi gücü sürdürmenin bir aracı olarak örgütsel yedeklemeye ve yönetimine güvenmektedir (Neefe, 2009: 10). Geçtiğimiz 10-15 yılda, etkili örgütsel yedeklemenin hem işletmeler hem de endüstri için önemi daha fazla artmıştır (Kesner ve Sebor, 1994; Leibman vd., 1996; Rothwell, 2005) ve akademisyenler, liderlik krizinin dikkatleri liderlik yeteneklerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi konusunda sistematik bir yaklaşım ihtiyacına çektiğini öngörmüştür. Bir sonuç olarak, kritik pozisyonları doldurmadaki gecikmeler, nitelikli içsel aday arzı eksikliği, yetenekli işgörenlerin daha ileri kariyer basamaklarına doğru ilerlemeleri nedeniyle ayrılmaları, örgüt içerisinde yeni liderlik rollerine iç kaynaklardan tedarikteki başarısızlık gibi sorunlar, örgütsel yedeklemeyi zorunlu kılmaktadır (Rothwell, 2005). Çekici duruma gelen örgütsel yedekleme, işletmenin vizyonu, misyonu, değerleri ve örgütsel amaçlarıyla bağlantılı geliştirme faaliyetleriyle de yakından ilgilidir (Kowalewski vd., 2011: 99). Örgütsel yedekleme faaliyetleri sayesinde işgörenler ihtiyaç duyulan becerileri kazanabilirler (Neefe, 2009: 10) ve sonuçta örgütsel amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunabilirler.

## 2. ÖRGÜTSEL YEDEKLEME SİSTEMİNİN YAPISI

Özellikle aile işletmelerinde işletme sahipleri emeklilik, yaşlılık veya başka nedenle ayrılma ihtimaline karşı genellikle çocuklarından birini arıl olarak belirlemekte ve onu örgütsel faaliyetlere hazırlama yoluna gitmektedir. Ancak iş örgütlerinde başta CEO pozisyonu olmak üzere yönetsel pozisyonlar ile kritik pozisyonlarda gelecekte herhangi bir nedenle boşalma durumunda faaliyetin kesintisiz sürdürülebilmesi için örgütsel yedekleme yapılmakta ve bu bağlamda söz konusu pozisyonlar için adaylar belirlenip geliştirilme yoluna gidilmektedir. Bununla birlikte işletmelerin uzun dönemli başarısı ve geliştirilmesi amacıyla kişi-pozisyon modeli dışında genel olarak etkili liderler yetiştirmeyi hedef alan örgütsel yedekleme kullanılmaktadır.

Örgütsel yedekleme farklı biçimlerde uygulanmaktadır. Burada farklılık, örgütsel yedeklemenin biçimselleştirilme düzeyiyle ilgilidir. Öncelikle *informel örgütsel yedekleme – formel örgütsel yedekleme* ayrımı yapılabilir veya örgütsel yedeklemeyi formelden, informele doğru bir eğilim olarak ifade edebiliriz. Informel örgütsel yedekleme, bazı aile işletmelerinde olduğu gibi herhangi bir somut kural ve sürece dayanmaksızın “patronun” kendi ardılına belirleyip hazırlaması şeklinde ifade edilebilir. Burada yazılı bir plan söz konusu değildir. Buna karşılık *yönetsel yedekleme* biçimsel kurala göre yapılır (Huang, 2001: 740). Bununla birlikte 1980’lerden itibaren literatürde örgütsel yedeklemenin esasları ve unsurları da tartışılmış ve etkili veya başarılı bir yönetsel yedekleme sistemi ve yönetiminin unsurları çeşitli araştırmacılar tarafından önerilmiştir. Literatürün bir sentezini yaparak etkili örgütsel yedekleme sisteminin unsurlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Stratejik vizyon ifadesinin varlığı,
- Üst kademe yönetiminin örgütsel yedekleme fikrine ve değerine bağlılığı,
- Liderlerin sürece fiilen katılmaları ve katkıda bulunmaları,
- Yönetsel ve kritik pozisyonların saptanması ve bu pozisyonlarda yer alacak bireylerin yetkinlikleri ve nitelikleri ile gelecekteki ihtiyaçlar arasındaki farkı giderme,
- İşgörenlerin liderlik potansiyelleri açısından değerlendirilmesi, yetenek havuzunun oluşturulması,
- Liderlik geliştirme programları ile koçluk ve rehberlik sağlamak için mentorluk programı uygulama,
- Açık ve çok yönlü iletişim kanallarını oluşturma ve kullanma,
- En iyi işgörenleri terfi ettiren yöneticileri ödüllendirme,
- Süreci sürekli gözden geçirme ve değerlendirilme ve ihtiyaç duyulduğunda iyileştirme.

Vaka çalışması etkili bir örgütsel yedekleme sisteminin yukarıda sayılan ilkeleri çerçevesinde ele alınacaktır.

## 3. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Örgütsel Yedekleme ilk olarak Grusky tarafından 1960 yılında yayımlanan “Administrative Succession in Formal Organizations” isimli makalesiyle gündeme gelmiş ve günümüze kadar da çok sayıda görgül ve kuramsal çalışma yapılmıştır. Ancak bu çalışmalarda *formel* bir örgütsel yedekleme sisteminin işletmedeki uygulamasını tüm yönleriyle inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte 1980’lerde ve 1990’larda literatürde örgütsel yedeklemenin esasları ve unsurları tartışılmıştır. Bu bağlamda etkili veya

başarılı bir örgütsel yedekleme sistemi ve yönetiminin unsurları hakkında çeşitli araştırmacılar tarafından önerilerde bulunulmuştur.

Bazı işletmelerin çeşitli nedenlerle örgütsel yedekleme sistemini kullanmadıkları, bazı işletmelerin yakın gelecekte uygulayacakları, bazı işletmelerin ise informal olarak uyguladıkları yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Bu araştırmalar sınırlı alanlarda kalmıştır. Bu bağlamda Kowalewski, Moretti ve McGee'in (2011) A.B.D New York'da faaliyet gösteren "25 En İyi İşletme" üzerinde yaptıkları çalışmada araştırma kapsamına alınan işletmelerin % 44'ünün yazılı bir plana sahip olduğu, % 24'ünün yakın zamanda örgütsel yedekleme sistemini uygulayacakları, % 16'sının gelecekte böyle bir plana sahip olmayı umdukları, % 16'sının ise hiç bir planının olmadığı sonucuna varmışlardır. Tüm sektörlerden 276 büyük işletmede yapılan başka bir araştırmada ise işletmelerin sadece % 20'sinin tatmin edici düzeyde liderlik örgütsel yedeklemeye sahip olduğu, 500 milyon dolardan daha fazla yıllık ciroya sahip işletmelerin % 50'sinden daha fazlasının hiçbir plana sahip olmadığı bulgulanmıştır (Redman, 2006: 293). A.B.D.'de "Conference Board's HR Executive Review" tarafından sorgulanan 108 firmanın % 93'ünün formal bir örgütsel yedeklemeye sahip olduğu bulgulanmıştır (Flynn, 1995). Huang'ın (1999) Taiwan'da faaliyet gösteren ulusal sermayeli, A.B.D. sermayeli ve Japon sermayeli firmalar üzerinde yaptığı araştırmayla firma çapı ile örgütsel yedeklemeyi benimseme arasında olumlu bir ilişki olduğu, çokuluslu firmaların yerel firmalardan daha fazla örgütsel yedeklemeyi benimsedikleri belirlenmiştir.

Sahl (1987), örgütsel yedekleme programlarını, beceri ve detaylandırma derecesine göre beş kademeye ayırmıştır. En *temel kademe*, üst düzey yöneticinin sadece kendisinin ardılı olarak hizmet edecek en uygun astını istemesidir. Bir *sonraki* aşamada, süreç yedekleme için potansiyel adayların performansına ilişkin değerlendirme verileriyle desteklenir. *Üçüncü* aşamada, ardılların bireysel kariyer hedefleri ve gelişme potansiyelleri planla uyumlaştırılır. *Dördüncü* aşama, potansiyel ardıllar olarak tanımlanmış olanlar için bir yönetim-geliştirme planını içerir. *Optimal* düzeyde, önceden belirlenmiş adımların tümü firmadaki tüm yönetim işleri için akıcı bir geçiş temin etmek için atılır. Bu suretle, burada formal bir örgütsel yedekleme sisteminin örgütün tüm kademelerindeki yönetsel yedekleme için belgelenmiş kural ve prosedürlere sahip formal bir program olduğu kastedilmektedir. Pattan (1986) "Örgütsel Yedekleme: Yönetim Seçimi" isimli makalesinde stratejik örgütsel yedeklemenin unsurlarını şu şekilde belirlemiştir: (1) stratejik vizyon ifadesi, (2) planlama veri tabanı, (3) amaçlar, (4) stratejileri uygulama ve (5) değerlendirme ve geri bildirim olarak sıralamıştır. McElwain (1991), ise "Değişimi Yönetmek İçin Tasarlanmış Örgütsel Yedekleme" isimli çalışmasında iyi bir planın esaslarını ve yedekleme sürecini şu şekilde ortaya koymuştur: (1) adayları saptamanın sistematik bir yolu, (2) insanların ve bilginin bölümler arasında paylaşımı, (3) en iyi işgörenleri terfi ettirdikleri için yöneticileri ödüllendiren liderlik, (4) daha açık bir kariyer yolu, (5) çalışanlar için yeni sorunlar ve (6) çalışanların tanınması. Cooke (1995) ise örgütsel yedeklemenin örgütsel ve insan kaynakları planlamasına odaklanan beş aşamayı gerektirdiğini vurgulayarak, bu aşamaları şu şekilde sıralamıştır: (1) örgütün iç ve dış çevresini dikkatlice analiz etme, (2) örgütsel yedekleme ihtiyaçlarının kapsamını belirleme, (3) yönetsel amacı belirleme, (4) bir örgütsel yedekleme belgesi hazırlama ve (5) tüm örgütsel yedekleme sistemini güncelleme. Deneysel bir çalışmada Friedman (1986), örgütsel yedekleme sisteminin 7 unsurunu belirtmiş, Metz (1998) ise gelenekselden farklı olarak yeni örgütsel yedekleme sistemini yeniden tasarlayarak sistemin unsurlarını (1) öz yetenekleri/yetenekleri tasarlama, (2) aday seçimi, (3) yetkinlik odaklı geliştirme, (4) daha fazla açık iletişim ve (5) sürekli gözden geçirme.

#### 4.VAKA ÇALIŞMASI

Turkcell Superonline A.Ş., 2011 yılı Mayıs ayında, Superonline'in 2004 yılından beri % 100 iştiraki olduğu Türkiye'nin lider konumundaki iletişim ve teknoloji şirketi Turkcell ile gücünü birleştirmesiyle müşterilerine "Turkcell Superonline" markası ile hizmet vermeye başlamıştır. İletişim sektöründe faaliyet gösteren bu örnek işletmemiz Türkiye ile birlikte 8 ülkede yatırım ve şubeleriyle faaliyetini sürdürmektedir ve 2012 yılında konsolide gelirini yıllık bazda 10.5 milyar TL'ye çıkararak sektöründe lider konumuna gelmiştir. Ayrıca yaklaşık 13.000 çalışanıyla Turkcell Superonline A.Ş. müşterilerine daima en son teknolojiyi en kaliteli hizmetle sunma stratejisini başarıyla uygulamaktadır. Bu başarıda etkili insan kaynakları yönetiminin rolü bulunmaktadır.

Turkcell Superonline A.Ş., işletme stratejisini uygulayabilmek ve örgütsel amaçlarını gerçekleştirebilmek için, gelecekteki liderlik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, stratejik insan kaynakları yönetiminin gereği olan örgütsel yedeklemeyi altı yıldan beri tasarlayıp uygulamaktadır. Bu genel amaçlar dışında firma;

- Yetenekli çalışanları elde tutmak,
- Yetenekli çalışanları rakiplere kaptırmamak,
- Mevcut işgörelere yatırım yapmak ve

Yönetimsel pozisyonlardaki boşalmaların zaman geçirmeksizin doldurulmasını sağlamak amacıyla da örgütsel yedeklemeyi uygulamaya sokmuştur.

Turkcell Superonline A.Ş.'de örgütsel yedekleme Yetenek Yönetimi kapsamında ele alındığı için, burada örgütsel yedekleme sisteminin unsurlarını ve işleyişini ortaya koyabilmek için konu yetenek yönetimi süreci kapsamında ele alınacaktır. Burada “yetenek yönetimi”nden maksat, firmanın ihtiyaç duyduğu ve gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelikli işgörenleri tedarik etmek, geliştirmek ve yetenek havuzu oluşturmaktır.

#### 4.1. Performans Değerlendirme

Turkcell Superonline A.Ş.'de Yetenek Yönetimi Sürecinin ilk adımı olarak performans değerlendirme çerçevesinde hedefler belirlenmektedir. Her yıl Ocak ayında üst yönetim tarafından belirlenen hedefler İK tarafından aşağı doğru indirilmektedir. Belirlenen hedeflerin “SMART” hedef olmasına, dikkat edilmektedir. Bu özellikler şunlardır;

- Specific – Özel
- Measurable – Ölçülebilir
- Achievable – Ulaşılabilir
- Realistic – Gerçekçi
- Time depended – Belli zaman aralığında tanımlı.

Hedefler: *Uzmanlar için*; % 10 Şirket hedefi + % 90 Bireysel hedef = % 100

*Müdürler için*; % 20 Şirket hedefi + % 80 Bireysel/Bölüm hedefi = % 100 (% 10 Ekip Yönetimi)

*Genel Müdür Yardımcıları için*; % 40 Şirket hedefi + % 60 Bireysel/Bölüm Hedefi = % 100 (% 10 Ekip Yönetimi) Ocak ayında bir taraftan yeni dönemle ilgili hedefler belirlenirken, diğer taraftan da bir önceki dönemle ilgili olarak hedeflere ulaşma durumu değerlendirilmektedir. Değerlendirme 5’li ölçeğe göre yapılmaktadır. Bu ölçek şu şekildedir:

- 5 – Olağanüstü Başarılı (Prim verilebilir)
- 4 – Üstün Başarılı (Prim verilebilir)
- 3 – Başarılı (Prim verilebilir)
- 2 – Kısmen Başarılı
- 1 – Başarısız

Hedef değerlendirme dışında her yıl Kasım ayında *Turkcell Superonline* Değerleri doğrultusunda belirlenmiş Davranış Modeli değerlendirmesi yapılmaktadır. 5’li ölçek bu değerlendirmede de kullanılarak 360 derece yetkinlik değerlendirme yaklaşımına göre değerlendirmeye gidilmektedir. Yöneticilerin değerlendirmesi üstleri – ekip arkadaşları, kendileri ve atları tarafından yapılmaktadır. Ancak müşterilerin ve ekip arkadaşlarının değerlendirmeleri geribildirim olarak kullanılmaktadır. Yöneticiler için atların yaptığı değerlendirmenin % 40’ı, bir üst yöneticinin yaptığı değerlendirmenin de % 60’ı daha sonraki adımda yapılacak sıralamada esas alınmaktadır. Uzmanlar için yapılan davranış modeli değerlendirmesinde yöneticinin puanlaması % 100 oranında yöneticiden gelmektedir.

#### 4.2. Yetenek Yönetimi

Bir önceki aşamada performans değerlendirme sonuçlarına göre işgörelere ödenecek primlerin de belirlenmesi sonrası yetenek yönetimine geçilerek örgütsel yedekleme için adımlar atılmaya başlanır. Önce her bir değerlendirilenin aldığı hedef değerlendirme puanının % 60’ı, davranış modeli değerlendirme puanının ise % 40’ı alınarak bir X puanı çıkarılır. Sistem çıkan puana göre; A kişisi, B kişisi, C kişisi, D kişisi şeklinde bir sıralama yapar. Öte yandan puana göre şöyle bir derecelendirmeye gidilmektedir. Derecelendirme gelecekte boşalmaları olası pozisyonlar için hazırlanacak adayların belirlenmesinde esas oluşturmaktadır.

Örnek işletmememizde derecelendirme şu şekilde belirlenmiştir:

*JUMP*: Terfi edebilecek – hem performansı yüksek, hem de rol model.

*STRETCH*: Performansı yüksek – rol model. Fakat yöneticiliğe hazır değil, farklı görev verilebilir.

*GROW*: Başarılı, gelişmeye açık, işi zenginleştirebilir. Örneğin bir AR-GE çalışmasına ekip arkadaşlarından farklı olarak bütçe sorumluluğu görevi verilebilir.

*MOVE*:– Bu derecede olanlar için iki alternatif sonuç söz konusudur: Bunlardan *ilki* bölümden gönderilecek (Yanlış değerlendirme sonucu hatalı yerleştirme yapılmışsa), ikincisi ise el sıkışılacak (Şirketten gönderilecek) Her bir derecede bulunanlarla ilgili tavsiye kararları Yetenek Komitesi tarafından verilmektedir.

Yetenek Komitesi: Yetenek komiteleri fonksiyon bazında ve üst yönetim düzeyinde oluşturulmaktadır. Fonksiyon bazında toplanan komitelerde değerlendirilen kişinin tüm arkadaşlarıyla konuşulmakta ve durumu

tartışılmaktadır. Yetenek komiteleri daha önce yapılmış değerlendirmeyi esas alarak aşağıda belirtilen zorunlu dağılıma göre her bir derece kapsamına girecekleri yeniden saptamaktadır.

*Zorunlu Dağılım Durumu:*

- % 5 Jump
- % 15 Stretch
- % 55 Grow - (% 60 - % 65 olabilir).
- % 15 Improve
- % 10 Move

Bu dağılımın yapılmasının sebebi “fark yaratana farklı prim vererek elde tutmak” şeklinde açıklanmaktadır. Performans değerlendirme sonucu Jump grubunda yer alanlar yetenek komitelerine gelmeden önce “assesment” a (değerlendirmeye) alınmaktadır. Yönetici yetkinlikleri DDI (Development Dimensions International)’ya göre sorgulanır. Liderlik yetkinliklerinin uygulanması yukarıda belirtilen % 10’luk ekip yönetimi puanı dikkate alınarak şu üç açıdan yapılmaktadır:

- İşimin lideriyim (Stratejisi, vizyonu, yenilikçiliği, vb.)
- Ekibimin lideriyim ( Birlikte başarma heyecanı, iletişim becerisi, enerjisi, vb.)
- Kendimin lideriyim.

Liderlik yetkinliklerinin her birinin alt başlıklarına göre değerlendirme yapılmaktadır. Değerlendirme sonucunda kişinin bu üç ana yetkinlikten sadece birinde olumlu bulunmuşsa gelişmesi gerektiği, ikisinde olumlu bulunmuşsa henüz hazır olmadığı, bekler durumda olduğu, üçünde olumlu bulunmuşsa başarılı ve yeterli olduğu kararına varılır ve bu raporla İK’ya bildirilir. Çıkan sonuca göre Jump’tan Stretch’e çekilme kararı verilerek bir sonraki dönemde tekrar değerlendirilmesi yargısına varılabilir. Bu noktaya kadar ki değerlendirmeler, uzmanlar için yapılmakta, üç yetkinlik açısından olumlu bulunanlar, bağlı buldukları yönetsel pozisyon için yedek olmaktadır. Yani kendi müdürlerinin ardılları olarak geliştirme yoluna gidilmektedir.

Yönetici Yetenek Havuzu Oluşturma: Direktör, genel müdür yardımcılığı pozisyonları için yedeklerin geliştirilmeleri amacıyla yetenek havuzu oluşturulur. Bu havuzun oluşturulmasında yine DDI tarafından yapılan değerlendirmenin rolü bulunmaktadır. Burada adayları belirlerken aşağıdaki gibi bazı kriterler bulunmaktadır:

- Toplam tecrübesi minimum 8 yıl,
- Yönetim tecrübesi minimum 5 yıl,
- Turkcell grup tecrübesi minimum 1 yıl,
- İngilizce (orta düzeyde),
- Son iki yıl hedef notu minimum üstün başarılı olacak,
- Son iki yıl davranış modeli notu minimum üstün başarılı olacak,
- Son iki yıl Grading derecesi minimum stretch olacak.

Bunlar Hay Grade düzeyidir.

Jump derecesindeki uzman adaylar için:

- Son iki yıl hedef notu minimum üstün başarılı olacak,
- Son iki yıl davranış modeli notu minimum üstün başarılı olacak,
- Değerlendirme merkezlerinde 2 yıl başarısız olarak değerlendirilenler aday gösterilmemektedir.

Yetenek havuzu adaylarından yeni gelmiş kişileri çoşturacak bir mesaj vermeleri, kayıt yapmaları istenmektedir. Yetenek havuzu adaylarının assesment’tan geçtikten sonra aynı şekilde gelişme alanı bir tane olanları bir komiteye çıkarılmakta ve Turkcell Grup Komitesi’nde durumları tartışılmaktadır. Bu kişiler yetenek havuzuna alınmakta, onlara menfaat (*benefit*) olarak on bin liralık eğitim yardımı verilmekte, onun dışında Turkcell Akademi’nin organize ettiği farklı eğitim setlerinden yararlandırılmaktadır.

## 5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu vaka çalışmasında Turkcell Superonline A.Ş.’de Örgütsel Yedekleme sisteminin yapısı ve işleyişi kuramsal açıdan incelenmeye çalışılmıştır. Bu maksatla söz konusu işletmenin İnsan Kaynakları Müdürü ile gerçekleştirilen görüşme ile elde edilen nicel verilerle örgütsel yedekleme sürecinin nasıl işlediği belirlenmeye çalışılmıştır. Süreçle ilgili olarak elde edilen veriler doğrultusunda örnekleme oluşturan işletmede örgütsel yedekleme sisteminin yapısı ve unsurlarıyla ilgili olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırma örnekleminde altı yıldan beri uygulanan örgütsel yedekleme sisteminde, Metz’in geliştirdiği formelleşme ölçeğine göre yüksek derecede formelleşmenin olduğu tespit edilmiştir.

Turkcell Superonline’da örgütsel yedekleme çalışmalarına CEO, Yetenek Komitesi ile Turkcell Grup Komitesi gibi üst düzey yöneticiler katılarak konuya verilen önem ortaya konulmaktadır.

□ Araştırma örnekleminde tüm yönetsel pozisyonların örgütsel yedeklemede dikkate alındığı anlaşılmıştır.

□ Önceleri kritik pozisyonlar için yedekleme yapılması yoluna gidilmiş, ancak kritik pozisyonların hançileri olduğu konusunda tartışma yaşanmış, bununla birlikte kritik pozisyonlar olarak yönetsel pozisyonlar (müdürlükler, direktörler ve genel müdür yardımcılıkları) belirlenmiştir.

□ Her bir pozisyonun gerektirdiği yöneticilik/liderlik yetkinlikleri önceden saptanmıştır.

□ İşgörenlerin yetkinlikleri, liderlik özellikleri ve potansiyelleri “hedef değerlendirme + davranış modeli değerlendirmesi” olarak gerçekleştirilen performans değerlendirmesi ile belirlenmekte, daha sonra yetenek havuzu oluşturulmaktadır. Yetenek havuzundan müdürlerin, direktörlerin ve genel müdür yardımcılarının ardıllarının (haleflerinin) belirlenmesinin performans değerlendirme puanı yanında DDI ve yetenek komitesinin yaptığı değerlendirmeler vasıtasıyla yapıldığı tespit edilmiştir. Bu değerlendirmeler sonucu belirlenen adaylar belirtilen pozisyonlar için yedekler olarak hazırlanmaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda şu önerilerde bulunulabilir:

□ Örgütsel yedeklemede en önemli hususlardan birisi de koçluk ve rehberlik sağlayan mentorluk programları ile liderlik geliştirme programlarıdır. Bu programların stratejik açıkların ve eğitim açığının ortaya çıkmasını engellemek ve dolayısıyla örgütsel sürekliliği sağlamak için düzenli olarak ve belli bir yetkinlik düzeyinde sürdürülmesi gerekir.

□ Mentorluk, geleceğin liderlerinin hazırlanmasında önemli bir yönetsel roldür. Bu rolün gereği gibi yerine getirilebilmesi için yedekleme eğitimlerinin kurumsal düzeyde örneğin büyük firmalarda bir Eğitim Akademisi çatısı altında kurumsal bir anlayışla sürdürülmesi gerekir. Bu akademinin temel işlevi çeşitli yönetici geliştirme programlarıyla, kurum kültürü ve değerleri doğrultusunda liderlik duyarlılığı davranışı kazandırmak olmalıdır.

□ Sistemin işleyişi konusunda tüm işgörenler haberdar edilmeli, yükselmek ve yönetsel pozisyonlara aday olmaları konusunda isteklendirilmelidirler.

□ Örgütsel yedekleme sürecinin planlaması ve organizasyonu sadece insan kaynakları departmanına bırakılmamalı, sorumluluk firmadaki tüm yöneticilerce paylaşılmalıdır.

□ Örgütsel yedekleme eğitimi verenler güvenilir, bilgili, rol model olabilecek nitelikteki kişiler olmalıdır.

□ Yedekleme programlarına alınan çalışanların tarafsız bir biçimde belirlenmesi, adalet algıları ve güvenilir olmaları yanında mesleki yetkinlikleri önemli ölçütler olarak alınmalıdır.

□ Yedekleme sisteminin güncelliğini korumak için, yaşanan değişimlere göre yedekleme programları sürekli güncellenmelidir.

□ Yedekleme sürecinde *farklılıklar* üzerinde de önemle durulmalıdır. Bu bağlamda kültürel farklılıklar yanında günümüz insan kaynakları yönetimi uygulamalarını şekillendiren en önemli faktörlerden biri olan *jenerasyon farklılıkları* da göz önünde bulundurulmalı, iş dünyasında her geçen gün yoğunluk kazanan Y Jenerasyonunun özellikleri ile ilgili tüm yöneticiler bilgilendirilmelidir.

Sonuç olarak örgütsel yedekleme sisteminin etkileri üzerinde yapılan çalışmalarda, üst yönetim işleri için formel bir örgütsel yedekleme sistemine sahip olan işletmelerin böyle bir sisteme sahip olmayanlardan daha yüksek yatırım getirisine sahip olduğu konusunda çok sayıda kanıt bulunmaktadır. 1992 yılında yaptığı çalışmasında Carretta, üstünlüğün tepe yöneticisinin iki alt kademesinde bulunan yöneticileri kapsayan yedeklemeyi benimseyen firmalar için daha büyük olduğunu ortaya koymuştur. Nitekim bizim yaptığımız çalışmanın sonuçlarına göre de Turkcell Superonline firmasının rekabet üstünlüğünde örgütsel yedekleme anlayışını kurumsallaştırmasının, etkili bir örgütsel yedekleme sisteminin hemen hemen tüm unsurlarına sahip olmasının önemli bir yeri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sürekli kurumsal yeniden yapılanmalar, takıma dayalı çalışma sistemlerinin artan kullanımı, birleşme ve devralmalar, süreç yenileme, artan küresel dış kaynak kullanımı, yeni bilgisayar teknolojilerinin artan kullanımı, işyeri yetenek kıtlığı gibi durumların örgütsel yedeklemeyi zorunlu kıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

## KAYNAKÇA

- Cooke, R. 1995. Succession planning, Credit Union Management, Vol. 18, No. 10, 8-27.
- Flynn, G. 1995. Succession planning gets formal, Personnel Journal, Vol. 74, No. 1, 20.
- Friedman, S.D. 1986. Succession systems in larger corporations: characteristics and correlates of performances. Human Resource Management, 25(2) 191-213.
- Hor, F.C., Huang, Liang-VChin, Shih, Hsu-Shih, Lee, Yen-Hua, Lee, E. Stanley 2010. Establishing talent management for company's succession planning through analytic network process: Application to an MNC semiconductor company in Taiwan. Computers and Mathematics With Applications, 60, 528-540.

- Huang, TungChun 1999. Who shall follow? Factors affecting the adoption of succession plans in Taiwan. *Long Range Planning*, Vol. 32, No. 6, 609-616.
- Jarrel, Karen M. ve Pewitt, Kyle Coby 2007. Succession planning in government – Case study of a medium sized city. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 27, No. 3, 297-309.
- Kesner, I. F. ve Sehora, T. C. 1994. Executive succession: past, present and future. *Journal of Management*, 20(2), 327-372.
- Kowalewski, Susan J., Moretti, Linda ve McGee, Denny 2011. Succession planning: evidence from “best companies in New York”. *International Journal of Management and Marketing Research*, Vol. 4, No. 2, 99-108.
- Leibman, M., Bruer, R., ve Maki, B. 1996. Succession management: the next generation of succession planning. *Human Resource Planning*, 19(3), 16-29.
- MvElwain, J.E. 1991. Succession plans designed to manage change. *HRMgazine*, 36 (2) 67-71.
- Metz, E.D. 1998. Designing succession systems for new competitive realities. *Human Resource Planning*, 21 (3) 31-37
- Neefe, Diane Osterhaus. 2009. Succession planning in a two-year technical college system a dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Minnesota. Adviser: Melisse S. Anderson. (Basılmamış Doktora Tezi).
- Pattan, J.E. 1986. Succession management, 2: management selection. *Personnel*, 63 (11) 24-34.
- Redman, Richard W. 2006. Yeardship succession planning – an evidence-based approach for managing the future. *The Journal of Nursing Administration*, Vol. 36, No. 6, 292-297.
- Rothwell, W. J. 2002. Succession planning for future success. *Strategic HR Review*, 1(3), 30-33.
- Sahl, R. J. 1987. Succession planning – a blueprint for your company’s future. *Personnel Administrator*, Vol. 32, No. 9, 101-106.



# SOSYAL AĞ PERSPEKTİFİNDE GİRİŞİMCİLERİN İŞ KURMA VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN İNCELENMESİ

Araş.Gör. Meryem Derya YEŞİLTAŞ  
Çukurova Üniversitesi İİBF  
mdyesiltas@cu.edu.tr

Doç.Dr. Kemal Can KILIÇ  
Çukurova Üniversitesi İİBF  
kcan@cu.edu.tr

## ÖZET

Sosyal ağlar girişimcilere, güç, bilgi, sermaye gibi kaynakların yanı sıra diğer ağlara ulaşma, fırsat yaratma, fırsatları fark etme ve değerlendirme imkanı sağlamakta, tavsiye alma, problem çözme konularında destek vermekte, itibar kazandırmaktadır. Böylece sosyal ağlar girişimci faaliyetlerini desteklemekte, ekonomik ve sosyal gelişime katkı sağlamaktadır. Sosyal ağ kuramının temel alındığı bu çalışmada, girişimcilerin iş kurma ve geliştirme faaliyetleri sosyal ağ perspektifinden incelenmektedir. Bu amaçla çalışmada, Adana İli'nde faaliyet gösteren 109 yapı müteahhidinin kurulum aşamasında, ilk beş yıllık süreçte ve günümüzde gerçekleştirdiği iş kurma ve geliştirme faaliyetlerinde sosyal ağların rolü incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimcilik, Sosyal Ağlar, Sosyal Ağ Kuramı, İş Kurma ve Geliştirme Faaliyetleri

## 1.GİRİŞ

Ortak değerler ve paylaşımlar insanları bir araya getirmekte, bireyler arasında güçlü bağlar oluşturmaktadır. Ağlar bireyler tarafından oluşturulmuş işletmenin kendi içinde, diğer işletmelerle ve diğer örgütlerle kurulmuş "işbirlikçi" ilişkilerdir. İnsanlar yakın ilişkilere sahip oldukları kişilerle fikir ve kaynaklarını paylaşmak konusunda olumlu duygulara sahiptir (Chow ve Chan, 2008). Girişimcinin diğer sosyal olaylardan ayrı ekonomik aktörler değil, daha geniş oyuncular arasında sosyal ilişkilerle bağlı aktörler olarak değerlendirilmesi gerektiği görüşü öne çıkmaktadır (Hoang ve Antoncic, 2003). Sosyal ilişkilerin ve sosyal ortamın sadece girişimciyi etkilemekle kalmadığını, performans üzerindeki etkisi ile ekonomik sonuçları da etkilediği kabul edilmektedir (Jack, Rose ve Johnston, 2009). Bu bağlamda, bu çalışmada girişimcilerin işletmelerini kurma ve geliştirme faaliyetlerinde sosyal ağların etkileri ve sosyal ağlardan ne şekilde faydalandıkları ele alınmaktadır.

## 2.SOSYAL AĞ KURAMI VE GİRİŞİMCİLİK

Bir sosyal ağ bir grup aktör ve bu aktörler arasındaki bir veya daha fazla ilişkiden oluşmaktadır (Adler ve Kwon, 1979, s. 507; Wasserman ve Faust, 1994, s. 9). Bu aktörler bireyler de dahil olmak üzere anlamlı herhangi bir sosyal birim, firmalar, örgütler ve örgüt içi bölümler olabilmektedir. Aktörler arası ilişkilerin bazıları biçimsel rol ilişkileri de dahil olmak üzere her türlü duygusal ifadeler (dostluk, saygı), sosyal etkileşimler, iş akışları, hammadde kaynaklarının (para, mal) transferi, bilgiye erişim ve bilginin yayımlanması, maddi olmayan kaynakların (bilgi, tavsiye) akışları, ticari işbirlikleri olarak isimlendirilebilir. Aktörler arası bağlar (bağlantılar) kaynakların akışı veya transferi için bir tür kanaldır (Wasserman ve Faust, 1994).

Granovetter, 1973 yılındaki çalışmasında sosyal ağları oluşturan bağları güçlü bağlar (aile üyeleri, arkadaşlar, iş arkadaşları, meslektaşlar) ve zayıf bağlar (geçici veya nadir görüşülen tanıdıklar) olarak iki gruba ayırmıştır. Güçlü bağlar birey ve bireyin akrabaları, yakın arkadaşları arasındaki bağlar olarak tanımlanmıştır. Güçlü bağların arasındaki ilişkinin sık etkileşim, birbirine benzerlik, uzun geçmiş (Granovetter, 1973, s. 1362), samimiyet, paylaşım, birbirine duyulan yakınlık (Kadushin, 2004, s. 30), karşılıklı güven duygusu oluşturacak alış verişler, güvene dayalı etkileşim gibi bazı karakteristik özellikler gösterdiğini belirtmektedir (Jaafar, Abdul-Aziz ve Sahari 2009, s. 103). Zayıf bağlar ise güçlü bağların tersine bireylerin görece olarak düşük yoğunluk ve düşük duygusal yakınlık içerisinde olduğu ağlardır (Gürsakal, 2009, s. 202). Ancak kuvvetli bağlara sahip bireyler (örneğin yakın arkadaşlar gibi) hep aynı bilgi kümesine sahip oldukları için farklı bilgilerin zayıf bağlar ile elde edilebileceği yönünde kanıtlar bulunmaktadır. Bu nedenle, zayıf bağların insan-

lara kendi çevrelerinin ötesinde bilgi ve kaynaklara ulaşma imkanı sağlarken, güçlü bağların yardımcı olmada daha istekli ve kolay ulaşılabilir olduğu kabul edilmektedir (Granovetter, 1983). Nitekim bir aktör zayıf bağlar aracılığıyla fırsatları keşfederken, güçlü bağları aracılığıyla da fırsatların gerçekleştirilebileceği kaynaklara ulaşarak en güçlü performansını elde edebilecektir (Capaldo, 2007).

Sosyal ağ kuramı, ağ kaynaklarının, ağ faaliyetlerinin ve ağ desteğinin işletmenin kuruluş aşamasında ağırlıklı olarak kullanıldığını varsaymaktadır. Yeni girişimciler ve küçük işletme sahiplerinin yeterli tecrübe ve kaynağa sahip olmadıkları, bu nedenle işletmeleri için gerekli kaynak ve deneyime ulaşmak için kişisel ağlarından faydalandıkları ileri sürülmektedir (Premaratne, 2002, s. 41). Girişimciler karar alma sürecinde diğer aktörler tarafından etkilenen bir ağ içerisinde hareket etmektedir (Batt, 2008, s. 489). Bu nedenle girişimin kuruluş ve ilk gelişme aşamalarında güçlü bağlar, işletme ile daha ilişkili ve nispeten düşük maliyetli kritik kaynaklar oldukları için daha değerlidir (Hoang ve Antoncic, 2003, s. 174).

Birçok ağ araştırmacısı insanların kendilerine benzer olanlar ile etkileşime girmeyi tercih ettiklerini saptamışlardır. Benzerlik (homophily) birçok sosyal etkileşim sürecini belirleyen bir yaklaşım olup, insanların sosyal dünyalarına aldıkları bilgiler, şekillendirdikleri özellikler ve yaşadıkları etkileşimleri bir şekilde sınırlamaktadır. Kişisel çevreyi ayıran faktörlerin en güçlüsü ırk ve etnisitedir ve bu etki genel olarak sıralamayı yaş, din, eğitim, meslek, ve cinsiyet takip etmektedir. Yine coğrafi yakınlık, aileler, örgütler, sosyal sistemde bulunulan pozisyon benzer ilişkiler oluşturmada önemli bir etkidir (McPherson, Smith-Lovin ve Cook, 2001, s. 415). Benzerlik, insanların kendilerine benzer insanlarla bağlantı kurma oranının benzemeyenlerden daha yüksek olduğunu belirtmektedir (McPherson vd, 2001, s. 416). Ayrıca, Lazarsfeld ve Merton (1978) bireysel düzeyde insanların ortak tutumlara sahip olduğu bireyler ile bağlantı, arkadaşlık ve iş birliği kurma eğiliminde olduklarını, buna bağlı olarak kişilerin kendine benzer olanların fikirlerini ve yeteneklerini değerlendirmede daha etkili olacaklarını ileri sürmüşlerdir (Kadushin, 2004, s. 5).

Ağların bireylerin kaynaklara erişimini ve bu bireylere sosyal destek sağladığı bilinmektedir (Jack, Rose ve Johnston, 2009, s. 5). Bununla birlikte, girişimcilerin aile çevreleri, ailenin işi, sosyal statüsü ve akrabalık ilişkileri de bireyin girişimcilik eğilimi göstermesinde rol oynamaktadır (Bozkurt, 2007, s. 95). Çok sayıda çalışma, ağların girişimcilik süreçleri ve sonuçlarını etkilemede önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Girişimcilik süreçleri, fırsatları tespit etme, kaynak seferberliği, örgütün oluşturulması gibi ayırt edici faaliyetleri içermektedir (Shane ve Venkataraman, 2000). Bu doğrultuda girişimcilik sürecinin önemli sonuçları ise yeni bir girişim kurulması, girişimin performansı, halka açılma, birleşmeler, satın almalar, işbirliklerinin oluşturulması ve firma çözünmesidir (Hoang ve Antoncic, 2003, s. 173).

Bu bilgiler sosyal ağların girişimcilere, güç, bilgi, sermaye gibi kaynakların yanı sıra diğer ağlara ulaşma, fırsat yaratma, fırsatları fark etme ve değerlendirme imkanı sağlamakta, tavsiye alma, problem çözme konularında destek vermekte, itibar kazandırdığını ortaya koymaktadır. Buna göre, sosyal ağların girişimci faaliyetlerini destekleyerek, ekonomik ve sosyal gelişime katkı sağladığı kabul edilmektedir. Sosyal ağ kuramının temel alındığı bu çalışmada, girişimcilerin iş kurma ve geliştirme faaliyetleri sosyal ağ perspektifinden incelenmektedir. Konu ile ilgili mevcut durumu keşfetmek amacıyla aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır;

- 1) Girişimciler iş kurabilmek için gerekli sermayeyi oluşturmada sosyal ağlardan faydalanmakta mıdır?
- 2) Girişimcilerin güçlü bağlardan tavsiye alma eğilimi işletmenin kuruluş aşamasında diğer aşamalardan daha fazla mıdır?
- 3) Girişimcilerin sektördeki zayıf bağları güçlü bağlardan daha fazla çeşitliliğe sahip midir?

Ayrıca çalışmada girişimcilerin stratejik ortak seçiminde sosyal olan ve sosyal olmayan faktörlerin ağırlıkları ve etkileri arasındaki farklar belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmektedir,

H<sub>1</sub>: Girişimcilerin stratejik ortak seçiminde sosyal faktörler ile sosyal olmayan faktörlerin önem dereceleri birbirinden farklıdır.

H<sub>2</sub>: Girişimcilerin stratejik ortak seçiminde sosyal faktörler ile sosyal olmayan faktörlerin önem dereceleri birlikte çalıştıkları aktörlere göre farklılık göstermektedir.

Hipotezlerinin test edilmesinde Bağımsız Örneklem t Testi ve ANOVA analizi kullanılmıştır. Araştırma soruları ve hipotezlerin test edilmesinde kullanılan ölçekler Jaafar, Abdul-Aziz ve Sahari' nin (2009) çalışmasından esinlenerek düzenlenmiştir. Bu doğrultuda çalışmada araştırılacak sosyal olmayan faktörler; sektörle ilgili ayrıcalıklı ve özel bilgi paylaşımı, girişimcinin istek ve beklentilerine karşılık verebilme esnekliği, uygun fiyatlandırma ve maliyet, mali, idari ve firmanın teknik yetenekleri, firma büyüklüğüdür. Sosyal faktörler olarak ise; girişimcinin aktörler ile olan geçmiş ilişkileri, benzer etnik kökene ve özelliklere sahip olmak, ortak inanç geçmişi, kültürel ve sosyal yakınlık, aynı gönüllü organizasyon veya düşünce grubuna üye olmaktır.

### 3.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Ağlar sosyal bilimler alanında kapsamlı olarak çalışılmıştır. Sosyoloji alanındaki tipik ağ çalışmalarında veri toplama aracı olarak anket kullanılmaktadır. Anketler, cevaplayıcılara diğer bireyler ile olan etkileşimin detaylarına dair sorulan soruları içermektedir (Newman, 2003, s. 2). Sosyal ağ kurumu ve girişimcilik alanında yapılmış farklı çalışmalar incelenmiş olup, kullanılacak olan ölçeğin oluşturulmasında; Jaafar, Abdul-Aziz ve Sahari' nin (2009) yılında yayınlamış oldukları girişimcilerin bağlantılarını geliştirmelerinde sosyal ağ kuramının kullanımı konusundaki çalışmasından yararlanılmıştır.

Çalışmada, veri toplama aracı olarak anket kullanılmış olup anketin uygulanmasında ise yüz yüze görüşme tekniği tercih edilmiştir. Hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü cevaplayıcıyı tanıtmaya yönelik demografik sorulardan, ikinci bölümü cevaplayıcının işletmesini tanıtmaya yönelik sorulardan, üçüncü bölümü ise cevaplayıcının stratejik ortaklarının seçimine yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Çalışmanın evrenini, Adana ilinde bulunan yapı müteahhitleri oluşturmaktadır. Örneklem için ise, Adana Ticaret Odası' nın "Bina İnşaat Müteahhitleri İle İkamet Amaçlı Olmayan İnşaat ve İnşaatları Tamamlayıcı İşler" meslek grubunda bulunan ve web sitesine sahip 240 üst yapı müteahhitlik firması belirlenmiş olup, araştırma ankete cevap veren 109 üst yapı müteahhidi ile gerçekleştirilmiştir. Müteahhitlerin gerçekleştirdikleri her projede birden fazla aktör ile işbirliği gerçekleştirmek zorunda kalması sebebiyle çalışmanın uygulama kısmında inşaat sektörü seçilmiştir. Stratejik ortakların seçimi müteahhitler için hayati önem taşımaktadır.

Çalışmanın örneklemini oluşturan yapı müteahhitlerinin projelerinde işbirliği yaptığı aktörlerin belirlenmesi amacıyla müteahhitlik firması sahibi bir yüksek inşaat mühendisi (Uzman kişi) ile görüşme yapılmıştır. Uzman kişi ile yapılan ikinci bir görüşme ile anket formuna son şekli verilmiştir. Uzman kişi ile yapılan görüşmeler sonucunda, araştırmanın örneklemini oluşturan yapı müteahhitlerinin sıklıkla proje ekibi, yapı denetim firmaları, alt yapı malzeme tedarikçisi, üst yapı malzeme tedarikçisi, iş ve işçi güvenliği eğitim firması ile iş birliği yaptığı saptanmıştır.

### 4.ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma Adana İli'nde gerçekleştirilmiştir. Zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle Adana İli'ndeki müteahhitlerin tamamı örnekleme dahil edilememiştir. Müteahhitlere ilişkin bir veri tabanının bulunmaması, müteahhitlere ilişkin ulaşılan listenin güncel olmaması ve bazı işletmelerin olduğundan farklı sınıflandırmalarda bulunması evrenin ulaşılabilirliğini kısıtlayan diğer unsurlardır.

### 5.BULGULAR

Katılımcıların Demografik Özellikleri;

Katılımcıların %51'i genel müdür, %22,9' u müdür, % 11,9' u işletme sahibi, %5,5' i şantiye şefi, % 1,8'i operasyon sorumlusu, % 1,8'i muhasebe müdürü, %0,9' u mali işler müdürü, %0,9' u saha mühendisi, %0,9' u, yönetici, %0,9' u ise mimarlık denetim sorumlusu olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların eğitim durumu, %4,6'sı ilköğretim, % 15,6 'sı lise, %4,6 ' sı yüksekokul, %56,9 'u lisans, % 17,4' ü yüksek lisans, %0,9'u ise doktora mezundur. En büyük grubu lisans mezunu olanlar oluştururken, yüksek lisans mezunları ikinci büyük çoğunluğu, lise mezunları ise üçüncü büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. Adına anketi doldurdıkları inşaat firmasını kimin kurduğunu sorusuna katılımcıların % 77'si kendileri kurmuş oldukları cevabını vermişlerdir. Katılımcıların % 9,2' si kendi firması tarafından kiralanan veya kurulmuş olduğunu, % 10,1'i ailesinin kurmuş olduğunu, %2,8' i başka bir girişimciden satın almış olduğunu, % 2,8'i ise firmaya daha sonra ortak olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcı işletmelerin çalışan sayısı incelendiğinde katılımcı firmaların %27,5'inin 5 ve altı, % 24,8'inin 6-10, % 13,8' inin 11-15, %4,6' sının 16-20, %26,6' sının ise 21 ve üzeri çalışan istihdam ettiği görülmektedir. Katılımcıların işbirliği yaptıkları aktörlerin dağılımı incelendiğinde, % 78' inin yapı denetim firmaları, % 96,3' ünün malzeme tedarikçileri, %64,2' sinin iş ve işçi güvenliği eğitim firmaları, % 93,6' sının ise proje ekibi ile işbirliği yaptığı saptanmıştır.

Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular;

"Girişimciler iş kurabilmek için gerekli sermayeyi oluşturmada sosyal ağlarından faydalanmakta mıdır?" Sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların % 78,9' unun şahsi birikimlerinden, %29,4' ünün aile/akrabalar/ yakın arkadaşlarından ve %13,8' inin kredi alarak (Banka vs.) sermayelerini oluşturduğu görülmektedir. Katılım gösteren girişimciler sermayesini oluştururken güçlü bağlarından faydalanmış, zayıf bağlarından (tanıdıklar) ise hiç faydalanmamışlardır.

"Girişimcilerin güçlü bağlarından tavsiye alma eğilimi işletmenin kuruluş aşamasında diğer aşamalardan daha fazla mıdır?" Sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların kurulum aşamasında sıralamada ilk tavsiye aldığı bağlantılar aile/ akraba/ yakın arkadaş gibi güçlü bağlar iken, ilk beş yıl içerisinde

sıralama %0,9'luk küçük bir fark ile değişmiş aynı sektörde faaliyet gösteren bireyler tavsiye alma sıralamasında birinci sıraya yerleşmiştir. Şuan ki tavsiye alma sıralamasında ise ilk beş yılda olduğu gibi aynı sektörde faaliyet gösteren bireyler tavsiye alma sıralamasında birinci sırada yer almış ve aile/ akraba/ yakın arkadaş gibi güçlü bağlar ile arasındaki farkın %4,5' e yükseldiği saptanmıştır. Girişimcilerin kuruluş aşamasında güçlü bağlardan tavsiye alırken, ilerleyen dönemlerde zayıf bağlara yöneldiği tespit edilmiştir.

"Girişimcilerin sektördeki zayıf bağları güçlü bağlarından daha fazla çeşitliliğe sahip midir?" sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde ise, girişimcilerin güçlü bağlarını oluşturan aile, akraba ve yakın arkadaşlarının meslek dağılımı incelendiğinde, katılımcıların ailelerinin müteahhit, malzeme tedarikçisi, proje ekibi, sektörün kapsadığı alanda yoğunlaştığı görülmektedir. Akrabalar incelendiğinde, müteahhit, malzeme tedarikçisi, proje ekibi, banka, sektörün kapsadığı alanda yoğunlaşmaktadır. Yakın arkadaşlar incelendiğinde ise dağılımın, müteahhit, malzeme tedarikçisi, proje ekibi, yapı denetim firması, banka, rakip firma, yerel yetkili içerdiği görülmektedir. Katılımcıların zayıf bağları olarak tanıdıkları incelendiğinde müteahhit, malzeme tedarikçisi, proje ekibi, yapı denetim firması, İş ve İşçi Güvenliği Eğitim Firması, Sektörün kapsadığı alanda, yerel yetkisi, banka çalışanı, rakip firma olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların güçlü ve zayıf bağlarının sektörde ki dağılımı incelendiğinde, zayıf bağların güçlü bağlardan daha fazla çeşitliliğe ve bağlantıya sahip olduğu belirlenmiştir.

#### Hipotezlere İlişkin Bulgular;

Tablo 1' de katılımcıların stratejik ortak seçiminde göz önünde bulundurdukları sosyal faktörler ile sosyal olmayan faktörlerin önem derecelerinin farklılığına ilişkin bağımsız örneklem t testine ait bulgular yer almaktadır.

**Tablo1:** Stratejik Ortak Seçiminde Sosyal Faktörler İle Sosyal Olmayan Faktörlerin Önem Derecelerinin Farklılığına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi

Aktörler	Sosyal Faktörler		Sosyal Olmayan Faktörler		T Değeri	df	Durum
	Ort. (X)	Std. Sapma	Ort. (Y)	Std. Sapma			
Proje Yöneticisi	2,6857	0,84846	4,3981	0,49107	17,899	208	X<Y
Yapı Denetim Firması	2,6360	0,89420	4,2921	0,57450	14,700	176	X<Y
Alt Malzeme Tedarikçisi	2,5922	0,87534	4,4252	0,46752	18,746	204	X<Y
Üst Malzeme Tedarikçisi	2,5961	0,85497	4,4427	0,47745	19,138	204	X<Y
İş ve İşçi Güvenliği Eğitim Firması	2,6400	0,93287	4,4185	0,48182	13,656	128	X<Y

Tablo 1' de görüldüğü üzere, girişimcilerin stratejik ortak seçiminde sosyal faktörler ile sosyal olmayan faktörlerin önem dereceleri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testinde gruplar arasındaki ortalama farklılıklarının anlamlı olarak 0'dan farklı olduğu ( $p<0,05$ ) ve sosyal olmayan faktörlerin ortalamalarının sosyal faktörlerin önem ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgulara göre girişimcilerin stratejik ortak seçiminde sosyal faktörler ile sosyal olmayan faktörlerin önem derecelerinin birbirinden farklı olduğunu ileri süren ileri süren hipotez desteklenmektedir.

Tablo 2'de Sosyal Faktörler İle Sosyal Olmayan Faktörlerin Önem Derecelerinin Birlikte Çalışılan Aktöre Göre Farklılık Göstermesine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testine ait bilgiler yer almaktadır.

**Tablo 2:** Sosyal Faktörler İle Sosyal Olmayan Faktörlerin Önem Derecelerinin Birlikte Çalışılan Aktöre Göre Farklılık Göstermesine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi

	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Anlam Düzeyi
Sosyal Olmayan Faktörler					
Gruplar arası	1,306	4	,327	1,312	,265
Grup içi	114,528	460	,249		
Toplam	115,834	464			
Sosyal Faktörler					
Gruplar arası	,600	4	,150	,195	,941
Grup içi	353,642	460	,769		
Toplam	354,242	464			

Girişimcilerin stratejik ortak seçiminde sosyal faktörler ile sosyal olmayan faktörlerin önem derecelerinin birlikte çalıştıkları aktörlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile Tek yönlü ANOVA analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre hem sosyal olan hem de sosyal olmayan faktörlere verilen önem düzeyi seçilen aktörün türüne göre farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Bu bulgulara göre girişimcilerin stratejik ortak seçiminde sosyal faktörler ile sosyal olmayan faktörlerin önem dereceleri birlikte çalıştıkları aktörlere göre farklılık göstereceğini ileri süren hipotezler desteklenmemektedir.

## 6.SONUÇ VE ÖNERİLER

Katılımcıların işbirliği yaptıkları aktörler yapı denetim firmaları, malzeme tedarikçileri, iş ve işçi güvenliği eğitim firmaları, proje ekibi olarak saptanmıştır. Araştırma sonuçları girişimcilerin stratejik işbirlikleri kurarken sosyal olmayan faktörleri daha fazla önemseydiğini ortaya koymuştur. Girişimcilerin göz önünde bulundurduğu sosyal faktörler genel olarak önemsiz derecesinde değerlendirilmesine rağmen, geçmiş iş ilişkileri faktörünün önemli olarak değerlendirildiği dikkat çekmektedir. Girişimcilerin geçmiş iş ilişkilerinin stratejik ortakların seçiminde önemli rol oynadığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların kurulum aşamasında ilk tavsiye aldığı bağlantılar “aile/ akraba/ yakın arkadaş” gibi güçlü bağlar iken, ilk beş yıl içerisinde sıralamanın küçük bir fark ile değiştiği “aynı sektörde faaliyet gösteren bireyler”in tavsiye alma sıralamasında birinci sıraya yerleştiği görülmüştür. Girişimcilerin şu anki tavsiye alma sıralamasında ise ilk beş yılda olduğu gibi aynı sektörde faaliyet gösteren bireyler birinci sırada yer almış ve aile/ akraba/ yakın arkadaş gibi güçlü bağlar ile arasındaki farkın arttığı saptanmıştır. Girişimcilerin stratejik ortaklarının seçiminde sosyal ağlar rol oynamaktadır. Bu nedenle girişimcilerin sosyal ağlarına önem göstermeleri, mevcut sosyal ağlarını sürdürmeleri ve yeni bağlantılar eklemek amacıyla çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Katılımcıların bağlarının sektördeki dağılımı incelendiğinde, zayıf bağların güçlü bağlardan daha fazla çeşitliliğe ve bağlantıya sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, girişimcilerin üye olduğu ticari kuruluşlardan sektörel ilgili bilgilere ulaşma, kendini tanıtmaya, diğer girişimcilere ulaşma ve ağlarını geliştirme noktalarında faydalandıkları görülmektedir. Ağlarını geliştirmek isteyen girişimcilerin ticari kuruluş ve meslek odalarından faydalanabileceği belirlenmiştir. Meslek odaları ve ticaret birlikleri bu konuda girişimciler için fırsatlar tanımaktadır.

## KAYNAKÇA

- Adler, P., & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Journal*, 27(1), 17-40.
- Aldrich, H., Rosen, B., & Woodward, W., (1987). The impact of social networks on business foundings and profit: a longitudinal study. In: Churchill, N.S., et al. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 154-168.
- Batt, P. J. (2008). Building social capital in Networks. *Industrial Marketing Management*, 37, 487-491.
- Bozkurt, Ö. Ç., Kalkan, A., Koyuncu, O., & Alparslan, A. M. (2012). Türkiye’de Girişimciliğin Gelişimi: Girişimciler Üzerinde Nitel Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(15), 229-247
- Brüderl, J., & Preisendorfer, P. (1998). Network support and success of newly founded businesses. *Small Business economics*, 10, 213-225.
- Chow, W. S., & Chan, S., L. , (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information and Management*, 45, 458- 465.
- Capaldo, A. (2007). Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. *Strategic Management Journal*, 28(6), 585-608.
- Chell, E. & S. Baines (2000), Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour, *Entrepreneurship and Regional Development*, 12 (3), 195-215.
- Granovetter, M. S. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360-1380.
- Granovetter, M. S. 1983. The strength of weak ties: a network theory revisited. *Sociological Theory*, 1, 201-233.
- Gürsakaç, N. 2009. Sosyal ağ analizi. Bursa: Dora.
- Hakansson, H., & Ford, D. 2002. How should companies interact in business Networks?. *Journal of Business Research*, 55, 133-139.
- Hite, J. M. (2005), ‘Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms’, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29 (1), 113-144.
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18, 165-187
- Jaafar M., Abdul-Aziz A. R. & Sahari Md. H. 2009, April. Urban Issues In Asia :The Use Of Social Network Theory On Entrepreneur’s Linkages Development. [ Special Number 1S] *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 101-119.
- Jack, S., Rose, M., & Johnson, L. 2009. Tracing the historical foundation of social Networks in entrepreneurship research. 32<sup>nd</sup> ISBE Liverpool Annual Conference. <http://www.esrc.ac.uk/my-esrc/grants/RES-180-25-0024/outputs/Read/97191981-296e-4379-82c1-249dac6f1722> (Erişim: 01.07.2011).

- Kadushin, C., (2004). Chapter 2: Some basic network concepts and propositions, Introduction to social network theory. <http://hevra.haifa.ac.il/~soc/lecturers/talmud/files/521.pdf> (Erişim Tarihi: 20.02.2012)
- Kilduff, M., & Tsai, W. 2003. Social networks and organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lazarsfeld, P.,F., & Merton, R.,K. (1964). Mass Communication, Popular Taste, and Organized Social Action, in: Bryston,Lydman (Ed.), The Communication Of Ideas. New York: Cooper Square Publishers, 95-118
- Lazarsfeld, Paul F. & Robert K. Merton. (1978). Friendship As a Social Process: A Substantive and Methodological Analysis. (pp. 18-66), Freedom and Control in Modern Society, eds. M. Berger, Theodore Abel, and Charles H. Page. New York: Octagon Books
- McPherson, M., SmithLovin, L., & Cook, J.M. 2001. Birds of a feather: Homophily in social Networks. Annual Review of Sociology, 27, 415-444.
- Newman, M. E. J. (2003). The structure and function of complex Networks. Society for Industrial and Applied Mathematics (SIAM) Review, 45, 167-256
- Premaratne, S. P. (2002). Entrepreneurial networks and small business development: The case of small enterprises in Sri Lanka. Unpublished doctoral dissertation, Technische Universiteit Eindhoven, Sri Lanka
- Shane, S., & Venkataraman, S., 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. Acad. Manage. Rev. 25 (1), 217-226.
- Wasserman S., Faust K. (1994). Social Network Analysis: Methods and Applications. Cambridge University: Cambridge.
- Yeniçeri, Ö., & İnce, M., (2005). Bilgi Yönetim Strateji ve Girişimcilik, İq Kültür Sanat Yayıncılık

# TEMEL TEKNOLOJİK YETENEKLERİN ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ İLE TESPİT EDİLMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

**Prof.Dr. A. Asuman AKDOĞAN**  
Erciyes Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü  
akdogana@erciyes.edu.tr

**Doktora Öğrencisi Özgür DEMİRTAŞ**  
Endüstri Yüksek Mühendisi  
2. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı  
ozgurdemirtas@hvkk.tsk.tr

**Araş.Gör. Selen OFLAZER**  
Erciyes Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü  
oflazer@erciyes.edu.tr

## ÖZET

Temel teknolojik yeteneklerin tespit edilmesi ve bu tespitlerin hem firmaların bulunduğu pazarda stratejik üstünlük sağlaması, hem de uzun dönemli sürdürülebilir büyümeye olan katkısı üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Ancak, temel teknolojik yeteneklerin tespit edilmesi aşamasında subjektif kriterleri yapılacak değerlendirmeye dahi eden çok fazla sayıda çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de havacılık alanında önemli bir lojistik destek merkezi olan bir imalat merkezinin sürdürülebilir stratejik üstünlük sağlaması için temel teknolojik yeteneklerinin tespit edilmesidir. Bu çalışmadaki temel teknolojik yeteneklerin tespitinde kullanılan kriterler, hareket etkinliği, uçuş emniyeti, teknolojik özellikler, katma değer, ihtiyaç durumu, yeterlilik ve işgücü durumu olarak belirlenmiştir. Çalışma sonucunda talaşlı imalat ve lastik/kompozit teknolojileri temel teknolojik yetenekler olarak tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Temel Yetenekler, Analitik Hiyerarşi Süreci, Teknoloji Seçimi, Sürdürülebilir Ekonomi.

## 1. GİRİŞ

Günümüzün hızla değişen teknolojik, politik ve ekonomik ortamında, tüm işletmeler varlıklarını koruyabilmek için rekabet üstünlüğü elde edecekleri metotların arayışı içerisindeyler. Temel yetenekler işletmelerin rakipleri karşısında stratejik üstünlük elde etmelerini sağlayan temel bilgi ve yeteneklerdir. Temel yeteneklerin önemi ve kapsamında yazında görüş birliği olmakla beraber temel yeteneklerin nasıl tespit edileceği konusunda tartışmalar devam etmektedir.

Hızla ilerleyen teknolojik gelişmeler ve artan küreselleşme eğilimi özellikle bu değişimin çok hızlı havacılık sektörünü de klasik kalıpların dışına iterek köklü bir geçiş sürecine sokmuştur. Bu kapsamda, havacılık sektörüne hizmet eden işletmeler de üretim, tasarım, kalite gibi sahip olduğu unsurları değerlendirerek uzun dönemli varlıklarını sürdürme yolunda çalışmalara yönelmiştir. Bu süreçte temel yeteneklerin tespit edilmesi ve bu yetenekleri ilgilendiren üretim hatlarındaki teknolojik kabiliyetlerin neler olacağı hususu daha da önemli bir hale gelmiştir.

Bu çalışmada, havacılık sektöründe önemli bir lojistik destek merkezi olan bir imalat merkezinde temel teknolojik yeteneklerin Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) ile belirlenmesi amaçlanmaktadır. Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) nitel ve nicel kriterlerin değerlendirilip karar verme aşamasında yöneticilerin daha analitik sonuçlar çerçevesinde karar vermesini sağlayan bir yöntem (Vaidya and Kumar, 2006; Geng and Hu, 2012) olarak öne çıkması nedeniyle tercih edilmiştir. Bu çerçevede çalışmada öncelikle temel yetenekler ile ilgili literatür incelenmiş ve sonrada uygulamaya yer verilmiştir.

## 2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

### 2.1 Temel Yetenekler

Temel yetenekler konusu yönetim alanında 1940’lı yıllarda yer almaya başlamış olmasına rağmen işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaları konusundaki etkisi ilk kez Prahalad ve Hamel (1990)

tarafından gündeme getirilmiştir ve o gündem beri üzerinde pek çok tartışma yapılmakta olan bir konudur. Temel yetenek (ya da çekirdek yetenek), bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirirde temel rol oynayan, işletmenin rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi ve yetenekleri ifade etmektedir (Koçel, 2001:313).

Temel yeteneklerin tanımı ve sahip olması gereken özellikler konusunda görüş birliği sağlanmış olmasına rağmen temel yeteneklerin nasıl tespit edileceği konusunda henüz görüş birliği bulunmamaktadır (Vyas vd., 1995; Javidan, 1998, Yasuda, 2005; Hafeez ve Essmail, 2007). Temel yetenekler ölçülebilir ve ölçülemezleri varlıklar içinde ortaya çıkmaktadır (Jurov, 1996; Hafeez ve Essmail, 2007) ve bu nedenle tespit edilmeleri ve ölçümleri oldukça zor olmaktadır (Hafeez vd., 2002; Srivastava, 2005; Lacity ve Hirschheim, 1993). Temel yeteneklerin doğru tespit edilebilmesi, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmek yolunda doğru dış kaynak kullanımı kararları vermeleri, doğru teknoloji yatırımları yapmaları ve dolayısı ile stratejik kararlarını doğru verebilmeleri açısından önem az etmektedir. Temel yeteneklerin tespitinde yapılan yanlışlar veya kullanılan yanlış analizler, işletmelerin uzun vadede dış kaynak kullanımı ile ilgili avantajlardan yararlanamamaları ve telafi edilmesi zor zayıflıklara sahip olmalarına neden olabilmektedir. Dolayısı ile temel yetenek tespiti kritik bir husus olarak ortaya çıkmaktadır.

Javidan (1998) tarafından öne sürülen hiyerarşik yaklaşım temel yeteneklerin nasıl tespit edilebileceği konusunda faydalı bir bakış açısı sunmaktadır. Bu yaklaşıma göre işletmenin sahip olduğu kaynaklar hiyerarşinin birinci kademesini oluşturmaktadırlar. Bu kaynaklar işletmenin iş süreçlerinde ikinci kademe olan kabiliyetlere dönüşürler. Kabiliyetlerin çapraz fonksiyonlar arasında entegre ve koordine olması ile üçüncü kademe olan yetenekler ortaya çıkar. Javidan (1998) en üst kademede yer alan temel yeteneğin ise, işletmenin içine yayılmış yeteneklerin toplamı olduğunu ifade etmektedir. Buna göre temel yetenekler farklı stratejik iş birimleri (SİB)'nin yeteneklerinin birbirleri ile etkileşiminden kaynaklanmaktadır.

Temel yetenekler teknolojik deneyim (hem ürün hemde süreç anlamında) ve bu deneyimin etkin bir şekilde harekete geçirilmesini sağlayan örgütsel kapasitenin bir bütünü olarak ifade edilebilir (Coombs, 1996:346). Dolayısı ile temel yeteneklerin özünde teknolojik bilgi ve deneyimi içeren kabiliyetler yer almaktadır. Buna göre eğer bu kabiliyetler örgütsel süreçlerle entegre edilebilir ve rekabet üstünlüğü yaratır hale dönüştürülebilirler ise temel yetenek olarak adlandırılabilirler. Yapılan bu ampirik çalışmada havacılık alanında önemli bir lojistik destek merkezi olan bir imalat merkezinin temel yeteneklerinin belirlenmesinde bu yaklaşım izlenmiştir.

Bu çalışmada temel teknolojik yetenekler Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) Yöntemi ile belirlenecektir. AHP yönteminin kullanılmasındaki amaç; bu yöntemin geleneksel yöntemlere göre sahip olduğu üstünlüktür (Ghodspour ve Obrien, 1997; Tummala vd., 1997; Kuo vd.,1999; Bhutta ve Huq, 2002; Su vd., 2003). Bu yöntem, karar aşamasında birçok faktör ve alt faktörleri göz önüne alabilen (Saaty, 1994;2000) ve bunlara verilen ağırlıklara bağlı olarak objektif karar verilmesini sağlayan bir yöntemdir (Wind ve Saaty, 1980, Harker ve Vargas, 1987; Gibney ve Shang, 2007). Bu yöntem kompleks, çok kişili, çok kriterli ve çok periyotlu problemleri hiyerarşik olarak yapılandırmaktadır (Ramanathan and Ganesh, 1995). Yöntemin en önemli özelliği, karar vericinin hem objektif hem de sübjektif düşüncelerini karar sürecine dâhil edebilmesidir (Ball ve Srinivasan, 1994). Teknolojik temel yeteneklerin seçiminde önemli derecede rol oynayan karar vericilerin düşüncelerini objektif kriterlerle ağırlıklandırıp karar sürecine dâhil ediyor olması, temel yetenek tespitinde karşılaşılan sorunların azaltılmasını sağlamaktadır (Hafeez vd., 2002). Böylece AHP'den elde edilen sonuçlar karar vericiler için seçenekler arasında optimum seçim yapma imkanı sağlayacaktır. AHP'nin ayrıca kişisel önyargıları, politik düşünceleri, çelişkili ifadeleri veya tahmin hatalarını minimize ettiği ifade edilmektedir (Hafeez vd., 2007). AHP metodu ile elde edilen sonuçlar, alanda benzer uygulama çalışmalarında kullanılan beyin fırtınası, delphi tekniği and Q-Sort analizi gibi tekniklere göre analitik değerlendirmeler yapabilmeleri nedeniyle üstünlüğe sahiptir. (Lai vd., 2002; Bhutta and Huq, 2002; Su vd., 2003).

Gallon vd. (1995) yetenek ve kabiliyetler tespit edilip, derecelendirilirken (1) rekabete ne düzeyde etki ettikleri, (2) en iyi sektör uygulaması olma noktasında hangi düzeyde oldukları ve (3) bunların içsel olarak ne kadar optimize edildiğine bakılması gerektiğini ifade etmektedirler. Bu çalışmada AHP ile temel teknolojik yeteneklerin tespiti aşamasında kriterler ve bu kriterlerin ağırlıkları belirlenirken Gallon vd.'nin önerdiği bu faktörler dikkate alınmıştır.

### 3. METODOLOJİ

#### 3.1. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'de havacılık alanında önemli bir lojistik destek merkezi olan bir imalat merkezinin sürdürülebilir stratejik üstünlük sağlaması için, temel teknolojik yeteneklerinin Analitik Hiyerarşi Prosesi yöntemi kullanılarak tespit edilmesidir.



### 3.2. Örneklem

Çalışmada kullanılan kriterlerin oluşturulması aşamasında, öncelikle tekniker, atölye şefi, atölye amiri ve orta düzey yönetici konumunda bulunan 21 kişi ile kriterler tespit edilmiştir. Kriterlerin nihai belirlenmesi işlemi ve ikili olarak karşılaştırılmaları için bu işletmelerde üst yönetim düzeyinde görev alan 9 yönetici ile yüz-yüze görüşmeler yapılmıştır. Literatürde bu sayının AHP yöntemi açısından yeterli olup olmadığına yönelik herhangi bir değerlendirme olmamasına rağmen, geçerliliği ve tutarlılığı test edilmiş çalışmalarda (Nydick ve Hill, 1992; Chou ve Liang, 2001; Harbi, 2001; Partovi and Corredoira, 2002; Wang vd, 2004; Bascetin, 2007; Güngör et al., 2009) subjektif kriterlerin değerlendirilmesi aşamasında, mevcut çalışmamızdan daha az sayıda örnek kullanıldığı görülmüştür.

### 3.3. Uygulama

Temel yeteneklerin belirlenmesinde uygulama yapılan alanda işletmenin sahip olduğu teknolojik yeterlilikler (talaşlı imalat, sac işleri, yüzey hazırlama, kompozit, tekstil, sızdırmazlık elemanları) değerlendirilirken öncelikle ilgili teknoloji grubunda hangi ürünlerin üretildiği gruplandırılmış, sonra bu ürün gruplarının uçakların faal halde uçuşa hazır olmasına olan lojistik katkısı değerlendirilmiştir. Ardından karar kriterleri olarak belirlenen bu ürün gruplarının yerli imkânlarla yaptırılabilirliği, piyasadaki teknolojik imkânların yeterliliği, tedarik zamanı, minimum sipariş miktarları, maliyet-etkinlik durumu, uçuş-harekât şartlarına olacak muhtemel etkileri konusunda değerlendirme yapılmıştır. Buna göre çalışmada teknolojik yeteneklerin tespit edilmesinde kullanılacak teknolojiler; Talaşlı İmalat, Lastik/Kompozit ve Tekstil olarak belirlenmiş; karar kriterleri ise hareket etkinliği, uçuş emniyeti, teknolojik özellikler, katma değer, ihtiyaç durumu, yeterlilik ve işgücü durumu olarak tespit edilmiştir.

Bu süreçte karar vericilerden karar matrislerini birbirinden bağımsız olarak hazırlamaları istenmiş ve her bir karar verici tarafından oluşturulan ikili karşılaştırma karar matrisleri geometrik ortalamalar ile birleştirilmiştir. Hesaplamalar MS Excel’de tasarlanan bir hesap tablosu ile yapılmış ve her bir karşılaştırma matrisine ilişkin tutarlılık oranları da bu hesap tablosu yardımıyla ilgili yöntemin formülasyonları kullanılmak suretiyle hesaplanmıştır. Aşağıdaki tabloda, çalışmanın kriterleri içerisinde uygulama olarak sadece hareket etkinliği açısından ikili karşılaştırmalar verilmiştir.

**Tablo 1:** Hareket Etkinliği Açısından İkili Karşılaştırma Matrisi

	TİM	LKT	TT
Talaşlı İmalat Teknolojisi (TİM)	1	1,56828	6,43392
Lastik/Kompozit Teknolojisi (LKT)	0,63764	1	4,66888
Tekstil Teknolojisi (TT)	0,15543	0,21418	1

Öncelik vektörlerinin hesaplanmasında kullanılan yaygın bir yöntem şu şekildedir: Her bir sütun değerinin ayrı ayrı ilgili sütun toplamına bölünmesi ile normalleştirilmiş matris elde edilmektedir. Normalleştirilmiş matristen hareketle, her bir sıra değerinin ortalaması alınmaktadır. Elde edilen bu değerler her bir kriter için önem ağırlıklarını ortaya koymaktadır. Ardından bu ağırlıklar ile öncelik vektörü oluşturulur. Teknolojik kabiliyetlere göre yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu elde edilen matrisin geometrik ortalamaları kullanılarak oluşturulan ikili karşılaştırma matrisi, hareket etkinliği açısından yukarıdaki gibi hesaplanmıştır. Sonraki aşamada ise kriterler arasında karşılaştırma yapabilmek amacıyla, her bir karşılaştırma matrisi için Tutarlılık Oranı'nın (CR) hesaplanmaktadır. Bu hesaplamada  $n$  alternatif sayısına bağlı olarak rasgele indeks sayıları kullanılmaktadır (Saaty, 1980). Hesaplamalar sonucunda bulunan değer  $0,10$ 'un altında çıkması halinde oluşturulan karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğu sonucuna varılmaktadır. Aksi durumda karşılaştırma matrisi tutarsızdır ve tekrar düzenlenmesi gerekmektedir (Saaty, 1980). Bu çalışma çerçevesinde tutarlılık oranı (CR) hareket etkinliği açısından  $0,0016$  olarak bulunmuştur. Bu değer  $0,10$ 'un altında olması nedeniyle modelin hareket etkinliği açısından tutarlı olduğu ifade edilebilir.

Aynı şekilde yöntem uygulama sonuçlarına göre; Uçuş Emniyeti açısından  $CR=0,0232$ ; Teknolojik Özellikler açısından  $CR=0,0255$ ; Katma Değer açısından  $CR=0,0312$ ; İhtiyaç Durumu açısından  $CR=0,0036$ ; Yeterlilik açısından  $CR=0,0572$  ve İşgücü Durumu açısından  $CR=0,0116$  olarak hesaplanmıştır. Tüm sonuçlar kurulan modelin tutarlı olduğunu göstermektedir.

Bu tutarlılık oranlarını sağlayan kriterlerin ağırlık tablosu da aşağıdaki gibi elde edilmiştir.

**Tablo 2:** Kriterlerin Görelî Önem Ağırlıkları

HAREKAT ETKİNLİĞİ Doğrudan Etkisi Olan / Dolaylı Etkisi Olan	0,3369
UÇUŞ EMNİYETİ Kullanım Yeri / Tip Sertifikasyon Gereksinimi	0,2599
TEKNOLOJİK ÖZELLİK Alt Yapı Yeterliliği / Özel İşlem Gerektiren Proses Durumu	0,1241
KATMA DEĞER Maliyet-Fiyat Durumu / Teknik Doküman Maliyeti	0,0433
İHTİYAÇ DURUMU Yıllık Kullanım Miktarı / Çevrim Yedeği Sağlanabilirliği / Arıza Sıklık Durumu	0,0663
YETERLİLİĞİ Tedarik Sürdürülebilirliği / Tedarik Süresi / Tedarik Alternatifi / Yurt Dışı Bağımlılığı	0,1357
MEVCUT İŞ GÜCÜ DURUMU İş Gücü Kapasite Durumu / Kritik İhtisas Durumu	0,0338

Kriterlere ilişkin ağırlıkların hesaplanmasından sonra karar probleminin çözümlenmesine yani AHP'nin son aşamasına gelinmiştir. Bu aşamada her bir teknoloji grubunun her bir kriter için görelî önem seviyeleri (Tablo-3) ile bu kriterlere ilişkin ağırlık puanları ile çarpımlarının toplamı sonucu Tablo-4 elde edilmiştir.

**Tablo 3:** Teknolojilerin Kriterler Açısından Görelî Önem Değerleri

	Harekat Etkinliği	Uçuş Emniyeti	Teknolojik Özellik	Katma Değer	İhtiyaç durumu / Kullanım miktarı	Tedarik durumu / Yeterlilik	İşgücü / İhtisas durumu
Talaşlı İmalat Teknolojisi	0,5510	0,4362	0,5919	0,5428	0,5303	0,1457	0,1107
Lastik-Kompozit Teknolojisi	0,3669	0,4659	0,3119	0,3444	0,3757	0,4878	0,3478
Tekstil Teknolojisi	0,0821	0,0979	0,0962	0,1128	0,0941	0,3665	0,5415

**Tablo 4:** Teknolojik Yeteneklere Yönelik Final Ağırlıklar

Talaşlı İmalat Teknolojisi	0,4546	45%
Lastik-Kompozit Teknolojisi	0,4012	40%
Tekstil Teknolojisi	0,1442	14%

Yukarıdaki tablo sonuçlarına göre havacılık alanında temel teknolojik yeteneklerin ağırlıkta talaşlı imalat teknolojisi ve lastik-kompozit teknolojisi olduğu ifade edilebilir. Bu kapsamda, mevcut süreçte devam eden teknoloji grubu olan tekstil teknolojilerinin uygun tedarik koşulları kapsamında outsourcing yoluyla dışarıdan tedarik edilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

#### 4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Temel teknolojik yeteneklerin, işletme kaynaklarının etkin dağıtımı ve bu kaynakların verimli bir şekilde kullanılması açısından önemli bir husus olduğu bilinmektedir. İşletmeler stratejik kararlar alırken kritik öneme haiz olan bu yetenekleri analitik bir yöntemle doğru olarak tespit etmelidirler. Temel yeteneklerin önemi ve hangi özelliklere sahip olmaları gerektiği konusunda literatürde görüş birliği olmasına rağmen, temel yeteneklerin nasıl belirleneceği konusunda tartışmalar sürmektedir. Bu çalışmada temel teknolojik yeteneklerinin tespit edilmesi için bir yöntem önerisi olarak Analitik Hiyerarşi Prosesi kullanılmıştır. AHP karar problemlerinin çözümünde etkin karar verme imkânı sağlayan, nitel ve nicel değişkenleri bir arada değerlendiren matematiksel bir yöntem olması nedeniyle tercih edilmiştir. Analiz sonucunda havacılık alanında faaliyet gösteren bir imalat merkezinde temel teknolojik yetenekler, talaşlı imalat teknolojisi ve lastik-kompozit teknolojileri olarak tespit edilmiştir.

Temel yeteneklerin doğru şekilde tespit edilmesi, yetenek portföyü oluşturma, ürün ve pazar çeşitlendirme kararı alma, dış kaynaklardan yararlanma gibi stratejik karar verme süreçlerinde başarılı olabilmeyen öncülü olarak ifade edilebilir. AHP, objektif kriterler kadar sübjektif kriterleri de analiz sürecine dâhil etmesi nedeniyle temel yeteneklerin tespitinde kullanışlı bir yöntem olarak görülmektedir. Ancak bu metodu kulla-

nırken dikkat edilmesi gereken bazı sınırlayıcı hususlar vardır. Öncelikle AHP'den doğru sonuçlar elde etmenin ön şartının karar kriterlerinin doğru tespit edilmesi olduğu bilinmelidir. Karar kriterleri ise karar vericiler tarafından belirlenmektedir. Dolayısı ile karar vericilerin seçimi ve kriterlerin tespiti yöntemin başarılı sonuçlar verebilmesi için birinci koşuldur.

AHP ile temel yetenekler belirlenir iken dikkat edilmesi gereken diğer bir husus bu analizden elde edilen sonuçların tek başına stratejik karar vermek konusunda yeterli olmayacağına bilinmesidir. AHP ile belirlenen temel yeteneklerin hepsinin mutlak rekabet üstünlüğü sağlayacağı yanılığına düşülmemelidir. Tespit edilen yeteneklerin hangilerinin rekabet üstünlüğü elde etmek konusunda ayırt edici kabiliyetler olarak belirleneceğine ilişkin karar alınırken, işletmenin içinde bulunduğu çevre ve rekabet şartları da değerlendirme sürecine dâhil edilmelidir. Daha sonraki çalışmalarda temel yeteneklerin belirlenmesinde AHP'nin elde edilen sonuçların; Bulanık AHP, ANP gibi birden çok kriteri değerlendirmeye tabi tutan teknikler ile yapılan analizlerden elde edilen sonuçlarla karşılaştırılması yöntemin geçerliliğinin test edilmesi açısından faydalı olacaktır.

#### KAYNAKÇA

- Bascetin A. (2007), A decision support system using analytical hierarchy process (AHP) for the optimal environmental reclamation of an open-pit mine, *Environment Geol*, 52, 663-672
- Bhutta K.S. ve, Huq F. (2002), Supplier selection problem: a comparison of the total cost of ownership and analytic hierarchy process approaches, *Supply Chain Management: An International Journal*, 7, 3, 126-135
- Chou, T. Y. ve Liang G.S. 2001. Application of a fuzzy multicriteria decision making model for shipping company performance evaluation. *Maritime Policy and Management*, 28(4): 375-392.
- Gallon, M. R. ve Stillman, H.M. 1995. Putting core competency thinking into practice. *Research Technology Management*, Vol. 38(3) 494-503.
- Geng, W. ve Hu. Y. (2012), Selection of Outsourcing Supplier Based on AHP, *Advanced Materials Research*, 490-495.pp. 2921-2925
- Ghodspour S. H. ve O'Brien, C., 1998. A Decision Support system for supplier selection using an integrated analytic hierarchy process and linear programming. *International Journal of Production Economics*, 56: 199-212.
- Gibney, R. ve Shang J. 2007. Decision making in academi: A case of the dean selection process. *Mathematical and Computer Modelling*, 46: 1030-1040.
- Güngör, Z., Serhadhoğlu, G. ve Kesen, S.E. 2009. A Fuzzy AHP approach to personnel selection problem, *Applied Soft Computing*, 9(2): 641-646.
- Hafeez, K. ve Essmail, E.A. 2007. Evaluating organisation core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process. *Management Research News*, Vol. 30(8) 530 – 547.
- Hafeez, K., Zhang, Y. ve Malak, N. 2002. Determining key capabilities of a firm using analytical hierarchical process (AHP). *International Journal of Production Economy*, 76:39-51.
- Harbi, K.M. (2001), Application of AHP in project management, *International Journal of Project Management* 19 (4) (2001) 19–27.
- Harker, P. T. ve L. G. Vargas. 1987. The theory of ratio scale estimation: saaty's analytic hierarchy process. *Management Science*, 33: 1383-1403.
- Javidan, M. 1998. Core competence: what does it mean in practice?. *Long Range Planning*, Vol. 31(1) 60-71.
- Jurov, S. 1996. Core competencies: Strategic thinking about the work we choose to do. *Journal of Academic Librarianship*, 22(4): 300-302.
- Koçel, T. 2001. İşletme Yöneticiliği, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları
- Kuo R.J., S.C. Chi ve S.S. Kao (1999), A decision support system for locating convenience store through fuzzy AHP, *Computers and Industrial Engineering* 37 (1-2), 323-326.
- Lacity M.C. ve Hirschheim R. 1993. The information systems outsourcing Bandwagon. *MIT Sloan Management Review*, 35(1): 73-86.
- Lai, V., B.K. Wong, W. Cheung (2002), Group decision making in a multiple criteria environment: A case using the AHP in the software selection, *European Journal of Operational Research*, 137, 1, pp. 134-144.
- Nydick R.L.ve Hill, R.P. 1992. Using the analytic hierarchy process to structure the supplier selection procedure, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 28(2): 31-36
- Partovi F.Y., ve R.A. Corredoira (2002), Quality function deployment for the good of the soccer, *European Journal of Operational Research*, 137, 3, 642-656.
- Ramanathan R. ve L.S. Ganesh (1995), Using AHP for resource allocation problems, *European Journal of Operational Research*, 80, 2, 410-417.
- Saaty, T.L. 1994. Fundamentals of decision making and priority theory with analytic hierarchy process. AHP Series, Vol.6, Pittsburgh: RWS Publications.
- Saaty, T.L. ve Vargas, L G. 1994. Decision making in economic, political, social and technological environments with the analytical hierarchy process. Pittsburgh: RWS Publications.
- Saaty, T.L. 1980. The analytic hierarchy process: planning, priority setting, resource allocation. USA: Mcgraw-Hill International Book Company.

- Srivastava, S.C. 2005. Managing core competence of the organization, *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 30(4): 49-63.
- Su, J.C.Y. vd. (2003), A structured approach to measuring functional dependency and sequencing of coupled tasks in engineering design, *Computers and Industrial Engineering*, 45, 1, 195-204.
- Tummala V.M.R., K.S. Chin and S.H. Ho (1997), Assessing success factors for implementing CE: A case-study in Hong Kong electronics industry by AHP, *International Journal of Production Economics*, 49, 3, 265-283.
- Vaidya, O.S ve Kumar, S. (2006), Analytic hierarchy process: An overview of applications, *European Journal of Operational Research* 169, 1-29
- Vyas, N.M., Shelburn, W.L. ve Rogers, D.C. 1995. An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(3): 47-60.
- Wang G., Huang S.H. ve Dismukes J. P. 2004. Product-driven supply chain selection using integrated multi-criteria decision-making methodology. *International Journal of Production Economics*, 91:1-15.
- Wind. Y. ve Saaty, T.L. 1980. Marketing applications of the analytic hierarchy process. *Management Science*, 26(7): 641-658.
- Yasuda, H. 2005. Formation of strategic alliances in high-technology industries: comparative study of the resource-based theory and the transaction-cost theory. *Technovation*, 25(7): 763-770.

# HAVAYOLLARI İŞ MODELLERİNİ NASIL TARİF EDİYOR? BİR İÇERİK ANALİZİ

**Yrd.Doç.Dr.Yusuf ŞENGÜR**

Anadolu Üniversitesi  
Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi  
Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Bölümü  
ysengur@anadolu.edu.tr

**Yrd.Doç.Dr.Ferhan KUYUCAK ŞENGÜR**

Anadolu Üniversitesi  
Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi  
Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Bölümü  
fkuyucak@anadolu.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmada havayolu işletmelerinin kendi iş modellerini nasıl tarif ettiğinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaçla Chesbrough ve Rosenbloom (2002) tarafından önerilen 6 iş modeli bileşeni temel alınarak havayollarının vizyon ve misyon ifadeleri ile kendileri hakkında vermiş oldukları bilgiler içerik çözümlemesine tabi tutulmuştur. Böylece havayolları tarafından iş modelleri ve bileşenleri hakkında ne kadar bilgi verildiği ve nelere vurgu yapıldığı araştırılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Modeli, Havayolu, Havayolu Stratejileri, Hava Taşımacılığı, Havayolu İş Modelleri

## 1.GİRİŞ

İş modeli kavramının çeşitli tanımları olmakla birlikte kısaca bir işletmenin *iş yapma öyküsü* olarak da tanımlanabilir (Magretta, 2002). Genel olarak iş modeli, bir işletmenin yaratılan değer ve bunun sunuşu ile ilgili tüm faaliyetlerini, bunlar arasındaki ilişkileri ve kısacası işletmenin iş görme mantığını ifade etmektedir. (Teece, 2010; Osterwalder vd., 2005; Casadesus-Masanell ve Ricart, 2010). Havayolu işletmeleri için ise iş modeli, havayollarının paydaşlarına nasıl değer yarattığı ve bunun sunumuyla ilgili faaliyetler bütünü olarak ifade edilebilir. (Kuyucak ve Sengur, 2011).

İşletmelerin itibarları ve paydaşlarının işletme hakkındaki görüşleri o işletmenin rekabetçiliğinde önemli bir rol oynamaktadır. (Ingenhoff ve Fuhrer, 2010) İşletmelerin kimliklerini, temel karakterini ve özünü paylaşmalarının da pazardaki konumlarını güçlendirecek şekilde itibarlarını olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. (Chun and Davies, 2001) Vizyon ve misyon ifadeleri ile işletme değer ve felsefeleri, işletme kimliğini oluşturan temel elemanlardır. (Ingenhoff ve Fuhrer, 2010) Bu durumda, vizyon ve misyon bildirgeleri ile işletmenin kendisi hakkında vermiş olduğu genel bilgiler içerisinde iş modeli hakkında bazı ifadelerin yer alması beklenmektedir.

Peter Drucker'ın işletmelerin iş başarılarında misyon ve vizyonlarının önemini vurgulamasını (Drucker, 1973) izleyerek bu ifadelerin tanımı, stratejik yönetim çerçevesindeki yeri ve ideal biçim ve içerikleri ile ilgili çalışmalar literatürde yer almaktadır (Chun and Davies, 2001). Kemp ve Dwyer (2003) tarafından yapılan çalışma, havayolu misyon ifadelerinin içeriğini analiz eden en kapsamlı çalışmalardan biridir. Bu çalışmada seçilen 50 adet uluslararası havayolunun misyon ifadeleri içerik analizine tabi tutularak "ideal" bir misyon ifadesinin nasıl olması gerektiğini araştırılmıştır. Buna göre, müşteriler, kendilik kavramı ve felsefe bileşenleri havayolu misyon ifadelerinde en fazla yer alan kavramlardır. İşletmenin devamlılığı, pazar, ürün ve hizmetler, teknoloji, çalışanların gözetilmesine yönelik vurgular ve kamusal imajın gözetimi ile ilgili vurgular ise daha az yer alan misyon bileşenleri olarak bulunmuştur. (Kemp ve Dwyer, 2003)

Bu çalışmada, havayolu işletmelerinin web sayfalarında yer alan vizyon ve misyonları ile işletme hakkındaki genel bilgilerin yer aldığı kısımlar incelenerek bu kısımların iş modelleri hakkında ne kadar bilgi verdiği ve iş modellerinin hangi bileşenlerini işaret ettiğinin saptanması amaçlanmaktadır.

Yönetim ve strateji alanyazınında sürekli bahsedilen ve az sayıdaki çalışmada da kavramsal düzeyde ortaya konulan iş modeli bileşenlerinin havayolu işletmelerinin vizyon ve misyon ifadeleri ile web sayfalarının işletmeyi tanıtan ilgili kısımlarında ne ölçüde yer aldığının tespiti iki açıdan önemlidir. Birincisi, havayollarının iş modelleri ile ilgili nasıl paylaşımda bulunduğu ortaya konulması; ikincisi ise daha çok hangi bileşenlerine vurgu yapıldığının bilinmesi açısından önemlidir. Bu çalışmanın aynı zamanda, uygulamada ve literatürde sıklıkla bahsedilen havayolu iş modellerinin işletmelerin web sayfalarında hangi açıklıkta yer aldığı ve bu iş modeli ayrımları arasındaki farklılıkların ne şekilde dile getirildiği açısından da önemli olduğu düşünülmektedir. Bundan dolayı, çalışmanın hem iş modeli hem de havayolu stratejik yönetimi alanyazınında yer alacak daha sonraki çalışmalara bir bakış açısı sunacağı düşünülmektedir. Bu çalışma aynı zamanda havayolu işletmelerinin iş modellerini paydaşlarına ne şekilde açıkladıkları hakkında ipucu vermektedir.

## 2.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırmada havayolu işletmelerinin web sayfalarında yer alan vizyon ve misyon cümleleri ile işletme hakkında bilgiler içeren kısımlar içerik çözümlemesi ile incelenmiştir. Daha sonra Chesbrough ve Rosenbloom (2002) tarafından belirtilen 6 iş modeli bileşenini işaret eden ifadeler iş modeli bileşeni başlıkları altında gruplandırılmışlardır. Sonuçlar frekans tablosunda karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Buna göre, havayolu işletmelerinin iş modelleri hakkında doğrudan ya da bileşenleri vasıtasıyla ne kadar bilgi verdiği ve daha çok hangi bileşenleri hakkında bilgi verdiği araştırılmıştır. Ayrıca, bu bulgular havayolu iş modelleri açısından da karşılaştırılmıştır. Buna göre de, havayollarının uyguladıkları iş modeli ile bunu ne şekilde paylaştıkları arasındaki ilişki de araştırılmıştır.

“Airline Business” dergisi tarafından her yıl düzenli olarak çeşitli kriterlere göre havayolu işletmelerine ait bir liste yayınlanmaktadır. Operasyon hacmine (Yolcu sayısı\*Katedilen km.) göre yapılan sıralamada yer alan en büyük 50 havayolu işletmesi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma için gerekli veriler söz konusu havayolu işletmelerinin web sayfaları ziyaret edilerek elde edilmiştir. Yıldırım ve Şimşek’e göre doküman incelemesi, araştırılması hedeflenen olgu veya olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsar ve herhangi bir kurumu çalışmak isteyen bir araştırmacı için yıllık kurum raporları, halkla ilişkiler dokümanları, basın açıklamaları, muhasebe kayıtları, misyon tanımı, stratejik planlar, kurum içi ve dışı yazışmalar gibi dokümanlar veri kaynağı olarak kullanılabilir. (Yıldırım ve Şimşek, 2007) Bu havayollarının web sayfalarında yer alan vizyon ve misyon ifadeleri ile işletmenin kendisi hakkında vermiş olduğu genel bilgileri içeren kısımları içerik çözümlemesine tabi tutulmuştur. İçerik çözümlemesi, üç aşama sonucunda Tablo 1’deki şekliyle raporlanmıştır. İlk olarak, havayollarının web sayfaları ziyaret edilerek vizyon ve misyon ifadeleri ile işletmelerin kendileri hakkında vermiş oldukları bilgiler alınmıştır. İkinci aşamada, iş modeli bileşenlerini işaret ettiği düşünülen ifadeler, yazarlar tarafından ayrı ayrı taranarak iş modeli bileşenleri altında gruplandırılmıştır. Daha sonra bunlar karşılaştırılarak bu ifadelerin hangi vurguları temsil ettiği konusunda görüş birliğine varılmıştır. Buna göre, üçüncü ve son aşamada vurgular frekans analizine tabi tutularak Tablo1’deki bulgulara ulaşılmıştır.

## 3.SONUÇ

Bu çalışmada, aslında her bir havayolunun kendine özgü bir iş modeline sahip olduğu gerçeği gözetenerek Chesbrough ve Rosenbloom (2002) tarafından önerilen 6 iş modeli bileşeni temel alınmıştır. (Kuyucak Şengür ve Şengür, 2012).

Yapılan içerik analizi neticesinde iş modeli bileşenlerini işaret ettiği düşünülen ifadeler öncelikle bulunmuşlardır. Her bir bileşene karşılık gelen ifadeler sayılarak hangi bileşenin ne sıklıkla ortaya konduğu belirlenmiştir. Daha sonra, bu ifadeler vurguladıkları kavramlara göre gruplandırılmışlardır. Bu vurgular, sıklıklarına göre sıralanarak tablo son şekli almıştır. Bu vurguların kaç havayolu tarafından belirtildiğini de ortaya koymak açısından frekans sayıları verilmiştir. Buna göre, havayolu işletmelerinin, iş modellerinin hangi bileşenlerini öne çıkararak paylaştıkları tespit edilmiştir.

Yapılan çalışma, ana hatlarıyla değerlendirildiğinde, havayolu işletmeleri değer önerilerini, pazar bölümlerini, değer zinciri faaliyetlerini ve rekabet stratejilerini daha fazla paylaşma yoluna giderken; gelir gider yapılarından çok az bahsetmişlerdir. İş modelini tüm bileşenleriyle birlikte belirten havayollarına karşın, iş modelleri hakkında çok az bilgi veren havayolları da bulunmaktadır. Öte yandan düşük maliyetli havayolları geleneksel ağ havayollarına göre iş modelleri hakkında daha ayrıntılı bilgi paylaştığı görülmektedir.

**Tablo 1.** Chesbrough ve Rosenbloom'a Göre Havayolu İş Modeli Bileşenleri Analizi

Havayolu İş Modelleri Bileşenleri	Sıklık	Vurgular	Sıklık
Değer önerisi	46	- Kapsamlı ve küresel uçuş ağı - Hizmette mükemmellik/ konukseverlik/iyi ve konforlu seyahat deneyimi - Emniyet ve kalite taahhüdü - Müşteri tatmini - Düşük fiyatlar	17 16 12 8 7
Pazar bölümü	40	- Küresel/Uluslararası pazara hitap etmek - Yurtiçi pazara hitap etmek - İş ve tatil amaçlı pazarlarda faaliyet göstermek - Belirli pazarlara odaklanmak	26 8 7 7
Değer zinciri	37	- Hizmet kalitesi/Yüksek hizmet standardı - Emniyet - Yenilikçilik	28 12 3
Gelir ve kar yapısı	13	- Düşük fiyatlar - Düşük maliyetler - Maliyet kontrolü - Karlılık	4 4 4 4
Değer ağındaki yeri	28	- Küresel bir uçuş ağına sahip olmak - Kendine özgü bir ağa sahip olmak - Turizm noktalarına hizmet vermek	18 6 5
Rekabet stratejisi	37	- Müşteri odaklı - Farklılaştırılmış / üstün hizmet - Lider/büyük/küresel bir havayolu - Düşük Maliyetler - Karlı büyüme/ Değer yaratan havayolu	19 16 12 7 4

## KAYNAKÇA

- Casadesus-Masanell R. ve Ricart, J.E. 2010. From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 4:195-215.
- Chesbrough, H. ve Rosenbloom, R.S. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3):529-555.
- Chun, R., Davies, G. 2001. E-reputation: the role of mission and vision statements in positioning strategy. *Brand Management*, 8:15-33.
- Drucker, P. F., 1973. *Management: Task, responsibilities and practices*. New York: Harper & Row.
- Ingenhoff, D. ve Fuhrer, T. 2010. Positioning and differentiation by using brand personality attributes: Do mission and vision statements contribute to building a unique corporate identity *Corporate Communications: An International Journal*, 15 (1): 83-101.
- Kemp, S. ve Dwyer, L. 2003. Mission Statements of International Airlines: A Content Analysis, *Tourism Management*, 24:635-653.
- Kuyucak, F. ve Sengur, Y. 2011. A comparative study of airlines operating in Turkish domestic market: Low-cost business model perspective. *Journal of Business Review Cambridge*, 19(1):62-69.
- Kuyucak Şengür, F. ve Şengür, Y. 2012 Havayolu İş Modelleri: Kavramsal Bir Analiz, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İzmir, 24-26 Mayıs 2012.
- Magretta, J. 2002. Why business models matter. *Harvard Business Review*, May 2002: R0205F.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. ve Tucci, C.L. 2005. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of AIS*, 15(Article 2).
- Teece, D.J. 2009. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43:172-194.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. 2007. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (Güncelleştirilmiş 6. Baskı ) Ankara: SeçkinYayınevi

**KIRKINCI OTURUM: PROF.DR. SUAT KESKİNOĞLU SALONU  
İNSAN KAYNAKLARI İŞLEVLERİ**

- ✓ **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KORUMA İŞLEVİ:  
TÜRKİYE'DE 2006-2010 YILLARI ARASINDA OLUŞAN İŞ  
KAZASI VE MESLEK HASTALIKLARININ ÇALIŞANLAR  
ÜZERİNDE YOL AÇTIĞI İŞ GÖREMEZLİK DURUMUNUN  
ANALİZİ**

*Yüksek Lisans Öğrencisi Derya DİNÇER  
Doç.Dr. Ağâh Sinan ÜNSAR*

- ✓ **YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ  
ÜNİVERSİTELER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİNE  
YÖNELİK KARŞILAŞTIRMALI BİR ÇALIŞMA**

*Yrd.Doç.Dr. Öznur BOZKURT  
Öğr.Gör. Kutbettin ERDURUR*

- ✓ **ETİK İKLİM, İŞE YABANCILAŞMA VE ÖRGÜTSEL  
ÖZDEŞLEŞMENİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

*Doç.Dr. Muharrem TUNA  
Yrd.Doç.Dr. Murat YEŞİLTAŞ*



# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KORUMA İŞLEVİ: TÜRKİYE'- DE 2006-2010 YILLARI ARASINDA OLUŞAN İŞ KAZASI VE MESLEK HASTALIKLARININ ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE YOL AÇTIĞI İŞ GÖ- REMEZLİK DURUMUNUN ANALİZİ

**Yüksek Lisans Öğrencisi Derya DİNÇER**  
Trakya Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
dry.dincer@gmail.com

**Doç.Dr. Agâh Sinan ÜNSAR**  
Trakya Üniversitesi  
İİBF  
sinanunsar@yahoo.com

## ÖZET

Teknolojideki hızlı değişim ve gelişmeler, üretim ve rekabetteki büyük ölçüde artış, çalışanların iş güvenliğine ve sağlığına yönelik ortaya çıkan tehlikeleri önceki yıllara göre daha da artırmaktadır. 20 ve 21. yüzyılların, yeni üretim yöntemlerinin ve sanayileşmenin ön plana çıktığı, özellikle yoğun makineleşmenin neden olduğu iş kazaları sonucu ölümler ve organ kayıplarının arttığı bir yüzyıl olduğu söylenebilir. Bu çalışmada, Sosyal Güvenlik Kurumunun 2006 – 2010 yıllarını kapsayan "Yıllık İş Kazası ve Meslek Hastalıkları İstatistik" verilerinden yararlanılmıştır. Bu bağlamda ülkemizde 2006 - 2010 yılları arasında meydana gelen iş kazası sonucu oluşan geçici iş göremezlik süreleri gün olarak analiz edilmiştir. Yine aynı şekilde yıllara göre iş göremezlik sebebinin iş kazası ya da meslek hastalıklarına göre analizi yapılmıştır. Daha sonra iş kazası veya meslek hastalığı sonucu ölümlerin cinsiyet ve yaş gruplarına göre dağılımı analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Ayrıca iş kazalarının sıklık ve ağırlık hızları oransal olarak hesaplanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş kazası, meslek hastalığı, iş güvenliği, İş göremezlik.

## 1.GİRİŞ

İş kazaları ve meslek hastalıklarının Dünya'da ve Türkiye'de ne kadar önlem alınırsa alınsın sorun olmaya devam ettiği söylenebilir. İş kazaları ve meslek hastalıkları sonucu binlerce iş gören hayatını kaybetmekte, sürekli iş göremezliğe maruz kalmakta ya da geçici şekilde belli bir süre iş göremezliğe uğramaktadır. İş kazalarının birdenbire aniden, meslek hastalıklarının ise uzun sürede olduğu göz önünde bulundurulursa iki kavramın birbirinden farklı olduğu yorumlanabilir. Örneğin bir iş gören dalgınlık sonucu elini testereye kaptırıp bir iş kazası yaşayabilir. Diğer bir iş gören ise çalıştığı iş yerinde uzun yıllar soluduğu kimyasallar nedeniyle akciğer hastalığına yakalanabilir. Dolayısıyla her iki kavrama uygulanacak olan tedbir ve uygulamaların farklı olacağı aşikardır. Bu çalışmada Türkiye'de 2006-2010 yılları arasında oluşan iş kazası ve meslek hastalıklarının çeşitli sonuçlarından biri olan iş göremezlik kavramı irdelenmiştir. İş göremezliğe maruz kalan iş gören ya işinden malülen emekli olmakta ya da yaralanmanın niteliğine göre belli bir süre rapor olarak işinden uzaklaşmaktadır. Bu durum hem ülke ekonomisine hem işverene hem de iş görene bir takım olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. İş gören çalışmadığı sürece gelirinden mahrum kalmakta işveren ise üretim açısından sıkıntılar yaşayabilmekte ve ülke ekonomisi de çeşitli açılardan maddi kayba uğrayabilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde iş göremezlik kavramının önemli olduğu söylenebilir. Çalışmamızda önce iş kazaları ve meslek hastalıkları sonra da iş göremezlik kavramları açıklamıştır. Daha sonra da Türkiye'de oluşan iş göremezlikler çeşitli değişkenler ve veriler yönünden değerlendirilmiş, ve grafikler yardımıyla yorumlanmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. İş Kazaları

Dünya Sağlık Teşkilatı'na (WHO) göre iş kazası, "önceden planlanmamış, çoğu zaman yaralanmalara, makine ve teçhizatın zarara uğramasına veya üretimin bir süre durmasına yol açan olaydır". Bir başka tanıma

göre, “çalışanların işyerinde çalışırken, işe giderken veya eğitim esnasında çalışana zarar veren, malda hasar oluşturan, üretimde yavaşlamaya neden olan ve ürün kaybına sebep olan istenmeyen olaylar” şeklinde ifade edilmiştir (Ünsar, 2011: 34). İş kazası, çalışanda fiziksel bir hasara, işletmede üretim kayıpları yanında teçhizat-araç hasarına yol açan önceden planlanmayan beklenmedik bir olay olarak tanımlanabilir. İş kazalarının oranı, ülkelerin eğitim ve gelişmişlik düzeyleri yanında, iş kazasına verdikleri öneme göre de değişim göstermektedir (Aybek vd., 2003). Türkiye, ülkelerarası iş kazaları sıralamasında dünyada üçüncü sırada yer alırken Avrupa’da birinci sırada yer almaktadır ve bu da iş kazalarına verilen önemin araştırılmasını gerektirmektedir. İş kazaları sonucunda meydana gelen ölüm oranlarında Türkiye önde gelen ülkelerden biridir (Akyürek vd., 2011). İş kazası, iradesi ya da suç sayılır bir kusuru olmadan işgörenin iş göremezliği ya da ölümü ile sonuçlanan geçici ya da sürekli bir hastalık halidir (Korkmaz, 2011). Türkiye’nin başlıca problemlerden biri olan iş kazalarından dolayı her yıl binlerce insan yaralanmakta, sakat kalmakta ya da ölmektedir. İş günü kayıpları verimliliğin düşmesine neden olurken iş görenler için ekonomik ve sosyal problemlere sebep olmaktadır (Korkmaz, 2011).

Özel ve kamu hukuku, iş kazası ve meslek hastalığının önlenmesini hedeflemektedir. Bu hukuk dalları, karşılıklı etkileşimi ve karakterli kuralların niteliğini ortaya koymakta yeterli olamamaktadır (Kabakçı, 2009).

### 2.1.1. İş Kazalarının Nedenleri

İş kazalarının meydana gelme nedenleri araştırıldığında birçok etkenin olduğu saptanmıştır. Ülkelerin işletme şekillerinden, sanayileşme biçiminden, araştırma yetersizliği, kaza istatistiği yetersizliği, iş bilinci yaratılmamasından, denetim hizmetinde oluşan eksikliklerden ve çalışanların niteliklerinden dolayı iş kazaları meydana gelmektedir (Camkurt, 2007).

İş kazalarının çeşitli nedenleri vardır ve bu nedenler farklı sınıflandırmalarla gösterilmiştir. İş ve sosyal yaşamda etkili olan iş kazalarının nedenleri, üç ana başlık altında toplanabilir. Bunlar (Aybek vd., 2003: 92);

- İnsana bağlı nedenler,
- Çevreye bağlı nedenler (makine-fiziki yapı-ortam özellikleri) ve
- Eğitim yetersizliğidir.

İş kazalarını doğrudan ve dolaylı olarak etki eden çalışanların sosyo-ekonomik durumları, işyerindeki fiziksel çalışma şartları ve bu değerlerin alt unsurlarıdır. İş görenlerin rahatsız iş ortamı, sosyal faaliyet eksikliği ve stres altında çalışması iş görenlerin motivasyonunu düşürdüğü gibi iş kazalarına da yol açmaktadır (Özçiftçi vd., 2005).

Yapılan bir diğer araştırmaya göre iş kazalarının nedenleri üç ana grupta toplanmıştır. Bunlar;

#### a. Temel Nedenler

İş kazalarına yol açan temel nedenler aşağıda gösterilmiştir. Bunlar (Ünsar, 2011: 34);

- İnsanın doğa ya da sosyal yapı içindeki zayıflığı
- Kişisel özürler
- Güvensiz hareketler ve şartlar
- Kaza olayı
- Yaralanma

#### b. Dolaysız Nedenler

“Belirli bir çalışma düzenine sahip olan her makinenin düzeninin bozulması iş kazasına yol açabilir. Üretim için kullanılan araç ve gereçlerin ilgili üretim alanı için yanlış veya yetersiz olarak belirlenen teknolojik arızaların ve buna bağlı olarak iş kazalarının sebebi olabilir. Diğer yandan, eskiyen makine parçalarının zamanında tamirinin yapılmaması ile bu parçalar kırılır veya patlar ve iş kazalarına sebep olur (Ünsar, 2011).

#### c. Dolaylı Nedenler

İş kazalarında dolaylı nedenler güvensiz iş koşulları ve davranışlardaki güvensizliklerdir. Bu nedenler tek başına iş kazalarının oluşmasına sebep olmazlar. Bu nedenlerin yanında yetersiz yönetim politikaları ve denetim, kişisel hatalar, mevcut tehlike ve risklerin yanlış değerlendirilmesi ve bilgi eksikliği yer almaktadır (Ünsar, 2011).

Kurumların kendilerine yönelik yaptıkları toplantılarda, işgörenlerin bilgi düzeyleri dikkate alındığında işgörenlerin büyük bir kısmının işçi sağlığı ve iş güvenliği ilgili ortalama bir bilgiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Çalışma alanında gerekli tedbirlerin alınmaması yönündeki algılamalar ile sağlık kontrolü ile ilgili kontrollerine yapıldığı ancak bu yöndeki memnuniyetin fazla olmadığı görülmektedir (Kavi vd., 2011).

## 2.2. Meslek Hastalıkları

Meslek hastalıkları “sigortalının çalıştığı veya yaptığı işin niteliğinden dolayı tekrarlanan bir sebeple veya işin yürütüm şartları yüzünden uğradığı geçici veya sürekli hastalık, bedensel veya ruhsal özrürlük halleri” olarak tanımlanmıştır (uyg.sgk.gov.tr). Bir işletmede hastalığa yakalanan iş görenin yakalanmış olduğu hastalığa meslek hastalığı vasfını yükleyebilmemiz için, iş görenin yakalandığı hastalığın iş ve işin koşullarıyla ilişkili olması gerektiği söylenebilir (Uyargil, 2008:531). Üretimde kullanılan ya da işyerinde mevcut olan arsenik, asbest, benzen, kömür tozu, pamuk tozu, kurşun ve radyasyon gibi maddeler başta akciğer kanseri olmak üzere bir çok meslek hastalığının nedeni olabilmekte ve iş görenlerin sağlık kalitelerini olumsuz etkilemektedir (Byars ve Rue, 499). Meslek hastalıklarının önemli bir nedeni olan zehirli maddelerle ilgili olarak bir çok ülkede gerekli kanun olmasına rağmen her yıl binlerce iş gören sürekli iş göremezliğe uğramakta ya da hayatını kaybetmektedir (Spector,287). Böylece ne kadar kanuni önlem, eğitim ve diğer tedbirler alınsa bile meslek hastalıklarının önüne tam olarak geçilemediği söylenebilir.

## 2.3.Sürekli İş Göremezlik

İş kazası veya meslek hastalığı nedeniyle yapılan tedavi sonunda sigortalının meslekte kazanma gücünün tamamının veya bir kısmının kaybedilmiş olması haline sürekli iş göremezlik denilmektedir. Başka bir ifadeyle, sürekli iş göremezlik, çalışanın ömür boyu sakat kalmasıdır. İş kazası veya meslek hastalığı sonucunda meslekte kazanma gücünün en az %10' unu kaybeden çalışanlara sürekli iş göremezlik geliri bağlanmaktadır. Geçici iş göremezlik ise, iş kazası veya meslek hastalığı nedeniyle çalışanın geçici bir süre için iş göremez hale gelmesidir (Ceylan, 2011:19). Ülkemizde iş gücü piyasalarının yapısı heterojendir. Sosyal güvenlik mevzuatı ile iş sağlığı ve güvenliği mevzuatı çalışanları iş kazaları ve meslek hastalıkları yönünden koruma dışında bırakmakta; mevzuat kapsamında olması gerekenler ise kayıt dışı çalışma nedeniyle mevzuatın korumasından faydalanamamaktadır. İş kazaları ve meslek hastalıkları yönünden sosyal koruma; “iş kazası ve meslek hastalığı meydana gelmeden önce, gerekli iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin alınması yoluyla risklerin önlenmesi” ve “kaza ya da meslek hastalığı meydana geldikten sonra çalışan ve/veya ailesinin sağlık giderlerinin ve gelir kayıplarının tazmin edilmesi” şeklinde iki şekilde incelenebilir. Bunlardan en önemlisi şüphesiz ki güvenli çalışma ortamının oluşturulması ve kaza ya da hastalık risklerini meydana gelmeden ortadan kaldırmaktır (Karadeniz, 2012: 17).

## 3. ARAŞTIRMA

### 3.1. Sorunsalı

İş yerlerindeki en önemli konulardan biri çalışanların can güvenliğinin sağlanmasıdır. Çalışanların istenen görevleri yerine getirirken kendilerini güvende hissetmeleri gerekmektedir. Bu nedenle güvenli çalışma ortamının oluşturulması ve doğabilecek kaza risklerine karşı önlemler alınması büyük önem taşımaktadır. Her yıl birçok çalışan iş yerindeki sağlıksız koşullar ya da yetersiz önlemler nedeniyle geçici veya sürekli iş göremezlik durumlarına maruz kalmakta, çalışanların bir kısmı ise hayatını kaybetmektedir. Güvenli çalışma ortamının sağlanmaması ve tedbirlerin yetersiz olması anlık bir dikkatsizlik sonucu ciddi iş kazalarına neden olabilmektedir. Meslek hastalıkları ise sağlıksız çalışma ortamı ve işin niteliğinden kaynaklanan birtakım nedenlerden dolayı çoğunlukla aynı işi uzun yıllar yapan kişilerde ortaya çıkmaktadır. Çalışmamız iş yerlerinde meydana gelen ve çalışanları önemli derecede etkileyen iş kazası ve meslek hastalıkları sonucu oluşan geçici iş göremezlik, sürekli iş göremezlik ve ölüm olaylarının sayısında yıllar itibarıyla nasıl bir değişim olduğunun incelenmesi ve bu bağlamda alınan tedbirlerin ne derece yeterli olduğunun ortaya konulması amacıyla yapılmıştır. Sayısal veriler üzerinden, “İş yerlerinde güvenli çalışma ortamı ne derece oluşturulmuştur ve alınan tedbirler yeterli mi?” sorusuna cevap aranmaktadır.

### 3.2. Yöntemi

Bu çalışmada, Sosyal Güvenlik Kurumunun 2006 – 2010 yıllarını kapsayan “Yıllık İş Kazası ve Meslek Hastalıkları İstatistikleri”nden yararlanılmıştır. Bu bağlamda ülkemizde 2006-2010 yılları arasında meydana gelen iş kazası sonucu oluşan geçici iş göremezlik süreleri gün olarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Yine aynı şekilde yıllara göre iş göremezlik sebebinin iş kazası ya da meslek hastalıklarına göre analizi ve yorumu yapılmıştır. İş kazası veya meslek hastalığı sonucu ölümlerin cinsiyet ve yaş gruplarına göre dağılımı analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

### 3.3. Katkısı

Bu çalışma her yıl kaç çalışanın iş kazası veya meslek hastalığına maruz kaldığının görülmesi, bunlar sonucunda meydana gelen geçici veya sürekli iş göremezlik durumunun sayısının ve derecesinin ortaya konulması, ayrıca ölümlü suçlanan durumlarda gelir bağlanan hak sahiplerinin sayısının belirlenmesi ve en önemlisi de alınan tedbirlerin gerçekte ne kadar yeterli olduğunun ortaya çıkarılması açısından katkı sağlamaktadır. Böylece iş kazaları ve meslek hastalıklarının sosyo-ekonomik profili ortaya konulmaya çalışılmıştır.

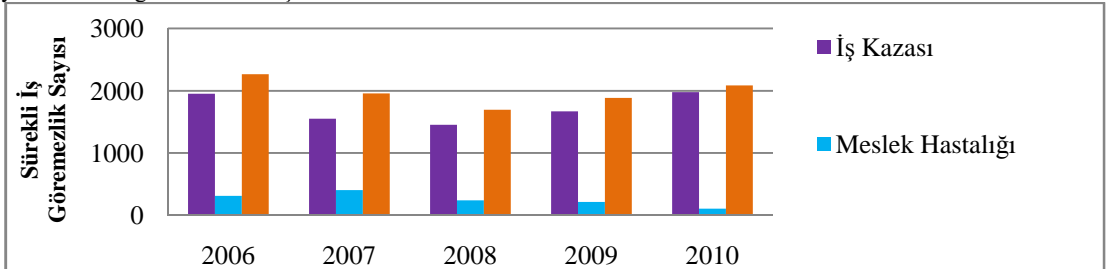
### 3.4. Kapsamı

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonu olan korumanın (işçi sağlığı ve iş güvenliği) işletmelerde önemli bir rolü bulunmaktadır. Özellikle iş kazaları ve meslek hastalıkları koruma fonksiyonunun temel iki faktörüdür. Çalışmamız, 2006 – 2010 yılları arasında meydana gelen iş kazası ve meslek hastalıklarını, bunlar sonucunda oluşan geçici ve sürekli iş göremezlik durumlarını, ölümlü sonuçlanan iş kazası veya meslek hastalıklarını, sürekli iş göremezlik durumlarındaki iş göremezlik derecelerini, iş kazası veya meslek hastalığı sonucu ölen çalışanların gelir bağlanan hak sahiplerinin yaş, cinsiyet ve yakınlık durumlarını, vb. konuları, ayrıca iş kazalarındaki doğrudan ve dolaylı sebepleri kapsamaktadır.

## 4.BULGULAR VE YORUM

Araştırma amacı doğrultusunda yapılan çalışmalar, değerlendirmeler ve yorumlar aşağıda belli bir sıra dahilinde açıklanmıştır.

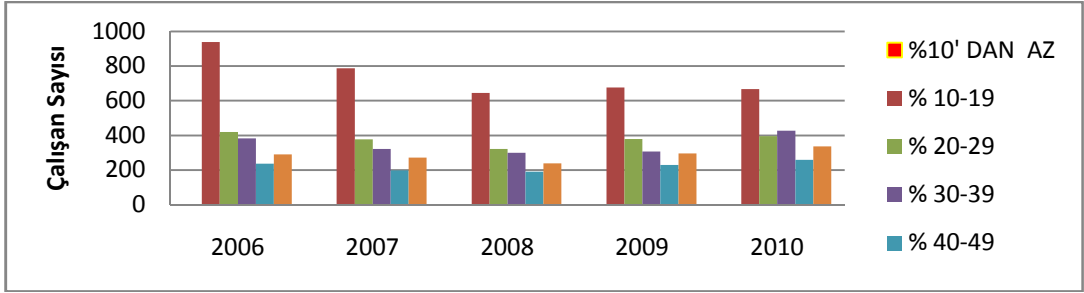
Sürekli iş göremezlik olaylarının iş kazası ve meslek hastalıklarına göre dağılımı 2006 yılından 2010 yılına kadar yıl bazında aşağıda grafik 1’de gösterilmiştir. İş kazasından kaynaklanan sürekli iş göremezlik olaylarının sayısının 2006 yılından 2008’e kadar azalma gösterdiği; 2009 ve 2010 yıllarında ise bu sayının arttığı ve 2010 yılında bu sayının 2006 yılından daha yüksek olduğu görülmektedir. Meslek hastalıklarından kaynaklanan sürekli iş göremezlik olayları ise 2006 yılından 2010 yılına doğru incelendiğinde; 2007 yılında bu sayının arttığı, sonraki üç yılda ise giderek azaldığı görülür. Genel olarak sürekli iş göremezlik olaylarının sayısı 2006 yılından 2008 yılına doğru azalma gösterirken, 2009 ve 2010 yıllarında bu sayı artmaktadır. Grafığe bakılarak sürekli iş göremezlik olaylarının büyük çoğunluğunun iş kazalarından kaynaklandığı söylenebilir. Daha önceden söylendiği gibi meslek hastalıklarının sonuçlarının uzun dönemde çıktığı göz önünde bulundurulduğunda bu durumun normal olduğu söylenebilir. Ayrıca sürekli iş göremezlik olaylarının devam etmesi, iş ortamında iş kazalarına yönelik olarak tam anlamıyla güvenlik tedbirlerinin ya alınmadığı ya da yeterli olmadığı konusunu düşündürülebilir



**Grafik 1.** Sürekli İş Göremezlik Sebebinin İş Kazası ve Meslek Hastalığına Göre Dağılımı

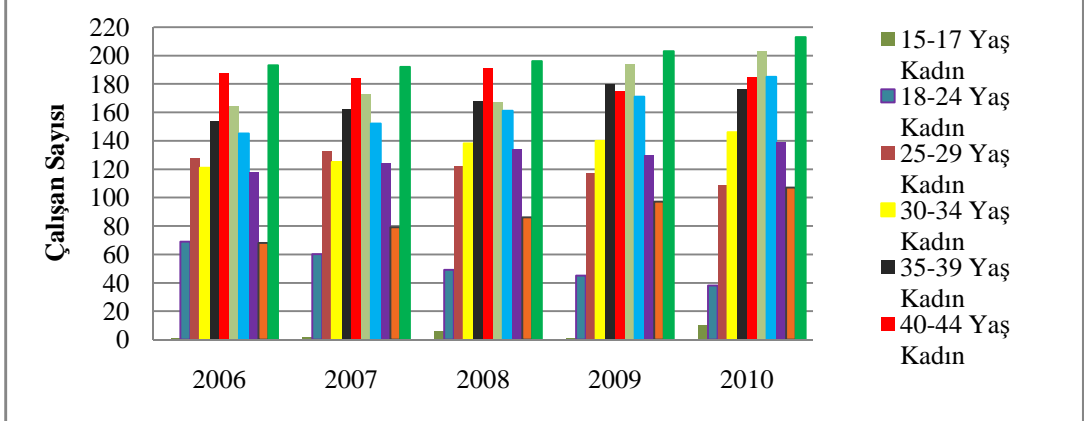
**Kaynak:** www.sgk.gov.tr/wps/portal/tr/kurumsal/istatistikler/sgk\_istatistik\_yilliklari

Sürekli iş göremezlik durumuna girenlerin iş göremezlik derecelerine göre dağılımı 2006 yılından 2010 yılına kadar aşağıda grafik 2’de gösterilmiştir. İncelenen yıllarda %10’dan az iş göremezlik derecesine sahip olan kişilerin olmadığı dikkati çekmektedir. %10-19 arası iş göremezlik derecesine sahip kişilerin sayısı 2006 yılından 2010 yılına kadar dalgalanma göstererek azalma eğilimi göstermiştir. %20’den %100’e kadar olan iş göremezlik derecesine sahip olan kişilerin sayısına genel olarak bakıldığında 2006 yılından 2008 yılına kadar sayıda azalma olduğu, 2009 ve 2010 yıllarında ise bu sayının arttığı söylenebilir. Çalışanların büyük ölçüde %10-19 arası iş göremezlik derecesi aldığı, daha ciddi iş göremezlik dereceleri alan çalışanların sayısının nispeten daha düşük olduğu bu verilere bakılarak söylenebilmektedir. Böylece iş kazası sonucu iş görenlerin daha çok küçük yaralanmalara maruz kaldıkları söylenebilir.



**Grafik 2.** Sürekli İş Göremezlik Durumuna Girenlerin İş Göremezlik Derecelerine Göre Dağılımı  
**Kaynak:**www.sgk.gov.tr/wps/portal/tr/kurumsal/istatistikler/sgk\_istatistik\_yilliklari

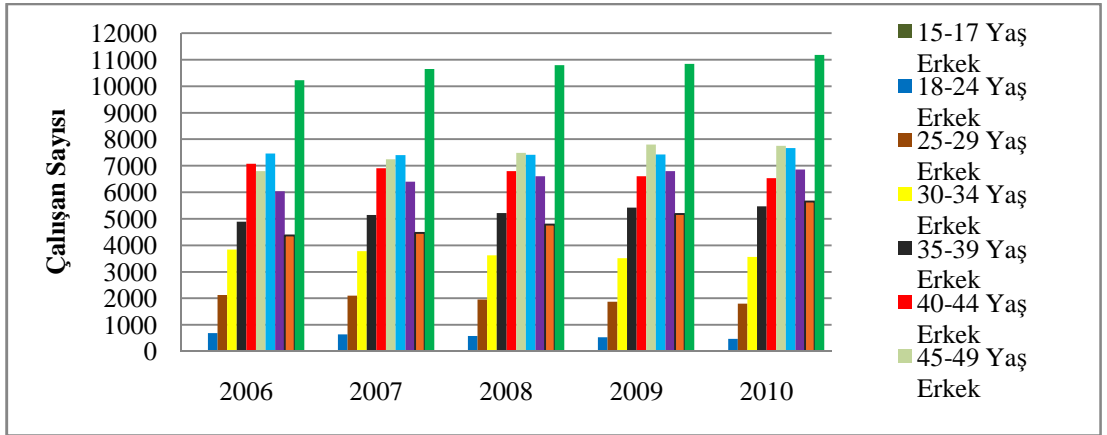
İş kazaları ve meslek hastalıkları sonucu sürekli iş göremezlik geliri alan kadın sigortalıların yaş gruplarına göre yıl bazında sayıları aşağıda grafik 3'te gösterilmiştir. İncelenen yıllarda sürekli iş göremezlik geliri alan kadınların en çok 65 yaş ve üzerinde olduğu; bunu 40 – 49 arası yaş gruplarının takip ettiği görülmektedir. 35 – 39 ve 50 – 54 yaş gruplarının sayısı da azımsanamayacak düzeydedir. Genel olarak bakıldığında 2006 yılından 2010 yılına gelindiğinde 18 – 24 yaş grubu dışında kalan yaş gruplarında ki sayının arttığı dikkati çekmektedir. 18 – 24 yaş grubundaki kadınlarda sürekli iş göremezlik geliri alanların sayısında düşüş vardır.



**Grafik 3.** İş Kazaları İle Meslek Hastalıkları Sigortasından Sürekli İş Göremezlik Geliri Alan Kadınların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

**Kaynak:**www.sgk.gov.tr/wps/portal/tr/kurumsal/istatistikler/sgk\_istatistik\_yilliklari

İş kazaları ve meslek hastalıkları sonucu sürekli iş göremezlik geliri alan erkek sigortalıların yaş gruplarına göre yıl bazında sayıları aşağıda grafik 4'te gösterilmiştir. Sürekli iş göremezlik geliri alan erkeklerin büyük bir çoğunluğu 65 yaş üzerindedir ve diğer yaş gruplarından farkı grafikten de açıkça görülebilmektedir. Sürekli iş göremezlik geliri alan erkek sigortalılar 35 – 64 arası yaş gruplarında toplanmaktadır. 15- 29 yaş grupları dışında tüm yaş gruplarında sürekli iş göremezlik geliri alan erkeklerin sayısı 2006 – 2010 yılları arasında artış göstermiştir.

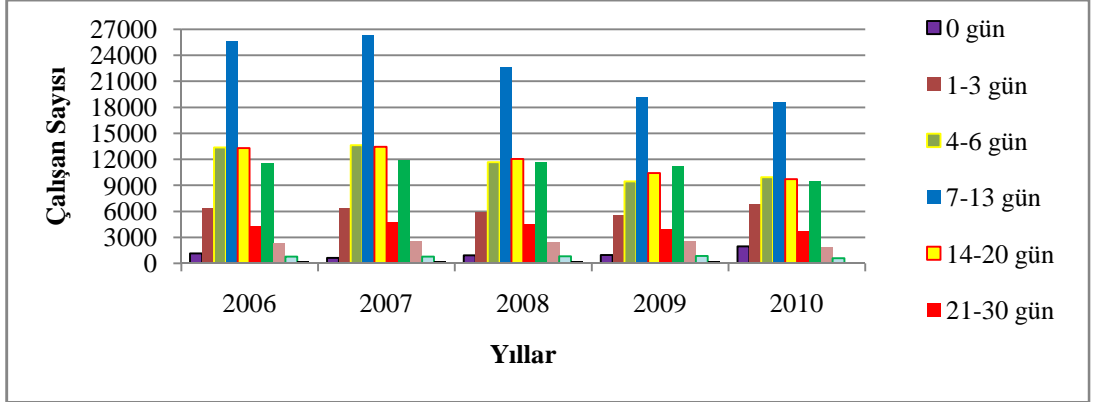


**Grafik 4.** İş Kazaları İle Meslek Hastalıkları Sigortasından Sürekli İş Göremezlik Geliri Alan Erkeklerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

**Kaynak:** www.sgk.gov.tr/wps/portal/tr/kurumsal/istatistikler/sgk\_istatistik\_yilliklari

İş kazalarından kaynaklanan geçici iş göremezlik sürelerinin günlere göre dağılımı iş gören sayısı olarak aşağıda grafik 5'te yer almaktadır. Çalışanların iş kazaları sonucu en çok 7-13 gün arası bir süre için geçici iş göremezliğe ayrıldıkları görülmektedir, ancak bu sayı 2006- 2010 yılları arası düşüş eğilimindedir. 4-6, 14-20 ve 31-90 gün gibi sürelerde geçici iş göremezliğe ayrılan sigortalıların sayısı birbirine yakındır ve bu sürelerdeki sigortalı sayısı toplam içinde önemli bir kısmı oluşturmaktadır. Grafiğe bakılarak çalışanların genelde 90 günün altında geçici iş göremezliğe ayrıldığı; 3 ay üzerinde geçici iş göremezliğe ayrılan sigortalı sayısının düşük olduğu anlaşılmaktadır. Sürelerin 3 aydan kısa olması kısmen olumlu bir durum olarak nitelendirilebilir.

Ülkemizde meydana gelen iş kazalarının büyük bir kısmının sosyal güvenlik kurumuna bildirilmediği herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir. Bu nedenle bu durum, ülkemizdeki iş güvenliği konusundaki problemin gerçek boyutlarının ortaya konulmasını önemli ölçüde engellemektedir. Bu durumun ardında yatan sebeplerin, küçük ölçekli işletmelerde iş güvenliği uzmanlarının olmayışı, sigortasız işçi çalıştırma, denetimlerin yetersizliği, işletme sahiplerinin ve çalışanların bilinçsizliği gibi çeşitli faktörler olduğu söylenebilir.



**Grafik 5.** İş Kazaları Vakalarının Geçici İş Göremezlik Sürelerine Göre Dağılımı

**Kaynak:** www.sgk.gov.tr/wps/portal/tr/kurumsal/istatistikler/sgk\_istatistik\_yilliklari

## 5.SONUÇ

2006-2010 yılları arasında Türkiye'de oluşan iş kazaları ve meslek hastalıkları sonucu meydana gelen sürekli iş göremezliklere yönelik olarak yapılan veri değerlendirmeleri neticesinde; sürekli iş göremezlik olaylarının büyük çoğunluğunun işletmelerde meydana gelen iş kazalarından, çok az bir kısmının da meslek hastalıklarından kaynaklandığı görülmüştür. Bunun nedeni meslek hastalıklarının etkilerinin uzun yıllar sonucunda ortaya çıkmasına bağlanabilir. Çalışanların büyük ölçüde %10-19 arası iş göremezliğe maruz

kaldıkları, daha ciddi iş göremezliğe maruz kalanların sayısının ise nispeten daha düşük olduğu görülmüştür. Bir başka ifadeyle iş kazası sonucu iş görenlerin büyük bir oranının çok küçük yaralanmalara maruz kaldıkları söylenebilir. İş kazaları ve meslek hastalıkları sonucu sürekli iş göremezlik geliri alan kadınların en çok 65 yaş ve üzerinde olduğu; bunu 40 – 49 arası kadın yaş gruplarının izlediği belirlenmiştir. Sürekli iş göremezlik geliri alan erkeklerin büyük bir çoğunluğunun 65 yaş üzerinde olduğu ayrıca sürekli iş göremezlik geliri alan erkek sigortalılar 35 – 64 arası yaş gruplarında toplandığı söylenebilir. Çalışanların genelde 90 günün altında geçici iş göremezliğe ayrıldığı; 3 ay üzerinde geçici iş göremezliğe ayrılan sigortalı sayısının düşük olduğu anlaşılmıştır. Böylece iş kazasına uğrayan iş görenlerin kısa bir süre sonunda görevlerinin başına döndükleri söylenebilir. Konu genel olarak değerlendirildiğinde sürekli iş göremezlik kavramının günümüzde iş kazaları sonucu oluşan ölümlerden sonra gelen en önemli sorun olduğu söylenebilir. Bu nedenle sürekli iş göremezliğe neden olabilecek risklerin önceden belirlenerek gerekli tedbirlerin alınması ve iş görenlere bilinç yaratacak eğitimlerin verilmesi iş göremezlikleri azaltabilecek bir süreç olarak söylenebilir.

## KAYNAKÇA

- Akyürek, Çağdaş Erkan, Anıl Toygar, Hüseyin Eriş, Mehmet Top, (2011): “Buzdağının Görünmeyen Kısmı: İş Kazaları Ve Meslek Hastalıklarının Yönetimsel Yansımaları”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Sayı: 2, Cilt: 14, S. 125-149.
- Aybek, Ali, Özkan Güvercin, Çetin Hürşitoğlu, (2003): “Teknik Personelin İş Kazalarının Nedenleri Ve Önlenmesine Yönelik Görüşlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, Ksü Fen Ve Mühendislik Dergisi, Sayı: 6, Cilt: 2, S. 91-100.
- Camkurt, Mehmet Zülfi, (2007): “İşyeri Çalışma Sistemi Ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi”, Tühis İş Hukuku Ve İktisat Dergisi, Sayı: 6, Cilt: 20, Sayı: 1, Cilt: 21, Mayıs/Ağustos, S. 80-106.
- Ceylan, Hüseyin, (2011): “Türkiye’deki İş Kazalarının Genel Görünümü Ve Gelişmiş Ülkelerle Kıyaslanması”, International Journal Of Engineering Research And Development, Sayı: 2, Cilt: 3, S. 18-24.
- Kabakçı, Mahmut, (2009): “İş Sağlığı Ve Güvenliğinin Hukuk Sistemindeki Yeri”, Tbb Dergisi, Sayı: 86, S. 249-267.
- Karadeniz, Oğuz, (2012): “Dünya’da Ve Türkiye’de İş Kazalarının Ve Meslek Hastalıkları Ve Sosyal Koruma Yetersizliği”, Çalışma Ve Toplum Ekonomi Ve Hukuk Dergisi, Sayı: 3, Cilt: 34, S. 15-72.
- Kavi, Ersin, Orhan Koçak, (2011): “Tersane Çalışanlarının İş Sağlığı Ve Güvenliği İle İlgili Faaliyetleri Algılama Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Yalova Örneği”, İşletme Araştırmaları Dergisi, Sayı: 3, Cilt: 2, S. 37-50.
- Korkmaz, Oya, (2011): “İş Kazaları İle Verimlilik Arasındaki İlişki: Türkiye Taşkömürü Kurumu Örneği”, Journal Of Yasar University, Sayı: 23, Cilt: 6, S. 3805-3813.
- Özçiftçi, Ayhan, Burhanettin Uysal, Şeref Kurt, (2005): “İnsan Davranışlarının İş Kazaları Üzerindeki Etkileri”, Teknoloji, Sayı: 2, Cilt: 8, S. 191-198.
- Byars, Llyod L. Ve Rue, Leslie W. (1997). Human Resource Management, Fifth Edition, Mcgraw-Hill Companies, Inc.
- Sgk, (2012): “İş Kazası Ve Meslek Hastalığı Bildirim Formu Kullanım Kılavuzu”, Uyg.Sgk.Gov.Tr/Vizite/Kilavuz/Kilavuz.Pdf (Erişim Tarihi: 17.12.2012).
- Sgk İstatistik Yıllıkları, Www.Sgk.Gov.Tr/Wps/Portal/Tr/Kurumsal/Istatistikler/Sgk\_Istatistik\_Yilliklari. (2006,2007,2008,2009,2010 Yılları) (Erişim Tarihi: 06.12.2012).
- Spector, Paul E. (2008). Industrial And Organizational Psychology. Fifth Edition, John Wiley&Sons, Inc., Usa.
- Uyargil, Cavide; Adal, Zeki; Ataay, İ.Durak; Acar, A.Cevat; Özçelik, Oya; Sadullah, Ömer; Dündar, Gönen; Tüzener, L. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 3. Baskı, İstanbul.
- Ünsar, Agah Sinan, (2011): “İşgörenlerin İş Güvenliğine Yönelik Bilgi Ve Tutumlarının Değerlendirilmesi: Bir Hazır Giyim Fabrikasında Vaka Çalışması”, Verimlilik Dergisi, Sayı: 4, S. 31-48.

# YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÜNİVERSİTELER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK KARŞILAŞTIRMALI BİR ÇALIŞMA

Yrd. Doç.Dr. Öznur BOZKURT  
Düzce Üniversitesi  
oznurbozkurt@duzce.edu.tr

Öğr.Gör. Kutbettin ERDURUR  
Yüzüncü Yıl Üniversitesi  
kutbettinerdurur@hotmail.com

## ÖZET

Bu çalışma biri devlet biri özel olmak üzere iki üniversitenin yetenek yönetimi uygulamalarını belirlemek ve aralarındaki farklılıkları ya da benzerlikleri belirlemek amacıyla yapılmıştır. İlgili üniversitelerin web sayfaları incelenerek, yetenekli çalışanları işletmeye çekme, işletmede tutma ve geliştirme adına yapılan çalışmalar belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda her iki üniversitede de kariyer ve eğitim merkezlerinin bu amaç doğrultusunda çalışmakta olduğu görülmüştür. Ancak kişilerin işletmeye çekilmesinde önemli etkileri olan temel değerlerinin birbirinden farklı olduğu görülmüştür. Özel üniversite, bağımsız ve çağdaş çalışmaya yakınlığı vurgularken devlet üniversitesi, güvenilir çalışma ve kalkınmaya katkı sağlamayı öne çıkarmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Yetenek, Yetenek Yönetimi, İnsan Kaynağı Yönetimi,

## 1.YETENEK VE YETENEK YÖNETİMİ

Geçmişte en önemli maliyet unsuru olarak görülen çalışanlar, günümüzde işletmelerin en değerli varlıkları olarak görülmeye başlanmıştır. Çalışanlar bu değer doğrultusunda işletmede katma değer oluşturan birer yetenek olarak değerlendirilmeye başlanmıştır (Doğan ve Demirel, 2008: 146). 21. yüzyılda tüm kuruluşlar ve tüm sektörler birbirleriyle yarışabilmek ya da rekabet üstünlüğü sağlayabilmek adına yetenekli bireyleri işe alarak elde tutmayı istemektedirler. Ayrıca kuruluşların hayatta kalabilmesi, sürdürülebilirliği sağlaması, kuruluşun performansının artırılması, kar elde etmesi ve kuruluşların genel başarısı için yetenekli çalışanların kuruluşlarda istihdam edilmesi büyük bir önem teşkil etmektedir (Aguinis ve diğ., 2012: 609).

Yetenek yönetimi, işletmenin bütün kademelerindeki yöneticiler arasında işbirliği ve iletişimi gerektiren; işgücü planlaması, personel alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi, yeteneklerin gözden geçirilmesi, başarı planlaması, performans değerlendirme, sahip olunan yeteneklerin elde tutulması gibi çeşitli aşamaları içeren ve günümüzde birçok işletmenin zorunlu olarak karşısına çıkmaya başlayan bir yaklaşımdır (McCauley ve Wakefield, 2006: 4). 1997’de McKinsey danışmanlık şirketinin danışmanları “yetenek için savaş” kavramını bulmuşlardır ve gelecekte başarı kaynağının yüksek yetenekli kişiler olacağını ayrıca tüm pozisyonların bu yetenekli kişilerce doldurulması gerektiğini vurgulamışlardır (Collings ve Mellahi, 2009: 304). Bu nedenle 1990’dan beri üst düzey yöneticiler ve akademisyenler arasında yetenek yönetimine olan ilgi artmıştır (Vaiman ve diğ., 2012).

## 2.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı, “bul”, “çek”, ve “geliştir” mantığı çerçevesinde üniversitelerde yetenek yönetimi kavramının algılanış şeklini ve kullanım yöntemlerini karşılaştırılmalı olarak ele almaktır. Bu bağlamda bu çalışmada, kamu üniversitelerinde ve özel üniversitelerde yetenek yönetimi süreci; kuruma yetenekli akademik personel bulma, bu yetenekli personeli geliştirme ve elde tutma konuları araştırılacak ve etkin bir yetenek yönetimi uygulamasının mevcudiyeti ve işleyişi ortaya konulacaktır. Ayrıca bu iki örneklemin yetenek yönetimini hangi temellere dayalı olarak yaptıkları ortaya konulmaya çalışılacaktır.



### 3. ARASTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada Karadeniz bölgesinde faaliyet gösteren 1 özel ve 1 kamu üniversitesi incelemeye alınmıştır. Araştırma kapsamı örnek olarak seçilen 2 üniversitenin web sayfaları incelenmiştir ve web sayfasında yayınlamış olduğu vizyon, misyon ve temel değerlerinin vurguladığı noktalar belirlenmiştir. Ayrıca yine bu üniversitelerin bünyelerinde personel gelişimini sağlamaya yönelik faaliyette bulunan birim ve koordinatör-lükler de incelemeye tabi tutulmuştur. Bu bağlamda üniversitelerin sağladıkları kariyer fırsatları ve eğitim olanakları incelenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular bir durum tespiti yapmayı ve bu tespite dayalı çıkarımlarda bulunmayı amaçlamaktadır. Araştırma bulguları araştırmanın yapıldığı iki üniversite açısından değerlendirilmektedir ve bu açıdan genele yaymak şeklinde bir amaç gütmemektedir. Bu çalışmanın ileride bu alanda yapılacak çalışmalar için bir ön çalışma mahiyetinde değerlendirilmesi ve bir model oluşturması düşünülmektedir.

### 4. BULGULAR

Araştırma kapsamında incelenen üniversitelerden biri olan devlet üniversitesi 7 yıllık bir geçmişe sahiptir. Özel üniversite ise 3 yıllık bir geçmişe sahiptir. İki üniversitede Karadeniz bölgesinde faaliyet göstermektedir. Özel üniversitede 113 akademik kadro 4 fakülte 1 Yüksekokul ve 1 MYO mevcuttur. Devlet üniversitesinde ise 716 akademik kadro 10 fakülte, 2 Yüksekokul ve 9 MYO mevcuttur. Aşağıda bu iki üniversitenin web sayfalarından alınan bilgilere yer verilecektir.

Üniversitelerin vizyon ve misyonları incelendiğinde özel üniversitenin, bağımsız çalışmaya ve çağdaşlaşmaya vurgu yaptığını, devlet üniversitesinin ise işbirlikleri ile bölgesel kalkınmaya katkı sağlamaya vurgu yaptığı görülmüştür. Vizyon ve misyon kurumların çalışmalarını bugünde ve gelecekte etkileyen en önemli unsurlardır. Bu nedenlerle personel tedarikinde bu misyon ve vizyona uyumlu kişilerin istihdam edilmesi de önem arz etmektedir. Vizyon ve misyon cümleleri bize örgüte çekilecek olan personelde var olması gereken özellikleri de göstermektedir. Buradan hareketle denilebilir ki, özel üniversite bağımsız çalışma ve farklı düşünme becerisini kişilerde ararken devlet üniversitesi daha çok kalkınmaya katkı sağlamak adına istekli olan kişileri aramaktadır. Özel işletmelerin kar odaklı bakmasına rağmen devlet kurumlarının fayda sağlamak amaçlı olarak çevrelerine bakmaları şeklinde literatürde söz edilen konunun üniversiteler açısından da ortaya çıktığı söylenebilir.

Yetenekli çalışanları geliştirme ve işletmede tutma adına yapılan çalışmalara bakıldığında, hemen hemen iki üniversite de benzer faaliyetlerin yapıldığı görülmektedir. Kariyer merkezleri ile gerek akademik personele ve öğrencilere ve gerekse kurum dışındaki kişilere eğitimler verilmektedir. Kamu üniversitesinde çabalar daha çok bölgesel kalkınma odaklı olarak yürütülmekte ve çalışanların yeteneklerini geliştirmeleri için teoriden uzaklaşıp pratiğe dayalı çalışmalarını yapabilecekleri işbirlikleri sağlanmakta. Bu bağlamda özellikle özel üniversitenin bir vakıf tarafından destekleniyor olması birçok faaliyetleri ile ilgili maddi kaynak sıkıntısı çekmemelerini sağlamasına rağmen, devletten kısıtlı bütçe alabilen ve bunu etkin kullanma çabası içinde olan devlet üniversitelerinin birçok etkinliğini gerçekleştirme noktasında bütçe engeline takılmaktadır.

### 5. SONUÇ

Yetenekli çalışanları çekme noktasında üniversitenin kişinin amaçlarını gerçekleştirme aşamasında sağlayacağı katkılar oldukça önemlidir. Kişilerin yenilikçi fikirlerini bürokrasiye takılmadan gerçekleştirebiliyor olması o kişiyi bunu sağlayan kurumlara doğru yönlendirmektedir. Devlet kurumlarında özel kurumlara oranla daha çok bürokrasi ve bütçe kısıtı bulunmaktadır. Buda daha özgürlükçü ve bireyselliği savunan kişileri özel üniversitelere doğru yönlendirmektedir. Bunun yanı sıra kişilerin devlet sektöründe istihdam edilmenin sağlayacağı güvenlik hissine olan ihtiyaçları da kişileri devlet üniversitelerine doğru yönlendirmektedir. Bunun yanı sıra özellikle devlet üniversitelerinin kuruldukları bölgede yaşayan halkın ve diğer paydaşların üniversite olarak kalkınmaya katkı sağlaması beklentileri mevcuttur. Bu sağlamak adına özveri ile çalışacak kişilere devlet üniversitelerinin daha çok ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Bu bağlamda devlet üniversitelerinde özellikle sanayi ile üniversite işbirliğini sağlamak adına yürütülen eğitim programları, akademisyenlerin sanayi ile işbirliğini sağlamaya yönelik ve bu sayede bölgesel kalkınmaya katkı sağlamaya yönelik eğitimlerin düzenlendiği bilinmektedir.

Kısaca söylemek gerekir ise, özel üniversiteler, çağdaş düşünce çerçevesinde yenilikçi düşünene ve bağımsız çalışabilen kişileri istihdam etmeye yönelirken, devlet üniversiteleri işbirliği içinde disiplinler arası çalışma yapabilecek ve kalkınmaya katkı sağlayacak kişilere ihtiyaç duymaktadır. Bunun yanı sıra bu yetenekli çalışanları işletmede tutma ve geliştirme noktasında ise, devlet üniversitelerinin de özel üniversitelerinin de kariyer merkezleri sayesinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerini sundukları görülmüştür.

**KAYNAKÇA**

- Aguinis, H. Gottfredson, K.R. ve Joo, H. 2012. Using Performance Management To Win The Talent War. *Business Horizons*, (2012) 55(2), pp.(609-616).
- Collings, G.D. ve Mellahi, K. 2009. Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda”, *Human Resource Management Review*. 19(4) pp.(304-313).
- Doğan, S ve Demiral, Ö. 2008. İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17(3), ss.(145-166).
- Mccauley, C. ve Wakefield, M. 2006. Talent Management In The 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep Its Strongest Workers”. *Journal For Quality & Participation*, 29(4), pp.(4-7).
- Vaiman, V. Scullion, H. ve Collings, D. 2012. Talent Management Decision Making”, *Management Decision*, 50(5), pp.(925-941).

# ETİK İKLİM, İŞE YABANCILAŞMA VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: OTEL İŞLETMELE- RİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

**Doç.Dr. Muharrem TUNA**  
Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi  
muharrem@gazi.edu.tr

**Yrd.Doç.Dr. Murat YEŞİLTAS**  
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi  
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu  
yeshiltas.murat@gmail.com

## ÖZET

Bu çalışmada; etik iklim, işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma kapsamında, alan yazında yer alan ve geçerlilik ile güvenilirliği yapılmış olan dört farklı ölçekten yararlanılmıştır. Yapılan faktör analizine göre, ölçeklerden üç tanesi orijinal haline uygun olarak tek faktörlü bir yapı oluşturmuş; etik iklim ölçeği ise yedi faktörlü bir yapı göstermiştir. Araştırmanın evreni, Ankara ve Antalya illerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları olup; örneklem ise bu işletmelerden rastgele seçilen 385 çalışan olarak belirlenmiştir. Çalışmada işten ayrılma niyeti ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönlü, işten ayrılma niyeti ile yabancılaşma arasında ise pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Etik iklim, işe yabancılaşma, örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti, otel işletmeleri

## 1.GİRİŞ

Etik iklim (Eİ), örgüt içindeki ilişkileri ve işgörenlerin davranışlarını, dolayısıyla da örgütsel sonuçları etkileyen önemli faktörlerin başında gelmektedir. Örgüt içindeki yaygın etik iklim türü, bireyin neyin doğru veya yanlış olduğuna karar vermesinde ve davranış şekillerinde etkilidir (Bulutlar ve Öz, 2009: 273). Örgütlerdeki Eİ ve işgörenlerin davranışları ile hareketleri arasındaki ilişkinin anlaşılması, son yıllarda önemli araştırma konuları arasında yer almaktadır (Elçi ve Alphan, 2009: 297). Daha önceki çalışmalar etik iklimin bireyin davranış ve niyetleri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Smith, Thompson ve Iacovou, 2009: 577). Araştırmacılar da son on yıldır yoğun olarak etik iklimin bireyin hangi davranışları üzerinde etkili olduğunu araştırmaktadır (DeConnick, 2010: 384).

Örgütlerin sahip olduğu etik iklim, birçok psikolojik temelli davranışın açıklayıcısı konumundadır. Bu nedenle, etik iklimin örgütsel özdeşleşme ve işe yabancılaşma üzerinde de etkili olması beklenmektedir. Örgütsel özdeşleşme iş ilişkilerinde kritik öneme sahiptir. Örgütsel özdeşleşmeyi neyin güçlendirdiğinin anlaşılması, örgütsel ve bireysel düzeyde sonuçları olması nedeniyle önemlidir (Tüzün ve Çağlar, 2009: 284).

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Etik İklim

Kavramsal açıdan etik iklim, örgütsel iş ikliminin bir türüdür. Etik örgüt iklimi, örgütsel davranış çalışmalarıyla birlikte sosyoloji ve uygulamalı psikolojide oldukça fazla yer almaktadır (Martin ve Cullen, 2006, 176). İş iklimi işgörenlerin “burada işler ne şekilde yapılmaktadır” algılamasını oluşturmaktadır. İşgörenin örgüt tarafından ödüllendirilen, desteklenen ve beklenen davranışlara yönelik örgütün politikalarını, prosedürlerini ve uygulamalarını algılaması iş iklimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Schminke, Arnaud ve Kuenzi, 2007: 175). Örgüt içerisinde birçok iş iklimi bulunsa da örgütün etik iklimi bireylerin etik davranışlarını şekillendirmesi nedeniyle önemlidir (DeConnick, 2011: 618).

İşletmelerin sahip olduğu etik iklim türleri a) hangi konuların etik olarak sürdürülmesine karar vermesi gerektiği, b) bu konuları anlamak adına hangi konuları anlamalı, neye ağırlık vermeli ve çözüm önerileri ne şekilde olması gerektiği gibi farklı konulara karar vermemize yardımcı olmaktadır (Cullen, Victor ve Stephens, 1989: 51). Bu nedenle Eİ bireysel etik standartlar veya ahlaki gelişim düzeyi şeklinde algılanma-

malıdır. Buna karşın Eİ bütün iş iklimi türlerinde olduğu gibi bireyin algıladığı ve bireyin çevresini yansıtan bileşenleri ifade etmektedir (Cullen Parboteeah ve Victor, 2003: 2).

## 2.2. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme, bireyin sahip olduğu değerlerle örgütte algıladıkları değerlerin uyum derecesi olarak tanımlanabilir (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994: 239). Bu durum göz önüne alınarak örgütsel özdeşleşme için bireyin benliği ile örgüt arasında oluşan psikolojik bir birleşme olduğunu söylemek yanlış olmaz (Van Kippenberg ve Sleebos, 2006: 572). Mael ve Ashforth (1992: 104) ise örgütsel özdeşleşmeyi “ bireyin mensubu olduğu örgütle ilgili olarak kendini tanımlaması, örgüte yönelik aidiyet veya bütünlük algılaması olarak” tanımlamıştır. Bu tanımlamalar göz önüne alındığında örgütsel özdeşleşmenin bilişsel bir yapı olduğu ortaya çıkmaktadır (Riketta, 2005: 360).

## 2.3. İşe Yabancılaşma

Yabancılaşma yalnızca siyasal ve ekonomik temelli ilişkilerde bozulma olmayıp, tüm ilişkilerde meydana gelen bir bozulmayı ifade etmektedir. Bu bozulmanın sonucunda bireyler kendi özüne, benliğine uygun olmayan biçimde yaşamak zorunda kalmaktadır. Yabancılaşma, bireylerin var olan yapılarıdaki; beklentiler, değerler, kurallar ile ilişkilerden uzaklaşması, güçsüzleşmesi, yaptığı işin anlamını kavrayamaması durumu şeklinde de tanımlanabilir (Gürcü ve Yozgat, 2012: 598). Benzer şekilde, bireyin kendisini iş çevresinden ve toplumsal değerlerden ayrı bir şekilde algılaması da “yabancılaşma” olarak nitelendirilmektedir (Özbek, 2011: 233). Yabancılaşma kavramı bu anlamda sadece iş yaşamında değil, mesleki anlamda da sunulan birçok hizmette kendini gösterebilmektedir (Korman, Wittig-Berman ve Lang, 1981). Bireyin kendi işine yönelik süreçlerde ve üretim üzerinde kontrolünü kaybetmesi, dolayısıyla bireyin kendini tam anlamıyla ifade edememesi yabancılaşmanın oluşmasına neden olmaktadır. Örgüt içerisinde yabancılaşma genellikle özerkliğin ve kontrolün kaybedildiği hallerde görülmektedir (Ceylan ve Sulu, 2010: 67).

## 2.4. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti hemen hemen her sektörde görülen ve bazı noktalarda kontrol edilemeyen ve sebepleri arasında işe alım sürecinden işyerindeki genel iklime kadar birçok faktörün gösterilebildiği bir durumdur (İşçi ve Erdem, 2012: 256). Aynı zamanda iş yerindeki etik değerlere uyum da, bu sebepler arasında yer alabilmektedir. İşten ayrılma niyeti, çalışanların iş koşullarındaki memnuniyetsizliğinden dolayı göstermiş oldukları aktif ve yıkıcı eylemler olarak ifade edilebilir. Örgütlerde böyle bir eğilimin oluşması örgütsel etkinlik üzerinde etkili olabilmektedir (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008:3). İşten ayrılma niyeti bireyin işini bırakmasına yönelik bir uyarı işareti olduğu gibi, bireylerin iş değiştirme eğilimlerini tespit etmede oldukça etkili bir öncüdür (Jung, Nankung ve Yoon, 2010: 539). İşgörenlerin işe devam kararı ile işten ayrılma niyeti aynı bağlamda ve düzlemde yer almaktadır (Turunç ve Çelik, 2010: 215).

# 3. ARAŞTIRMA

## 3.1 Araştırmanın Sorunsalı

Örgüt içinde bireylere işlerin nasıl yürüdüğünü gösteren kurallar olarak ifade edilebilen etik iklim kavramı, bireylerin etik bir ikileme kaldığında “şimdi ne yapmalıyım” sorusuna vereceği cevabı şekillendirmektedir. Bu çalışmada, örgütlerde ortaya çıkan iklim tiplerinin; bireylerin yabancılaşma, özdeşleşme ve işten ayrılma niyetlerine etkisi araştırılmaktadır. Zira örgüt iklimi, bireylerin işteki özerkliğini kaybetmesine, güçsüzleşmesine ve örgüt içindeki normları reddetmesine neden olabileceği gibi, örgüt içindeki değerlerle bireyin değerlerinin uyumsuz olması da bireyin özdeşleşmesi üzerinde etkili olabilmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada sırasıyla etik iklim türlerinin yabancılaşma üzerindeki etkileri, etik iklim türlerinin özdeşleşme üzerindeki etkileri ve son olarak yabancılaşma ve özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Bu amaçla oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1<sub>a</sub>: Otel işletmelerinde yardımseverlik etik iklimi ile bireyin işe yabancılaşması arasında doğrudan bir ilişki vardır.

H1<sub>b</sub>: Otel işletmelerinde yasalar ve kodlar etik iklimi ile bireyin işe yabancılaşması arasında doğrudan bir ilişki vardır.

H1<sub>c</sub>: Otel işletmelerinde kişisel ahlak etik iklimi ile bireyin işe yabancılaşması arasında doğrudan bir ilişki vardır.

H1<sub>d</sub>: Otel işletmelerinde kurallar etik iklimi ile bireyin işe yabancılaşması arasında doğrudan bir ilişki vardır.

H1<sub>e</sub>: Otel işletmelerinde şirket yararı etik iklimi ile bireyin işe yabancılaşması arasında doğrudan bir ilişki vardır.

H1<sub>f</sub>: Otel işletmelerinde verimlilik etik iklimi ile bireyin işe yabancılaşması arasında doğrudan bir ilişki vardır.

H1<sub>g</sub>: Otel işletmelerinde kişisel çıkar etik iklimi ile bireyin işe yabancılaşması arasında doğrudan bir ilişki vardır.

H2<sub>a</sub>: Otel işletmelerinde yardımseverlik etik iklimi ile örgütsel özdeşleşme arasında doğrudan bir ilişki vardır.

H2<sub>b</sub>: Otel işletmelerinde yasalar ve kodlar etik iklimi ile örgütsel özdeşleşme arasında doğrudan bir ilişki vardır.

H2<sub>c</sub>: Otel işletmelerinde kişisel ahlak etik iklimi ile örgütsel özdeşleşme arasında doğrudan bir ilişki vardır.

H2<sub>d</sub>: Otel işletmelerinde kurallar etik iklimi ile örgütsel özdeşleşme arasında doğrudan bir ilişki vardır.

H2<sub>e</sub>: Otel işletmelerinde şirket yararı etik iklimi ile örgütsel özdeşleşme arasında doğrudan bir ilişki vardır.

H2<sub>f</sub>: Otel işletmelerinde verimlilik etik iklimi ile örgütsel özdeşleşme arasında doğrudan bir ilişki vardır.

H2<sub>g</sub>: Otel işletmelerinde kişisel çıkar etik iklimi ile örgütsel özdeşleşme arasında doğrudan bir ilişki vardır.

H3: Otel işletmelerinde işe yabancılaşma ile işten ayrılma niyeti arasında doğrudan bir ilişki vardır.

H4: Otel işletmelerinde örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında doğrudan bir ilişki vardır.

### 3.2 Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada ikincil verilerle birlikte, birincil veriler de kullanılmıştır. Birincil verilere yönelik veri toplama tekniği olarak anket yönteminin yararlanılmıştır. Anket formunun hazırlanmasında, daha önce geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Veriler SPSS ve LISREL programları ile analiz edilmiştir.

### 3.3 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

**Etik İklim Ölçeği:** Araştırmada etik iklimi ölçmek amacıyla, Victor ve Cullen (1988) tarafından oluşturulan 26 maddelik etik iklim ölçeğinden yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek, örgütlerde etik iklim çalışmalarında en yoğun kullanılan ölçek olma özelliğine sahiptir (Peterson, 2002: 313; Kim ve Miller, 2008: 943). Çalışmanın Türkçe geçerlilik çalışması birçok araştırmada yer almakla birlikte, araştırmada ölçeği otel işletmelerine yönelik kullanması nedeniyle Kaplan (2010)'ın ifadelerinden faydalanılmıştır.

**İşe Yabancılaşma Ölçeği:** Araştırmada kullanılan işe yabancılaşma ölçeği Hirschfeld ve Feild (2000) tarafından geliştirilmiştir. Yazarlar, Maddi ve diğerleri (1979) tarafından yabancılaşmaya yönelik geliştirilen 12 maddelik ölçme aracındaki beş maddeyi yeniden düzenlemişlerdir. Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Özbek (2011) tarafından yapılmıştır. Bununla birlikte, Özbek tarafından oluşturulan Türkçe ölçek üzerinde bazı düzeltmeler gerçekleştirilmiştir.

**Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği:** Örgütsel özdeşleşmeyi ölçmek amacıyla Mael ve Asforth (1992) tarafından oluşturulan 6 maddelik tek faktörlü ölçekten faydalanılmıştır. Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Tüzün (2006) tarafından yapılmıştır.

**İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:** İşten ayrılma niyetini ölçme amacıyla Wayne, Share ve Lindon (1997) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Küçükusta (2007) doktora tezinde 6 maddelik ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını yapmış ve 3 maddenin güvenilirliği bozduğunu tespit etmiştir. Bu nedenle ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği 3 madde olarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmada da ölçek bu haliyle kullanılmıştır.

### 3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Ankara ve Antalya'da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Bu illerin belirlenmesinin nedeni; Ankara'nın şehir otelciliğinin önemli merkezleri arasında yer alması, Antalya'nın ise en önemli sayfiye turizm merkezi olarak kabul edilmesidir. 2012 yılında Ankara'da 15 adet beş yıldızlı otel işletmesinde 6.366 yatak vardır. Antalya'da ise İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü verilerine göre, 2012 yılında 219 beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Beş yıldızlı otellerde 84.497 yatak mevcuttur ([www.antalyakulturturizm.gov.tr](http://www.antalyakulturturizm.gov.tr)). Evren olarak kabul edilen bölgede otel işletmelerinde çalışan sayısına ait bir istatistik bulunmamaktadır. Bundan dolayı, araştırmalarda genel kabul gören her bir yatağa 0.59 çalışan olduğu varsayımından hareketle (Erdem, 2004: 48; Ağaoğlu, 1992: 114) araştırmanın evreni bu iki ildeki 53.610 çalışan olarak belirlenmiştir. Bu sayı esas alınarak hesaplanan asgari örneklem sayısı %95 güvenilirlik sınırları içerisinde ve %5'lik bir hata payı dikkate alınmak koşuluyla 384'tür (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2005: 127). Zaman ve bütçe kısıtı nedeniyle anket uygulaması evrenin tamamı

yerine, evreni temsil edecek örnekleme uygulanmıştır. Araştırmanın örnekleme rastgele seçilen çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışma kapsamında evrende yer alan kitleye 500 adet anket formu dağıtılmış; bunlar içerisinde geri dönen 390 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirmeye alınan anket formları içerisinde 5 tanesi kullanıma uygun olmadığı için analiz dışı tutulmuş ve 385 anket analiz edilmiştir.

## 4. Bulgular

### 4.1. Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya katılanların % 55,2'si erkeklerden, % 44,7'si ise bayan çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların yarısından fazlasının 20-29 yaş aralığında (% 51,9) olduğu, bunu 30-39 yaş aralığında (%21,8) çalışanların takip ettiği görülmektedir. Araştırmaya katılanların % 47,8'i ortaokul mezunu, % 21,3'ü üniversite mezunu ve %18'2'si ise meslek yüksekokulu mezunudur. Örnekleme dahil olan çalışanlar turizm sektöründe çalışma süresi açısından incelendiğinde; % 34,8'i 1-3 yıl, % 25,2'sinin ise 4-6 yıldır turizm sektöründe çalışmakta olduğu ortaya çıkmıştır. 10 yıl ve daha fazla deneyime sahip olan çalışanların oranı ise sadece % 9,9'dur. Otellerin sahiplik yapısı incelendiğinde, işletmelerin % 61,6'sı bağımsız otel işletmelerinden, %19,2'si uluslararası otel zincirlerinden ve % 18,7'si ise ulusal zincir işletmelerinden oluşmaktadır.

### 4.2. Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 1'de araştırmaya konu olan değişkenlere ait korelasyon, ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Tablo 1'e göre; yardımseverlik ( $r = -0,112$ ;  $p < 0,05$ ), yasalar ve kodlar ( $r = -0,108$ ;  $p < 0,05$ ), kurallar ( $r = -0,117$ ;  $p < 0,05$ ), verimlilik ( $r = -0,095$ ;  $p < 0,05$ ), şirket yararı etik iklimleri ile ( $r = -0,011$ ;  $p < 0,05$ ) işten ayrılma niyeti arasında zayıf yönlü ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Kişisel ahlak ile işten ayrılma niyeti arasında ise pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki ( $r = 0,108$ ;  $p < 0,05$ ) vardır. Örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında düşük ( $r = -0,293$ ;  $p < 0,01$ ), kurallar etik iklimi ( $r = -0,058$ ;  $p < 0,01$ ) ve kişisel çıkar etik iklimi ( $r = -0,097$ ;  $p < 0,05$ ) arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte diğer iklim türleri ve özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir.

Araştırmada; yardımseverlik etik iklimi ( $r = -0,141$ ;  $p < 0,01$ ), yasa ve kodlar etik iklimi ( $r = -0,178$ ;  $p < 0,01$ ), kurallar etik iklimi ( $r = -0,153$ ;  $p < 0,01$ ) ve verimlilik etik iklimi ( $r = -0,192$ ;  $p < 0,01$ ) ile yabancılaşma arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte kişisel çıkar ( $r = 0,278$ ;  $p < 0,01$ ), kişisel ahlak ( $r = 0,369$ ;  $p < 0,01$ ) etik iklimleri ile işe yabancılaşma arasında düşük, şirket yararı etik iklimi ile işe yabancılaşma arasında düşük ( $r = 0,103$ ;  $p < 0,01$ ) ve işten ayrılma niyeti ile yabancılaşma arasında orta yönlü ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

**Tablo 1:** Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin korelasyon analizi sonuçları

	$\bar{X}$	s.s	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
İAN	2,57	1,15	(,852)									
Yardımseverlik	3,49	,90	-,112*	(,793)								
Yasa ve Kodlar	3,94	,74	-,108*	,329**	(,779)							
Kişisel Ahlak	3,10	,94	,108*	,053	,055	(,776)						
Kurallar	4,19	,74	-,117*	,233**	,576**	,043	(,744)					
Şirket Yararı	3,35	,83	-,011	,142**	,374**	,225**	,232**	(,651)				
Verimlilik	4,19	,72	-,095*	,320**	,544**	,102*	,504**	,229**	(,669)			
Kişisel Çıkar	3,20	,96	,202**	-,009	,061	,224**	,079	,183**	,076	(,632)		
Özdeşleşme	3,48	,94	-,293**	,133**	,301**	-,058**	,252**	,189**	,183**	-,097*	(,866)	
Yabancılaşma	2,67	,97	,527**	-,141**	-,178**	,278**	-,153**	,103*	-,192**	,369**	-,244**	(,899)

\*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (1-tailed)

\*\*Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (1-tailed)

\*\*\* Parantez içindeki italik rakamlar güvenilirlik katsayılarını ifade etmektedir.

### 4.3. Ölçüm Modeli

Çalışmada Anderson ve Gerbing (1988)'in ikili yaklaşımına uygun olarak önce modelin doğrulanması yöntemine başvurulmuştur. Araştırmada model test edilmeden önce doğrulayıcı yaklaşım çerçevesinde ölçme aracının iyi uyum değerlerine sahip olup olmadığı incelenmiştir. Genellikle modelle verilerin birbirine uygun-

luğunun değerlendirilmesinde, modelin ölçme indisleri kullanılmaktadır (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003: 55). Modele yönelik yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda  $X^2=1845,94$  olarak belirlenmiştir. Ölçme modeline yönelik ikinci adımda normlaştırılmış ki-kare değeri belirlenmiştir ( $df=900$ ;  $p=0.000$ ;  $X^2/sd= (2,05) \leq .3$ ). Bu değer, ki-kare değerinin örnekleme karşı duyarlılığını azaltan bir değerdir. Bazı araştırmacılar normlaştırılmış ki-kare değerinin 5 veya daha aşağı bir düzeyde olmasının, modelin kabul edilmesi için yeterli olduğunu ifade etmektedir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006). Modelin değerlendirilmesinde kullanılan indisler; RMSEA 0,052, SRMR 0.062, (CFI) = 0.94, (NNFI) = 0.93, (GFI) = 0.82 olarak hesaplanmıştır. Schumacker ve Lomax (2004: 82) CFI, NNFI ve GFI değerlerinin 0-1 arasında değerler aldığını, 0,95'e yaklaşan değerlerin iyi uyumu yansıttığını ifade etmektedir.

#### 4.4. Yapısal Eşitlik Modeli ve Hipotez Testi Sonuçları

Önerilen model, otel işletmelerinde bulunan 385 alt kademe çalışanın ifadeleri doğrultusunda test edilmiştir. Yapılan analize göre, alan yazında yer alan ve önerilen iyi uyum değerlerine ulaşılmıştır ( $X^2=1863,34$   $df=908$ ,  $X^2/df= 2,05$  RMSEA=0,052, CFI=0.94, GFI=0.82, NNFI= 0.93, SRMR=0.064 ). Araştırmada; yardımseverlik ( $\gamma= -0,01$ ;  $p>0,05$ ), yasa ve kodlar ( $\gamma= 0,15$ ;  $p>0,05$ ), kurallar ( $\gamma= 0,15$ ;  $p>0,05$ ), şirket yararı ( $\gamma= 0,14$ ;  $p>0,05$ ) ve verimlilik ( $\gamma= -0,22$ ;  $p>0,05$ ) etik iklimleri ile yabancılaşma arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Bu nedenle  $H1_a$ ,  $H1_b$ ,  $H1_d$ ,  $H1_e$  ve  $H1_f$  hipotezleri desteklenmemiştir. Kişisel ahlak ( $\gamma= 0,20$ ;  $p<0,01$ ) ve kişisel çıkar ( $\gamma= 0,38$ ;  $p<0,01$ ) etik iklimleri ile yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmesi nedeniyle  $H1_c$  ve  $H1_g$  hipotezleri desteklenmiştir.

Çalışmada; yardımseverlik ( $\gamma= 0,01$ ;  $p>0,05$ ), yasa ve kodlar ( $\gamma= 0,20$ ;  $p>0,05$ ), kişisel ahlak ( $\gamma= -0,03$ ;  $p>0,05$ ), kurallar ( $\gamma= 0,15$ ;  $p>0,05$ ), şirket yararı ( $\gamma= 0,14$ ;  $p>0,05$ ) ve verimlilik ( $\gamma= -0,22$ ;  $p>0,05$ ) etik iklimleri ile özdeşleşme arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Bu nedenle  $H2_a$ ,  $H2_b$ ,  $H2_c$ ,  $H2_d$ ,  $H2_e$  ve  $H2_f$  hipotezleri reddedilmiştir. Araştırmada kişisel çıkar etik iklimi ile özdeşleşme arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ( $\gamma= -0,19$ ;  $p<0,01$ ) ve  $H2_g$  hipotezi desteklenmiştir.

Çalışmada beklenildiği gibi yabancılaşma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $\beta= 0,51$ ;  $p<0,01$ ). Benzer şekilde özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında olması beklenen negatif ilişki de elde edilen bulgular arasındadır ( $\beta= -0,22$ ;  $p<0,01$ ). Bu sonuçlar doğrultusunda  $H3$  ve  $H4$  hipotezleri desteklenmiştir.

## 5.SONUÇ

Bu çalışmada etik iklimin; işten ayrılma niyeti, örgütsel özdeşleşme ve işe yabancılaşma üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu amaçla Antalya ve Ankara illerinde beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarına yönelik bir araştırma yapılmış ve etik iklim türlerinin diğer değişkenler üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmada öne çıkan sonuçlar arasında beklenildiği üzere yabancılaşma ile işten ayrılma arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yabancılaşma "durumsal olarak gelişen" bir kavramdır ve dolayısıyla yabancılaşmanın gelişmesinde işyerindeki şartların etken olduğunu ifade etmek mümkündür (Banai, Reisel ve Probst, 2004: 377). Araştırma sonuçları itibarıyla de, yabancılaşmanın işten ayrılmaya neden olduğu görülmektedir.

Araştırmada, özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçtan hareketle, özdeşleşmeyi bireylerin işten ayrılma niyetini açıklayan psikolojik bir süreç olarak değerlendirmek mümkündür. Bir başka ifadeyle elde edilen sonuç, bireylerin psikolojik olarak işleriyle bir bağlarının kalmamasının işten ayrılmaya etki ettiğini göstermesi bakımından önemlidir. Birey örgütüne ne kadar fazla bağlıysa, işyerinde kalma niyeti de o kadar fazla olacaktır. Böyle bir durumda daha düşük işgören devir hızı ortaya çıkacaktır (Allen ve Meyer, 1990; Van Dick, 2001: 267). Çalışmada ortaya çıkan bu sonuç alan yazında birçok çalışmayla da desteklenmiştir (Öz ve Bulutlar, 2009; Cole ve Bruch, 2006).

Araştırmada egoizm etik belirleyicisini temsil eden kişisel çıkar etik iklimi ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, örgütlerde kişisel çıkarların yaygınlaşması, bireylerin bilişsel ayrılığını arttırmaktadır. Araştırmada ayrıca egoist temelli etik iklim türlerinin yaygınlaşmasının yabancılaşma üzerinde de etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışma Antalya ve Ankara'da bulunan otelleri kapsadığından dolayı genelleme yapılması doğru değildir. Bu nedenle gelecekte yapılacak farklı çalışmalarda farklı bölgelerdeki ve farklı sektörlerdeki durumun incelenmesi yararlı olacaktır.

## KAYNAKÇA

Ağaoğlu, O. K. (1992). İşgücünü verimli kullanım tekniklerinin turizm sektörüne uygulanması. Verimlilik Dergisi, 110-121.

- Allen, N., ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1- 18.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2005). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı. (Geliştirilmiş 4.Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Anderson, J. C., ve Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A Review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.
- Ayyıldız, H., ve Cengiz, E. (2006). Pazarlama modellerinin testinde kullanılabilir yapısal eşitlik modeli (YEM) üzerine kavramsal bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11 (1), 63-84.
- Banai, M., Reisel, W. D., ve Probst, T. M. (2004). A managerial and personal control model: Perceptions of work alienation and organizational commitment in Hungary. *Journal of International Management*, 10, 375-392.
- Bulutlar, F., ve Öz, E. Ü. (2009). The effects of ethical climates on bullying behaviour in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 86, 273-295.
- Ceylan, A., ve Sultu, S. (2010). Work alienation as a mediator of the relationship of procedural injustice to job stress. *South East European Journal of Economics and Business*, 5(2), 65-74.
- Cole, M. S. ve Bruch, H. (2006). Organizational identity strength identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter?. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 585- 605.
- Cullen, J.B., Parboteeah, K. P., ve Victor, B. (2003) The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46, 127-141.
- Cullen, J. B., Victor, B., ve Stephens, C. (1989) An ethical wheather report: Assessing the organization's ethical climates. *Organizational Dynamics*, 18 (2), 50-62.
- DeConnick, J. (2011). The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople. *Journal of Business Research*. 64, 617-624.
- DeConnick, J. (2010) The influence of ethical climate on marketing employees' job attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*. 63, 384-391.
- Dutton, J.E., Dukerich, J. M., ve Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Elçi, M., ve Alpkan, L. (2009) The impact of perceived organizational ethical climate on work satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 84, 297- 311.
- Erdem, B. (2004). Otel işletmelerinde insan kaynakları planlamasının yeri ve önemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (11), 35- 55.
- Gül, H., Oktay, E., ve Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış*, 15, 1-11.
- Gürcü, Ö. D. ve Yozgat, U. (2012, 24-26 Mayıs). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel yabancılaşmaya etkisi: Yalova ili kamu ve özel kurumlarında karşılaştırmalı bir araştırma. 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunuldu, İzmir.
- Hirschfeld, R. R., ve Feild, H. S. (2000). Work centrality and work alienation: Distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 789-800.
- İşçi, E., ve Erdem, İ., A. (2012, 24-26 Mayıs). Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davran ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde güvenin rolü. 20.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi sunuldu, İzmir.
- Jung, H. S., Namkung, Y., ve Yoon, H. H. (2010). The effects of employees' business ethical value on person-organization fit and turnover intent in the foodservice industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 538- 546.
- Kaplan, M. (2010). Otel işletmelerinde etiksel iklim ve örgütsel destek algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kapadokya örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilmeler Enstitüsü, Konya.
- Küçükusta, D. (2007). Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesinin çalışma yaşamı kalitesi üzerindeki etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, S.B.E., İzmir.
- Kim, N. Y., ve Miller, G. (2008) Perceptions of the ethical climate in the Korean tourism industry. *Journal of Business Ethics*, 82, 941-954.
- Korman, A. K., Wittig-Berman, U., ve Lang, D. (1981). Career success and personal failure: Alienation in professionals and managers. *Academy of Management Journal*, 24, 342-361.
- Mael, F., ve Ashforth, B., E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13,103-123.
- Martin, K. D., ve Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69, 175-194.
- Peterson, D. K. (2002). The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of Business Ethics*, 41, 313-326.
- Özbek, M. F. (2011) Örgüt içerisindeki güven ve işe yabancılaşma ilişkisinde örgüte uyum sağlamanın aracı rolü. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 16(1), 231-248.
- Öz, E. Ü., ve Bulutlar, F. (2009). Algılanan Kurumsal İtibar ve Kurumdan Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Bir Ara Değişken Olarak Özdeşleşmenin Rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9 (1), 35-52.
- Riketta, M. (2005) Organizational identification: A meta analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger H., ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures, *Methods of Psychological Research*, 8 (2), 23-74.



- Schminke, M., Arnaud, A., ve Kuenzi, M. (2007). The power of ethical work climates. *Organizational Dynamics*, 36,( 2), 171–186.
- Schumacker, R. E., ve Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling. (Second Edition)*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Smith, H. J., Thompson, R., ve Iacovou, C. (2009). The impact of ethical climate on project status misreporting. *Journal of Business Ethics*, 90, 577-591.
- Turunç, Ö, ve Çelik, M. (2010). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: savunma sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 209–232.
- Tüzün, İ. K., ve Çağlar, İ. (2009). Investigating the antecedents of organizational identification. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (2), 284-293.
- Tüzün, İ. K. (2006). Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Uygulamalı bir çalışma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., ve Linden, R. C., (1997). Perceived organizational support and leader member exchange: A social exchange perspective . *Academy of Management Journal*, 40 (1), 82-111.
- Van Kippenberg, D. ve Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571-584.
- Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Review*, 3(4), 265–283.
- Victor, B. ve Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates, *Administrative Science Quarterly*. 33, 101–125.
- <http://www.antalyakulturturizm.gov.tr/dosya/1-289262/h/tursintablo.pdf>.

**KIRKBİRİNCİ OTURUM: PROF.DR. VAHDET AYDIN SALONU  
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE İŞ-AİLE ÇATIŞMASI**

- ✓ **KADIN İŞGÖRENLERDE İŞ-AİLE ÇATIŞMASI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNDE İŞE TUTKUNLUĞUN ARACILIK ETKİSİ**  
*Yrd.Doç.Dr. Arzu KARACA ÇAKINBERK*  
*Doç.Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL*  
*Doç.Dr. Berrin FİLİZÖZ*  
*Araş.Gör. Gülşen YILMAZ*  
*Araş.Gör. Hilal ERTURHAN*
- ✓ **OTEL İŞLETMELERİNDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ: ÇALIŞAN TUTUMLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**  
*Öğr.Gör. Hakan SEZEREL*  
*Doç.Dr. H. Zümriit TONUS*  
*Doç.Dr. A. Barış BARAZ*  
*Doç.Dr. Senem BESLER*
- ✓ **KÜLTÜREL FARKLILIK YÖNETİMİ: ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİN FARKLILIK YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**  
*Doç.Dr. Hasan TUTAR*  
*Öğr.Gör. Salih ARSLAN*

# KADIN İŞGÖRENLERDE İŞ-AİLE ÇATIŞMASI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNDE İŞE TUTKUNLUĞUN ARACILIK ETKİSİ

**Yrd.Doç.Dr. Arzu KARACA ÇAKINBERK**  
Tunceli Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
acakinberk@tunceli.edu.tr

**Doç.Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL**  
Cumhuriyet Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
soncul@cumhuriyet.edu.tr

**Doç.Dr. Berrin FİLİZÖZ**  
Cumhuriyet Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
bfilizoz@hotmail.com

**Araş.Gör. Gülşen YILMAZ**  
Tunceli Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
gulsenyilmaz@tunceli.edu.tr

**Araş.Gör. Hilal ERTURHAN**  
Cumhuriyet Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
hilal.e.58@hotmail.com

## ÖZET

Çalışanların hem iş hem de aile yaşamları üzerinde etkili olan faktörlerden biri de yaşadıkları rol çatışmalarıdır. Kadınların iş hayatında daha fazla yer almaya başlamasıyla birlikte her geçen gün artan oranda kadının iş-aile çatışması yaşadığı gözlenmektedir. Kadının evi ve işi ile ilgili ikili rolleri, kadına hem daha fazla yük yüklemekte, hem de daha yoğun çatışma yaşamasına sebep olabilmektedir. İş-aile çatışması, iş yaşamındaki birçok faktörün yanı sıra, çalışanların işe tutkunlukları ve işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olabilmektedir.

Bu çalışmada bankacılık sektöründe görev yapan kadın çalışanlar ile yapılan bir araştırma ile iş-aile çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenirken, işe tutkunluğun aracılık rolü de belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda genel olarak iş-aile çatışmasının; işe tutkunluğu ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan regresyon analizi sonucunda işe tutkunluğun iş-aile çatışması ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerindeki aracılık rolünün olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş-Aile Çatışması, İşe Tutkunluk, İşten Ayrılma Niyeti, Aracı Değişkenli Çoklu Regresyon Analizi, Kadın İşgören

## 1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Günümüzde kadınların yoğun şekilde çalışma hayatına girmesiyle her geçen gün daha fazla ailenin çift gelirlili olması; iş ve aile rollerini değiştirmiştir (Knecht vd., 2011:271). Bu çerçevede iş ve aile sorumluluklarında yaşanan değişimler iş ve aileden beklentilerde de önemli değişimlere neden olmuş ve yeni rol taleplerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır (Geurt ve Demerouti, 2003; Perry-Jenkins vd., 2000; Voydanoff, 2002; Akt: Turunç ve Erkuş, 2010). Bazı rollerin yoğunluğu diğer bazı rollerin yoğunluğunu bastırmakta ve bazı rollerin yerine getirilmesini engelleyebilmektedir. Bu durumda bireyler ciddi rol çatışmaları, rol karmaşası

veya rol belirsizlikleri ile mücadele etmek durumunda kalmaktadır (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009:70). Kuşkusuz yaşanan değişimler, bireylerin iş ve aile yaşamları arasındaki dengeyi bozmakta ve iş-aile çatışmasının (Work-family conflict), ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır.

Kadınların iş yaşamlarında evlilik, aile ve çocuğun kariyerlerinden önce gelmesi, bu nedenle kadının aile yaşamındaki rolü ve sorumlulukları gereği mesleğinde terfi imkanlarının kısıtlanması, kadının ailesinin iş yaşamı ve kariyerini sekteye uğratması gibi nedenlerle iş-aile çatışması daha ziyade “çalışan kadın” sorunu olarak görülmekte (Doruk, 2008:96) ve genellikle kadınların daha fazla iş-aile çatışması yaşayacağı cinsiyet faktörü olarak ele alınmaktadır (Doruk, 2008:96; Lo, 2003: 377; Gutek vd., 1991). Vlez ve Gutek (1987) iş ve aile yaşamının birbirine olan bağının; üstlendikleri aile sorumluluklarının ve beraberinde getirdiği talebin daha fazla olmasıyla dolaylı kadınlarda erkeklerle kıyasla daha problematik bir durum teşkil ettiğini ifade etmektedir. Erkeklerin çatışma yaşamaması aile alanındaki rollerin büyük kısmını kadına aktarmasından kaynaklandığı düşünülmektedir (Akt:Çarıkçı vd., 2010:64). Kadının ev içi ve ev dışı ikili rolleri, kadına hem daha fazla yük yüklemekte, hem de çatışmalar yaşamasına sebep olmaktadır (Önel, 2006: 144). Gerçekten iş ve aile yaşamında sergilenmeye çalışılan rollerin ağırlığı, kadın çalışanlar üzerinde stres ve buna bağlı olarak performans düşüklüğü yaratabilmektedir (Öztürk, 2008: 2).

İş-aile çatışması; iş ve aile rollerinin eşzamanlı olarak ortaya çıkması nedeniyle yaşanan uyumsuzluk durumudur (Parasuraman ve Simmers, 2001:552-556). İş-aile çatışması, bireyin işi ile ilgili üstlendiği rolün, ailesi ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmesini engellemesinden dolayı meydana gelen çatışma veya işten aileye yönelik olan bir çatışma türüdür (Frone vd.,1992:728). İş ve aile yaşamının gereği olarak benimsenen rollerin uyumsuzluk göstermesinin çalışan üzerinde yarattığı gerilim arttıkça, çalışanın iş-aile yaşam dengesi- nin bozulması, iş-aile çatışması yaşaması beklenmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985:79). İş rollerinin, aile sorumluluklarının yerine getirilmesini engellediğinde yaşanan çatışma “İş-Aile Çatışması” olarak; aile rollerinin, işle ilgili sorumlulukların yerine getirilmesini engellediğinde yaşanan çatışma ise “Aile-İş Çatışması” olarak adlandırılmaktadır (Turgut, 2011:158).

İş-aile çatışması çift yönlü ve çok boyutlu bir süreçtir (Çarıkçı vd., 2010:6). Kişinin işine veya ailesine bağlılığının derecesi, işinde veya ailesinde yaşadığı sorunlar ve işinden veya ailesinden kaynaklanan talepler çatışmanın öncesini oluştururken; çatışmanın sonucunda da kişinin iş veya aile hayatından ve genel olarak hayattan aldığı tatminde önemli ölçüde azalmalar meydana gelebilmektedir (Jackson vd., 1985:575). Yaşamın iki alanına ilişkin birbirinden çok farklı rollerden kaynaklanan bu çatışma türünde karşılıklı ilişkiler mevcuttur.

Bu çalışma kapsamında sadece işe ilişkin sonuçlar üzerinde durulmakla birlikte iş aile çatışmasının sonuçlarını iş, aile ve genel olarak stresin yarattığı sağlıklı ilgili sonuçlar şeklinde üç grup altında toplamak mümkündür (Allen vd., 2000). Araştırmacılar yüksek seviyede iş-aile çatışması yaşayan çalışanlarda, hem iş hem de aile rollerinde düşük performans, iş kaygısı, iş stresi, iş kaynaklı bitkinlik, devamsızlık, geç gelme, geri çekilme davranışları gibi işe yönelik olumsuz duygu ve tutumları tetikleyerek iş ve yaşam tatminlerinin azaldığını tespit etmişlerdir (Day ve Chamberlain., 2006:119; Frone vd., 1992:69; Hammer vd., 1997:189; Kirchmeyer ve Cohen, 1999; Frone vd., 1997; Efeoğlu ve Özgen, 2007; Kwantes, 2003:7; Edwards ve Rothbard, 2000:178; Kossek ve Ozzeki,1998:139; Boyar vd., 2005:919; Turgut, 2011: 159).

Araştırma sonuçlarına göre; iş-aile çatışma düzeyinin çalışanların işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkilediği ve beklendik şekilde ayrılma niyetini artırdığı belirlenmiştir (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009: 165; Karatepe ve Kılıç, 2007; Karatepe ve Baddar, 2006). Araştırma kapsamında iş-aile çatışmasının işten ayrılma niyeti ile ilişkisi araştırılacaktır. Bu bağlamda, aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

H<sub>1</sub>: *İş-aile çatışması ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki vardır.*

İş aile çatışmasından doğan stresin işe yönelik olumlu tutumları, örneğin iş tatminini ve örgüte bağlılığı (Adams vd., 1996; Carlson ve Kacmar, 2000; Grandey vd. 2005; Netemeyer vd., 1996; Parasuraman vd., 1992; Torun ve Ercan, 2006; Akt: Turgut, 2011:159) zayıflatığı ifade edilmektedir. Dolayısıyla, iş-aile çatışmasının sekteye uğratacağı bir diğer örgütsel davranış çalışmaya/işe tutkunluk olduğu söylenebilir (Turgut: 2011:179). Bu alandaki literatürde iş aile çatışmasının işe tutkunluğu azalttığını ortaya koyan çalışma sayısı nispeten çok az (Mauno vd., 2007; Montgomery vd., 2003; Turgut, 2011) olmakla birlikte bu konu insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanında önemli bir araştırma sahası olmaya başlamıştır (Fan vd.,2011).

Örgütsel Davranış yazınında İngilizce karşılığı “work engagement” olan kavram Türkçede “işe veya çalışmaya tutkunluk” şeklinde adlandırılmaktadır (Turgut, 2011:156). Bu çalışmada kavram “işe tutkunluk” olarak kullanılmıştır. İşe tutkunluk davranışı çeşitli şekillerde tanımlanmakta ve çoğu kez örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile karıştırılmaktadır. İşe tutkunluk kavramı; çalışanın işletmeye karşı olan olumlu tutumları (Robinson vd. 2004), duygusal ve zihinsel bağlılığı (Baumruk, 2004; Richman, 2006; Shaw,

2005) veya çalışanların işlerinde isteğe bağlı, ekstra çaba (Frank vd. 2004) sarf etmeleri şeklinde tanımlanmaktadır. Wellins ve Cencilman (2005) ise işe tutkunluğu, çalışanları motive ederek performans düzeylerini yükselten veya düşüren hayali bir güç olarak nitelendirmektedir. Rol teorisi temelinde, Kahn (1990) işe tutkunluğu, örgüt üyelerinin kendilerini işteki rollerine canla başla adamları olarak tanımlamaktadır. Bir işletmede verimliliğin, kalitenin ve performansın artırılmasında çalışanların işe tutkunluğu büyük önem arz etmektedir. Nelson ve Simmons (2003) yüksek düzeyde işe tutkunluk davranışının sadece çalışanların rollerine sıkı sıkıya bağlı olduklarında sağlanabileceğini belirtmektedirler.

İşe tutkunluk çalışanın, yaptığı işe yönelik, doyumun da ötesinde hissettiği olumlu duygu durumunu içermektedir. İşe tutkunluk, bireyin işi ile ilgili faaliyetleri yaparken enerjik ve duygusal açıdan bir kenetlenme durumunu anlatmaktadır. Yine pozitif psikoloji akımı doğrultusunda, çalışma psikolojisinde son zamanlarda ölçülen önemli bir değişken haline gelen işe tutkunluk, bireyin işine yönelik olumlu bir duygulanım içinde olduğunu ifade etmektedir (Güler vd., 2012).

İşe tutkunluk dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olarak nitelendirilen üç boyut altında; pozitif, tatmin edici, çalışmaya ilgili ruh hali olarak ifade edilmektedir (Schaufeli vd., 2002:74). Dinçlik boyutu; çalışırken yüksek enerji düzeyi, zihinsel dayanıklılık, çaba sarf etme isteği, kolayca yorulmama yeteneğini ve zorluklar karşısında direnmeyi içermektedir. Adanmışlık; çalışmaya yönelik güçlü bir bağlılığı temsil etmekte ve önemlilik hissi, istek, ilham, övünç olarak nitelendirilmektedir. Yoğunlaşma boyutu ise bireyin yaptığı işe tamamen odaklanması ve kişinin çalışırken zamanın hızla geçtiğini hissetmesi ve işe ara vermekte zorlanması şeklinde açıklanabilir (Zeng vd., 2009:710; Wu, 2008).

Yüksek işe tutkunluk, iş doyumunun (Piersol, 2007; Zeng vd., 2009:714) ve performansının artmasına (Gruman vd., 2011), satışların ve verimliliğin yükselmesine (Zeng vd., 2009:711) neden olmanın yanı sıra devamsızlığı ve işgören devir oranını da düşürmektedir. Ayrıca işe tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişkinin olduğu ve işten ayrılma niyetinin azalmasına yol açtığı ifade edilmektedir (Anand ve Madhuvanhi, 2012:25; Zeng vd., 2009:714). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

*H<sub>2</sub>: İş-aile çatışması ile işe tutkunluk arasında bir ilişki vardır.*

İşten ayrılma niyetini, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemler şeklinde tanımlamak mümkündür (Rusbelt vd., 1988; Akt: Gül vd. (2008). Jaros'a (1997) göre ayrılma niyeti örgütten ayrılmaya karşı sürekli ve aynı zamanda genel bilişsel uyarlamayı yansıtır. Bu uyarlama çalışanın ayrılmayı, başka bir istihdam fırsatı aramayı veya bir ayrılma niyeti şeklini düşünüp düşünmediğini belirler. Gerek iyi çalışanın işten ayrılmasıyla yaşanan insan kaynağı kaybı gerekse devam eden iş akışını bölmesi açısından işten ayrılma niyeti örgütleri olumsuz yönde etkilemektedir (Cascio, 1991:27). Genel olarak, işten ayrılma niyetine etki eden unsurlar dışsal unsurlar (işsizlik oranı, alternatif iş olanakları gibi), örgütsel unsurlar (yönetim tarzı, ücret, ödüllendirme gibi) ve kişisel unsurlar (kişilik, yaş, aile gibi) olarak sınıflandırılabilir (Cotton ve Tuttle, 1986; 63-64). İşe tutkunluk düzeyi yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetinin az olacağı düşünülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda, aşağıdaki hipotezler geliştirilebilir:

*H<sub>3</sub>: İşe tutkunluk ile işten ayrılma ilişkisi arasında bir ilişki vardır.*

*H<sub>4</sub>: İş- aile çatışmasıyla işten ayrılma ilişkisi arasında işe tutkunluk üzerinden bir ilişki vardır.*

## 2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kadınların iş hayatında daha fazla yer almaya başlamasıyla birlikte her geçen gün daha fazla kadının iş-aile çatışması yaşadığı gözlenmektedir. Kadının evi ve işi ile ilgili ikili rolleri, kadına hem daha fazla yük yüklemekte, hem de daha yoğun çatışma yaşamasına sebep olabilmektedir. İş-aile çatışması, iş yaşamındaki birçok faktörün yanı sıra, çalışanların işe tutkunlukları ve işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olabilmektedir. Bu çalışma ile iş-aile çatışması ile işe tutkunluk ilişkisini ve bunun sonucunda işten ayrılma niyetinde yaşanan değişimi ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu bağlamda işe tutkunluk iş aile çatışması ile işten ayrılma niyeti arasında ara değişken rolüne sahiptir temel hipotezi araştırılmıştır.

### 2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Hizmet sektöründe, iş saatlerinin, çalışma temposunun ve stresin diğer sektörlerle göre daha yoğun olmasından dolayı iş-aile çatışmasının daha fazla yaşandığı belirtilmektedir (Çakır, 2011). Bu varsayımınla araştırma kadınların yoğun (%50,1) olarak çalıştıkları bankacılık sektöründe (Türkiye Bankacılık Sistemi Verileri, 2012) uygulanmıştır. Araştırma evrenini; Sivas (10 banka) ve Tunceli (4 banka) il merkezlerindeki 14

adet özel ve kamu bankasında görev yapan 172 kadın çalışan oluşturmuştur. Anket formu evrenin tamamına dağıtılmış ve araştırma 119 kadın çalışandan toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS 20 istatistik programında analizler uygulanmıştır.

### 2.3.Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Araştırmanın kapsamı doğrultusunda bir anket formu hazırlanmıştır. Bu formda yer alan ifadeler, araştırmanın amacına uygun şekilde belirlenmiş, soruların anlaşılır, kısa olmasına ve yönlendirici soruların sorulmamasına özen gösterilmiştir. Veriler yüz yüze anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır.

Araştırmanın anket formu, dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcı ile ilgili kişisel verileri (yaş, eğitim düzeyi, medeni hal vs.) toplamayı amaçlayan toplam 8 soru sorulmuştur. İkinci bölümde, Netenmeyer vd. (1996) tarafından geliştirilen “İş-Aile Yaşam Çatışması Ölçeği” çalışanların iş yaşamından kaynaklanan iş-aile çatışmasını (5 madde) ve aile yaşamından kaynaklanan aile-iş çatışmasını (5 madde) ölçen toplam 10 ifade yer almaktadır. Bu çalışmanın modeli kapsamında yer alan bir diğer kavram olan işe tutkunluk Schaufeli vd. (2002) tarafından geliştirilen “İşe Tutkunluk Ölçeği” (Utrecht Work Engagement Scale, UWES) ile ölçülmüştür. Bu ölçek işe tutkunluğun dinçlik boyutunu 6 madde, adanmışlık boyutu 5 madde ve yoğunlaşma boyutunu 6madde olmak üzere toplam 17 ifade ile ölçmektedir. Dördüncü bölümde işten ayrılma niyeti eğilimi, Cammann vd.(1979) geliştirdiği 3 maddeden oluşan bir ölçekle ölçülmüştür. Ölçekler, aralık ölçeği olarak işe tutkunluk ölçeği (1=her zaman...5=hiçbir zaman şeklinde) ve diğer ölçekler (1=Kesinlikle Katılıyorum, ... 5=Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde) Likert tipi metrik ifadelerden oluşturulmuş ve her bir kategori arasındaki mesafe eşit olarak kabul edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara ait aritmetik ortalamaların yorumlanmasında aşağıdaki aralıklar dikkate alınmıştır:

1,00 ≤ aritmetik ortalama ≤ 2,60 : Düşük

2,60 < aritmetik ortalama ≤ 3,40 : Orta

3,40 < aritmetik ortalama ≤ 5,00 : Yüksek

#### 2.4.Ölçeklerin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek ve boyutları tespit etmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Temel bileşenler analizi ve döndürme (varimax) seçeneği kullanılarak temel boyutlar tespit edilmiştir. Aşağıdaki Tablo.1,Tablo.2 ve Tablo.3’de araştırma ölçeklerinin her birine ait ifadelerin ortalama, standart sapma, aldığı yükü, boyutu, açıkladıkları varyans yüzdeleri ve boyutların Cronbach Alfa değerleri verilmektedir.

**Tablo.1.İş-Aile Çatışması Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları**

Faktör Adı	Madde	Ort.	S.S.	1	2	Açıklanan Varyans (%)
İş-Aile Çatışması	İş sorumluluklarını aile ve ev yaşantımı olumsuz olarak etkiliyor.	2,41	1,272	0,864		41,94
	İşimin aldığı zaman aileme karşı sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırıyor.	2,24	1,269	0,894		
	İşimin gereksinimleri nedeniyle evde yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.	2,18	1,162	0,882		
	İşimin yarattığı gerginlik ve yük nedeniyle aile yaşantımla ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.	2,28	1,301	0,907		
	İş sorumluluklarını nedeniyle aileme ilgili planlarımı değiştirmek zorunda kalıyorum.	2,11	1,088	0,861		
Aile-İş Çatışması	Ailemin gereksinimleri iş yaşamımı olumsuz etkiliyor.	3,19	1,244		0,760	36,57
	Ev yaşantımın gereksinimleri nedeniyle işimle ilgili çalışmalarımı sonraya bırakmak zorunda kalıyorum.	3,68	1,171		0,917	
	Aileme karşı sorumluluklarım nedeniyle işimle ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.	3,66	1,196		0,910	
	Aile yaşantım işe zamanında gitmek, günlük iş gereklilerini yerine getirmek, ders dışı etkinlikler yapmak gibi sorumluluklarımı olumsuz olarak etkiliyor.	3,69	1,141		0,904	
	Aile yaşantımın yarattığı gerginlik ve yük, işimle ilgili görevlerimi yapma becerimi olumsuz olarak etkiliyor.	3,57	1,218		0,842	
	Genel	2,9	0,885			
Toplam Varyans: %78,51						
		KMO: ,852	Approx. Chi-Square: 1059,14	df: 45	Sig. ,000	
		Cronbach Alfa: ,904				

Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin iki faktörlü yapısına uyum sağladığı görülmektedir. On ifadeden oluşan ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı % 78,51'dir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .904, iş-aile çatışması boyutunun .939 ve aile-iş çatışması boyutunun ise .908 olarak bulunmuştur. Ölçek ortalaması (2,90) *katılıyorum* (2) seçeneğine isabet etmektedir. Yani, katılımcıların iş-aile çatışma algıları orta düzeydedir denilebilir.

İşe tutkunluk ölçeğinin de yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

**Tablo.2.**İşe Tutkunluk Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör Adı	Madde	Ort.	S.S.	1	2	3	Açıklanan Varyans (%)
Dinçlik	Çalışırken kendimi enerji dolu hissedirim.	2,51	1,171	0,840			26,34
	İşteyken güçlü ve dinç hissediyorum.	2,69	1,103	0,796			
	Sabahları kalktığımda işe seerek giderim	2,79	1,007	0,698			
	Uzun saatler boyunca aralıksız çalışmaya devam edebilirim	3,08	1,204	0,506			
	İşimde zihnimi çabuk ve güçlü bir şekilde toparlarım	2,52	1,064	0,737			
Adanmışlık	İşimde bazı şeyler yolunda gitmediğinde bile sebatkârımdır, yılmam	2,48	0,946	0,831			24,23
	Yaptığım işi anlamlı ve amaç yüklü buluyorum	2,57	1,101		0,78		
	İşimle ilgili konularda şevk duyarım, çok hevesliyimdir	2,64	1,087		0,692		
	İşim bana ilham verir	2,81	1,113		0,669		
	Yaptığım işle gurur duyuyorum	2,65	1,225		0,695		
Yoğunlaşma	Benim için işim kapasitemi gelişmeye zorlayan büyük bir uğraştır	2,55	1,133		0,538		18,69
	Çalışırken zaman akıp gider, nasıl geçtiğini anlamam	2,3	1,094			0,522	
	Çalışırken işimden başka her şeyi unuturum	2,66	1,195			0,776	
	Yoğun olarak çalıştığımda kendimi mutlu hissedirim	2,87	1,252			0,818	
	Kendimi işime kaptırırım	2,24	1,087			0,788	
Genel		2,83	1,188			0,560	
		2,82	1,086			0,643	
Genel		2,64	0,82003				
Toplam Varyans: %69,26							
KMO: .919		Approx. Chi-Square: 1549,60		df: 136	Sig. .000		
Cronbach Alfa: .945							

Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin üç faktörlü yapısına uyum sağladığı gözlenmektedir. On yedi ifadeden oluşan ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı % 69,26'dır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .945, dinçlik boyutunun .844 ve adanmışlık boyutunun .922 ve yoğunlaşma boyutunun ise .892 olarak bulunmuştur. Ölçek ortalaması (2,64) *çoğu zaman* (2) seçeneğine isabet etmektedir. Yani, katılımcıların işe tutkunlukları orta düzeyde olduğu söylenebilir.

**Tablo.3.**İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör Adı	Madde	Ort.	S.S.	1	Açıklanan Varyans (%)
İşten Ayrılma Niyeti	Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm	3,34	1,305	0,907	85,59
	Yakın gelecekte yeni iş aramayı düşünüyorum	3,50	1,241	0,958	
	Yakın zamanda bu işi bırakacağım	3,44	1,239	0,901	
Genel		3,42	1,163		
KMO: .695		Approx. Chi-Square: 263,591		df: 3	Sig. .000
Cronbach Alfa: .912					

İşten ayrılma niyeti ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu ve toplam varyansı açıklama gücü % 85,59'dur. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .912 olduğu görülmektedir. Ölçek ortalaması (3,42) *kesinlikle katılıyorum* (1) seçeneğine isabet etmektedir. Yani, katılımcıların işten ayrılma niyetleri yüksek düzeydedir. Tüm ölçeklere ilişkin yapılan faktör analizleri ve güvenilirlik analizleri sonuçları orijinal ölçeklere ilişkin verilerle uyumluluk göstermektedir. Bu kapsamda ölçeklerin tamamı kabul edilebilir sınırın (0,70) (Büyüköztürk, 2004) üzerinde olup yüksek güvenilirliğe sahiptirler.

#### 2.4. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik bilgilerinin sunulduğu Tablo.4'e göre evli olan katılımcı oranı % 59,7 iken boşanmış olanların oranı %3,4'dür. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%87,4) lisans mezunudur. Katılımcıla-

rın %66,4 gibi büyük bir kısmı genç yaş (21-30 yaş arası) gruptadır. Katılımcıların % 68,92'ü özel bankalarda ve %51,32'ü 1-5 yıldan beri kurumlarında görev yapmaktadırlar. Katılımcıların büyük bir kısmı (%58,8) çalışma hayatına yeni başlamış olup (1-5 yıl arası) %37'lik kısmı gişe yetkilisi olarak çalışmaktadırlar. Bankada üst düzey yönetici konumunda olan ise yoktur. Çalışanların %56,3'i haftada 41-50 saat arasında görev yapmaktadırlar.

**Tablo.4** Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

(n:119)											
Yaş	F	%	Banka Türü	F		Toplam Çalışma Süresi(Yıl)	F		Kurumda Çalışma Süresi (Yıl)	F	
					%			%			%
20 Yaş Altı	1	0,8	Özel	82	69	1-5	70	58,8	1 den az	18	15
21-30	79	66	Kamu	37	31	6-10	33	27,7	1-5	61	51
31-40	35	29				11-15	9	7,6	6-10	28	24
41-50	4	3,4	Pozisyon	F	%	16-20	4	3,4	11-15	10	8,4
						21-25	1	0,8	16-20	-	-
Eğitim Durumu	F	%	Gişe Memuru	44	37	26 ve üstü	2	1,7	21 ve üstü	2	1,7
Lise	3	2,5	Yönetici	14	12						
Üniversite	104	87	Müşteri Temsilcisi	17	14	Medeni Durum	F	%	Haftalık Çalışma Süresi	F	%
Yüksek Lisans	12	10	Yetkili	31	26	Evli	71	59,7	30-40 Saat	31	26
Doktora	-	-	Uzman	13	11	Bekâr	44	37	41-50 Saat	67	56
			Üst Düzey Yönetici	-	-	Boşanmış	4	3,4	51-60 Saat	21	18

## 2.5. Hipotezlerin Testi

Araştırmada elde edilen bulgular, kavramlar arasındaki doğrudan ilişkilerin ve çalışmada önerilen doaylı ilişkinin analizinin gerçekleştirildiği iki başlık altında değerlendirilmiştir.

### 2.5.1. İş-Aile Çatışması, İşe Tutkunluk ve İşten Ayrılma Niyeti Kavramları Arasındaki Doğrudan İlişkiler

Kavramsal çerçevede teorik dayanakları ile tartışılan kavramlar arası doğrudan ilişkilerin test edilebilmesi için Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin aritmetik ortalamalar, standart sapmalar ve değişkenler arası anlamlı ilişkileri içeren korelasyon değerleri Tablo. 5'de verilmektedir.

**Tablo. 5.** İş-Aile Çatışması, İşe Tutkunluk ve İşten Ayrılma Niyeti Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1.	2.	3.
1.İş-Aile Çatışması	2,9008	0,88571	1		
2.İşe Tutkunluk	2,648	0,82003	-0,466**	1	
3.İşten Ayrılma Niyeti	3,4258	1,16357	0,353**	-0,414**	1

\*\* p<0,01

İş-aile çatışması ile işe tutkunluk arasında orta düzeyde negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ( $r=-0,466$ ;  $p=0,000<0,01$ ), iş-aile çatışması ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyin altında pozitif



yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ( $r=-0,353$ ;  $p=0,000<0,01$ ) ve işe tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeye yakın negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ( $r=-0,414$ ;  $p=0,000<0,01$ ) olduğu görülmektedir. Böylece, kavramlar arasındaki ilişkileri öngören  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$  hipotezleri kabul edilmiş ve literatürdeki yakın bulguları bir kez daha desteklemiştir.

### 2.5.2. İş-Aile Çatışması, İşe Tutkunluk ve İşten Ayrılma Niyeti Kavramları Arasındaki Dolaylı İlişkiler

Bankalarda görev yapan kadın çalışanların iş-aile çatışması, işe tutkunluk ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere yönelik olarak belirlenen hipotezi sınamak için regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Yukarıda elde edilen bulgular, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koyarak öngörülen aracılık ilişkisinin de test edilmesine olanak tanımaktadır. Aracılık testleri ile anlaşılmasına çalışılan, iki değişken arasındaki doğrudan ilişkinin bir başka değişkenin varlığını tamamen veya en azından bir dereceye kadar şart koşmasıdır. Bir başka ifadeyle amaç, iki değişken arasında var olan ilişkinin, başka bir değişken tarafından sağlandığını keşfetmektir. Amaç; aracı değişkenin etkisi kontrol edildiğinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide anlamlı bir düşüş olduğunun görülmesidir. Bu durum kısmi aracılık ilişkisi olduğunu gösterirken, ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı çıkmasıyla tamamıyla aracılık ilişkisi olduğunu göstermektedir. Aracılık ilişkisinin tespit edilebilmesi çoklu regresyon analiziyle sağlanabilmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Ancak her zaman bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide bir düşüş olması aracılık ilişkisinin olduğunu göstermemektedir. Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen Sobel testi, söz konusu düşüşün istatistiksel olarak anlamlılığının test edilmesi için kullanılmaktadır (Şimşek, 2007).

Araştırma modelinde önerilen aracılık ilişkisi, iş-aile çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye, işe tutkunluk düzeyinin aracılık etmesine yöneliktir. Bir başka ifadeyle, iş-aile çatışması ile işten ayrılma niyeti arasında işe tutkunluk aracılığıyla dolaylı bir ilişkinin olduğu ön görülmektedir. Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde; aracılık ilişkisinin test edilebilmesi için, üç aşamadan oluşan regresyon analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır (Tablo.6).

**Tablo.6.** İş-Aile Çatışması, İşe Tutkunluk ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Aracılıklara İlişkin Çoklu Regresyon Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>	
İşe Tutkunluk	İş-Aile Çatışması	Sabit	3,9	0,23		16,99	0	0,217
		İş-Aile Çatışması	-0,432	0,076	-0,466	-5,702	0	
İşten Ayrılma Niyeti	İş-aile Çatışması	Sabit	2,283	0,351		6,5	0	0,125
		İş-Aile Çatışması	0,394	0,116	0,353	3,399	0,001	
İşten Ayrılma Niyeti	İşe Tutkunluk; İş-Aile Çatışması	Sabit	4,153	0,624		6,656	0	0,179
		İş-Aile Çatışması	0,187	0,125	0,142	3,187	0,004	
İşe Tutkunluk		-0,479	0,135	-0,338	-3,552	0,001		

Regresyon analizi sonuçlarına göre; elde edilen regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

$$\text{İşe Tutkunluk} = 3,900 + (-0,432) * \text{İş-Aile Çatışması} \quad (1)$$

$$\text{İşten Ayrılma Niyeti} = 2,283 + 0,394 * \text{İş-Aile Çatışması} \quad (2)$$

$$\text{İşten Ayrılma Niyeti} = 4,153 + 0,187 * \text{İş-Aile Çatışması} + (-0,479) * \text{İşe Tutkunluk} \quad (3)$$

İkinci (2) regresyon modelinde belirlenen iş-aile çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, işe tutkunluk değişkeninin regresyon modeline girmesiyle azalmıştır. Başka bir deyişle, 2. Regresyon modelinde iş-aile çatışması bağımsız değişkeninin işten ayrılma niyeti bağımlı değişkeni üzerindeki etkisinin 0,353 olduğu gözlenirken, işe tutkunluk aracı değişkeninin modele eklenmesiyle 3. Regresyon modelinde de gözlemlendiği gibi bu etki 0,142'ye düşmüştür. Azalma, kısmi aracılık ilişkisinin olabileceğini göstermektedir. Yani, işe tutkunluk, iş-aile çatışması ile işten ayrılma niyeti ilişkisine kısmi olarak aracılık etmektedir. Ancak, işe aile çatışması etkisinin, işe tutkunluk aracılığıyla işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna varabilmek için, Sobel testi ile hesaplanan Z değerinin anlamlılığına bakmak gerekmektedir. Sobel testi ile bağımsız ve aracı değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki regresyon etkilerinin standartlaştırılmamış beta ve standart hata değerle-

rine bağlı olmak üzere aracılık etkisinin anlam düzeyi tespit edilebilmektedir (Preacher ve Hayes, 2004). Sobel testi eşitliği aşağıda açıklanmaktadır (Baron ve Kenny, 1986).

$$\text{Sobel Testi Eşitliği} \square\text{-değeri} = a \cdot b / \text{Karekök} (b^2 \cdot S_a^2 + a^2 \cdot S_b^2)$$

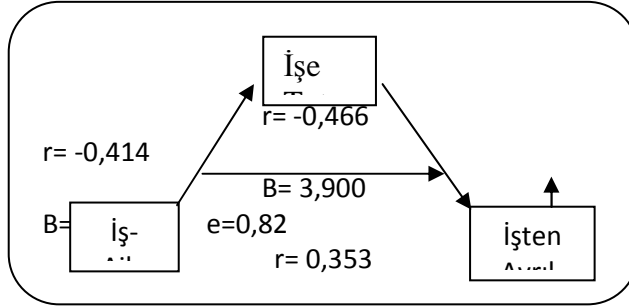
a= Bağımlı değişken ve aracı değişken arasındaki ilişkiye dair standardize edilmemiş regresyon katsayısı.

$S_a$  = a için standart hata.

b= Aracı değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiye dair standardize edilmemiş regresyon katsayısı (bağımsız değişkenin de bağımlı değişkeni açıklamak üzere sınıadığı bir modelde elde edilmiş olmalı).

$S_b$  = b için standart hata.

Sobel testi ile hesaplanan Z değeri 3,01 ( $p < 0,05$ ) olarak bulunmuştur. İstatistiksel olarak anlamlı olan Z değeri, işe tutkunluk değişkeninin iş-aile çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki aracılığın doğrulandığını göstermekte ve  $H_4$  hipotezi kabul edilmiştir. Böylece, iş-aile çatışması ile işten ayrılma niyeti arasında işe tutkunluk aracılığıyla dolaylı bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Aşağıdaki Şekil.1.'de araştırmanın modeli ve sonuçlarını görmek mümkündür.



Şekil.1. Araştırmanın Modeli Ve Sonuçları

### 3.SONUÇ VE ÖNERİLER

İş ve aile düzlemindeki rol gereklerinin uyumsuzluğundan doğan çatışma iş-aile çatışması ya da aile-iş çatışması biçiminde iki yönlü ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışma ile iş-aile çatışması, işe tutkunluk ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Sivas (10 banka) ve Tunceli'de (4 banka) faaliyet gösteren 14 özel ve kamu bankasında görev yapan kadın çalışanlar üzerinde bir araştırma yapılmış ve iş-aile çatışmasının işe tutkunluk aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri oluşturulan bir model yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda temel bağımlı değişken olan çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde konu edilen iş-aile çatışması ve işe tutkunluk değişkenlerinin etkili olduğu görülmüştür. Çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışmasının işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkilediği ve iş-aile çatışması arttıkça işten ayrılma niyetinin de arttığı sonucuna varılmıştır. Bu bulgu literatürdeki benzer çalışma sonuçlarıyla (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009: 165; Karatepe ve Kılıç, 2007; Karatepe ve Baddar, 2006) da uyumludur. Araştırma hipotezlerine uygulanan analizler ile çalışanların işe tutkunluk düzeyinin işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkilediği ve azalttığı tespit edilmiştir. Bu bulgu da daha önce yapılmış araştırma sonuçlarını (Anand ve Madhuvanathi, 2012:25; Zeng vd., 2009:714) desteklemektedir.

Bu alandaki literatürde iş aile çatışmasının işe tutkunluğu azalttığını ortaya koyan çalışma sayısı nispeten çok az (Mauno vd., 2007; Montgomery vd., 2003; Turgut, 2011) olmakla birlikte işe tutkunluğun iş- aile çatışması ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerindeki aracılık rolünü ortaya koymayı amaçlayan çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu ilişkiyi ortaya koymak amacıyla geliştirilen hipoteze kapsamında yapılan analizler ile işe tutkunluğun iş- aile çatışması ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerindeki aracılık rolünün olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışma bu yönüyle alanın gelişmesine katkı sağlamaktadır.

Çalışanların aile yaşamları ile iş yaşamlarının etkileşimleri kendileri kadar çalıştıkları örgütler açısından da farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Yüksek seviyede iş-aile çatışması yaşayan çalışanlarda, hem iş hem de aile rollerinde düşük performans, iş kaygısı, iş stresi, iş kaynaklı bitkinlik, devamsızlık, geç gelme, geri çekilme davranışları gibi işe yönelik olumsuz duygu ve tutumları tetikleyerek iş ve yaşam tatminlerinin azaldığını tespit etmişlerdir. Yaşanan çatışma iş doyumunun yanı sıra örgütsel bağlılığı da azaltarak işten ayrılma niyetini artırmaktadır. Her iki rolü arasında sıkışan kadın çalışanın kariyer geliştirme çabalarının hem ailesi hem de çalıştığı örgüt tarafından desteklenmesi çok önemlidir.

Kişinin işten ayrılma niyetini direkt etkileyen iş-aile çatışmasını azaltmak hususunda insan kaynakları departmanlarının yapacağı bir takım uygulamalar olabileceği gibi yönetici desteği de bu anlamda oldukça önemli etkiye sahiptir. Örneğin çocuk sahibi çalışanlar için açılacak kreş, gündüz bakımevi gibi yerler kadının çocuk bakımı sorununa yardımı olabilecek güzel uygulamalardır. Hamilelik, annelik, babalık izinlerinin rahatlıkla alınabilmesi, esnek çalışma saatleri ya da ev-ofis çalışma gibi alternatif uygulamaların olması yine öneriler arasında sayılabilir. Ayrıca işletme yöneticileri çalışanların işe tutkunluklarını artırmanın öneminin farkında olmalıdırlar. İşe tutkunluk, çalışanları motive ederek performans düzeylerini yükselten veya düşüren hayali bir güç olarak nitelendirildiğinden performans üzerinde etkili olan işe tutkunluğun artırılması çok önemlidir. İşlerine tutkun olan kişiler kendilerini işteki rollerine canla başla adanlar ve verimliliği, kaliteyi, performansını artırıcı ekstra çabalar sergilerler. Örgütlerin iş-aile dengesini sağlamaya yönelik çabalarını artırmakla, çalışanların işe tutkunlukları artacaktır ve sonuçta işten ayrılma niyetleri azalacaktır. İşlerine tutkun olan çalışanlar iş-aile çatışması yaşasalar dahi işten ayrılma niyeti taşımayabilirler. Bu nedenle çalışanların işe tutkunluklarının artırılması işletme yöneticileri açısından oldukça önemlidir.

Araştırmanın bir takım sınırlılıkları vardır. Araştırmanın yapıldığı bankacılık sektörü, sürekli müşteriler ile yüz yüze ilişki içinde olunan, yoğun ve stresli iş ortamına sahip ve kadın çalışan sayısının fazla olduğu bir sektördür. Yapı itibarıyla bankacılık sektörü diğer sektörlerden farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle farklı sektörlerde yapılacak araştırmalardan farklı sonuçlar elde edileceği düşünülmektedir. Bunun yanı sıra araştırmada kullanılan veriler bankaların sadece iki ildeki kadın çalışanlarından elde edilmiştir. Bu nedenlerle araştırma sonuçlarını genelleymek mümkün değildir. Farklı meslek grupları üzerine yapılacak araştırmalar ile incelenmesi önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Allen, T.D., Herst, D.E.L., Bruck, C.S. ve Sutton, M. 2000. Consequences Associated with Work-to Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.5(2) 278-308.
- Anand, V.V. ve Madhuvanthi K. 2012. A Study on The Employee Engagement with Special reference to CPCL, International Conference on Management Issues in Emerging Economies (ICMIEE), 25-30. <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=06316819>(Erişim:20.03.2013).
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51(6) 1173-1182.
- Baumruk, R. 2004. The Missing Link: The Role of Employee Engagement in Business Success, *Workspan*, Vol. 47(11) 48-52.
- Boyar, S.L., Maertz, C.P. ve Pearson, A.W. 2005. The Effects of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict on Non attendance Behaviors, *Journal of Business Research*, 58, 919-925.
- Büyükköztürk, Ş.2004.Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Pegem Yayıncılık,4. Baskı, Ankara.
- Cammann C., Fichman, M., Jenkins, D. Ve Klesh, J. 1979. The Michigan organizational assessment questionnaire. Ann Arbor, MI: University of Michigan.
- Cascio, W. 1991. Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations, Third Edition, Boston, PWS Kent.
- Cotton, J.L. ve Tuttle, J.M. 1986. Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research, *The Academy of Management Review*, Vol.11(1), 55-70.
- Çakır, M. 2011. Turizm Sektöründe İş-Aile Çatışması: Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Çankıç, İ.H. ve Çelikkol, Ö. 2009. İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9), 153-170.
- Çankıç, İ.H., Çiftçi, M. ve Derya, S. 2010. İş-Aile Yaşam Çatışması: Türkiye'deki Kadın Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2(2), 53-65.
- Day, A. L. ve Chamberlain, T. C. 2006. Committing to Your Work, Spouse, and Children: Implications for Work-Family Conflict, *Journal of Vocational Behavior*, 68,116-130.
- Doruk, N.Ç. 2008. Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Bireylerin Performansları Üzerine Etkisinde İş ve Yaşam Tatmininin Rolü, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.
- Edwards, J.R. ve Rothbard, N.P. 2000. Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying The Relationship Between Work and Family Construct *Acad. Manage. Rev.*, 25, 178-199.
- Efeoğlu, İ. ve Özgen, H. 2007. İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma, *C.U. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 237-254.
- Fan, X., Xu, P. ve Zang, X. 2011. Empirical Study of The Influencing Factors on Work Engagement of Female Entrepreneurs, 2218-2221. <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=05975066> (Erişim:20.03.2013).
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., ve Taylor C. R. 2004. The Race of Talent: Retaining and Engaging Workers in The 21st Century, *Human Resource Planning*, Vol.27(3) 12-25.

- Frone, M. R., Russell, M. ve Cooper, M. L. 1992. Antecedents and Outcomes of Work Family Conflict: Testing A Model of The Work Family Interface, *Journal of Applied Psychology*, Vol.77(1), 65-78.
- Frone, M. R., Yardley, J. K. ve Markel, K. S. 1997. Developing and Testing an Integrative Model of The Work-Family Interface, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.50(2), 145-167.
- Goulet, L. R. ve Singh, P. 2002. Career Commitment: A Reexamination and An Extension. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 73-91.
- Greenhaus, J.H. ve Beutell, N. J. 1985. Sources of Conflict Between Work and Family Roles, *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Gruman, J.A; Saks A.M. 2011. Performance Management and Employee Engagement, *Human Resource Management Review*, 21,2, 123.
- Gutek, B., Searle, S. Ve Klepa, L. 1991. Rational Versus Gender Role Explanations for Work-Family Conflict, *Journal of Applied Psychology*, 76.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. 2008. İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama Akademik Bakış, 15, 1-11.
- Güler, B., Özmen, A., Sariipek, D.P. ve Gürsoy, S. 2012. Çalışma Psikolojisi Veri Bankası Projesi Raporu [Http://Calismapsikolojisi.Net/Rapor/Markarapor2012.Pdf](http://Calismapsikolojisi.Net/Rapor/Markarapor2012.Pdf), (Erişim:14.01.2013)
- Hammer, L.B., Allen, E. ve Grigsby, T.D. 1997. Work-Family Conflict in Dual-Earner Couples: With in Individual and Cross over Effects of Work and Family, *Journal of Vocational Behavior*, 50, 185-203.
- Jackson, S.E., Zedeck, S. ve Summers, E. 1985. Family Life Disruptions: Effects of Job Induced Structural and Emotional Interference, *Academy of Management Journal*, Vol.28(3),574-586.
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) Three Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions, *Journal of Vocational Behavior*, 319-337.
- Kahn W A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724
- Karatepe, M. O. ve Baddar L. 2006. An Empirical Study of The Selected Consequences of Frontline Employees' Work-Family Conflict and Family-Work Conflict. *Tourism Management*. 27, 1017-1028.
- Karatepe, M. O. ve Kılıç, H. 2007. Relationships of Supervisor Support and Conflicts in The Work-Family Interface with The Selected Job Outcomes of Frontline Employees, *Tourism Management*, 28, 238-252.
- Kirchmeyer, C. ve Cohen, A. 1999. Different Strategies for Managing The Work/Non-Work Interface: A Test for Unique Pathways to Work Outcomes, *Work and Stress*, 13, 59-73.
- Knecht, M. K., Bauer, G. F., Gutzwiller, F. ve Hämmig, O. 2011. Persistent Work-Life Conflict and Health Satisfaction - A Representative Longitudinal Study in Switzerland, *BMC Public Health*, 11, 271-279.
- Kossek, E., Ozeki, C. 1998. Work-Family Conflict, Policies, and The Job-life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior Human Resources Research", *Journal of Applied Psychology*, 83, 139-149.
- Kwantes, C. T. 2003. Organization Citizenship and Withdrawal Behaviors in the USA and India: Does Commitment Make Difference, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol.3(1), 5-26.
- Lo, S. 2003. Perceptions of Work-Family Conflict Among Female Professionals in Hong Kong, *Personnel Review*, 32(3).
- MacKinnon, D.P., Lockwood, C.M., Hoffman, J.M., West, S.G. ve Sheets, V. 2002. A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects, *Psychological Methods*, Vol.7(1) 83-104.
- Mauno, S., Kinnunen, U., ve Ruokolainen, M. 2007. Job Demands and Resources as Antecedents of Work Engagement: A Longitudinal Study", *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149-171.
- Montgomery, A.J., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B., ve Den O.M. 2003. Work-Home Interference Among Newspaper Managers: Its Relationship with Burnout and Engagement, Anxiety, Stress, and Coping, 16, 195-211.
- Nelson ve Simmons. 2003. *Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis*. *Journal of Applied Psychology*, Vol.7, 268-279.
- Netemeyer, R.G., J.S. Boles ve R. Mcmurnan. 1996, Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales, *Journal of Applied Psychology*, 80, 400-409.
- Önel N. 2006. İş-Aile Çatışmasının Çalışan Kadının Aile İçi İlişkileri Üzerine Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Özdevecioğlu, M. ve Doruk, N.Ç. 2009. Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(70), 69-99.
- Öztürk N., 2008. Evli Bayan Öğretmenlerde İş-Aile Çatışmasının İş Stresi ve Performansa Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Parasuraman, S. ve Simmers, C.A. 2001. Type of Employment, Work-Family Conflict and Well-Being: A Comparative Study", *Journal of Organizational Behavior*, 22, 551-568.
- Piersol, B. 2007. *Employee Engagement and Power to The Edge*, Performance Improvement, Vol.46(4) 30-33.
- Preacher, K.J. ve Hayes, A.F. 2004, SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models, *Behavior Research Methods, Instruments and Computers*, Vol.36(4) 717-731.
- Richman, A. 2006. Everyone Wants an Engaged Workforce: How Can You Create It?, *Workspan*, Vol.49 36-9.
- Robinson, D., Perryman, S., ve Hayday, S. 2004. The Drivers of Employee Engagement", Report- Institute for Employment Studies, Brighton. Issue 408.
- Rusbelt, C.A., Farrell, D., Rogersand M. 1988. Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction, *Academy of Management Journal*. Vol.31(3), 599-627.

- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., ve Bakker, A.B. 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Shaw, K. 2005. An Engagement Strategy Process for Communicators, *Strategic Communication Management*, Vol.9(3) 26-9.
- Şimşek, Ö.F. 2007. Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları, Ekinoks, Ankara.
- Turuñ, Ö. Ve Erkuş, A. 2010. İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: İş Stresinin Aracılık Rolü, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 415-440.
- Türkiye’de Bankacılık Sistemi, Banka, Şube ve Personel Bilgileri Verileri [Http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistik- raporlar/Banka,\\_Sube\\_ve\\_Personel\\_Bilgileri\\_/1220](http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistik- raporlar/Banka,_Sube_ve_Personel_Bilgileri_/1220), (Erişim:02.03.2013).
- Wellins, R., ve Cencilman, J. 2005. Creating a Culture for Engagement, *Workforce Performance Solutions*. [Http://www.wpsmag.com](http://www.wpsmag.com) (Erişim:20.03.2013).
- Wu, L. 2008. The Analysis of Relationship Between Burnout, Engagement and Firm Performance--Case Study in Hospitality Industry in China, *IEEE Conference Publications, Industrial Engineering and Engineering Management, IEEM 2008. IEEE International Conference*, 624-628. <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=04737944> (Erişim:20.03.2013).
- Zeng, H.,Zhou, X., Han, J. 2009. Employee Engagement and Personal Performance in Hotel Service Industry of China”, 710-715. <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5174973> (Erişim:20.03.2013).

# OTEL İŞLETMELERİNDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ: ÇALIŞAN TUTUMLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**Öğr.Gör.Hakan SEZEREL**

Gümüşhane Üniversitesi  
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu.  
hakansezerel@gumushane.edu.tr

**Doç.Dr. H. Zümrüt TONUS**

Anadolu Üniversitesi İİBF  
zguven@anadolu.edu.tr

**Doç.Dr. A. Barış BARAZ**

Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi  
bbaraz@anadolu.edu.tr

**Doç.Dr. Senem BESLER**

Anadolu Üniversitesi İİBF  
sbesler@anadolu.edu.tr

## ÖZET

Çalışma yaşamında son yıllarda gündeme gelen farklılıkların yönetimi konusu hem küresel hem de yerel düzeylerde, farklı endüstri dalları açısından incelenmektedir. Alanyazın farklılıkların yönetimi başarısını, belirli bir örgütte çalışanların farklılıklara yönelik algı ve tutumlarıyla ilişkilendirmektedir. Bu çalışmada, çalışanların işyerinde farklılık yönetimine yönelik tutumları üzerinde durulmuş ve araştırma, otel işletmelerinde; a) çalışanların farklılıkların yönetimine yönelik tutum düzeylerini belirlemek ve b) söz konusu tutumların demografik özellikler bakımından farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek üzere gerçekleştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Farklılıkların Yönetimi, Otel İşletmeleri, Çalışan Tutumları.

## 1.GİRİŞ

Bu çalışmada, örgüt-yönetim yazınında 1960'lı yıllarda tartışılmaya başlanan işgücü/insan kaynağı farklılıklarının yönetimi konusu ele alınmaktadır. Özellikle 1990'lardan itibaren uluslararası alanda faaliyet gösteren büyük işletmeler başta olmak üzere, hemen tüm örgütlerin gündeminde yer tutmaya başlayan farklılıkların yönetimi; örgütlerde heterojenliğin tanınmasının ve buna değer verilmesinin hem örgüt performansına hem de mali kar hanesine katkıda bulunacağını öne süren bir yönetim felsefesidir (Thomas ve Ely, 1996; Sürgevil ve Budak, 2008; Özbilgin, 2007). Farklılıkların yönetimi, 21. Yüzyılda rekabet üstünlüğünü yakalamaya odaklanan pek çok örgüt için farklılıkların yönetimi insan kaynakları programları bakımından temel mesele haline gelmiştir (Barak, 2000; Seymen, 2006, Guidroz vd.,2009). Farklılık yönetimi konusunun; genel olarak hizmet endüstrisi, özel olarak ise -doğası gereği çok kültürlü ve heterojen bir yapıya sahip olduğu düşünülen- konaklama endüstrisinde de önem kazandığı görülmektedir (Gröschl ve Doherty, 1999).

Farklılık yönetiminin amaçları; farklı bakış açılarından yararlanarak yaratıcı olmak ve kısa sürede ve kapsamlı biçimde örgütsel problemleri çözmektir. Bu anlamda farklılıkların yönetimi; gözlenebilir, gözlenemeyen ve örgütle ilişkili tüm farklılıkları barındıran bir olgudur (Janine O'Flynn vd., 2001: 3). Farklılık yönetiminin amacı; etkinliği, verimliliği ve karlılığı arttırmaktır. Farklılık yönetimi; yaş, cinsiyet, etnik köken vb. olarak farklı olan ya da olmayan tüm çalışanları içermektedir (Saruhan ve Yıldız, 2009:289). Farklılıkların yönetimi; işgücü farklılıklarına yönetimsel bakış açısından yaklaşarak, "tüm çalışanlar için kapsayıcı bir ortam geliştiren kapsamlı bir yönetim süreci" dir (Thomas, 1991). İşgücü ve müşteri farklılıklarını kabul ederek, bu farklılıkları örgütün tüm temel fonksiyonlarına, iletişim yollarına, süreç ve hizmetlerine dahil ederek; adil, uyumlu, kapsayıcı yaratıcı ve etkin bir örgütlenme için sürdürülen yönetsel çabalar (AMF, 2010). Kısacası, farklılıkların yönetimi, eşitlik ve farklılığı etik ve yasal nedenlere ek olarak ekonomik nedenlerle de desteklemektedir (Riach, 2009: 320).

Artan küreselleşmeyle birlikte işgücü farklılıkları büyük artış göstermesi sonucunda, bireysel değerlerin ve diğerlerinin farklılıklarına yönelik tutumlara etkisi de önem kazanmıştır (Sawyer vd., 2005). Farklılık konusundaki güncel görgül araştırmalar çoğunlukla farklılık yönetiminin a) birey, takım (çalışma grubu) ve b) örgüt düzeyine odaklanmıştır (Sawyer vd., 2005). Bireysel düzey, işyerindeki farklılıkla ilgili bireysel deneyimleri ifade etmektedir (Bean vd., 2001). Bu düzeyde, yönetimin farklılıklarla ilgili mevcut durumdaki yaklaşımı çalışanların alguları bakımından ele alınmaktadır. Grup(bölüm) düzeyi ise; bilişsel açıdan ele alınarak, grup içinde bilgi ve görüş akışını, bilgi işleme, dönüt alma, bilgi ve görüşlerini bütünleştirme faaliyetlerini ifade etmektedir (Joshi veRoh, 2009). Farklılıklardan oluşmuş grup iklimi ve ilişkileri ile ifade edilen ise, çalışma grubunun kapsayıcı olması ve farklılıklara yanıt verebilmesiyle, grubun problem çözme kapasitesini arttıracığı düşünülmektedir (Gilbert vd., 1999). Örgüt düzeyi ise, çalışanların, doğrudan bağlı olmadıkları yöneticileri farklılıkları yönetmeleri açısından değerlendirmelerini ve farklılıkların yönetimi ile ilgili iklimi ifade etmektedir. Farklılıklara yönelik tutumlar ise, örgütlerde sürdürülebilir farklılık yönetimi açısından temel bir rol oynamaktadır.

Bu çalışmada, farklılık yönetimi konusu dahilinde ele alınan a) farklılık boyutları, b) farklılık yönetimi uygulamaları ve c) farklılık tutumları başlıklarına yönelik bir alanyazın taraması ile otel işletmelerinde farklılık tutumlarının düzeyine ilişkin yapılan alan araştırmasının sonuçları sunulmaktadır. Araştırmada, örgüt kültürünün farklılık yönetimi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak tasarlanan doktora tez çalışmasının pilot araştırma verilerinden yararlanılmıştır.

## 2. ALANYAZIN

Çalışma yaşamının ve bireyler ve gruplar arası ilişkilerin örgüt çalışmalarında yer almasına paralel olarak 90' lı yıllardan itibaren pozitif ayrımcılık konusunun tartışıldığı yönetim yazınında, görece olarak yeni bir kavram olan "farklılık yönetimi" konusunun gündeme geldiği görülmektedir (Maxwell vd., 2000; Özbilgin vd., 2011). Farklılık yönetiminde farklılık tutumlarının önemi, gerek kuramsal düzeyde, gerekse uygulamada önem kazanmaktadır. Bu çalışmadaki alan yazın taraması, *farklılık boyutları, farklılık yönetimi uygulamaları ve farklılık tutumları* olmak üzere üç bölüm halinde sunulmaktadır.

### 2.1. Farklılık Boyutları

Farklılıkların yönetimi yazını, işgücü farklılıklarını sosyal kategori farklılığı; bilgi farklılığı ve değer farklılığı olmak üzere üç grupta incelemeyi önermektedir (Daniels ve Macdonald, 2005; Jehnt, 1998): *Sosyal kategori farklılığı*, yaş ve ırk gibi demografik özelliklere bağlı olarak ortaya çıkan farklılıktır. Sınıflandırma teorisi, bireylerin kendilerini ve diğer bireyleri (*ötekileri*) daha sonraki etkileşimlerinde tahmin etme olanağı verdiği için benzer kategorilere göre (kadınlar ya da beyazlar gibi) sınıflandırma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Bu tür sınıflandırmalar genellikle stereotipleştirme ile sonuçlanmaktadır. İkinci olarak, *bilgi farklılığı*; bilgi, eğitim, deneyim, hizmet süresi ve fonksiyonel özgeçmişe bağlı farklılıkları ifade etmektedir. Çalışanların bir işi yerine getirirken yararlandıkları yetenekler, hem eğitsel ve fonksiyonel hem de endüstriyel deneyimleriyle sıkı sıkıya bağlıdır. Takım halinde etkin biçimde çalışmada, farklı yetenek, bilgi ve deneyimleri bir arada kullanmak önem kazanmaktadır. Son olarak, *değer farklılığı* ise, kişilik ve tutumlardaki farklılıkları kapsamaktadır. Çalışma grubunda, bireylerin, grubun varmak istediği nokta, amacı, hedefi ve misyonu ile ilgili inanışlarında ortaya çıkmaktadır. Saruhan ve Yıldız (2009: 287-288) ise farklılıkları; birincil (içsel), ikincil (dışsal) ve kişilik özellikleri olarak üç boyutta incelemektedir. *Birincil (içsel)* karakteristik özellikler: bireylerin doğuştan sahip olduğu; yaş, cinsiyet, etnik köken, zeka vb. zaman içinde değişim göstermeyen karakteristik özelliklerdir. *İkincil (dışsal)* karakteristik özellikler; meslek, kültür, ulus bilinci, din, anadil, politik inançlar vb. gibi bireylerin öğrenilmiş, kazanılmış, edinilmiş ve sosyal unsurlara bağlı olarak tercih edilmiş ve benimsenmiş özelliklerdir. Bu bakımdan değiştirilebilir ve denetlenebilir olma özelliği göstermektedir. *Kişilik özellikleri*; yetenekler, yaratıcılık, beceriler vb. gibi kimisi doğuştan kimisi sonradan kazanılmış kişiye özgü özelliklerdir.

Farklılık yönetimi alanında yapılan çalışmalarda farklılık olgusunun disiplinlerarası özelliği ve araştırma metodolojisi açısından tanımlanma sorunu yaratması gerekçeleriyle (Sürgevil,2010) daha bütünleştirici modellerin kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada temel alınan yaklaşım ise, işgücünü sosyal kategori açısından, kişisel özellikler ve örgütle ilgili özellikler olarak iki kümede inceleyen işlevsel yaklaşımdır (Bean vd., 2001). Birinci kümede, kişisel özellikler; yaş, cinsiyet, vb. *birincil ya da görünür* olan ve cinsel eğilim, dini bağlılık, değerler, vb. gibi *ikincil* ya da görünür olmayan farklılıklar olarak belirtilmişken; ikinci grup ise, iş deneyimi, teknik yetenekler ve örgütteki pozisyon gibi örgütle ilgili özellikler olarak tanımlanmıştır

**Tablo 1.** Örgütsel Farklılıkların Bileşenleri

Kişisel Özellikler		Örgütle İlgili Özellikler
<i>Birincil (Görünür)</i>	<i>İkincil (Görünür Olmayan)</i>	
Yaş	Cinsel eğilim	Teknik Yeterlikler
Cinsiyet	Dini Bağlılık	Pozisyon
Engellilik	Değer Sistemi	İş Deneyimi
Etnisite vb.	Evlilik Durumu vb.	Rol ve Statü vb.

**Kaynak:** Sammartino, O'Flyne ve Nicholas, 2002: 5.

## 2.2. Farklılık Yönetimi Uygulamaları

Farklılık yönetimi örgütlerde gönüllü olarak uygulanan yönetsel etkinlikleri ifade etmektedir. Bu nedenle örgütlerin farklılık yönetimine dair uygulamaları insan kaynakları politikalarıyla doğrudan ilişkilidir. Farklılık yönetimi politikaları örgütsel amaçları, kültürel yapıyı ve ödül sistemlerini geliştirmeyi hedefleyen ekonomik temelli stratejilerdir. Politikaların evrimi *asimilasyon (herkese eşit davranma)*, *farklılaştırma (farklılıklara yatırım yapma)* ve *bütünleştirme (farklılıklara kabul ve saygı)* başlıklarında yürümektedir (Allard, 2002). Buna ek olarak bir dizi program ve etkinliği içeren biçimsel eğitimler yoluyla çalışanlar arasındaki farklılıkları vurgulayan ve farklılık yönetimi için uygun stratejiler sunan uygulamalar mevcuttur (Delta Publishing, 2006). Tablo 2'de örgütlerdeki olası farklılık yönetimi uygulamalarına yer verilmiştir.

**Tablo 2.** Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi Uygulamaları

<i>Çalışanı Yönlendirme Programları</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Farklılaşmış işe alım ekipleri</li> <li>Burs programları</li> <li>Belirli gruplara özel iş ilanları ve farklılık girişimlerinin tanıtılması</li> <li>Azınlık konferansları ve iş fuarlarına katılım</li> <li>Farklı öğrenci yapılarına sahip üniversite ve bölge üniversitelerine yönelik işe alım çalışmaları</li> </ul>
<i>İşte Tutma</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İşletme sponsorluğunda çalışan kaynak ve etkileşim grupları</li> <li>Çalışanların yararlandığı kaynaklar (Örn: Evlat edinme, yaşlı bakım, eş bulma, sağlık)</li> <li>İş yaşamı program ve teşvikleri ( Örn: Yerinde çocuk bakımı, esnek çalışma saatleri, emzirme yerleri vb.)</li> </ul>
<i>Geliştirme</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderlik geliştirme gelişim programları</li> <li>Danışmanlık (Mentörlük) programları</li> </ul>
<i>Dış Paydaşlar</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Azınlık tedarikçi programları</li> <li>Toplum hizmeti yardımları</li> </ul>
<i>İletişim</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Farklılık konusundaki başarılı çalışmalara yönelik kamu bilinirliği için yönetici ve çalışanlara ödüller</li> <li>Farklılıklara yönelik haber bültenleri ve şirket içi web siteleri</li> <li>Genel katılımlı toplantılarda yönetimin farklılıklar konusundaki konuşmaları</li> </ul>
<i>Eğitim</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Örgütün farklılık girişimleri konusunda duyarlılık eğitimleri</li> <li>Konu temelli önleme eğitimleri (cinsel saldırı, erkek kadın iş arkadaşlığı eğitimleri)</li> <li>Ekip geliştirme ve grup süreçleri eğitimi</li> </ul>
<i>Kadrolama Ve Altyapı</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adanmış farklılık yönetimi personeli</li> <li>Yönetsel ve yerel farklılık konseyleri</li> </ul>

**Kaynak:** Jayne ve Dipboye, 2004.

Farklılık yönetimi uygulamalarında öne çıkan başlıklardan biri de farklılık yönetimi eğitimleridir. Söz konusu eğitimler, bireylerin çalışma ortamında olumlu grup içi etkileşimleri artırarak, önyargıları ve ayrımcılığı azaltmayı, farklı bireylerle ilişki kurma yoluyla yetenek, bilgi ve motivasyonlarını geliştirmeyi amaçlayan eğitim programlarıdır (Bezrukova vd., 2012: 208).

## 2.3. Farklılık Tutumları

Tutum kavramı genel olarak bireyin çevresindeki herhangi bir olgu veya nesneye ilişkin sahip olduğu tepki eğilimini ifade etmektedir. Bu eğilim; bir bireye atfedilmekte ve onun psikolojik bir obje ile ilgili düşününce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturmaktadır (Kağıtçıbaşı, 2010: 110). Bu anlamda tutumu, genel olarak bireyin herhangi bir olay ya da durum karşısında olası bir tavır ya da davranış biçimini oluşturma eğilimi olarak ele almak mümkündür. Örneğin; ırkçılık karşıtı eylemlerden geri durmayan, her



fırsatta eşitlik, kardeşlik gibi kavramların savunusunu yapan biri gerçek yaşamda karşılaştığı farklı etnik kimliklere sahip insanları dışlamamaya özen göstermesi beklenir (İnceoğlu, 2010: 5). Buna rağmen, tutumların davranışları açıklamada sınırlı olduğu, durumsal bakış açısıyla, belli derecelerde davranışları yordayabileceği pek çok görgül araştırmada ortaya konmuştur (Kağıtçıbaşı, 2010: 109, 155). Tutumlar bireysel temeli ve kişiye özgün olarak ortaya çıktıklarından özellikle de uzun süreli varlık gösterebildiklerinden (dondurulmuş) farklılık yönetimi konusunda önemli bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır. Farklılıklara yönelik tutumlar ise, örgütlerde sürdürülebilir farklılık uygulama ve algılarına odaklanan çalışmalar açısından temel bir rol oynamaktadır. Fuertes vd. (2000), farklılık tutumlarını, “Evrensel Farklılık Eğilimi” başlığında, “davranışsal ve duygusal bileşenlerle nitelenen diğerlerinin benzerlik ve farklılıklarına yönelik potansiyel farkındalık ve kabul” olarak tanımlanmaktadır. Farklılıklara yönelik inanç ve eğilimler, iş yerinde farklılıklara yönelik tutumların anahtar bileşenleri olmaktadır. Bu yolla, bireyleri, iş tasarımı ve örgüt yapısını etkilemektedir (Bell vd., 2009: 292).

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmada kullanılan veri toplama aracı ile araştırmanın bulgu ve yorumlarına yer verilmiştir. Araştırma nicel araştırma yöntemiyle yapılmış, verilerin toplanmasında anket tekniğine başvurulmuştur. Araştırma, yapılan ön görüşmelere olumlu yanıt vererek gönüllü katılım gösteren üç zincir otelin birer tesisinde yönetici konumunda olan ve olmayan çalışanlardan elde edilen verilerin analizine dayanmaktadır. Katılımcılık, gönüllülük esasına uygun biçimde değerlendirilmiş 91 katılımcıdan dönüt alınmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemine başvurulmuş ve verilerin toplanmasında beşli likert anket tekniği kullanılmıştır. Katılımcılara farklılık tutumları konusunda oluşturulmuş olan anket formu posta yoluyla dağıtılmıştır. “Farklılık Yönetimi Tutum Ölçeği” olarak adlandırılan ölçek, Öncer (2004) ve diğerleri tarafından doktora tez araştırması için hazırlanan soru formundan uyarlanmıştır. Elde edilen veriler Lisrel 8,7 ve SPSS 15.0 programıyla değerlendirilmiştir. doğrulayıcı faktör analizi aracılığıyla, çalışmada kullanılan ölçeğin geçerliliği test edilmiştir. Ölçek 11 sorudan oluşmaktadır. Ölçek için ki-kare (39.61), df (43), p değeri (0,61905) ve RMSEA değeri (0.000); güvenilirliği için Cronbach alpha değeri ise (0,854) olarak bulunmuştur.

#### 3.1. Bulgular ve Değerlendirme

Araştırmaya katılanların 53’ü (%58.2) erkek, 38’i (%41.8) kadındır. 17’si (%18.7) 20-25 yaş aralığında, 39’u (42.9) 26-35 yaş aralığında, 23’ü (% 25.3) 36-45 yaş aralığında ve 12’si (% 13,2) ise 45 yaş ve üzerindedir. Eğitim açısından ise; 29 katılımcının (%31,9) ilköğretim, 26’sının (%28,6) ortaöğretim, 11’inin ön lisans ve 25’inin (% 27,5) lisans/lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların 65’i (%71.4) yönetici olmayan ve 21’i (%23.1) yönetici olan çalışanlardan oluşmaktadır. 39’u (42.9) fonksiyonel bölümlerde (restoran, mutfak, ön büro, kat hizmetleri); 52’si (%57.1) diğer bölümlerde (SPA, teknik servis, idari) çalışmaktadır. Anketteki Likert ölçeği derecelendirmesi; kesinlikle katılmıyorum:1, katılmıyorum:2, kararsızım:3, katılıyorum:4, kesinlikle katılıyorum:5 olarak puanlanmıştır. İfadelerin ortalama ve standart sapmaları Tablo 2 de gösterilmektedir.

**Tablo 3.** Farklılık Yönetimi Tutum Ölçeği: İfade ve Ortalamalar

İfadeler	Ortalama	SS
İşyerinde engelli çalışanlara yer verilmesi gerektiğine inanıyorum.	4,43	,909
Kültürel farklılıklara sahip bireylerin işyerleri için kültürel zenginlik kaynağı olduğuna inanıyorum.	4,19	,965
Farklı dilleri de bilen bireylerin iş süreçlerine olumlu katkı sağlayacağına inanıyorum.	4,32	,905
Farklı ırk veya etnik kökenden gelen bireylerin birlikte verimli çalışabileceğine inanıyorum.	4,19	,977
Farklı yaş gruplarından gelen bireylerin işletmelerde var olması gerektiğine inanıyorum.	3,99	,925
Din ve mezhep farklılıklarının işyerleri için kültürel zenginlik olduğuna inanıyorum.	3,95	1,149
Farklı zeka türlerine sahip bireylerin işyerinde sinerji yaratacağına inanıyorum.	3,91	1,151
Farklı cinsiyetteki bireylerin birlikte çalışmaları sonucu sinerji yaratabileceklerine inanıyorum.	3,78	1,162
Çalışanlar arasında bireysel farklılıklar olması gerektiğine inanıyorum.	3,75	1,060
Bireysel farklılıkların yöneticiler tarafından sinerji yaratacak biçimde değerlendirilebileceğine inanıyorum.	3,56	1,087
Farklı cinsel tercihleri olan bireylerin işyerine katkı sağlayabileceğine inanıyorum.	3,48	1,285

Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde, ortalama puanlar açısından en düşük puanı (3,48) “*Farklı cinsel tercihleri olan bireylerin işyerine katkı sağlayabileceğine inanıyorum*” ifadesi, en yüksek puanı ise (4,48) “*İşyerinde engelli çalışanlara yer verilmesi gerektiğine inanıyorum.*” ifadesi almıştır. Genel olarak bakıldığında ise, araştırma katılımcılarının işyerinde farklılıkların var olması gerektiğine ilişkin görüşleri olumlu düzeydedir.

Araştırmada, demografik özellikler ile çalışanların örgütlerdeki farklılıklara yönelik tutumları arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

**Tablo 4. Cinsiyet Değişkeni**

BOYUT	Cinsiyet	N	Ort.	SSP	SH	T	P
TUTUM	Erkek	53	3,840	0,703	0,096	2,047	0,044
	Kadın	38	4,122	0,603	0,097		

1. Cinsiyet: katılımcıların farklılık tutumları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir,  $t(86)=2,047$ . Kadın çalışanların farklılıklara yönelik tutumları (4,122), erkek personele göre daha olumludur. Bu bulgu, farklılıklara yönelik tutumlar ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir.

**Tablo 5. Eğitim Durumu**

Eğitim durumu	N	$\bar{X}$	SS	F	P
İlköğretim	29	3,7962	,79686	5,715	,001
Ortaöğretim	26	3,7762	,61777		
Önlisans	11	3,8099	,37362		
Lisans/Lisansüstü	25	4,4000	,47889		
Toplam	91	3,9580	,67465		

2. Eğitim durumu: analiz sonuçları çalışanların farklılıklara yönelik tutumlarının eğitim durumu açısından anlamlı biçimde farklılaştığını göstermektedir.  $F(3,87)=5,715$ . Çalışanların farklılık tutumları eğitim düzeylerine göre değişmektedir. Buna göre, lisans/lisansüstü düzeyde eğitim gören çalışanların farklılık tutumları diğer gruplara göre daha olumludur.

Yapılan araştırma otel işletmelerinde farklılıklara yönelik tutumlar açısından iki sonuca ulaşmıştır: a) Farklılık yönetimi tutumları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır ve b) Farklılık yönetimi tutumları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Alanyazında, farklılıklara yönelik (dil, değer ve bilgi) olumlu tutumların grup/bölümlerin bilgi işleme kapasiteleriyle güçlü bir ilişki içinde olduğu (Lauring & Selmer, 2013) farklılık yönetimi uygulamalarının en büyük engeli olarak farklılıklara yönelik olumsuz tutumlar olduğu (SHRM, 2009), diğer bir deyişle, belirli farklılık gruplarına yönelik olumsuz tutumların farklılık yönetimini olumsuz etkilediği (Furunes ve Mykletun, 2007) belirtilmektedir. Alanyazında, farklılık yönetimi tutumları ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik elde edilen bulgular ise, kadınların farklılıklara yönelik tutumlarının erkeklere göre daha olumlu olacağı yönündedir. (Sobotta, 2010; Dandy & Pe-Pua, 2010; Barak vd., 1998). Bu araştırmanın sonuçları, alanyazınla paralellik göstermektedir. Otel işletmelerinde işgücünü farklı eğitim geçmişinden gelen bireyleri istihdam etme yönünde bir eğilim olduğunu ve işbaşında eğitim konusuna ağırlık verdikleri belirtilmektedir. (Devine vd., 2007) Diğer bir deyişle, otel işletmeleri istihdamda yüksek öğrenimin herhangi bir alanından diploma almış kişileri, ortaöğretim ya da önlisans turizm eğitimi almış kişilere tercih etme eğilimindedir. Araştırmada, eğitim seviyesindeki artışın farklılık tutumlarına ilişkin tutumları olumlu yönde artırdığı tespit edilmiştir.

#### 4. SONUÇ

Örgütlerde farklılıkların yönetimine yönelik uygulamaların başarısı, örgüt çalışanlarının farklılıklara yönelik tutumlarıyla güçlü bir ilişki içindedir. Farklılıkların yönetimi yazını, üst yönetim başta olmak üzere gerek yönetici olan gerekse yönetici olmayan çalışanların farklılıklara yönelik olumlu tutumlarının ve farklılıklara tolere etme becerilerinin hem etik hem de pragmatik anlamda örgütler açısından önemine yönelik çok sayıda çalışma sunmaktadır. Bu nedenle, farklılıkların yönetimine ilişkin çalışmalarda gerek çalışan algıları gerekse çalışanların tutumları üzerinde durulması gereken ana değişkenlerdir. Çalışmada, örgüt kültürünün farklılık yönetimine etkisi konusunda yapılmakta olan doktora tez çalışmasının pilot çalışma verileri değerlendirilerek betimleyici bir çerçeve sunulmuştur. Benzer çalışmaların doğası gereği çok kültürlü olarak kabul edilen otel işletmeciliği alanına kuramsal katkılar sunacağı düşünülmektedir.

**KAYNAKÇA**

- Barak, M. (2005). *Managing Diversity Toward a Globally Inclusive Workplace*. California: Sage Publications Inc.
- Barak, M. E. (2000). Beyond Affirmative Action: Toward a Model of Diversity and Organizational Inclusion. In D. Bargal, & M. Barak, *Social Services In The Workplace Repositioning Occupational Social Work In The New Millenium* (pp. 47 -68). Binghamton: Hawort Press Inc.
- Bean, R., Sammartino, A., O'Flynn, J., & Lau, K. (2001). *Using Diversity Climate Surveys: A Toolkit for Diversity Management; Stephen Nicholas*. Australia: Australian Center for International Business.
- Daniels, K., & Macdonald, L. (2005). *Equality, diversity and discrimination: a student text*. London: Chartered Institute of Personnel Development.
- Furunes, T., & Mykletun, R. J. (2007). Why diversity management fails: Metaphor analyses unveil manager attitudes. *Hospitality Management*(26), pp. 974-990.
- Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivanchevich, J. M. (1999). Diversity Management A New Organizational Paradigm. *Journal Of Business Ethics*, 21 (1), s. 61-76.
- Gröschl, S., & Doherty, L. (1999). Diversity management in practice Contemporary Hospitality Management. *International Journal of*, 11(6), pp. 262 - 268.
- Guidroz, A. M., Kotrba, L. M., & Denison, D. R. (2009). *Workplace Diversity: Is National or Organizational Culture Predominant?* 12 13, 2011 tarihinde Linkage Reader: [http://www.linkageinc.com/thinking/linkageleader/Documents/Denison\\_Consulting\\_Workplace\\_Diversity\\_Is\\_National\\_or\\_Organizational\\_Culture\\_Predominant.pdf](http://www.linkageinc.com/thinking/linkageleader/Documents/Denison_Consulting_Workplace_Diversity_Is_National_or_Organizational_Culture_Predominant.pdf) adresinden alındı
- Jayne, M. E., & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging Diversity to Improve Business Performance: Research Findings and Recommendations For Organizations. *Human Resource Management*, 43(4), 409-424.
- Jehnt, K. A. (1998). Managing Workteam Diversity, Conflict And Productivity: A New Form Of Organizing In The Twenty-First Century Workplace. *U. Pa. Journal Of Labor And Employment Law*, 1(2), S. 473-486.
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The Role Of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review. *Academy of Management Journal*, 52(3), pp. 599-627.
- Lauring, J., & Selmer, J. (2013). Diversity attitudes and group knowledge processing in multicultural organizations. *European Management Journal*(31), s. 124- 136.
- Maxwell, G., McDougall, M., & Blair, S. (2000). Managing diversity in the hotel sector: the emergence of a service quality opportunity. *Managing Service Quality*, 10(6), s. 367-373.
- Australian Multicultural Foundation. (2010). *Managing Cultural Diversity Training Manual*. 1 27, 2012 tarihinde Australian Multicultural Foundation: [http://amf.net.au/library/uploads/files/MCD\\_Training\\_Program\\_Resource\\_Manual.pdf](http://amf.net.au/library/uploads/files/MCD_Training_Program_Resource_Manual.pdf) adresinden alındı
- Barak, M. (2005). *Managing Diversity Toward a Globally Inclusive Workplace*. California: Sage Publications Inc.
- Barak, M. E. (2000). Beyond Affirmative Action: Toward a Model of Diversity and Organizational Inclusion. In D. Bargal, & M. Barak, *Social Services In The Workplace Repositioning Occupational Social Work In The New Millenium* (pp. 47 -68). Binghamton: Hawort Press Inc.
- Bean, R., Sammartino, A., O'Flynn, J., & Lau, K. (2001). *Using Diversity Climate Surveys: A Toolkit for Diversity Management; Stephen Nicholas*. Australia: Australian Center for International Business.
- Daniels, K., & Macdonald, L. (2005). *Equality, diversity and discrimination: a student text*. London: Chartered Institute of Personnel Development.
- Furunes, T., & Mykletun, R. J. (2007). Why diversity management fails: Metaphor analyses unveil manager attitudes. *Hospitality Management*(26), pp. 974-990.
- Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivanchevich, J. M. (1999). Diversity Management A New Organizational Paradigm. *Journal Of Business Ethics*, 21 (1), s. 61-76.
- Gröschl, S., & Doherty, L. (1999). Diversity management in practice Contemporary Hospitality Management. *International Journal of*, 11(6), pp. 262 - 268.
- Guidroz, A. M., Kotrba, L. M., & Denison, D. R. (2009). *Workplace Diversity: Is National or Organizational Culture Predominant?* 12 13, 2011 tarihinde Linkage Reader: [http://www.linkageinc.com/thinking/linkageleader/Documents/Denison\\_Consulting\\_Workplace\\_Diversity\\_Is\\_National\\_or\\_Organizational\\_Culture\\_Predominant.pdf](http://www.linkageinc.com/thinking/linkageleader/Documents/Denison_Consulting_Workplace_Diversity_Is_National_or_Organizational_Culture_Predominant.pdf) adresinden alındı
- Jayne, M. E., & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging Diversity to Improve Business Performance: Research Findings and Recommendations For Organizations. *Human Resource Management*, 43(4), 409-424.
- Jehnt, K. A. (1998). Managing Workteam Diversity, Conflict And Productivity: A New Form Of Organizing In The Twenty-First Century Workplace. *U. Pa. Journal Of Labor And Employment Law*, 1(2), S. 473-486.
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The Role Of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review. *Academy of Management Journal*, 52(3), pp. 599-627.
- Lauring, J., & Selmer, J. (2013). Diversity attitudes and group knowledge processing in multicultural organizations. *European Management Journal*(31), s. 124- 136.
- Maxwell, G., McDougall, M., & Blair, S. (2000). Managing diversity in the hotel sector: the emergence of a service quality opportunity. *Managing Service Quality*, 10(6), s. 367-373.
- Özbilgin, M. (2007). Küresel Farklılık Yönetimi. B. Dereli içinde, *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi* (s. 1-29). İstanbul: Beta Basım A.Ş.

- Özbilgin, M., Beauregard, T. A., Tatli, A., & Bell, M. P. (2011). Work–Life, Diversity and Intersectionality: A Critical Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*(13), 177–198.
- Riach, K. (2009). Managing ‘difference’: understanding age diversity in practice. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL*, 19(3), s. 319-335.
- Saruhan, S. C., & Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Sawyer, O. O., Strauss, J., & Yan, J. (2005). Individual Value Structure and Diversity Attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 20(6), pp. 498-521.
- Seymen, O. A. (2006). The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13(4), pp. 296-315.
- SHRM. (2009). *Global Diversity and Inclusion: Perceptions, Practices and Attitudes*. Alexandria: Society for Human Resource Management.
- Sürgevil, O. (2010). *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şirketi.
- Sürgevil, O., & Budak, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4), 65-96.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making Differences Matter A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, pp. 1-16.

# KÜLTÜREL FARKLILIK YÖNETİMİ: ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİN FARKLILIK YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Doç.Dr. Hasan TUTAR**

Sakarya Üniversitesi

İşletme Fakültesi

htutar@sakarya.edu.tr

**Öğr.Gör.Salih ARSLAN**

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi

Osmaneli MYO

salih.arslan@bilecik.edu.tr

## ÖZET

Bu araştırmada çok uluslu işletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin kültürel farklılık yönetimi algıları tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sadece çok uluslu işletmelerde insan kaynakları yöneticilerini kapsadığı için yapılandırılmış anket ve soru formu yöntemiyle veri toplanarak bulgular analize tabi tutulmuştur. Araştırma ile literatüre teorik düzeyde, uygulayıcılara ise pratik katkı sağlamak amacıyla çeşitli önerilerde bulunulmuştur. Araştırma sonuçlarından çok uluslu şirket yöneticilerinin kültürel farklılıkların avantaj ve dezavantajlarının farkında oldukları, bu farklılıkların yönetiminde daha çok avantaj sağlayan unsurları göz önünde bulundurmanın önemine inandıkları anlaşılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kültür, kültürel farklılık, farklılık yönetimi, çok uluslu şirket, insan kaynakları yönetimi.

## 1.GİRİŞ

Bugün iletişim ve ulaşım imkânlarının gelişmesine paralel olarak, Dünya Ticaret Örgütü'nün belirlediği kurallar çerçevesinde yapılan anlaşmalarla sermaye, mal ve hizmetlerin belirli kurallar çerçevesinde sermayenin serbestçe dolaşımının sağlanması ulusal işletme ve ulusal ekonomi kavramlarını yeniden tanımlama gereğini ortaya çıkardı. Aynı zamanda, farklı ülke işletmelerinin yatırımlarını koruyan anlaşmaların yapılması işletmelerin farklı ülkelerde hem tek başlarına hem de ortaklarıyla iş yapmalarını kolaylaştırdı. Böylelikle ortaya uluslar arası işletme, uluslar üstü işletme, çok uluslu işletme, küresel işletme gibi uluslar arası düzeyde faaliyet gösteren işletmeleri tanımlayan kavramlar çıktı.

Çokuluslu işletmeler birçok özellikleri ile yerel işletmelerden ayrılırlar. Bu tip işletmeler faaliyetlerinin niteliği, mülkiyet yapısı, yöneticilerinin vatandaşlığı (Helvacıoğlu, 2007, 5-6) gibi özelliklerinin yanında, farklı kültürlerden gelen insanlardan oluşan çalışan yapısı ile yerel işletmelerden ayrılır. Çokuluslu işletmelerin çok kültürlü bir işgören yapısına sahip olmaları, bu işgörenlerin beklentileri ile işletmenin standartlarını uyumlaştırma zorunluluğu kültürel farklılıklara duyarlı olma (Helvacıoğlu ve Özutku, 2010, 197) ve onları yönetim ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

## 2. ÇOK ULUSLU İŞLETMELER VE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Dünya, özellikle uluslar arası ticaretin giderek çoğaldığı alanlarda her açıdan küçülmektedir. Yabancı ülkelere ihracat yapmak yerine, o ülkelerde mal ve hizmet üretimi için kurulan şirket sayıları her geçen gün artmaktadır. Uluslararası işletmecilik, yalnızca uluslararası ticareti değil, uluslararası bankacılık, reklamcılık, turizm vb. hizmet faaliyetlerini de kapsamaktadır (Yılmaz, t.y., 7). Ekonominin hemen her sektöründe görülebilecek çok uluslu işletmelerin en önemli yönetim konularından biri de farklı kültürel yapılara sahip çalışanların yönetimidir. İnsan kaynakları yönetimi alanına giren bu konu, bir yandan çokuluslu şirketlerin yabancı ülkelerdeki yatırımlarının yönetiminden sorumlu olacak yöneticilerin, uzmanların ve çalışanların farklı kültürel, hukuki ve siyasi özelliklere sahip ülkelere atanmalarını, diğer yandan da ev sahibi ülkedeki işgörenlerle

ilişkilerini, ev sahibi ülkelerdeki işgörenlerin seçimi, yerleştirilmesi ve motivasyonunu (Dereli, 2005, 60) kapsamaktadır.

İster yerel ölçekte, ister küresel ölçekte olsun, işletmeleri etkileyen en önemli unsurlardan biri kültürel çevredir. Çokuluslu işletmelerde bu çevreyi oluşturan dil, din, değerler ve tutumlar, eğitim, siyaset ve yasalar insan kaynakları yöneticisinin başarıya ve uyuma ulaşmada dikkate alınması gereken özelliklerdir. Yöneticinin bunları dikkate almadan sadece kendi yetiştirdiği kültürel normlara ve özelliklere göre faaliyetlerini sürdürmesi durumunda (Dereli, 2005, 65) çok uluslu bir işletmede başarıya ulaşması çok zor görünmektedir. Tutum, duygular ve kendini ifade etme biçimleri, kültürden kültüre farklılıklar göstermektedir. Kültürün üzerinde uzlaşmış bir tanımla olmasa da genel anlamda insanların zihinsel, duygusal, düşünsel ve fiziksel olarak ürettikleri şeylerin bütünü olarak tanımlanır. “Kültür”, mevcudiyetinin bütün tarihi boyunca tabiatı ve kendisini nasıl idare edeceğini öğrenmek suretiyle insanın bizzat meydana getirmiş olduğu eseridir (Turhan, 2002, 38). Kültür değişir fakat bu değişim tedricidir ve zaman alır. Kültürler adetlerle, geleneklerle, kavram ve kurumlarla veya örgütlerle birlikte ortaya çıkar. Örgütler insanların birlikte oluşturdukları yapılar olmaları nedeniyle, yöneticilerinin ve çalışanlarının toplumsal kültürlerinden bağımsız düşünülemez.

Çok uluslu işletmelerin çalışan yapısı farklı coğrafyalardan, farklı dinlerden, farklı dillerden, farklı politik ve ekonomik yapılardan gelen insanlardan oluştuğu için kültürel anlamda bir benzerlikten öte bir farklılaşmadan bahsedilebilir. İşletmeler yönetim faaliyetlerinde söz konusu farklılıkları dikkate almak durumunda kalırlar. Kültürel farklılıkların dikkate alınmadığı bir işletmede, söz konusu farklılıklardan kaynaklanan olumsuz sonuçlar örgüt çalışanlarını nasıl birbirinden uzaklaştırır ise, bu farklılıkların önemsendiği ve bilinçli bir şekilde yönetildiği örgütlerde bütünlüğü teşvik edici bir ortamın oluşturulması ile birlikte çalışanlar birbirleriyle yakınlaşabilir (Aksu, 2008: 42-43) ve örgüte karşı aidiyet duyguları güçlenir.

Kültürler arası (karşılaştırmalı) yaklaşımda kültür, insanın psikolojik ihtiyaçlarına hizmet eden yapılar, örgütler ise görevlerin yerine getirilmesinde gerekli bir enstrüman olarak ele alınmaktadır (Yeloğlu, 2011, 157). Örgütü, görevi yerine getirilmesinde enstrüman olarak kullananlar yöneticilerdir; fakat yönetici grubunu farklı kültürlerden insanların oluşturduğu işletmeler söz konusudur. Çok uluslu işletmelerde durum genellikle farklı kültürlerden işgörenlerin ve yöneticilerin faaliyette bulunduğu yapılar olarak görmek gerekir. Çok uluslu işletme yönetim gruplarının yapısının gereği olarak farklı kültürel ve demografik özellikleri taşıyan yöneticileri aynı çatı altında toplaması (Yeşil, 2007, 235) olumlu katkılarıyla birlikte çeşitli sorunları da bir araya getirebilmektedir.

Hofstede, örgütlerde değerler ve tutumlar açısından kültürün demografik özelliklerden daha etkin olduğunu tespit etmiştir. Çalışmasında önce dört farklılık boyutu bulmuş daha sonra beşincisini eklemiştir (Kundu, 2001, 3). Bu boyutlardan ilki *güç mesafesidir*. Bu farklılık yönetici ve yönetilenler arasında güce yapılan vurguyu ifade eder. Güç mesafesi yüksek toplumlarda yönetici ile yönetilen arasında sınırlar belirgindir. Güç mesafesi düşük toplumlarda ise eşitsizliğin kabulü düşük seviyededir. İkinci boyut; *belirsizlikten kaçınmadır*. Toplamların belirsizliğe tahammül seviyeleri ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma seviyesi yüksek toplumlar sabit ve yazılı kurallarla yönetimi tercih ederken, belirsizlikten kaçınma seviyesi düşük toplumlar daha esnekler. Üçüncü boyut; *bireycilik ve toplumculuktur*. Bireycilik kişiler kendilerini birey olarak tanımlamaları, toplumculuk ise kişilerin kendini ait olduğu grup ile tanımlaması anlamına gelir. Dördüncü boyut; *erillik ve dişiliktir*. Erillik, otoritenin kabul ettirilmesi ile para kazanmanın vurgulanma derecesi olarak da tanımlanır. Dişilik ise, toplumdaki baskın değerlerin insanlar arasındaki ilişkileri, diğerlerine karşı ilgiyi ve hayat kalitesini vurgulama derecesi olarak tanımlanır. Son eklenen beşincisi boyut ise; önce “konfüçyan iş dinamizmi” olarak adlandırılıp daha sonra “uzun dönem uyumu” olarak değiştirilen boyuttur. Toplumun geleneksel, ileri görüşlü değerlere uzun vadede ne ölçüde bağlılık gösterdiğine odaklanır (Wu, 2006, 2; Kundu, 2001, 3-4; Fang, 2003, 2-3). Amerika Eğitim Bakanlığı’nın desteklediği GLOBE projesi Hofstede’nin çalışmasına örgüt ve liderlik boyutlarını eklemiştir (Öz, 2009, 36).

Trompenaars, kültürlerin neden farklılaştığı konusunda kısmen Hofstede ile benzer kısmen farklı sonuçlar ortaya koymuştur. Trompenaars’ın belirlediği farklılıkların ilki; *evrensellik ve belirliliktir*. *Evrensellik*, fikir ve çalışmaların dünyanın her yerinde uygulanabileceği yönündeki bir inanıştır. *Belirlilik* ise, fikir ve çalışma anlayışlarının şartlarla belirleneceğine dair bir inanıştır. İkincisi; *bireycilik ve çoğulculuktur*. Bireycilik; kişilerin kendilerini bir birey olarak algılaması, çoğulculuk ise; bireylerin kendilerini bir grubun parçası olarak algılamalarıdır. Üçüncüsü; *tarafsız ve hassas* olmalıdır. Tarafsız olan insanlar duygularını belli etmez. Hassas olan kültürlerde insanlar duygularını açıkça gösterebilirler. Dördüncüsü; *spesifik ve ayrıntıcı* değildir. Spesifik kültür, insanların ait özel alanlarını çok iyi muhafaza ederek, yakınları ve iş arkadaşları haricinde paylaşmadığı bireyleri tanımlar. Ayrıntıcı kültürdeki bireyler ise genel ve özel alanlarını aynı mesafede tutarken genel alanlarını muhafaza ederler. Son farklılık ise; *başarma ve yüklenmedir*. Başarma odaklı kültürlerdeki bireyler statülerini belirlerken yaptıkları işi ne derecede başarılı yaptıklarına göre değerlendirilirler.

Yüklenme odaklı kültürlerde ise bireylerin statüsü kişinin kim ya da ne olduğuyula değerlendirilir (Tayeb, 2001, 93). Bunların dışında birçok kültürlerarası farklılıkları konu edinen çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda makro düzeyde faktörler dikkate alındığında kültürler arasında çok az farklılık bulunduğunu iddia ederken, mikro düzeyde faktörlerde görece daha büyük farklılıklar bulunmuştur. (Yeşil, 2009,105).

### 3. KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

Çokuluslu işletmeler bir yandan faaliyet gösterdiği ülkelerdeki yerel kültürel farklılıklara duyarlı olmak zorundadırlar, diğer yandan dünyanın her yanında uygulanabilecek bütünleşmiş stratejilere ihtiyaç duymaktadırlar (Helvacıoğlu ve Özutku, 2010, 203). Genel olarak örgütlerin değişen işgücü özelliklerine göre verdikleri tepkiler farklılaşmaktadır. Bunlar; *olumlu eylem, farklılıklara değer vermek ve farklılıkları yönetmek* olmak üzere sınıflandırılabilir. Yine bu sınıflandırmaya uygun *tekil, çoğulcu ve çok kültürlü* olmak üzere üç örgüt tipi tanımlanmıştır (Sürgevil ve Budak, 2008, 71-72). Tekil örgüt baskın olarak tek tip insan içerir. Çoğunluk-tan farklı olan insanlar sadece belli sayıdaki konularda ve departmanlarda çalışır. Çoğul örgüt çok geniş çeşitlilikte insan içerir ve idare çoğunluktan farklı olanları içine almak için büyük çaba gösterir. Tekil örgüte göre yapısal entegrasyon daha büyük boyuttadır. Çok kültürlü örgütler çoğul örgütlerin problemlerinin üstesinden gelir ve çalışanlar arasında bir set koymaktan öte farklılık onlar için değerlidir (Aksu, 2008, 44). Bu tepki ve örgüt yapıları kültürel farklılıkların yönetimi konusundaki stratejileri de etkiler. Çünkü kültürel farklılıkların yönetiminde örgütün bu farklılıkları nasıl algıladığı önemlidir. Mesela “parochial” örgüt yapıları, kültürel farklılığı etkisiz bulurken, farklılıkların göz ardı edilmesini önermektedir. Ethnocentric örgüt yapıları, kültürel farklılıkları olumsuz etki kaynağı olarak görüp, farklılıkların en aza indirilmesini benimser. Sinerjik olarak isimlendirilen örgüt yapıları kültürel farklılığın hem olumlu hem de olumsuz yönlerini kabul etmekte, olumlu yönlerinden faydalanmak olumsuz yönlerini en aza indirmek için strateji geliştirmeyi tercih etmektedir (Ehiyar, 2003, 70; Yeşil, 2009,119-120).

Çok uluslu örgütlerin çalışma takımlarındaki farklılık dinamiklerini anlamak için çerçeve modeli geliştirilmiştir. Bu çerçevede üç ana bölüm; *farklılık yönleri, durum ve süreçlere aracılık ve davranışsal açıklama* sonuçlarıdır. Bu üç boyut birey, bireylerarası ve takım bağlamında analiz edilmiştir. Bu analizlere göre, farklılığı bireyin karakteristiği, birey ve onun çalışma grubu arasındaki farklılıkların karakteristiği ve çalışma grubunun kendi karakteristiği olarak analiz edilebilir (Aksu, 2008: 45). Böylelikle çalışanın kültürel farklılığının süreçlere ve takımlara yansımaları analiz edilecek ve bu yönde stratejiler geliştirilebilecektir. Günümüzde kültürel anlamda farklı özellikteki insanlardan oluşan grupların benzerlikleri üzerine yoğunlaşmak gibi bir strateji yerine, yeni trendin kültürel anlamda farklı olan gruplar arasındaki farklılıkların farkına varma, kabul etme ve değer vermenin ön plana çıktığı görülmektedir (Yeşil, 2009, 120).

Çok uluslu işletmelerde yöneticilik yapanlara, farklı kültürden gelen çalışanlara yaklaşımlarında beş unsur dikkat etmeleri önerilmektedir. Bunlar; kişinin bağımsızlık tutumunu tanımlayan “bireycilik”, bireyin kişilerle ilişkisini tanımlayan “gayri resmîlik”, insanların doğaya karşı tutumunu tanımlayan “maddecilik”, değişikliği doğal olarak meydana gelen bir olgu olarak gören “değişim”, zamanı değerlendirme biçimi olarak “zaman eğilimi” (Demirkan, 2007: 80-81) olarak ifade edilebilir. Ayrıca çok uluslu işletmelerin sınır ötesi faaliyetlerinde başarılı olabilmeleri için yöneticilerin kültürel yeteneklere sahip olmaları gerektiği belirtilmiştir. Araştırmacılar bu yeteneklerin ancak kültürel farklılıkların farkında olunması, saygı duyulması ve uzlaşma içerisinde olunmasıyla mümkün olabileceğini belirtmiştir (Yeşil, 2009, 121).

Çok uluslu işletmelerdeki kültürel farklılıkların yönetimi stratejilerini; *yaltıtılmış, idealist, küreselci ve emperyalist* olarak tanımlayan Pathak, kendi içine kapanma eğiliminde olan yaltıtılmış anlayış ile kültürel farklılığı fark eden ama kültürel farklılığın çözümünü hep aynı yöntemde gören idealistlerin çok güçlü olmadıklarını iddia eder. Kültürel farklılığı kabul eden ve yöneten küreselciler ile kültürel farklılığı çıkarları yönünde kullanabilen emperyalistlerin daha güçlü olduğunu belirtir (2011, 7-8). Küreselci ve emperyalist strateji yerine alternatif strateji olarak kültürel sinerji ve kültürel zeka anlayışı önerilmektedir. *Kültürel sinerji*, kültürel çeşitliliğin etkilerinin yönetimine bir bakış açıdır ve farklı kültürlerin bir araya gelmesiyle oluşmuş organizasyonlarda etkili problem çözümlerine imkân sağlar (Ehtiyar, 2003, 71). Kültürel zekâ ise, bireyin farklı kültürlerden olan bir kişinin alışık olmadığımız ve açık olmayan davranışlarını, o kişinin arkadaşları ya da aynı kültüründen olan insanlar gibi anlaması ve yorumlaması olarak ifade edilmiştir (Yeşil, 2009, 122). Kültürel farklılıkların işletme başarısına yön verecek biçimde yönetilebilmesi için çeşitli örgütsel ve yönetsel araçlar geliştirilmektedir. Bu kapsamda küresel liderlik, çok kültürlü ekipler, örgütsel iletişim, güçlü kültür, örgüt yapısına ilişkin düzenlemeler ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları yer almaktadır. Bu araçlardan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ön plana çıkması gerektiği ifade edilebilir (Helvacıoğlu ve

Özutku, 2010, 213). Farklılıkların yönetiminde, başarılı olmada ilk ölçüt “işe alım” sürecidir (Özkaya vd., 2008, 360).

#### 4.ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Küreselleşen ve giderek farklı kültürlerden insanların bir arada çalıştığı işletmelerin sayısının arttığı bir yapıda kültürel farklılıkların nasıl algılandığı ve nasıl yönetildiği konusu önemli hale gelmektedir. Çokuluslu işletmelerde kültürel farklılıkların hangi stratejilerle ve nasıl bir bakış açısıyla yönetildiğini anlamaya yönelik çalışmalar hem yönetim literatürü açısından hem de farklı kültürlerden insanlarla birlikte çalışmak durumunda olan yöneticiler için önemli katkılar sunabilir. Konunun kapsamı da dikkate alındığında kültürel farklılıkların yönetimi konusunda ülkemizde yeterince çalışmanın yapılmadığı söylenebilir. Bu nedenle çalışmanın hem ortaya koyacağı sonuçlarla hem de akademik çevrelerden yapılacak eleştirilerle alana katkı yapması amaçlanmaktadır. Çalışma Türkiye’de de üretim faaliyeti olan çok uluslu bir otomotiv üreticisinin Brüksel’deki Avrupa bölgesi merkezinde görev yapan yöneticilerinin bir kısmını kapsamaktadır. Avrupa’daki merkezinde Türkiye’deki işletmesine kıyasla farklı kültürlerden yönetici ve çalışanların daha fazla olması nedeniyle çalışmanın oradaki yöneticilerle yapılması tercih edilmiştir.

##### 4.1.Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın konusu anket yöntemiyle veri toplamaktan çok, görüşme yöntemiyle veri toplamaya daha uygundur. Bu nedenle görüşme tekniği tercih edilmiştir. Bu nedenle görüşmede yöneltilen sorular literatür kapsamında üretilerek yazılı hale getirilmiş, hazırlanan soru formu İngilizceye çevrilmiş ve yöneticilerle önce görüşülerek durumdan haberdar edilmeleri ve araştırmaya destek sağlamaları istenmiş ve olumlu görüşleri alındıktan sonra soru formu yöneticilere internet üzerinden gönderilmiştir. Analizler çok uluslu şirketlerin insan kaynakları yöneticilerinin cevapladığı onbeş (15) soru formu üzerinden yapılmıştır. Sorulara verilen cevaplar betimsel analize tabi tutularak, işletmenin ve yöneticilerin kültürel farklılıkları nasıl algıladığı ve kültürel farklılıkları yönetme stratejileri tespit edilmeye çalışılmıştır.

##### 4.2.Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme

*Yöneticilerin kültürel farklılıkları algılamaları ve tanımlamaları:* Yöneticiler kültürel farklılıkların varlığını kabul ediyor fakat bir kısmı Japon kültürünün baskın olduğunu düşünüyor. Kırkdokuz (49) farklı ülkeden çalışan olduğu bir işletmede gelenek ve anlayışların bazı farklılıklara neden olabileceği, kültürlere dair kilit noktaların öğrenilmesinin zaman alacağı fakat kilit noktaları öğrendikten sonra bu farklılıkların büyük fırsat sağlayacağı düşünülüyor. Çokuluslu işletmelerde uzun süre çalışan ve farklı kültürlerden insanlarla daha fazla bir arada bulunma deneyimi olanların bu konuda daha ılımlı ve profesyonel bakabildiği belirtiliyor.

*Kültürel tekillik ve kültürel çoğulculuk hakkındaki düşünceler:* Kültürel birlik ortak hedefler için aynı yönde olmak şeklinde düşünülmektedir. Kültürel çoğulculuk ise, gerçekler konusunda farklı algılara sahip olmak olarak tarif ediliyor. Kültürel tekilliğin olduğu işletmede çalışmanın hiç de eğlenceli olmayacağı vurgulanıyor. Ayrıca kültürel tekilliğin yaratıcılığı ve etkinliğe neden olan çeşitliliği öldüreceği ileri sürülmektedir. Farklı kültürlerle çalışmayı başarabilen kişi ya da işletmelerin daha başarılı oldukları ileri sürülmektedir. Kültürel tekilliğin kültürel çoğulluktan daha avantajlı olduğu konular olsa bile küresel beklenti ve hedefleri olan işletmeler için kültürel çoğulluğun daha doğru bir anlayış olacağı ifade edilmektedir.

*Farklı kültürlerin yöneticilere getirdiği zorluklar ve kolaylıklar:* Duygusal tepkilerin ve durumların farklı algılara neden olabileceği, kişi için önemli olan şeylerin anlaşılmasının zor olduğu, bir çalışan kararın alındığı düşünürken diğerinin tartışmanın devam ettiğini zannetmesi gibi iletişimsel kopuklukların olabileceği ifade edilmektedir. Aynı ülkeden fazla çalışan varsa onların kendi aralarında kendi dilleri ile konuşabildiği ve bu durumun bazı olumsuzluklar meydana getirdiği anlaşılmaktadır.

*Farklı kültürlerin avantaj ve dezavantajları:* Araştırma bulgularına göre, kültürel arkaplanın daha az ya da fazla sorumluluk alma konusunda belirleyici olduğu, çalışanlara endişeleri ya da bir sonraki faaliyeti anlatmada zorluk yaşanabildiği, anlayış ve eylem konusunda mutabakat sağlamanın zor olduğu anlaşılmaktadır. Yine araştırma sonuçlarında *heterojen kültürel ortamlarda* farklı tutum ya da yanlış anlaşılımların örgütsel performansı düşürdüğü ve çatışmaları artırdığı anlaşılmaktadır. Zira bazıları için tabu olan konuların diğerleri için espri konusu olabileceği, örgütsel iletişimi ve işgören tatminini azalttığı anlaşılmaktadır. Farklı kültürlerin örgütsel kültüre düşünsel zenginlik katmakla birlikte iletişimi ve duygusal bağlılığı zayıflattığı anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticiler, farklı kültürlerden gelen insanlara konuları uzun süre anlatmak durumunda kaldıklarını ifade etmişlerdir. Yine araştırma bulgularına göre kültürel farklılıklar iletişimi zorlasa da işi daha ilgi çekici yaptığı ve çoğu zaman dikkate alınmayan noktaların sorgulanmasına neden oldu-



gunu ileri sürmüşlerdir. Kültürel farklılığın dezavantajları olarak; iletişimsizlik, anlaşmazlık, çatışma ve buna bağlı performans düşüklüğünün olduğu araştırma bulgularından anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticiler kültürel farklılığın avantajlarını ise; düşünce zenginliği, esneklik, yaratıcılığın artması ve hoşgörünün artması şeklinde belirtmişlerdir.

*Kültürel farklılıkların yönetiminde uygulanan stratejiler:* Faaliyetlerle ilgili bilgi verirken konuyu daha ayrıntılı olarak anlatmak, bunun için daha fazla zaman harcamak, süreç veya faaliyetlerde herkesin katılımını sağlamak, farklı görüşler ve bakış açılarını almak, kişiye saygıyı temel anlayış haline getirmek kültürel farklılıkların yönetiminde anahtar faktörler olduğu anlaşılmaktadır.

*Başka hangi stratejilerin uygulanabileceği:* Kültürel farklılık ortamlarında işletmede dengeli bir temsil dağılımı yapılabilir. Farklı kültürden gelen yöneticilerin bakış açıları farklıdır. Kendi kültürlerine daha yakın kişileri ön plana çıkarma durumları da daabilmektedir. Bu nedenle çalışma ortamında ortak bir dili (anlayışı) oluşturmanın önemi artmaktadır. Bu nedenle farklı kültürlerin yönetiminde kültüre değil liyakate ve performansa odaklanmanın daha doğru olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmanın yapıldığı çok uluslu firmalardan biri olan TOYOTA firması yöneticilerinin baskın kültür olan Japon iş kültürüne uyum sağlamanın gereği ve önemi üzerinde önemle durdukları anlaşılmaktadır. İşletmenin kültürel farklılıkların yönetimi konusundaki ana stratejisi ne olmalıdır? sorusuna katılımcılar genel olarak; “örgüt çalışanlarının kültürel farklılıkları tanınmalı ve söz konusu farklılıklarını geliştirilmelerine destek sağlayan bir strateji benimsenmelidir” cevabını vermekle birlikte, bazı katılımcılar “işgörenlerin kültürüne değil, örgütün kültürüne odaklanılmalıdır” cevabı vermişlerdir. Bazıları ise işletmenin kuruluş aşamasında “çalışanlarının kültürel farklılıkları tanınmalı ve söz konusu farklılıklarını geliştirilmelerine destek sağlayan bir strateji benimsenmeli” ve daha sonra “işgörenlerin kültüründen daha çok örgütün kültürüne odaklanılmalıdır” cevabı vermiştir.

## 5.SONUÇ

Bir işletme harika bir ürün tasarlayabilir, onu kusursuz bir biçimde geliştirebilir, yaratıcı bir şekilde pazarlayabilir ve piyasaya hızlı bir şekilde sürebilir; ama bunu sürdürmek, işletmenin sosyal mimarisinin temelinde yatan bir kültür sorunudur (Demirel ve Karadal, 2007, 255). Kültürel farklılıkları görmezden gelen ya da ortadan kaldırılması gereken bir durum olarak gören örgütler, farklılıkların olumlu katkılarından yararlanma imkanını kaybederler. Hatta kültürel farklılıkların kavranamadığı durumlarda, kendi kültürünü ve deneyimini başka kültürlerle yansıtarak egemen kılma gibi bir dar görüşlülüğün içerisine düşerler (Sargut, 2010, 19).

Çok kültürlü örgütlerin, en yetenekli insanları işletmeye çekmede ve tutmalarında büyük avantajları vardır. Çok kültürlü örgütler dünya pazarlarını anlamada ve bu pazarlara girebilmede daha avantajlı konumdadır. Çok kültürlü örgütler daha ileri düzeyde yaratıcılık ve yenilikçilik özellikleri gösterebilirler. Daha iyi problem çözme yeteneği sergileyebilir, değişime daha çabuk adapte olabilecek örgütsel esnekliğe sahip olabirler (Yeşil, 2009,117). Bütün bu avantajlı konumun işletmeye katkı haline dönüştürülmesi bu farklılıkların uygun stratejilerle yönetilmesine bağlıdır.

Sonuç olarak çok uluslu şirket yöneticilerinin kültürel farklılıkların avantajlı ve dezavantajlı yönlerinin farkında oldukları, bu farklılıkların yönetiminde daha çok avantaj sağlayan unsurları göz önünde bulundurarak, farklılıklara saygı duyulması, korunması, geliştirilmesi ve onlardan yararlanılması stratejisini benimzedikleri sonucuna varılmıştır.

## KAYNAKÇA

- Aksu, N. 2008. Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi Ve Bir Uygulama. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Doktora Tezi. Bursa.
- Azizoğlu, R. O. 2011. Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: İki Farklı Ülkede Faaliyet Gösteren İki İşletme Arasında Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Demirel, Y., ve Karadal, H. 2007. Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt.12(3) 253-270.
- Dereli, B. 2005. Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.4(7) 59-81.
- Ehtiyar, R. 2003. Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme. Akdeniz İİBF Dergisi, 5: 66-78.
- Fang, T. 2003. A Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimensions. International Journal of Cross Cultural Management, Vol.3(3) 347-368.
- Helvacıoğlu, N. 2007. Çokuluslu İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamanın Bir Aracı Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar.

- Helvacıoğlu, N., ve Özutku, H. 2010. Kültürel Farklılıkların Yönetiminde İnsan Kaynakları Stratejilerinin Rolü: İKEA Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt.8(1) 197-216.
- Kundu, S. C. 2001. Managing Cross-Cultural Diversity A Challenge For Present And Future Organizations. *Delhi Business Review*, Vol.2(2) 1-8.
- Nişancı, Z.N. 2012. Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, Cilt.1(1) 1279-1293.
- Özkaya, M. O., Özbilgin, M., ve Şengül, C. M. 2008. Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk Ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19: 359-375.
- Pathak, S. 2011. Managing Cultural Diversities In Internationalization Of Business”, *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems (Online)* Vol.1(1) 1-16.
- Sargut, A.S. 2010. Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim. Ankara: İmge Kitabevi.
- Sürgevil, O., Budak, G. 2008. İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.10(4) 65-96.
- Tayeb, M. 2001. Conducting Research Across Cultures: Overcoming Drawbacks and Obstacles. *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol.1(1) 91-108.
- Turhan, M. 2002. Kültür Değişmeleri. İstanbul: Çamlıca Yayınları.
- Yeloğlu, H.O. 2011. Türk Toplumsal Kültürünün Örgüt Yapılarına Olan Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma. *ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, Cilt.2(4) 153-170.
- Yeşil, S. 2007. Uluslararası Ortaklıklar: Kültürel Farklılıklar ve Bu Farklılıkların Üst Yönetim Grubunun Çalışma ve Performansına Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.13(1) 232-246.
- Wu, M.Y. 2006. Hofstede’s Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and the United States. *Intercultural Communication Studies*, Cilt.15(1) 33-42.

**KIRKİKİNCİ OTURUM: PROF.DR. CUMHUR FERMAN SALONU  
STRATEJİK YÖNETİM VE TÜRKİYE**

- ✓ **İŞLETME GRUPLARINDA ÇEŞİTLENME VE BİLGİ ALANI YÖNETİMİ**  
*Doktora Öğrencisi Mehmet Akif KOCA*
- ✓ **TÜRKİYE'DE SANAYİ İŞLETMELERİNDE ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**  
*Araş.Gör. Afet Ayçe BAŞALP*  
*Prof.Dr. Mustafa TEPECİ*
- ✓ **ÜLKE EKONOMİSİ İLE İŞLETME STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ**  
*Doktora Öğrencisi Çağdaş Akif KAHRAMAN*

# İŞLETME GRUPLARINDA ÇEŞİTLENME VE BİLGİ ALANI YÖNETİMİ

Doktora Öğrencisi Mehmet Akif KOCA

Başkent Üniversitesi  
Yönetim ve Organizasyon  
makoca@yahoo.com

## ÖZET

İşletme grupları Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde yoğun olarak görünen bir örgüt formudur. İşletme grupları, ilişkili veya ilişkisiz alanlara giriş yaparak büyüme stratejisi izlemektedir. İşletme gruplarının çeşitlenme yoluyla büyümelerinde sahip oldukları bilgi yönetimi yapıları önemli rol oynamaktadır. Max Boisot'un Bilgi Alanı modelinde, örgütler ve kültürler bilginin kodlanması/soyutlanması ve yayılımına göre tımar, klan, bürokrasi ve pazar olarak sınıflandırılmaktadır. Bilgi Alanı modeli çeşitlenme bağlamına uygulandığında bir çeşitlenme döngüsünün olduğu iddia edilebilir. Ancak kodlama ve soyutlama yeteneğinin yükseltilmesiyle, işletme grupları Bilgi Alanı modelindeki tımar-klan yapısından bürokrasi ve pazar yapısına doğru geçebilecektir. Çeşitlenme stratejisi açısından bakıldığında, bürokrasi ve pazar yapılarının ilişkisiz çeşitlenme düzeyinin tımar ve klan yapılarına göre yüksek olması beklenmektedir. Ayrıca, bürokrasi ve pazar tipi bilgi yönetimi yapılarının bürokratik ve finansal kontrollere ağırlık vermesi, buna karşılık tımar ve klan yapılarının ise daha çok stratejik kontrolleri kullanması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İşletme Grupları, Bilgi Yönetimi, Bilgi Alanı.

## 1. İŞLETME GRUPLARININ OLUŞUMU VE ÇEŞİTLENME

İş sistemleri ve örgütsel formlar üzerinde yapılan çalışmalarda işletme grupları önemli bir yer tutmaktadır. İşletme grupları birbirlerine biçimsel veya biçimsel olmayan bağlarla bağlı, birden çok endüstride faaliyet gösteren ve yasal olarak bağımsız firmaları içerir (Granovetter, 1994; Khanna ve Yafeh, 2007). Granovetter, ABD "conglomerate"lerini, Japon "keiretsu" larını, İngiliz yatırım holdinglerini ve vakıflarını, G. Kore "chaebol"larını ve Latin Amerikan "grupos economicos"larını işletme grubu örnekleri olarak değerlendirmektedir (1994). Özkara ve arkadaşlarına göre ise, işletme grupları, Japonya ve Eski Doğu Bloku ülkeleri ile Güney Kore ve Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde görülmektedir (2008). Gelişmekte olan ülkelerde işletme gruplarının özelliği genelde ilişkisiz çeşitlenmeye gitmeleri, aile sahipliğine dayanmaları ve merkezi idareye sahip olmalarıdır (Nachum, 1999; Özkara, vd., 2008).

İlk defa "çeşitlenme" kavramını kullanan Ansof (1957), bu kavramı yeni bir pazara yeni bir ürünle girmeyi amaçlayan büyüme stratejileri ile ilişkilendirmiştir. Berry (1971) ise çeşitlenmeyi bir firmanın faaliyet gösterdiği iş kollarının sayısının artması olarak tanımlamıştır. Çeşitlenme, en geniş anlamıyla, firmanın faaliyet gösterdiği mevcut sektör veya alanlar dışında yeni bir sektör veya alana girmesi olarak tanımlanabilir (Rumelt, 1982). Bir büyüme stratejisi olarak çeşitlenmeden beklenen daha fazla kar getirecek alanlara yönelmektir (Anıl ve Yiğit, 2011). Firmaların çeşitlenerek sınırlarını genişletmelerinin gerisinde, belirsizlik karşısında riski azaltma, firma bilgisini (know-how) yeni alanlara aktarma, ölçek ve kapsam ekonomilerinden yararlanma gibi nedenler sayılmaktadır (Çolpan ve Hikino, 2008; Karaevli, 2008; Pennings vd, 1994).

Firmalar faaliyet gösterdikleri alanı genişleterek çok ürünli (multiproduct) yapılara geçmek amacıyla üç temel strateji takip ederler; bunlar, ilişkili çeşitlenme, ilişkisiz çeşitlenme ve dikey entegrasyondur (Galbraith ve Nathanson, 1978). İlişkili çeşitlenme, firmanın faaliyet gösterdiği sektör veya alanların dışında, ancak mevcut faaliyet alanını tamamlayan, mevcut faaliyet alanı ile bağlantısı olan yeni alanlara girmesi; ilişkisiz çeşitlenme ise firmanın mevcut faaliyet alanına uzak, mevcut faaliyet alanı ile bağlantısı olmayan sektörlerle veya alanlara girmesi olarak tanımlanmaktadır. Dikey çeşitlenme ise, firmanın belirli bir değer zincirinde hâkimiyetini ve piyasa gücünü artırabilmek için takip ettiği kendine özel bir çeşitlenme türüdür. İlişkili çeşitlenme firmalar arasında ölçek ekonomilerinden doğan sinerji yakalama, ilişkisiz çeşitlenme firma riskini yayma ve finansal etkinlik sağlama, dikey çeşitlenme ise dikey bağlantılardan kaynaklanan avantajlar sağlama amaçlarıyla gerçekleştirilmektedir (Hill ve Hoskisson, 1987; Jones ve Hill, 1988). Dikey çeşitlenme bu çalışmanın kapsamı dışında bırakılmış olup, çalışma özellikle bilgi yönetimi ile ilişkili ve ilişkisiz çeşitlenme arasındaki etkileşimi inceleyecektir.

## 2. ÇEŞİTLENME VE FİRMA PERFORMANSI

Birden fazla sektörde faaliyet gösteren işletmeler, farklı iş alanları arasındaki etkileşimden dolayı tek bir sektörde faaliyet gösteren işletmelere kıyasla avantaj sahibidir (Andrews, 1951). Çeşitlenmenin, daha fazla pazar gücü (Markham, 1973), ölçek ve kapsam ekonomileri (Benston, 1980; Teece, 1980), tamamlayıcı yeteneklerin paylaşımından doğan sinerji (Salter ve Weinhold, 1979) ve risk azaltımı (Leontiadis) getirerek firma performansını artırdığı iddia edilmektedir. Çeşitlenme ile firma performansı arasındaki ilişkiyi sorgulayan çalışmalar endüstriyel örgüt iktisadı, finans ve stratejik yönetim başta olmak üzere farklı disiplinlerden beslenmektedir (Hoskisson ve Hitt, 1990). Ancak, bu çalışmalar tamamlayıcı değildir, bazen zıt sonuçlara ulaşır, kolaylıkla genelleme yapmaya izin vermez (Datta, vd., 1991).

İlişkili çeşitlenmenin ilişkisiz çeşitlenmeye göre daha fazla performans (karlılık) getirdiği tezi, ilişkili çeşitlenmenin temel yeteneklerin aktarımına daha uygun koşullar sağlanmasıyla açıklanmaktadır (Penrose, 1959; Rumelt, 1974). Rumelt (1974, 1977, 1978) firmanın çeşitlenme stratejisi ve performansı arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir. Rumelt, belirlediği 9 çeşitlenme kategorisi için performans farklılıkları olduğunu ortaya çıkarmış; özellikle baskın-sınırlı (dominant constrained) ve yakın-ilişkili (related constrained) çeşitlenen firmaların diğer firmalara göre daha yüksek performansa sahip olduğunu belirtmiştir. Palepu (1985) ilişkili çeşitlenen firmaların karlılıklarındaki büyümenin ilişkisiz çeşitlenenlere göre daha fazla olduğunu bulmuştur. Lubatkin ve Rogers (1989) ise, ilişkili çeşitlenmenin ilişkisiz çeşitlenmeye göre daha yüksek ciro getirdiğini belirtmiştir. Anıl ve Yiğit, Türkiye’de borsaya kote olan şirketler üzerinde yaptıkları çalışmada, ilişkili çeşitlenen firmaların ilişkisiz çeşitlenenlere göre daha yüksek performans getirdiğini ortaya çıkarmıştır (2011).

Diğer taraftan, iç sermaye piyasaları hipotezine (Higgins ve Schall, 1975; Lewellen, 1971; Scherer, 1980) göre, çeşitlenen firmalar sermayelerini çeşitlenmeyen firmalara göre daha etkin bir biçimde dağıtabilirler. Çeşitlenmiş firmalarda hem dışarıdaki sermaye kaynaklarına daha kolay ulaşabilirler, hem de sermayeyi kendi portföylerindeki işletmeler arasında kaydırabilirler (Meyer vd., 1992). İlişkisiz çeşitlenmeyi destekleyen araştırmacılar, ilişkili çeşitlenen firmaların ancak kendilerine yakın alanlara doğru genişlediğini, buna karşılık ilişkisiz çeşitlenenlerin farklı alanlara da girebildiklerinden alternatiflerinin daha geniş olduğunu ve yatırım maliyetlerini daha fazla düşürebildiklerini belirtmektedir (Hill ve Snell, 1988). İlişkisiz çeşitlenen holding yapılanmaları, özellikle iyi işlemeyen piyasalarda, kendi iç sermaye piyasalarını daha etkin kullandıkları ve kaynaklarını daha etkin dağıtabildikleri için avantajlı olmaktadır (Chatterjee ve Wernerfelt, 1991; Teece, 1982; Williamson, 1975).

Görüldüğü üzere, ilişkili çeşitlenme ile ilişkisiz çeşitlenmenin performans üzerindeki etkisi konusunda alandaki araştırmaların sonuçları birbirleriyle çelişmektedir. Bazı araştırmalar (Bettis, 1981; Christensen ve Montgomery, 1981; Hoskisson, 1987; Montgomery ve Wernerfelt, 1988; Palepu, 1985; Rumelt, 1974) ilişkili çeşitlenmenin performansı daha fazla artırdığını belirtirken, bazı araştırmalar (Amit ve Livnat, 1988; Campa ve Kedia, 2002; Grant ve Jammine, 1988; Hitt ve Ireland, 1985; Jensen, 1988; Khanna and Palepu, 2000) ise ilişkisiz çeşitlenmenin performansı daha fazla artırdığını belirtmektedir. Çeşitlenme-performans ilişkisinin “ters U” şeklinde olduğunu, orta düzey çeşitlenmenin en iyi performansı getirdiğini söyleyen yazarlar da bulunmaktadır (Palich, vd., 2000). Bu çalışmaların sonuçlarının farklılığı çeşitlenme performans arasındaki ilişkinin karmaşıklığının da bir göstergesidir (Datta, vd., 1991).

## 3. BİLGİ ALANINDA BİLGİ YÖNETİMİ

İnsan beyninin sınırlı bilişsel kapasitesi ve bilginin üretilmesi ve aktarılmasındaki maliyet nedeniyle, bir örgütteki bütün kararlara yön verecek bilginin tek bir bireyde veya uzmanlar grubunda toplanması mümkün değildir (Jensen ve Meckling, 1992). Bu nedenle, örgütlerdeki karar verme süreçleri belirli aşamalarda farklı bireylerin katılımını zorunlu kılmaktadır. Farklı bireylerin örgütsel karar verme süreçlerine katılımı ise bilginin soyutlanması ve kodlanması ile birlikte yayılımını gerekli kılmaktadır.

Max Boisot’un Bilgi Alanı (I-Space) yaklaşımı, bilginin kodlama ve soyutlama ile yapılandırılmasının bilginin yayılımını kolaylaştırdığı temel tezine dayanır (Boisot, 1995; 1998). Örgütlerin ve yöneticilerin bilgi işleme kapasitesi, örgüt içerisinde bilginin soyutlanma ve kodlanma düzeyi ile birlikte artmaktadır. Kodlama ve soyutlama aktörler için bilgiye erişimde ve bilgi süreçlemede kolaylıklar getirmektedir (Boisot, 2004). Kodlanmamış ve soyutlanmamış bilginin aktarımı yüz yüze görüşmeyi gerektirirken, soyutlanmış ve kodlanmış bilginin kişiler ve birimler arasında yayılımı değişik araçlar üzerinden daha kolay olabilmektedir. Soyut bilgi, ajanlara gömülü bilgiye kıyasla çok daha hızlı bir biçimde aktarılabilir ve paylaşılabilir (Boisot, 2004).

### 3.1. Bilgi Alanında Örgütsel Yapılar

Bilgi Alanı yaklaşımı bilginin soyutlanması, kodlanması ve yayılımını kültürel özellikler olarak değerlendirir (Boisot ve Child, 1999). Bir kültürün bilgi akışları konusundaki tercihleri ile kullandığı işlemsel yapıların (örgüt yapılarının) uyumlu olması gerekmektedir (Boisot ve Child, 1996). Bilgi Alanı modeline göre, örgütler, kullandıkları bilgi sistemlerinde bilginin kodlanma ve soyutlanma düzeyi ile yayılımına göre sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre, kodlanmamış ve yayılmamış bilgi sistemlerine sahip örgütler “tumarlar”, kodlanmamış ancak yayılmış sistemlere sahip örgütler “klanlar”, kodlanmış ancak yayılmamış sistemlere sahip örgütler “bürokrasiler”, kodlanmış ve yayılmış sistemlere sahip örgütler ise “pazarlar” olarak adlandırılmaktadır.

**Tablo 1: Bilgi Alanı Modeli**

Kodlanmış	Bürokrasiler	Pazarlar
Kodlanmamış	Tumarlar	Klanlar
	Yayılmamış	Yayılmış

**Kaynak:** Boisot, 1995.

Tumarlar, bilgi paylaşımında kodlanmamış somut bilgiyi kullanır. Tumarlar genelde karizmatik bir lider etrafında toplanan bir yönetim erki tarafından idare edilirler (Sargut, 2001). Karizmatik lidere yakın olan az sayıda insan bulunabileceğinden, tumarlar için “küçük sayılar kuralı” geçerlidir. Başarılı bir girişimcinin veya merkezi yönetime sahip bir aile şirketinin başındaki kişinin tumar sistemi içerisinde faaliyet gösterdiği söylenebilir (Boisot, 1995).

Klanlar bilginin kodlama ve soyutlama düzeyinin düşük olduğu, ancak belirli bir sayıda aktör arasında yayıldığı örgüt tipidir. Klanlar bilgiyi kendi iç grupları içerisinde paylaşarak dış gruplara karşı üstünlük sağlamaya çalışmaktadır. Klan üyelerinin ortak değerleri paylaşması ekonomik işlemlerde güveni artırmaktadır (Sargut, 2001). Klanlarda kodlama ve soyutlamanın yetersiz olması bilginin aktarımı ve paylaşımı için yüz yüze iletişimi zorunlu kılmaktadır. Bu yüzden, klanlarda da tumarlardaki gibi “küçük sayılar kuralı” geçerli olmaktadır.

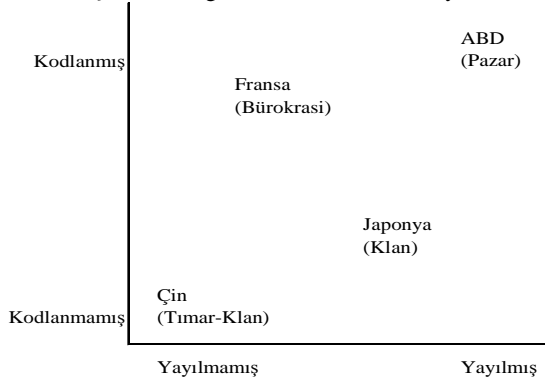
Bürokrasilerde bilginin kodlanma ve soyutlanma düzeyi yüksektir, ancak bu tür yapılarda bilgi yeterince yayılmamıştır. Bürokratik yapılarda bilginin finansal bütçeler, aylık raporlar, ekonomik değerlendirmeler ve istatistik veriler şeklinde dolaştığı görülür, ancak bu bilgilere sınırlı sayıda yetkili kişi ulaşabilir (Sargut, 2001). Bilgi, pazarlarda olduğu gibi dağılmış bir biçimde değil, bürokratik hiyerarşi içerisinde, üstlerin belirlediği ölçüde yayılır.

Pazarlar, bilginin en üst düzeyde kodlandığı, miktar ve fiyat gibi bilgilerin alanda geniş biçimde yayıldığı bir ortamı tanımlar (Boisot, 1995). Pazarlarda bilginin kolay yayılmasının nedeni soyut ve kodlanmış olmasıdır. Kodlanmış bilginin aktarımı kişisel olmayan araçlar üzerinden gerçekleştirilir. Başka bir ifadeyle, gelişmiş iletişim ve yönetim sistemleri aracılığıyla bilgi ileri-geri akar. “Gelişmiş, karmaşık pazar ortamları, kuşkusuz alışverişlerin ve işlemlerin hızını ve etkinliğini de artırmaktadır” (Sargut, 2001).

### 3.2. Bilgi Alanında Kültürel Farklılıklar

Ülkeler ve kültürler de Boisot’un Bilgi Alanı yaklaşımı kullanılarak sınıflandırılmaktadır. Örneğin, Çin kültürü tumar-klan sistemine, Japon kültürü klan sistemine, Fransız kültürü bürokrasi sistemine ve Amerikan kültürü pazar sistemine daha yakın görülmektedir.

**Şekil 1: Bilgi Alanında Ulusal Pozisyonlar**



**Kaynak:** Max Boisot

Sargut, kültürel farklılıkların bilginin kodlanması ve yayılımı üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir (1999). Buna göre, ortaklaşacı kültüre sahip ülkelerde bilginin yayılımı yüz yüze iletişimi gerektirmekte ve bağlama bağı (high-context) bilginin kodlama düzeyi düşük kalmaktadır. Sargut'a göre, bireyci ve ortaklaşacı kültüre sahip ülkelerin Bilgi Alanındaki gelişimi farklı süreçleri takip etmektedir (1999). Gelişmiş batı ülkeleri tımarlardan Weber tipi yasal-ussal bürokrasilere, oradan da pazara evrilirken, ortaklaşacı kültüre sahip ülkeler bürokrasi kültürüne geçemediklerinden, tımar sisteminden klan sistemine doğru gelişmektedir.

Kodlama ve soyutlama becerileri neticesinde bilişsel karmaşıklığı azaltabilen kültürler, Bilgi Alanı modelinde üstte yer alan bürokrasi ve pazar tipi örgütsel yapıları oluşturabilmişlerdir (Boisot ve Child, 1999). Buna karşılık, bilişsel karmaşıklığı azaltamayan kültürler ise örgütsel büyüme süreçlerinde ister istemez klan yapısına doğru evrilmekte ve ilişkiel karmaşıklığın artması ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu tür kültürlerdeki soyutlama-kodlama konusundaki eksiklikler, iletişimin yüz yüze yapılmasını gerektirmekte ve bilişsel karmaşıklık ile mücadele etmek için sayıların ve ölçeklerin küçük olmasını zorunlu kılmaktadır (Boisot ve Child, 1999).

#### 4. ÇEŞİTLENME VE BİLGİ ALANI YÖNETİMİ

Bugüne kadar yapılan çalışmalarda, Bilgi Alanında kodlama ve soyutlama ile bilginin yayılımı arasındaki etkileşim, örgüt yapıları ve kültürler bağlamında değerlendirilmiştir. Kültürel farklılıkları açıklayan Bilgi Alanının örgütlerin çeşitlenme eğilimlerini açıklamak için de uygun bir model sunduğu düşünülmektedir. Bilgi Alanı yaklaşımındaki farklı işlem alanları, farklı çeşitlenme stratejilerini takip eden işletme gruplarının bilgiyi nasıl işledikleri ve süreçledikleri konusunda önemli bir kuramsal dayanak noktası teşkil edebilir. Örgütlerin çeşitlenme yönü ve düzeyi, bilgiyi nasıl yapılandırıldıkları ve yönettikleri ile yakından ilişkilidir. Bilgi Alanı modelinde kodlama-soyutlama ve yayılım özellikleri, örgütlerin çeşitlenme stratejileri ile ilişkilendirilebilir.

##### 4.1 Bilgi Alanında Çeşitlenme Döngüsü

İşletme gruplarında çeşitlenme ile birlikte firma sayısı artmaktadır. Bilgi Alanı modelinde kodlama-soyutlama eksenini bilişsel karmaşıklığa, yayılım eksenini ise ilişkiel karmaşıklığa işaret etmektedir. Bir gruba bağlı firma sayısının artmasıyla birlikte Bilgi Alanı modelinde sağa doğru kaymalar olmakta ve ilişkiel karmaşıklık artmaktadır.

Şekil 2: Bilgi Alanında Çeşitlenme



Yönetim, koordinasyon ve kontrol ihtiyaçlarının bir gereği olarak her işletme grubunun ulaşabileceği ilişkiel karmaşıklığın bir üst sınırı olduğu söylenebilir. Bilgi alanında bilişsel karmaşıklığı düşük olan bir örgüt, daha yüksek ilişkiel karmaşıklık ile mücadele edebilir. Aynı şekilde, ilişkiel karmaşıklığı düşük olan bir örgüt, daha yüksek bilişsel karmaşıklık ile mücadele edebilir. Ancak kodlama ve soyutlama yeteneğinin yükseltilmesiyle, işletme grupları Boisot'un Bilgi Alanı modelindeki tımar-klan yapısından bürokrasiye ve pazar sistemine doğru geçebilecektir. Dolayısıyla, Bilgi Alanında farklı yapılar arasındaki geçişin belirli bir sırayı takip ettiği söylenebilir.

##### 4.1.1. Tımarlardan Klana "Ön Çeşitlenme"

Çeşitlenme döngüsü içerisinde, ilk aşamada, örgütler tımar sisteminden başlayarak çeşitlenme yoluyla klan sistemine doğru evrilmektedir. Tımar sisteminden klan sistemine doğru geçiş "ön çeşitlenme" olarak adlandırılabilir. Çeşitlenen firmalar sahip oldukları varlıklarını öncelikle kendilerine yakın alanlara aktarırlar,

daha sonra boş kapasiteleri varsa uzak alanlara girerler. (Wernerfelt ve Montgomery, 1988). Ön çeşitlenme aşamasında, örgütün etkileşim içerisinde olduğu yakın sektörler/alanlara girmesi ile ortaya çıkan ilişkili çeşitlenme, yeni sektörler/alanlara girmeyi gerektiren ilişkisiz çeşitlenmeye göre daha fazla tercih edilmektedir. Bunun nedeni, yoğun ilişkilere bağlı klan yapılanmasının ilişkili alanlar etrafında ortaya çıkmasının daha mümkün olmasıdır.

Ancak yoğun ilişkilere dayalı klan yapısı, Bilgi Alanında en fazla karmaşıklık doğuran ve faaliyetlerini devam ettirmek için en fazla zaman ve sosyal kaynak harcayan örgüt tipidir. Bunun nedeni, klanlarda olması gereken yüz yüze görüşmenin işlem maliyetlerini artırmasıdır. Klanlar, aynı zamanda, bir kriz durumunda en da fazla etkilenen ve kaos durumuna geçen örgütler olmaktadır (Boisot ve Child, 1999). Klan yapısı altında aşırı çeşitlenme, özellikle kriz durumlarında yönetilemez yapıların oluşmasına yol açmaktadır.

#### 4.1.2.Klandan Bürokrasiye “Holdingleşme”

(İletişim ile ilgili) fiziki sınırlılıklar ve zaman kısıtı klanlarda sınırlı sosyalleşmenin (bounded sociality) olmasına yol açar (Boisot ve Child, 1999). Klan yapısının getirdiği bilişsel ve ilişkisel zorluklar, zaman içerisinde örgütleri yeni arayışlara iter. Örgütler, klan yapısının getirdiği ilişkisel zorlukları aşmak için, parçalara ayrılarak ve bazı parçalarını yapı dışına aktararak ölçeklerini küçültme yoluna gidebilirler. Bununla birlikte, klan yapısı içerisinde faaliyet gösteren örgütler, bilişsel karmaşıklığı azaltabilmek amacıyla, kodlama ve soyutlama yeteneklerini artırmaya da çalışabilirler. Örgütlerde kodlama ve soyutlama yeteneğini artırmanın yolu, insan kaynakları, muhasebe, kalite ve üretim gibi sistemlerde standart kural ve prosedürleri geliştirmek ve uygulamaktan geçer. Kodlama ve soyutlama yeteneğinin artması bilgi aktarımını etkinleştirmekle kalmaz, aynı zamanda örgütün yönetimini ve kontrolünü kolaylaştırır.

Standart kural ve prosedürleri uygulayarak kodlama-soyutlama yeteneklerini artıran, yani bilişsel karmaşıklıklarını azaltabilen örgütler, klan yapısından bürokrasi yapısına doğru evrilirler. Klan yapısından bürokrasiye geçiş etkin işleyen yönetim ve kontrol sistemlerinin kurulmasını gerektirmektedir. Profesyonelleşme ile karşılıklı bağımlılığın ve sadakatın yerini kuralların ve prosedürlerin alması, klan yapısından bürokrasiye geçişte önemlidir. Dolayısıyla, bu geçiş bir anlamda işletme gruplarındaki “holdingleşme süreci” ile örtüşmektedir. Holdingleşme sürecinde, belirli bir çeşitlenme düzeyine ulaşılan klan yapısının getirdiği bilişsel-ilişkisel sorunları çözmek amacıyla merkezileşme ve standartlaşma sağlanır. Bu gelişme, Koç Holding’te olduğu gibi merkezi bir teşkilat kurma fikri ile paralellik taşımaktadır (Koç, 1983). Holding yapısının benimsenmesi, zaman içerisinde çeşitlenen işletme gruplarındaki dağınık yapının bir merkezi yönetim altında toplanması şeklinde gerçekleşmektedir.

#### 4.1.3.Bürokrasiden Pazara “İleri Çeşitlenme”

İşletme grupları, holdingleşme sonrasında yeni yönetim ve kontrol mekanizmalarının içselleştirilebilmesi için bir süreliğine yeni çeşitlenme girişimlerinden uzak dururlar. Bürokrasi yapısı içerisinde standart kural ve prosedürlerin uygulanmasıyla birlikte, zamanla, yönetim kapasitesinde boşluk (slack) oluşmaya başlar. Mevcut yapıda koordinasyon ihtiyacını azaltan standartlaşma, yeni alanlara girmeyi mümkün kılacak boş koordinasyon kapasitesi oluşturur (Zhou, 2011). Kararların rutinleşmesi ve işlevlerin alt birimlere aktarılması, yönetim kaynaklarının ve üretken faktörlerinin kullanımını genişleterek, yeni iş alanlarında ortaya çıkan fırsatların takip edilmesini mümkün kılar (Matsusaka, 2001).

Bürokrasi yapısına geçerek, standart kural ve prosedürleri uygulayabilen, yönetim ve kontrol sistemlerini kurabilen işletme grupları, sahip oldukları yönetim kapasitesini kullanarak, ileri çeşitlenme aşamasında ilişkili ve ilişkisiz çeşitlenme yoluyla büyümeye devam ederler. Örgütlerin, bürokrasi yapısında oluşan boş yönetim kapasitesini değerlendirmek suretiyle yeni alanlara girerek çeşitlenmesi ve pazar yapısına doğru evrilmesi “ileri çeşitlenme” olarak adlandırılabilir.

#### 4.1.4.Pazardan Klana “Dağılma”

Firmaların çeşitlenmesi ile ilgili bir “optimal” seviyeden bahsedilebilir, dolayısıyla bu seviyenin üzerinde çeşitlenen firmalar aşırı çeşitlenmiş firmalar olarak değerlendirilebilir (Markides, 1995). Firmanın çeşitlenme düzeyinin gerekenden fazla olması, stratejik kontrolü zayıflatarak kötü yönetime yol açtığından firma performansını düşürür (Hoskisson ve Turk, 1990). Aşırı çeşitlenme, örgütün kontrol kabiliyetinin zayıflaması ve kaynakların verimsiz alanlara aktarılması sonucunu doğurabilir (Hoskisson vd., 1991). İşletme gruplarının pazar yapısı altında aşırı çeşitlenmesi ilişkisel karmaşıklığı örgütün karşılık verebileceği seviyenin üzerine çıkarabilir. Mevcut kodlama ve soyutlama düzeyinin aşırı çeşitlenen pazar yapısı için yetersiz olduğu durumlarda veya örgütteki değişimler (yönetim kadrosundaki değişim, vb.) neticesinde kodlama-soyutlama

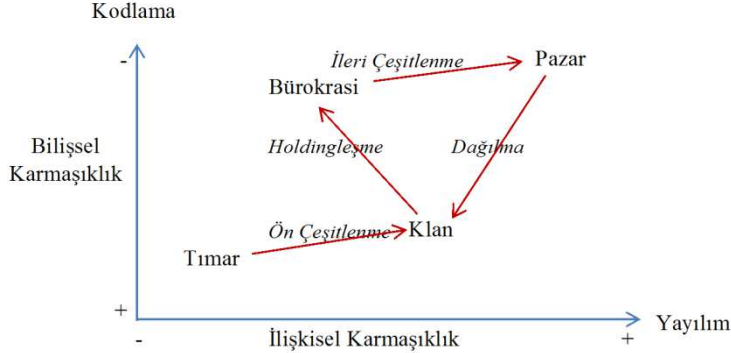


düzeyinin azalması durumunda, işletme grupları pazar yapısından klan yapısına dönüş yapmak zorunda kalabilirler.

Pazar yapısından klan yapısına dönüş bazı faaliyet alanlarından çekilerek odaklanmayı beraberinde getirebilir. Aşırı çeşitlenmiş bir yapıdan vazgeçerek odaklanma işletme gruplarının performansını ve etkinliğini artırabilir. Markides, odaklanmaya giden firmaların çeşitlenme düzeylerinin optimal seviyeden yüksek olduğunu belirtmektedir (1992). Çevresel belirsizlik ve değişiklikler de çeşitlenmenin maliyetini artırarak optimal çeşitlenme düzeyini aşağıya çekebilir (Markides, 1995). Örneğin, ABD’de 1980’lerde görülen odaklanma eğilimi, ABD ekonomisindeki rekabetin güçlenmesi ile birlikte firmalar için optimal çeşitlenme düzeyinin azalmasına bağlanmaktadır (Liebeskind ve Opler, 1992).

Pazarın dağılmasıyla birlikte çeşitlenme döngüsünde geriye “klan” yapısına dönmüş olunur.

**Şekil 3:** Bilgi Alanında Çeşitlenme Döngüsü



**ÖNERME 1:** Örgütlerin çeşitlenme sürecinde, firma sayısının artması ile Bilgi Alanı modelinde önce tımar yapısından klan yapısına geçiş olur, kodlama ve soyutlama becerisine bağlı olarak bazı işletme grupları klan yapısından bürokrasi yapısına geçiş yaparlar, ilave çeşitlenmelerle de bürokrasiler pazar yapısına dönüşür.

#### 4.2. Çeşitlenme Döngüsünde İlişkili ve İlişkisiz Çeşitlenme

Galbraith ve Kazanjian (1986) çeşitlenmede baskın yönelimin dikey çeşitlenmeden ilişkili çeşitlenmeye doğru geliştiğini, az sayıda firmanın ise ilişkisiz alanlara doğru da çeşitlenmeye gittiğini belirtmektedir. Örgütlerin başlangıçta ilişkili alanlarda çeşitlenmeyi tercih ettikleri, daha sonra ilişkisiz alanlarda çeşitlenmeye başladıkları ve ilave çeşitlenmelerin getireceği sinerji yok olunca da çeşitlenme eğilimlerini durdurdıkları belirtilmektedir (Zhou, 2011). Genel olarak, bir firmanın ulaşabileceği ilişkisiz çeşitlenme düzeyi, ilişkili çeşitlenme düzeyinden daha yüksek olmaktadır (Hill ve Hoskisson, 1987). Bu nedenden dolayı, ilişkili çeşitlenme kapasitesinin sınırlarına gelmiş olan firmalar daha fazla büyüebilmek için bir noktadan sonra ilişkisiz çeşitlenmeyi tercih etmektedirler (Hill ve Hoskisson, 1987).

İlişkili çeşitlenmenin faydaları, bir firmanın iş kolları arasındaki ortak yönler arttıkça en üst düzeye çıkar (Jones ve Hill, 1988). Bununla birlikte, firmanın yakın ilişkili alanlara doğru çeşitlenme düzeyi arttıkça, başka yakın ilişkili alanlar bulma ihtimali azalacaktır (Jones ve Hill, 1988). İlişkili çeşitlenen firmalarda oluşan yüksek bürokratik maliyetler ve ilişkili alanların sınırlı olması nedeniyle çeşitlenme düzeyinin düşük olması, ilişkisiz çeşitlenen firmalarda ise iç sermaye piyasasının daha etkin işleyebilmesi için çeşitlenme düzeyinin daha yüksek olması beklenmektedir (Jones ve Hill, 1988; Hoskisson ve Hitt, 1990). Dolayısıyla, ilişkili çeşitlenmenin düşük çeşitlenme düzeyinde, ilişkisiz çeşitlenmenin ise yüksek çeşitlenme düzeyinde daha yüksek performans getirdiği iddia edilebilir (Jones ve Hill, 1988).

Çeşitlenme döngüsünün ilk aşaması olan “ön çeşitlenme” sürecinde daha çok ilişkili çeşitlenme girişimlerine rastlanması beklenmektedir. İlişkisiz çeşitlenme ise, ilk çeşitlenme deneyimlerinden daha sonra ortaya çıkmakta ve özellikle bürokrasiden pazar yapısına geçiş tanımlayan “ileri çeşitlenme” aşamasında artmaktadır. Dolayısıyla, Bilgi Alanındaki farklı örgüt yapıları içerisinde ilişkili çeşitlenme düzeyi en fazla olan örgüt yapısının klan yapısı, ilişkisiz çeşitlenme düzeyi en fazla olan örgüt yapısının ise pazar yapısı olması beklenmektedir.

**ÖNERME 2:** Bilgi alanı modelinde işletme grupları açısından ilişkili çeşitlenme düzeyi en fazla olan klan yapısı, ilişkisiz çeşitlenme ve toplam çeşitlenme düzeyi en fazla olan ise pazar yapısıdır.

### 4.3. Çeşitlenme ve Yönetim Kontrolleri

Çeşitlenmiş bir örgüt yapısı içerisinde, merkezi bir yönetim altında her biri ayrı faaliyet alanına odaklanan stratejik iş birimleri oluşmaktadır. Çeşitlenmiş örgütte, alt birimlerden merkeze bilgi aktarımı ve merkezin alt birimler üzerinde kontrol faaliyeti gerçekleşmektedir. Merkezdeki tepe yöneticilerinin en önemli rolü alt birimlerden gelen farklı bilgileri bir arada değerlendirerek bütünleştirilmesini sağlamaktır. Çeşitlenmiş bir örgütteki hiyerarşide merkez birim asil, alt birim yöneticileri ise vekil olarak görülebilir (Jones ve Hill, 1988). Hiyerarşik yapılarda belirli düzeyde yetki devri olmakta ve az da olsa kontrol kaybı görülmektedir. Dolayısıyla, bu durumda asilin (merkezi birim) vekilin (iş birimi yöneticileri) fırsatçı davranışlarının önüne geçecek kontrollere sahip olması gerekmektedir. Bu kapsamda, örgüt merkezinin farklı iş birimleri hakkında bilgi almasını ve onları yönlendirmesini sağlayacak hedefler, kurallar ve bütçeler gibi kontroller devreye girmektedir.

#### 4.3.1. İlişkili ve İlişkisiz Çeşitlenmenin Kontrolü

Bir örgütteki kontrol maliyetlerinin düzeyi, örgüt içerisindeki ilişkilerin karşılıklı bağımlılığına bağlıdır (Jones, 1984). Örgütün alt birimleri arasında kaynak paylaşımı ve işbirliğinin arttığı durumlarda, her bir alt birimin performansının ayrı ayrı kontrol edilmesi güçleşmektedir. Farklı iş kolları arasında yoğun işbirliği ve kaynak paylaşımı, karşılıklı bağımlılığı artırır ve başarı için yüksek düzey koordinasyon gerektirir (Goold ve Campbell, 1987; Hill ve Hoskisson, 1987; Hoskisson vd., 1993a; Lorsch ve Allen, 1973). Bir örgütün iş birimleri arasındaki ilişki düzeyi arttıkça üst yönetim üzerindeki bilgi işleme yükü de artmaktadır (Hill ve Hoskisson, 1987).

İlişkili çeşitlenme koordinasyonu ve kontrolü en maliyetli olan çeşitlenme türüdür (Jones ve Hill, 1988). İlişkili alanlardaki çeşitlenme sinerji doğurmakla birlikte, çok sayıda ilişkili alanı bir arada yönetmenin getirdiği koordinasyon sorunları sinerjiden gelen faydaları yok edebilir (Zhou, 2011). İlişkili çeşitlenmenin getirdiği sinerjiye dayalı faydaları ortaya çıkarmanın yolu merkezi yönetimin birimler arasındaki koordinasyon rolünün etkinleştirilmesinden geçer (Jones ve Hill, 1988). Bunun nedeni, ilişkili çeşitlenmeye giden firmalardaki bilgi akışının ve koordinasyon ihtiyacının her düzeyde yoğun ve çok yönlü olması gereğidir. İlişkili çeşitlenmede her bir alt birimde üretilen bilginin merkezi yönetim aracılığıyla ilgili olabilecek diğer tüm alt birimlerle de paylaşılması önemlidir (Hoskisson ve Hitt, 1988). Dolayısıyla, yüksek düzeyde ilişkili çeşitlenmeye sahip örgütler yüksek düzeyde koordinasyon ve kontrol maliyetleri ile mücadele etmek durumunda kalmaktadır.

İlişkisiz çeşitlenmiş örgüt yapısını kontrol etmenin maliyetleri ilişkili çeşitlenmiş örgüte daha düşük olmaktadır (Jones ve Hill, 1988). İlişkisiz çeşitlenmeye giden firmalar, birbirinden farklı teknik, pazarlama ve yönetsel yetenekler gerektiren alanlara girerler (Dundas ve Richardson, 1982). İlişkisiz çeşitlenmeye giden firmalarda her iş birimi, merkez ile daha zayıf ilişki içerisinde ve daha bağımsız olarak faaliyetlerine devam edebilmektedir. İlişkisiz çeşitlenen firmalarda alt birimler arasında sinerjiye dayalı etkileşimler beklenmediğinden, alt birimlerden firma merkezine en alt düzeyde bilgi aktarımı tercih edilmektedir (Hoskisson ve Hitt, 1988). Bu nedenden dolayı, merkez tarafından alt birimler üzerinde daha zayıf bir kontrol faaliyeti gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla, alt birimlerin koordinasyonu ve kontrolü için yapılması gereken yatırımlar ve ayrılması gereken kaynaklar azalmaktadır.

#### 4.3.2. Stratejik, Bürokratik ve Finansal Kontroller

Çeşitlenmiş firmalarda tepe yöneticiler örgütün bütününe kontrol edebilmek için değişik araçlara ihtiyaç duymaktadır (Hitt vd., 1990). Çeşitlenme ile birlikte firmanın büyüklüğünün artması ve faaliyet gösterdiği alanın genişlemesi kontrol yapılarını ve ihtiyaçlarını farklılaştırmaktadır (Hitt vd., 1990). Çeşitlenmiş firmalar örgütsel kontrolü sağlamak amacıyla üç tür kontrol kullanırlar; bunlar stratejik, finansal ve bürokratik kontrollerdir (Hitt vd., 1990). Stratejik kontroller, operasyonel alanlara odaklanmış öznel kriterleri içerirken, finansal kontroller yatırım geri dönüşü gibi nesnel kriterleri içerir (Rowe ve Rankin, 2002), bürokratik kontroller ise planlama ve bütçeleme gibi alanlardaki biçimsel kontrollerdir. Finansal kontroller kısa vadeli sonuçlara, stratejik kontroller uzun vadeli sonuçlara, bürokratik kontroller ise biçimsel uyuma önem verir.

Stratejik kontroller, stratejik iş birimleri arasındaki koordinasyon sağlamak ve böylece olası sinerjiyi ortaya çıkarmak amacıyla üst yönetim tarafından kullanılır. Stratejik kontroller, tepe yöneticilerin iş birimi yöneticilerinin planlarını ve rekabete dayalı öngörülerini stratejik kriterler kullanarak değerlendirebilmeye becerilerini ortaya koyar (Hitt vd., 1990). Stratejik kontrolü benimseyen yönetimlerde sadece finansal veriler değil, operasyonel, ürün, pazar ve müşteri gibi konularda da bilgi akışı gerçekleştirilir (Karaevli, 2007). Stratejik kontroller kaynak paylaşımının, yoğun işbirliğinin ve yakın çalışmanın olduğu ortamlarda kullanılmak-

tadır (Gupta 1987, Hoskisson ve Hitt 1988). Daha çok ilişkili çeşitlenen firmalar tarafından kullanılan stratejik kontroller strateji, üretim hattı ve rekabetçilik alanlarında derin bilgiler içerirler (Hill ve Hoskisson, 1987; Jones ve Hill, 1988). Stratejik kontroller, iş birimi yöneticilerinin değerlendirilmesinde öznel, bazen de sezgisel kriterlere önem verir (Gupta, 1987). Stratejik kontroller, farklı iş alanlarındaki yöneticileri kontrol edebilmek için, üst yönetimin her bir iş alanı ile ilgili bilgili olmasını; ayrıca, üst yönetim ile iş birimi yöneticileri arasında yoğun koordinasyonu ve yüz yüze iletişimi gerektirir (Hitt vd., 1997). Bununla birlikte, çok fazla sayıda iş birimini detaylı stratejik kontroller ile değerlendirmek merkezi yönetimin bilgi işleme kapasitesini zorlayabilir (Hill ve Hoskisson, 1987).

Küçük firmalarda tepe yöneticiler biçimsel olmayan yönlendirici ve davranışsal kontrollerle alt birim yöneticilerinin davranışlarını izleyip değerlendirebilirler (Hitt vd., 1990). Çeşitlenme ile birlikte firma ölçeğinin ve faaliyet gösterdiği alanın genişlemesi biçimsel bürokratik kontrollerin daha fazla kullanımını gerektirebilir (Hitt vd., 1990). Çeşitlenme ile büyüyen örgüt yapısında yöneticilerin kontrol alanları (span of control) genişlediğinden, alt birimlere yetki ve sorumluluk devri olmakta, bu durum yönetim seviyelerini artırmaktadır (Hitt vd., 1990). Artan yönetim seviyesi sayısı örgütsel karmaşıklığı daha da artırmakta (Mintzberg, 1979; Khandwalla, 1978), bu da alt birimlerde farklı yönelimlere ve davranışlara yol açabilmektedir. Bürokratik kontroller planlama, bütçeleme ve denetim işlevlerinin belirli bir standarda bağlı olarak yerine getirilmesi ile ilgilidir (Hitt vd., 1990). Bürokratik kontroller, bir örgüt içerisinde otoriteyi ve raporlama ilişkilerini tanımlayarak bunların standartlaşmasını ve her seviyede öngörülebilir biçimsel davranışların temin edilmesini amaçlar (Hitt vd., 1990).

Finansal kontrollerin örgüt içerisinde rekabetçi süreçler işleterek kaynakları daha etkin dağıtmak amacıyla kullanıldığı belirtilmektedir (Dundas ve Richardson 1982, Hill ve Hoskisson 1987, Williamson 1975). Tepe yöneticiler, alt birimlerin endüstri yapısı, (piyasa koşulları) ve teknoloji gibi operasyonel bilgilere tam olarak hakim olamadıkları durumlarda, kısa dönemli net kâr ve yatırım kârlılığı gibi finansal sonuçlara odaklanırlar (Hoskisson ve Hitt 1988). Finansal kontrolün baskın olduğu işletme gruplarında, üst yönetim, alt birimlerin kendi içindeki stratejik kararlarına mümkün oldukça karışmaz ve farklı iş birimleri arasında sinerji arayan ilişkiler aramaz (Karaevli, 2007). Finansal kontrolleri kullanabilmek için üst yönetimin her bir iş alanı ile ilgili detaylı bilgiye sahip olması gerekmemektedir. Finansal kontroller, üst yönetimin birbiriyle ilişkisi olmayan daha geniş bir alandan gelen bilgiyi süreçlemesine ve değerlendirmesine imkan tanımaktadır. Finansal kontroller kullanılarak iş alanı yöneticilerini nesnel finansal göstergeler bazında değerlendirmek mümkün olmaktadır (Baysinger ve Hoskisson, 1989; Hitt vd., 1990). Dolayısıyla, finansal kontrollerin kullanılması üst yönetim üzerindeki bilgi işleme yükünü azaltır (Hill ve Hoskisson, 1987).

Belirli bir çeşitlenme düzeyinin üzerine çıktığında, üst yöneticiler, her bir iş biriminin stratejilerini ve operasyonlarını anlamakta zorlanacaklarından stratejik kontroller yerine finansal kontrollere daha fazla önem vermeye başlarlar (Baysinger ve Hoskisson, 1989; Hitt vd., 1990; Hitt vd., 1997; Hoskisson ve Hitt, 1988; Hoskisson, vd., 1993a;). Tallman ve Li (1996), çok fazla çeşitlenmiş firmalarda yönetim kapsamının, stratejik kontrol yeteneğinin ötesine genişleyebildiğini belirtmektedir. Firmanın yeni alanlara girmesi, yönetimin bilgi işleme kapasitesini zorlayabileceğinden, yöneticiler stratejik değerlendirmenin yerine daha az bilgi işleme yükü gerektiren nesnel finansal değerlendirme yapmayı tercih edebilirler (Hitt vd., 1990). Çeşitlenme düzeyi yüksek firmalarda, üst yönetim kararları ile operasyonel kararların birbirinden ayrılması da finansal kontrollerin kullanımı destekler (Ellsworth, 1983). eşitlenme düzeyi arttıkça, tepe yöneticiler firmayı adeta "rakamlarla yönetmeye" (Hayes ve Abernathy, 1980; Dundas ve Richardson, 1982); dışarıdaki finansal analistlerin değerlendirdiği gibi finansal değerler bazında değerlendirmeye ve kontrol etmeye başlarlar (Hoskisson, vd., 1993a).

#### 4.3.3. Bilgi Alanında Yönetim Kontrolleri

Çeşitlenmiş bir firmada koordinasyon ve kontrolün nasıl olması gerektiği, firmanın çeşitlenme düzeyi ve yönü ile ilişkilidir. Birbirleri ile ilişkili sektörlerde faaliyet gösteren işletme gruplarının daha çok stratejik kontrolleri, ilişkisiz sektörlerde faaliyet gösteren işletme gruplarının ise finansal kontrolleri ön plana çıkardıkları ve uyguladıkları tespit edilmiştir (Michel ve Hambrick, 1992). Karşılıklı bağımlılığı yüksek bir çeşitlenme stratejisi izleyen gruplarda finansal kontrollerin (Rowe ve Rankin, 2002), bağımlılığı düşük bir çeşitlenme stratejisi izleyen gruplarda ise stratejik kontrollerin etkisi azalmaktadır.

Bir işletme grubu içerisinde bulunan firmaların ilişki düzeyi arttıkça ortak stratejilerin, eşgüdümün ve işbirliklerinin önemi artmaktadır. Grup içerisindeki firmalar arasındaki ilişki düzeyi azaldıkça da, bu yapıyı yönetmek için gerekli olan kodlama ve soyutlama düzeyinin artması gerekmektedir. Bilgi Alanı modelinde stratejik kontrollerin kullanımı arttıkça tepe yönetim açısından ilişkisel karmaşıklığın arttığı, finansal kontrollerin kullanımı arttıkça da bilişsel karmaşıklığın azaldığı belirtilebilir. Finansal kontrollere dayalı ilişkisiz

çeşitlenmede kodlama ve soyutlama stratejik kontrollere dayalı ilişkili çeşitlenmeye göre daha kolaydır. Dolayısıyla, Bilgi Alanı modelinde ilişkiyel karmaşıklığı yüksek, kodlama-soyutlaması düşük olan klan yapısının daha çok stratejik kontrolleri; bilişsel karmaşıklığı düşük, kodlama- soyutlaması yüksek olan pazar yapısının ise daha çok finansal kontrolleri kullanmaktadır. Bürokrasiler ise standartlaşma ve formalizasyona verdikleri önem nedeniyle özellikle bürokratik kontrolleri yoğun olarak kullanırlar.

*ÖNERME 3: İşletme grupları içerisinde Bilgi Alanı modelinde tımar ve klan tipi yapılara sahip olanların daha çok stratejik kontrolleri, bürokrasilerin bürokratik kontrolleri ve pazarların finansal kontrolleri kullanması beklenir.*

## KAYNAKÇA

- Amit R. ve Livnat, J. 1988. Diversification Strategies, Business Cycles and Economic Performance. *Strategic Management Journal*, 9: 99-110.
- Andrews, K. R. 1951. Product Diversification and Public Interest. *Harvard Business Review*, July: 91-107.
- Anıl, İ. ve Yiğit, İ. 2011. The Relation between Diversification Strategy and Organizational Performance: A Research on Companies Registered to the Istanbul Stock Exchange Market. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24: 1494-1509.
- Ansoff, H., 1957. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35 (5): 113-124.
- Baysinger, B. ve Hoskisson, R.E. 1989. Diversification Strategy and R&D Intensity in Multiproduct Firms. *Academy of Management Journal*, 32(2):310-332.
- Benston, G. J. 1980. Conglomerate Merger: Causes, Consequences and Remedies. Washington, D.C: American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- Berry, C.H., 1971. Corporate growth and diversification. *Journal of Law and Economics*, 14, 371-383.
- Bettis, A. 1981. Performance differences in related and unrelated diversified firms. *Strategic Management Journal*, 2(4): 379-393.
- Boisot, M. 1995. *Information Space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture*. Routledge, Londra.
- Boisot, M. 1998. *Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy*. Oxford, Oxford UP.
- Boisot, M ve Child, J. 1996. From Fiefs to Clans: Explaining China's Emergent Economic Order. *Administrative Science Quarterly*, 41:600-628.
- Boisot, M. 2004. Exploring the information space: A Strategic Perspective on Information Systems. *Internet Interdisciplinary Institute (Working Paper Series) WP04-003*, <http://www.uoc.edu/in3/eng/index.htm>, 10 Ocak 2011
- Campa, J. M. ve Kedia, S. 2002. Explaining the diversification discount. *Journal of Finance*, 57: 1731-1762.
- Chatterjee, S. ve Wernerfelt, B. 1991. The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. *Strategic Management Journal*, 12(1): 33-48.
- Christensen, H.K. ve Montgomery, C.A. 1981. Corporate economic performance: Diversification strategy versus market structure. *Strategic Management Journal*, 2:327-343.
- Çolpan, A.M. ve Hikino, T. 2008. Türkiye'nin Büyük Şirketler Kesiminde İşletme Gruplarının İktisadi Rolü ve Çeşitlendirme Stratejileri. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2): 23-58.
- Datta, D.K., Rajagopalan, N. ve Rasheed, A.M.A. 1991. Diversification and Performance: Critical Review and Future Directions. *Journal of Management Studies*, 28(5): 529-558.
- Dundas, K. M. ve Richardson P. R. 1982. Implementing the Unrelated Product Strategy. *Strategic Management Journal*, 3:287-301.
- Ellsworth, R. R. 1983. Subordinate Financial Policy to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 61(6):170-181.
- Galbraith, J. R., ve Nathanson, D. A. 1978. *Strategy implementation: Structure, systems and process*. St. Paul, MN: West.
- Galbraith, J.R. ve Kazanjian, P.K. 1986. *Strategy Implementantion*. New York: West.
- Goold, M., Campbell, A., 1987. Many best ways to make strategy. *Harvard Business Review* 65 (6): 70-76.
- Grant, R. M. ve Jammine, A. P. 1988. Performance differences between the Wrigley/Rumelt strategic categories. *Strategies Management Journal*, 9: 333-46
- Granovetter, M. 1994. *Business groups*. N. J. Smelser ve R. Swedberg (Der) *The handbook of economic sociology*: 453-475. Princeton, N. J.: Princeton University Press.
- Gupta, A. K. 1987. SBU Strategies, Corporate-SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation. *Academy of Management Journal*, 30:477-500.
- Hayes, R. H. ve Abernathy, W. J. 1980. Managing Our Way to Economic Decline. *Harvard Business Review*, 58: 67-77.
- Higgins, R.C. ve Schall, L.D. 1975. Corporate Bankruptcy and Conglomerate Merger. *Journal of Finance*, 30:93-113.
- Hill, C.W.L. ve Hoskisson R.E. 1987. Strategy and Structure in the Multiproduct Firm. *Academy of Management Review*, 12:331-341.
- Hill, C.W.L. ve Snell, S.A. 1988. External control, corporate strategy, and firm performance in research-intensive industries. *Strategic Management Journal*, 9: 577-590.
- Hitt, L. M. ve Ireland, R.D. 1985. Strategy, Contextual Factors, and Performance. *Human Relations*, 38(8): 793-812. '
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., ve Ireland, R.D. 1990. Mergers and Acquisitions and Managerial Commitment to Innovation in M-Form Firms. *Strategic Management Journal*, (11): 29-47.

- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., ve Kim, H. 1997. International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4): 767-798.
- Hoskisson, R.E. 1987. Multidivisional structure and performance: The contingency of diversification strategy. *Academy of Management Journal*, 30:625-644.
- Hoskisson, R. E. ve Hitt M. A. 1988. Strategic Control Systems and Relative R&D Investment in Large Multiproduct Firms. *Strategic Management Journal*, 9:605-621. *Academy of Management Review*, 12:331-341.
- Hoskisson R. E. ve Hitt, M. A. 1990. Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical perspectives. *Journal of Management*, 16: 498.
- Hoskisson, R. E. Turk T. A. 1990. Corporate Restructuring: Governance and Control Limits of the Internal Capital Market. *Academy of Management Review*, 15:459-477.
- Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Hill, C.W. 1991. Managerial Risk Taking in Diversified Firms: An Evolutionary Perspective. *Organization Science*, 2(3):296-317.
- Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Hill, C.W.L., 1993. Managerial incentives and investment in R&D in large multiproduct firms. *Organization Science*, 4 (2): 325-341.
- Jensen, M.C. 1988. Takeovers: Their Causes and Consequences. *Journal of Economic Perspectives*, 2: 221-248.
- Jensen M. C. ve Meckling, W. 1992. Specific and General Knowledge, and Organizational Structure. L. Werin ve H. Wijkander (der.), *Contract Economics*, Blackwell, Oxford: 251-274.
- Jones, G. R. 1984. Task visibility, free riding, and shirking: explaining the effect of structure and technology on employee behavior. *Academy of Management Review*, 9: 684-695.
- Jones, G. R. ve Hill, C. W. L. 1988. Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice. *Strategic Management Journal*, 9:159-172.
- Karaevli, A. 2007. Çeşitlendirme Stratejileri ve Yönetim Kontrol Sistemlerinin Türkiye'deki İşletme Gruplarının Değişim Kapasitesi Üzerindeki Etkileri. 15. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildirileri, Sakarya Üniversitesi. [research.sabanciuniv.edu/828/1/stvkaf07a89.doc](http://research.sabanciuniv.edu/828/1/stvkaf07a89.doc).
- Karaevli, A. 2008. Türkiye'deki İşletme Gruplarında Çeşitlendirme Stratejilerinin Evrimi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2): 85-107.
- Khandwalla, P. 1978. *The Design of Organizations*. Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- Khanna, T. ve Palepu, K. 2000. Is group affiliation profitable in emerging markets? An analysis of diversified Indian business groups. *Journal of Finance*, 55:867-893.
- Khanna, T., ve Yafeh, Y. 2007. Business groups in emerging markets: Paragons or parasites. *Journal of Economic Literature*, 45: 331-372.
- Koç, V. 1983. *Hayat Hikayem*, İstanbul: Çeltüt Matbaacılık.
- Lewellen, W.G. 1971. A Pure Financial Rationale for the Conglomerate Merger. *Journal of Finance*, 26(2): 521-37.
- Liebeskind, J. ve T. C. Opler. 1992. The causes of corporate refocusing, Working paper. University of Southern California.
- Lorsch, J.W., Allen, S.A., 1973. *Managing Diversity and Interdependence: An Organizational Study of Multidivisional Firms*. Harvard Business School, Boston.
- Lubatkin, M. ve Rogers, R. 1989. Diversification Strategies, Systematic Risk, and Stockholder Return. *Academy of Management Journal*, 32(2): 454-465.
- Markham, J.W. 1973. *Conglomerate enterprise and public policy*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Markides, C. C. 1992. Consequences of Corporate Restructuring: Ex Ante Evidence. *Academy of Management Journal*, 35:398-412.
- Markides, C. C. 1995. Diversification, Restructuring and Economic Performance. *Strategic Management Journal*, 16:101-118.
- Matsusaka, J. G. 2001. Corporate Diversification, Value Maximization, and Organizational Capabilities. *Journal of Business*, 74(3): 409-431.
- Meyer, M., Milgrom, P., Roberts, J., 1992. Organizational prospects, influence costs and ownership changes. *Journal of Economics and Management Strategy*, 1 (1): 9-35.
- Michel J. G. ve Hambrick, D. C. 1992. Diversification posture and top management team characteristics. *Academy of Management Journal*, 35: 9-37.
- Mintzberg, H. 1979. *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall, New York.
- Montgomery, C. A. ve Wernerfelt, B. 1988. Diversification, Ricardian Rents, and Tobin's q. *Rand Journal of Economics*, 19 (Winter): 623-632.
- Nachum, L. 1999. Diversification Strategies of Developing Country Firms. *Journal of International Management*, 5: 115-140
- Özkar, B., Kurt, M. ve Karayormuk, K. 2008. Türkiye'de İşletme Grupları: Eskiler ve Yeniler. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2): 85-107.
- Palepu, K., 1985. Diversification strategy, profit performance, and the entropy measure. *Strategic Management Journal*, 6 (3): 239-255.
- Palich, L.E., Cardinal, L.B., Miller, C.C., 2000. Curvilinearity in the Diversification-Performance Linkage: An Examination of Over Three Decades of Research. *Strategic Management Journal*, 21(2):155-174.
- Pennings M., H. Barkema ve S.Douma. 1994. Organizational Learning and Diversification. *The Academy of Management Journal*, 37(3): 608-640
- Penrose, E., 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley & Sons, New York, NY.

- Rowe, W.G. ve Rankin, D. 2002. Insiders or outsiders: Who should have more power on a board? *Ivey Business Journal*: November/December.
- Rumelt, R.P., 1974. Strategy, Structure, and Economic Performance. Division of Research, Harvard Business School, Boston, MA.
- Rumelt, R.P. 1977. Corporate Diversification Strategies and Financial Performance. Managerial Studies Center, Graduate School of Management, University of California, Los Angeles.
- Rumelt, R. P. 1978. Databank on diversification strategy and corporate structure. Managerial Studies Center, Graduate School of Management, University of California, Los Angeles.
- Rumelt, R. P. 1982. Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3: 359-369.
- Salter, M. S. ve Weinhold, W. A. 1979. *Diversification Through Acquisition*. New York: Free Press.
- Sargut, A. S. 1999. Institutionalization Process in Collectivist Cultures: A Cross-Cultural Approach. *Utrecht Business Review*, 1 (1):75-87.
- Sargut, A. S. 2001. *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. İmge Kitabevi, Ankara
- Scherer, F. M. 1980. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Chicago, Rand McNally.
- Tallman, S., ve Li, J.T. 1996. The Effects of International Diversity and Product Diversity on the Performance of Multinational Firms. *Academy of Management Journal*, 39(1):179-196.
- Teece, D.J. 1980. Economies of scope and scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1: 233-47.
- Teece, D.J. 1982. Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3:39-63.
- Wernerfelt, B. ve Montgomery C. A. 1988. Tobin's q and the importance of focus in firm performance. *American Economic Review*, 78: 246-250.
- Williamson, O.E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press, Glencoe.
- Zhou, Y. M. 2011. Synergy, Coordination Costs, and Diversification Choices. *Strategic Management Journal*, 32: 624–639.

# TÜRKİYE’DE SANAYİ İŞLETMELERİNDE ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Araş.Gör.Afet Ayçe BAŞALP**

Celal Bayar Üniversitesi  
Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu  
ayceonag@hotmail.com

**Prof.Dr.Mustafa TEPECİ**

Celal Bayar Üniversitesi  
Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu  
mtepeci@yahoo.com

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin uluslararası stratejik işbirlikleri yapmasının nedenlerinin belirlenmesi, stratejik işbirliklerinin başarısını belirleyen faktörlerin ortaya çıkarılması ve işbirliklerinin başarı (performans) düzeyinin belirlenmesidir. Ekonomi ve Çalışma Bakanlığında elde edilen arşiv listesi ile belirlenen 1020 uluslararası stratejik işbirliği yapan firma çalışma evreni olarak belirlenmiş; çalışmaya katılan 109 adet firma yöneticisinden anket yoluyla toplanan verilerin analizi, stratejik işbirliklerinin oluşturulma nedenlerini rekabetçilik, yenilikçilik ve öğrenme, pazarı genişletme ve finansal nedenler olarak ortaya çıkarmıştır. Stratejik işbirliklerinin başarısını belirleyen unsurlar 6 boyut olarak bulunmuştur. Bunlar 1) bilgi paylaşımı ve uyum, 2) birbirine bağımlılık, 3) bağlılık, 4) çatışma çözümü, 5) güven ve 6) koordinasyon olarak ortaya çıkmıştır. İşbirliği başarısı üzerinde yenilikçilik ve öğrenme, birbirine bağımlılık ve çatışma çözümü faktörleri etkili olmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Uluslararası stratejik işbirlikleri, başarı faktörleri, işbirliği performansı, sanayi sektörü.

## 1.GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında, şirketlerin sadece kendi kaynakları ve yetkinlikleriyle rekabet edebilme ve hayatta kalabilme şansları her geçen gün azalmaktadır. Özellikle, küçük ve orta ölçekli şirketler birim maliyetleri yüksek olduğundan büyük şirketlerin karşısında ayakta kalamamaktadır. Bilgi teknolojisi ve iletişimdeki ilerlemeler ve ekonomik faaliyetlerin sınır tanımadan gerçekleşmesi, şirketleri akla gelebilecek her konuda, dünyanın her yerinden, her türlü şirketin rekabetine açık hale getirmiştir. Bu nedenle, büyük ve güçlü şirketler bile, stratejik işbirlikleri ile kaynaklarını daha verimli kullanma ve rekabet güçlerini artırma yoluna gitmişlerdir.

Ayrıca, internetin getirdiği yeni ekonomik düzende, temel ekonomik faaliyet bir malın bir fiyat karşılığında kalıcı olarak el değiştirmesi değil, sürekli ihtiyaçların karşılanmasına dönüşmüştür (Güçlü, 2003: 64). Yani değişen ve çeşitlenen müşteri ihtiyaçlarını sürekli cevaplayabilme ve onlara istedikleri bilgiyi sunabilme önemli hale gelmiştir. Bunun için de, işbirliği yapılması gereken şirket veya kurum sayısının artması kaçınılmaz olabilmektedir. Dolayısıyla, stratejik işbirlikleri aynı zamanda yeni ekonomide düzenin diğer tanımıdır. Tüm işletmeler de bu düzene uymakla yükümlüdür (Güçlü, 2003: 64).

Stratejik işbirliklerinin ortaya çıkardığı avantajların belli başlıları; işletmeler tarafından yeni teknoloji veya pazarlara ulaşmak, faaliyetlerdeki riski paylaşmak, işleri çeşitlendirmek ve belirsizlikleri azaltmak olarak sayılabilir. Ortak işletmeler açısından çok sayıda avantaj yaratmalarına karşın, oluşturulan stratejik işbirlikleri çeşitli nedenlerle kötü performans da sergileyebilmektedirler. Araştırma sonuçlarına göre stratejik işbirliklerinin yaklaşık yarısından fazlası başarısızlıkla veya ortaklarının beklentilerinin karşılanmaması ile sonuçlanmaktadır (İplik, 2008:4; Park ve Ungson, 2001; Whiple ve Frankel, 2000). Başarısızlıkların temelinde; sanayi işletmelerinin amaçlarını doğru belirleyememesi, prosedürlerin fazla oluşu, ortaklık edebilecekleri konuların mali analizinin doğru yapılamayışı ve en önemlisi de iki firmanın şekil itibarıyla benzeşmemesi ve diğer işbirliklerinin örnek alınarak taklit edilmesidir (Mohr ve Speakman, 1994:169).

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

Wheelen ve Hunger (2010)'a göre stratejik işbirliği, iki veya daha fazla işletmenin veya şirketler grubunun ya da stratejik iş biriminin stratejik açıdan ortakların her birinin beklenti veya çıkarlarına hizmet eden anlamlı bir takım amaçları için kurmuş oldukları ortaklıklardır. Stratejik işbirlikleri, tarafların önemli gördükleri belirli bir alanda ve belirli bir iş, faaliyet veya stratejinin gerçekleştirilmesi için yapılan, işletmeler arası 'anlaşmaya' dayalı işbirliğidir (Ülgen ve Mirze, 2010:366).

Son yıllarda küreselleşmenin artması rekabeti de beraberinde getirmiştir. Küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeleri stratejik işbirliklerine yönelten başlıca etmenler arasında (Özer, 2006: 32-34);

- Müşteri ihtiyaçlarının ve tercihlerinin benzeşmesi,
- Küresel üretimde ölçek ekonomisinden yararlanmak,
- Uluslararası ticaret engellerinin azaltılması,
- Üretim yeri seçimi ve ürün dolaşımının kolaylaştırılması,
- Ortakların birbirine bilgi/teknoloji aktarmaları ve destek vermeleri ve böylece yeni teknolojileri kısa sürede kullanma,
- Gelişmekte olan pazarların ve bölgesel blokların engellerini aşmak ve pazarlara daha kolay girebilmek,
- Rekabetçi tehlikelerin önüne geçebilmek,
- Sürekli kalite iyileştirmesine ağırlık vermek ve üstün kalite uyumunu sağlamak, işletmenin değerini artırmak,
- Elde edilecek kaynaklarla faaliyetleri yeniden düzenlemek ve daha verimli hale getirmek,
- Üretim maliyetlerini düşürmek,
- Faaliyetlerinde başarılı olan işletmelere yaşama ve gelişme fırsatı kazandırmak sayılabilir.

Bu gün işletmelerin farklılık yaratmadaki başarısı için sadece kendi kaynakları ya da yetenekleri yeterli olmamakta, küresel ağlar içindeki konumları ve yetenekleri de etkili olmaktadır. Stratejik işbirliklerinin performansı, ortakların karşılıklı çıkarlarını gözetmelerine ve amaçlarını birlikte gerçekleştirebilme düzeyine bağlıdır. İşletmelerin pazardaki koşulları etkilemek amacıyla kullandığı en somut yöntem işbirliğidir. Bu işbirliği stratejisi işletmeler tarafından, rekabet üstünlüğü sağlama ve sürdürme güdüsüyle uygulanmaktadır. İşbirlikleri iki şekilde uygulama alanı bulmaktadır: pazar tabanlı ve teknoloji tabanlı. Pazar tabanlı stratejik işbirlikleri üretim, satış, dağıtım kanalı ve müşteri hizmetleri gibi aşağı yönlü değer zinciri faaliyetlerini içermekte; ortak yatırım, sözleşmeli üretim, pazarlama işbirliği, dış kaynak kullanımı gibi uygulamaları görmektedir (Tüfekci, 2004: 3). Teknoloji tabanlı işbirlikleri ise ar-ge ile bağlantılı olan tüm faaliyetlerdir; lisans antlaşmaları, Ar-ge işbirliği, teknoloji işbirliği gibi örnekleri yaygın kullanılmaktadır.

Bu işbirlikleri stratejilerinin temel dinamikleri ise; temel yeteneklere yoğunlaşma, pazarlama stratejileri geliştirme, işbirliği yaparak rekabet stratejilerinin bütünleştirilmesidir (Tüfekci, 2004:3). Temel yetenekler, firmanın rakiplerinden farklı olarak neyi daha etkin olarak yapabildiğini ve gerekli kaynakların girdisini belirlemektir. Pazarlama stratejisi geliştirmek için rakiplerin kaynaklarını belirleyip, güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmesi gerekmektedir. Bu iki kavramı bütünleştirmek rekabet stratejileri oluşturulmasının temel dinamikleridir (Bakoğlu, 2010: 249). Ortak girişimler ve işbirlikleri oluşturma, yönetimde öngörücü bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu sayede birçok işletme globalleşme boyutunda strateji belirleme ve fırsatlardan yararlanma imkanına kavuşabilecektir (Koçel, 2011: 313).

Türkiye'de de rekabet stratejilerine uyum sağlamak isteyen firmalar binlerce stratejik işbirliği örneklerine imza atmışlardır (Demirhan, 2000: 112). Tariş Pamuk Birliği ile Opet arasında 2006-2007 yıllarını kapsayan 2 yıllık ittifak gerçekleştirilmiştir. Bu ittifaka göre yıllık 20.000.000 litre akaryakıt için Opet, Tariş Pamuk Birliği ve üreticilerine 2 yıl süre ile %8,5 iskontolu olarak satış yapmıştır. Bu işbirliği maliyetlerin düşürülmesine iyi bir örnektir (Karakılıç, 2009:206). Pazar büyümesine yardımcı olması açısından gerçekleştirilen stratejik işbirliğine bir örnek ise; Otomotiv sektöründe Koç Grubu ve Ford Motor Co., arasında 825 milyon liralık yatırım ile Ford Otosan Kocaeli Fabrikasını kurmalarıdır. Son teknoloji ile üretim yapılacak bu tesis ile Türkiye, Ortadoğu ve Rus pazarındaki büyüme potansiyelinden faydalanmak istemiştir ve bu nedenle kurulmuştur (<http://arsiv.ntvmsnbc.com> erişim tarihi:30.07.2012).

Dünya istatistikleri dikkate alındığında işbirliklerinin yarısı başarısız işbirlikleri gerçekleştirmektedir (Dyer, Kale ve Sign, 2001: 37). İşbirliklerinde işletmeler ekonomik, teknolojik, politik, pazar ve rekabet çevrelerinde belirsizlik arttıkça risklere maruz kalırlar. İşbirliklerinde ortak seçimi, yönetim zorluğu, ortaklar arasında uyumun olmaması, operasyonel yönetim farklılığı, bilgi değişimi ve standartların belirlenmesi gibi pek çok problem yaşanmaktadır (Çakınberk, 2010: 354).



Uluslararası stratejik işbirliklerinin başarısını çok sayıda faktör etkileyebilmektedir. Bu doğrultuda birçok araştırmacı, işbirliğinin başarısını tanımlama konusunda ortaklar arasındaki ilişkilerin özelliklerini vurgulayan davranışsal karakteristiklere odaklanmıştır (Kausser ve Shaw, 2004: 18). Başarılı örgütler arası ilişkilerin gelişimine ilişkin bu faktörler: işbirliğinin nitelikleri (bağlılık, koordinasyon, karşılıklı bağımlılık, güven), iletişim davranışı (iletişim kalitesi, bilgi paylaşımı, planlama ve hedef belirleme sürecine katılım) ortaklar arasında çatışma (ortak çatışma çözümü ve çatışma sıklığı) ve ortaklar arasındaki tamamlayıcılık ve uyum (tamamlayıcı kaynaklar, genel uyum, ulus ve örgüt kültürü uyumu) olmak üzere 4 grup altında toplanmıştır (Mohr ve Speakman, 1996: 137).

İşletmeler küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlayabilmek için, dünya pazarındaki fırsatlardan yararlanmak ve mevcut ya da potansiyel tehditlere karşı kendilerini korumak zorundadırlar. Bu nedenle işletmelerin küresel bir pazarlama stratejisi geliştirmeleri gerekmektedir. Bunun için de stratejik işbirliklerine ihtiyaçları vardır ve rekabet gücü edinmeleri açısından işbirliği önem arz etmektedir. Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, uluslararası stratejik işbirlikleri yapmalarının nedenleri ve stratejik işbirliklerinin başarısını belirleyen faktörleri ortaya çıkarmaktır.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın genel evreni Türkiye'de sanayi sektöründe faaliyet gösteren uluslararası stratejik işbirliği yapan işletmelerin yöneticileridir. Ekonomi ve Çalışma Bakanlığının 22.03.2012 tarihli arşiv bilgisine göre Türkiye'de 1020 adet uluslararası bir şirket ile stratejik işbirliği yapan işletme mevcuttur. Çalışmanın örnekleme ise, çalışmanın yapıldığı sırada işbirliği yapan ve gönüllülük esasına göre çalışmaya katılan 109 işletmenin yöneticisinden oluşmaktadır. Faks yoluyla 13 adet; posta ile 20 adet; e-mail ile 16 ve kişisel olarak ziyaret edilen firmalardan da 60 adet anket geri dönüşü olmuştur.

#### 3.2. Araç

Anketin önünde çalışmanın amacı, anket ile ne tür bilgi toplanacağı ve sorular cevaplanırken dikkat edilecek hususlar ve işletme bilgilerinin gizli kalacağını belirten kapak mektubu yer almaktadır. Anketin ilk sayfasında firmaya ait demografik ve genel bilgiler toplanmaya çalışılmıştır. Stratejik işbirliği oluşturma nedenleri 16 madde ile yöneticilere sorulmuştur (İplik, 2008) ve 5'li Likert tipi derecelendirme seçenekleriyle (1= Hiç etkili değil, 3= Biraz etkili, 5= Son derece etkili) cevaplar alınmıştır. Stratejik işbirliğinde başarıyı belirleyen faktörler 38 ifade ile ölçülmeye çalışılmıştır (İplik, 2008). Sanayi sektöründe faaliyet gösteren stratejik işbirliği yapan firmaların başarı durumlarını belirlemeye yönelik "İşbirliği performans değerlendirme ölçeği" kullanılmıştır (Altınkurt; 2008). Bu ölçek 8 sorudan oluşmaktadır ve subjektif ve objektif kriterleri kapsayan bu sorular ile işletmelerin işbirliği performansı ölçülmektedir.

#### 3.3. Veri Toplama

Uluslararası stratejik işbirliği yapan firmaların çalışmaya katılmalarını sağlayabilmek için öncelikle, İzmir Ticaret Odası ve Manisa Ticaret ve Sanayi Odalarıyla irtibata geçilerek çalışmaya destek istenmiştir. Çalışma ve Ekonomi Bakanlığına arşiv birimine telefon ile ulaşılmıştır ve yabancı işletmelerle stratejik işbirliği kuran işletmelerin arşiv bilgisine ulaşılmıştır. Ekonomi Bakanlığı'ndan e-mail yoluyla alınan firma listeleri incelendikten sonra internet yardımıyla bu firmaların işbirlikleri olup olmadığı teyit edilmiş ve buradan yola çıkarak işletmelerin öncelikle info mail adreslerine anketler gönderilmiştir. Info maillerden 8 adet cevap gelmiştir. Faks yoluyla 40, posta yoluyla 50, e-mail yoluyla 830 anket ve fiziksel olarak 80 anket işletmelere ulaştırılmıştır.

### 4. ANALİZ VE BULGULAR

#### 4.1. Faktör Analizleri

İşbirliği oluşturma nedenleri olan 16 madde faktör analizine tabi tutulmuştur. Analizde varimax dönüşümü ve temel bileşenler yöntemiyle öz değeri 1'in üzerinde dört boyut ortaya çıkmıştır. Bunlar, *finansal nedenler*, *yenilikçilik ve öğrenme*, *rekabetçilik* ve *pazarı genişletmedir*. Stratejik işbirliğinde başarıyı etkile-

yen 38 maddenin faktör analiziyle 6 boyut ortaya çıkmıştır. Bunlar *bilgi paylaşımı ve uyum, birbirine bağımlılık, bağlılık, çatışma çözümü, güven ve koordinasyon*'dur.

#### 4.2.Çalışmada Ölçülen Değişkenlerin Orta Değer 3 (Nötr)'Ten Farklılığı

Bir örneklem t-testleriyle çalışmada ölçülen değişkenlerin 5'li Likert tipi derecelendirmede orta değer olan 3'ten farklı olup olmadığı araştırılmıştır. İşbirliği nedenlerinden finansal nedenler ( $x=3,42$ ;  $t=4,042$ ,  $p<.001$ ) nötr noktadan anlamlı olarak yüksek olup "biraz etkili" olmasına karşın rekabet nedeniyle ( $x=4,23$ ;  $t=20,519$ ,  $p<.001$ ) orta değer 3'ten yine farklıdır ve işbirliği oluşturma neden derecelerinde etkili düzeyindedir.

**Tablo 1. Değişkenlerin Orta Değer 3'ten Farklılıklarının Bir Örneklem T-Testi**

Değişkenler	Ortalama	Standart sapma	t-değeri	p-değeri
1.Rekabetçilik	4,23	0,62	20,519	,000
2.Yenilikçilik ve öğrenme	4,03	0,75	14,217	,000
3.Pazarı genişletme	3,76	0,85	9,307	,000
4.Finansal nedenler	3,42	1,09	4,042	,000
5.Güven	4,39	0,59	24,532	,000
6.Çatışma çözümü	4,10	0,69	16,547	,000
7.Birbirine Bağımlılık	4,01	0,70	14,985	,000
8.Bağlılık	4,01	0,65	16,200	,000
9.Bilgi paylaşımı ve uyum	3,93	0,72	13,590	,000
10.Koordinasyon	3,89	0,72	12,922	,000
11.İşbirliği başarısı	4,03	0,74	14,532	,000

Not: 5'li Likert tipi derecelendirme

İşbirliği boyutlarından güven ( $x=4,39$ ;  $t=24,532$ ,  $p<.001$ ) nötr noktadan anlamlı olarak yüksek olup "tamamen katılıyorum" derecesine yakın olmasına karşın çatışma çözümü ( $x=4,10$ ;  $t=16,547$ ,  $p<.001$ ), birbirine bağımlılık ( $x=4,01$ ;  $t=14,985$ ,  $p<.001$ ), bağlılık ( $x=4,01$ ;  $t=16,200$ ,  $p<.001$ ), bilgi paylaşımı ve uyum ( $x=3,93$ ;  $t=13,590$ ,  $p<.001$ ) ve koordinasyon ( $x=3,89$ ;  $t=12,922$ ,  $p<.001$ ) boyutlarının "katılıyorum" derecesinde olduğu görülmektedir. İşbirliğinde başarıyı etkileyen faktörlerden en yüksek değeri alan ilk 2'si düşünüldüğünde bunların güven ve çatışma çözümü olduğu görülmektedir. İşbirliği başarısı ( $x=4,03$ ;  $t=14,532$ ,  $p<.001$ ) katılıyorum düzeyinde olup, işbirliğinin başarılı bulunduğunu göstermektedir.

#### 4.3. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki bire-bir ilişkileri açıklamak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. İşbirliği nedenleri faktörleri arasında muhtemel 6 korelasyon ilişkisinden 4 tanesi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. İşbirliği nedenlerinden; finansal nedenler ile yenilikçilik ve öğrenme boyutları arasında ( $r=.412$ ;  $p<.01$ ), rekabetçilik arasında ( $r=.411$ ;  $p<.01$ ), orta derecede; pazarı genişletme boyutu ile düşük seviyede ( $r=.195$ ;  $p<.05$ ) pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yenilikçilik ve öğrenme ile rekabetçilik arasında yine orta seviyede pozitif bir korelasyon vardır ( $r=.433$ ;  $p<.01$ ).

İşbirliği başarısını etkileyen boyutlar arasında muhtemel 15 korelasyon ilişkisinden 14 tanesi anlamlı bulunmuştur. İşbirliğinin başarısını etkileyen boyutlardan; bağlılık ile bilgi paylaşımı ve uyum ( $r=.676$ ;  $p<.01$ ), güven ( $r=.601$ ;  $p<.01$ ) ve birbirine bağımlılık arasında ( $r=.628$ ;  $p<.01$ ) orta derecede; birbirine bağımlılık arasında ( $r=.977$ ;  $p<.01$ ) yüksek derecede, çatışma çözümü arasında ( $r=.383$ ;  $p<.01$ ) düşük derecede pozitif yönlü ilişki vardır. Çatışma çözümü ile bilgi paylaşımı ve uyum ( $r=.282$ ,  $p<.01$ ) ve birbirine bağımlılık arasında ( $r=.364$ ,  $p<.01$ ) düşük seviyede; güven ( $r=.429$ ,  $p<.01$ ) ve koordinasyon arasında ( $r=.479$ ,  $p<.01$ ) düşük orta seviyede pozitif korelasyon vardır. Güven ile bilgi paylaşımı ve uyum arasında ( $r=.504$ ,  $p<.01$ ) ve birbirine bağımlılık arasında ( $r=.472$ ,  $p<.01$ ) orta derecede; koordinasyon arasında ( $r=.309$ ,  $p<.01$ ) düşük derecede; koordinasyon ile birbirine bağımlılık arasında ( $r=.360$ ,  $p<.01$ ) düşük derecede pozitif anlamlı ilişki mevcuttur.

Bağlılık ile birbirine bağımlılık arasındaki ilişki oldukça yüksek çıkmıştır ( $r=.977$ ). Bunlar operasyonel hale getirildiğinde ikisinin aynı kavramı temsil ettiği söylenebilmektedir. Bu durum regresyon analizinde de çoklu eş doğrusallık problemi olacağını göstermektedir. Bu problem İplik'in çalışmasında da katılım boyutu ile bilgi paylaşımı arasında ( $r=.790$ ) yüksek olduğu görülmektedir. Bunun sebebi ayrı faktörleri oluşturması beklenen maddelerin bir araya gelerek bir faktörü oluşturmasından kaynaklanmaktadır (İplik, 2008: 203). İşbirliği nedenlerinden, Yenilik ve Öğrenme ile işbirliği başarısı arasında ( $r=.388$ ,  $p<.01$ ) düşük-orta seviyede anlamlı ilişki bulunmuştur. Bunun yanı sıra Rekabetçilik ile işbirliği başarısı arasında ( $r=.248$ ,  $p<.01$ ) düşük derecede istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır. İşbirliğinin başarısını etkileyen tüm boyutlar ile işbirliği

başarısı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. İşbirliği başarısı ile bilgi paylaşımı ve uyum ( $r=,518$ ,  $p<.01$ ), bağlılık ( $r=,583$ ,  $p<.01$ ), birbirine bağımlılık ( $r=,581$ ,  $p<.01$ ), çatışma çözümü ( $r=,528$ ,  $p<.01$ ), güven ( $r=,440$ ,  $p<.01$ ) ve koordinasyon arasında ( $r=,412$ ,  $p<.01$ ) orta derecede pozitif ilişki vardır.

#### 4.4. Regresyon Analizi

Çoklu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla Regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 2.** İşbirliği Nedenleri Ve İşbirliği Başarı Faktörlerinin İşbirliği Performansı Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi

Model	Bağımsız Değişkenler	Beta değeri	t değeri	p değeri	R-square (Düzeltilmiş R square)	F test	F anlam	VIF
1	Finansal nedenler	-,055	-,536	,593	,134 (,166)	5,174	,001	1,33
	Yenilik ve öğrenme	,356	3,43	,001				1,34
	Rekabetçilik	,104	1,002	,319				1,34
	Pazarı genişletme	,080	,871	,386				1,04
2	Finansal nedenler	-,119	-1,173	,243	,462 (,507)	13,708	,000	2,05
	Yenilik ve öğrenme	,097	1,098	,275				1,58
	Rekabetçilik	-,015	-,158	,875				1,69
	Pazarı genişletme	,036	,483	,630				1,09
	Bilgi paylaşım uyum	,268	2,323	,022				2,67
	Birbirine bağımlılık	,251	2,522	,013				1,98
	Çatışma çözümü	,264	2,959	,004				1,59
	Güven	,037	,388	,699				1,86
	Koordinasyon	,111	1,313	,192				1,43

Tablo 2’de görülebileceği gibi işbirliği performansı üzerinde hem işbirliği nedenleri ( $F=5,174$ ;  $p=,001$ ) hem de işbirliğinin başarısını etkileyen faktörler ( $F=13,708$ ;  $p=,000$ ) etkili olmuştur. İşbirliği nedenleri içinde bağımlı değişken üzerinde açıklayıcı olan yenilikçilik ve öğrenme ( $Beta=,356$ ,  $t=3,435$ ,  $p=,001$ ); İşbirliği başarısını etkileyen faktörler içerisinde bilgi paylaşımı ve uyum ( $Beta=,268$ ;  $t=2,323$ ;  $p=,022$ ), birbirine bağımlılık ( $Beta=,251$ ;  $t=2,522$ ;  $p=,013$ ) ve çatışma çözümü ( $Beta=,264$ ;  $t=2,959$ ;  $p=,004$ ) faktörleri performans üzerinde etkili olmuştur. İşbirliği nedenleri ve başarı faktörleri toplamda işbirliği başarısı üzerinde %46.2 oranında açıklayıcı olmuştur.

İplik (2008: 207) çalışmasında kademeli regresyon analizi sonucunda genel uyum ve ortakların birbirlerini tamamlayıcı kaynaklara sahip olmaları önemli değişkenler olarak yer almaktadır. İplik çalışmasında iki değişkenin işbirliğinin performansını %57 oranında açıkladığı görülmektedir. Nielson’ın çalışmasında stratejik işbirliği yapan iki işletme arasındaki güven iki işletme yönetimlerinin koordineli çalıştığına işaret etmektedir. İşletmeler birbirlerine güvenmektedirler ve sırlarını paylaşmaktadırlar. Bu kapsamda işbirliğinin gelişimine ve büyümesine katkı yapılmaktadır (Nielson, 2002: 91).

#### 5.SONUÇ

Bu çalışmada sanayi sektöründe uluslararası stratejik işbirliklerinin oluşturulma nedenleri dört faktör olarak bulunmuştur. Bunlar; finansal nedenler, yenilikçilik ve öğrenme, rekabetçilik ve pazarı genişletmedir. Stratejik işbirliğinde başarıyı etkileyen faktörler ise 6 boyut olarak ortaya çıkmıştır: bilgi paylaşımı ve uyum, birbirine bağımlılık, bağlılık, çatışma çözümü, güven ve koordinasyon. İşbirliği nedenleri ve işbirliği başarı faktörleri işbirliği performansı üzerinde etkileyici olmuştur. İşbirliği nedenleri boyutlarından yenilikçilik ve öğrenme işbirliği başarısı üzerinde etkili olması, işletmelerin bu unsurlara daha fazla öncelik vermelerine ve teknolojik işbirlikleri ve araştırma geliştirme ortaklıklarına yönelmelerine yol açabilir. Birbirine bağımlı çalışabilen, çatışma çözümünde başarılı ve bilgi paylaşımı ve uyum içinde olan işbirlikleri performanslarını yükseltebileceklerdir.

**KAYNAKÇA**

- Altunkurt, A. (2008). Evaluating the dynamics of strategic alliances in Turkey: The impact of firm and relationship specific factors on alliance performance. *Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul.
- Bakoğlu, R.(2010). *Çağdaş stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Çakınberk, A. (2010). Stratejik ittifaklarda risk faktörleri ve risk yönetimi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (1), 353-366.
- Demirhan, D. (2002). İşletmelerde stratejik bilgi sistemleri yönetimi ve rekabet üstünlüğü elde edilmesindeki rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2 (2), 117-124.
- Dyer, J.H., Kale, P., Singh, H. (2001). How to make strategic alliances work. *Sloan Management Review*, 42 (4), 37-43.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- İplik, F.N. (2008). Uluslararası stratejik işbirlikleri: Türkiye’de konaklama sektöründe faaliyet gösteren uluslararası stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Adana.
- Karakılıç, N.F. (2009). Stratejik ittifak oluşumunda temel yeteneklerin önemi: Tariş-Opet stratejik ittifakı balanced scorecard örneği, *Bahkesir Üniversitesi S.B.D*, 21(12), 200-214.
- Kauser, S., Shaw, S. (2004). The influence of behavioral and organizational characteristics on the success of international strategic alliances. *International Marketing Review*, 21 (1), 17-52.
- Koçel T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım
- Mohr, J. ve Speakman, R. (1994), Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.
- Nielson, B.B. (2002). Synergies in strategic alliences: motivation and outcomes of complementary and synergistic knowledge networks. *Journal of Knowledge Management Practice*, 3 (14).
- Özer, A. (2006). Küçük işletmelerde ortaklaşa rekabet. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 15(5), 32-44.
- Park, S. ve Ungson., G.R., (2001). Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance future, *Organization Science*, 12 (1), 37-53.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Tüfekci, Ö.K. (2004). Kaynak tabanlı stratejik işbirlikleri ve Denizli tekstil işletmelerinde bir uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora tezi*. Isparta.
- Wheelen, T. ve Hunger, J. (2010). *Strategic management and business policy*, Twelfth Edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc .
- Whiple, J.M. ve Frankel, R. (2000). Strategic alliance success factors. *Journal of Supply Chain Management*, 36 (3), 21-28.

# ÜLKE EKONOMİSİ İLE İŞLETME STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Doktora Öğrencisi Çağdaş Akif KAHRAMAN

Kara Harp Okulu

Savunma Bilimleri Enstitüsü

cakahraman@gmail.com

## ÖZET

Çalışmada Türkiye'nin değişen makro ekonomik çevresiyle işletmelerin izledikleri stratejiler arasındaki ilişki incelenmektedir. Ülke ekonomisindeki değişimler sektör raporları, işletme faaliyet raporları, belli işletmelerin tarihçeleri, ekonomi tarihi ve anıların incelenmesiyle baskın olan ekonomik koşullara göre dönemlere ayrılmış ve bu dönemlerde işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmek için uyguladıkları stratejiler ortaya konularak çevresel koşullarla ilişkilendirilmeye çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İşletme Stratejileri, Ülke Ekonomisi.

## 1.GİRİŞ

Stratejik Yönetim, diğer yönetim alanlarında olduğu gibi kendisine komşu olan sosyoloji, psikoloji ve ekonomi gibi bazı disiplinlerle yakından ilişkilidir. Stratejik yönetim yazınının ekonomik bağlamda faaliyet gösteren başarılı işletmelerin uygulamalarını inceleyerek gelişmesi, işletmelerin ulusal ve uluslar arası ekonomik çevrede hayat bulmasından dolayı stratejik yönetim ile ekonomi bilimi arasında sıkı ilişkiler olduğu söylenebilir. Çalışmanın amacı, Türkiye'nin değişen makro ekonomik çevresiyle işletmelerin izledikleri stratejiler arasındaki ilişkiyi incelemektir. İşletmelerin izledikleri stratejiler ile içerisinde faaliyet gösterdikleri çevre koşulları arasında sıkı bir bağın olduğu varsayımından hareket ile dönemselsel olarak değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için işletme stratejilerinde ne tür değişimlerin olduğunu ele alan bu çalışma, Türkiye'nin kendine özgü koşullarında tarihsel süreç içerisinde strateji-çevre etkileşimini incelemeye konu edecektir.

Çalışmada tarihsel bir analiz yapılarak dönemselsel stratejik uygulamaların/tercihlerin arka planı anlaşılmasına çalışılmıştır. Öncelikli olarak Stratejik Yönetim açısından çevre koşulları olarak değerlendirilen Türkiye Ekonomisi, 1923 yılından başlayarak sektör raporları, işletme faaliyet raporları, belli işletmelerin tarihçeleri, ekonomi tarihi ve anıların incelenmesiyle baskın olan ekonomik koşullara göre dönemlere ayrılmıştır. Bu dönemlerde işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmek için uyguladıkları stratejiler ortaya konularak çevresel koşullarla ilişkilendirilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın öncelikli amacı, ülkemizde stratejik yönetimin nasıl bir değişim gösterdiğini çevrenin etkisiyle ortaya koyabilmek ve bu analizler neticesinde gelecekte uygulanabilecek stratejilerin belirlenmesine ışık tutabilmektir. Stratejik yönetim yazınına bakıldığında, stratejik yaklaşımlar ya bağlamdan kopuk (uygulanabilecek çevre koşullarından bağımsız) ya da gelende Batı, özelde ABD koşulları göz önüne alınarak ele alınmıştır. Çalışmanın özgün tarafı, strateji-çevre etkileşimini Türkiye ekonomisi bağlamında incelemeye konu etmesidir. Gelişmiş ülkelerden farklı olarak Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkedeki çevre koşulları ile stratejik tercihler arasındaki ilişkiyi ele alarak bir yandan Batı dünyası için ileri sürülen stratejik yaklaşımların Türkiye'deki işletmeler için ne derece uygulama yaygınlığı kazandıkları, diğer yandan da Türkiye'deki işletmelerin stratejik tercihleri ile Batı'dakilerin paralellik arz edip etmediği ve kendine özgü durumların olup olmadığı açıklığa kavuşturulmaya çalışılacaktır.

## 2. TARİHSEL SÜREÇTE TÜRKİYE EKONOMİSİ VE İŞLETME STRATEJİLERİ

### 2.1.1923-1960 Dönemi:

Türkiye Cumhuriyeti kurulduğu 1923 yılında Osmanlı'dan alınan ekonomik miras nedeniyle ekonomik anlamda çok zayıf bir durumdaydı. Osmanlıda halkın çoğunluğu tarımla uğraşmaktaydı ve sanayi olarak da

sadece küçük esnaflardan oluşan loncalar, çoğunlukla evlerde kurulu küçük tezgâhlar ve devletin genellikle ordunun ihtiyacını karşılamaya yönelik olarak işlettiği bazı devlet işletmeleri bulunmaktaydı (Yakar, 2001). 1923'den 1929 yılında patlak veren küresel ekonomik buhrana kadar olan dönemde sanayileşme özel kesimin girişimlerine bırakılmış (Seyidoğlu, 2007), liberal ve dış yatırımcıya açık bir politika (Eroğlu, 2008) izlenmiştir. Ancak Cumhuriyetin ilk yıllarında ülkedeki en önemli eksiklik sermaye ve tecrübe sahibi girişimcinin olmamasıydı. 1929'dan sonra ise liberal politikalar terk edilerek, zorunlu sebeplerle, devlet müdahalelerinin yoğun olduğu, sanayileşme işini devletin veya devlet eliyle oluşturulmuş girişimcilerin devraldığı devletçi bir politikaya dönülmüştür (Seyidoğlu, 2007: 526). Bu süreç 2. Dünya Savaşı yıllarında da devam etmiştir. 1950 yılından sonra çok partili döneme geçişle birlikte yeniden özel girişimcilik yolu açılmış, liberal ekonomi politikasına tekrar geçilmiştir (Emiroğlu vd., 2012). 1950 yılından itibaren uygulanan liberal ve dış sermayeye açık ekonomi politikaları uygulanmasının temelinde, savaş yıllarında sermaye birikimi elde eden ve devlet kontrolünün daha az olduğu bir ortamda yatırım yapma hayali olan iç girişimcilerin siyasi desteği de arkalarına alması ve ülke piyasasına girmek isteyen dış yatırımcıların varlığı ve her iki grubun oluşturduğu baskılar bulunmaktadır (Kepenek ve Yentürk, 2011). Yeni Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan itibaren iç pazardaki talebi karşılamaya yetecek üretim yoktu. Özellikle 1950'den sonra kırsaldan kentlere göçle birlikte her alanda, özellikle de elektrik kullanımının artması ile birlikte dayanıklı tüketim mallarında, iç talep çok artmıştı (Kepenek ve Yentürk, 2011:91-92). Bu talebi karşılamak için özellikle dış yatırım ve kredilerin azaldığı 1954 yılından sonra (Yakar, 2001), ithal edilen ürünlerin ülke içinde ikamesinin üretildiği, sanayileşme hamlesini özel sektör ve devletin işbirliği yaparak gerçekleştirmeyi amaçladığı karma bir ekonomik sisteme geçilmiştir (Seyidoğlu, 2007). Ancak her ne kadar liberal bir politika izlenmek istense de bu dönemde izlenen politikalarda devletin korumacılığı ve müdahaleciliği devam etmiştir (Taş, 2004). İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde sabit sermaye yatırımlarında belli bir artış gözlemlenmektedir. 1948-1949 döneminde özellikle sanayi yatırımlarında belirgin bir artış varken, ilerleyen yıllarda bu artış azalma eğilimi göstermiş, 1955-1959 yılları arasında da gerilemeye başlamıştır(Saygılı vd., 2002). 1948-1959 yılları arasında sabit sermaye yatırımının sürekli arttığı ana sektör tarım olmuştur. Buna göre ekonominin hala tarıma dayalı olduğu söylenebilir.1924-1939 arasında büyüme hızının genelde pozitif olduğu, İkinci Dünya Savaşı yıllarında tüm sektörlerde büyümenin negatifleştiği ve savaş sonrası yıllarda da özellikle 1950 sonrasında büyümenin pozitif yönlü olduğu görülmektedir (DPT [web], 2012). Ekonomideki gelişmenin en önemli göstergelerinden birisi de ithalat ihracat dengesidir. Ekonomik büyümenin pozitif olduğu 1950-1960 yılları arasında hem ihracatta hem de ithalatta artış olduğu görülmektedir. Ancak ithalattaki artışın daha fazla olmasından dolayı dış ticaret açığı artarak devam etmektedir(Kepenek ve Yentürk, 2011:331). 1950 yılında 23 milyon dolar olan dış ticaret açığı 1960 yılında 147 milyon dolara çıkmıştır. Dış ticaret açığının gittikçe artması dolayısıyla 1960'lı yıllarda sıkı ekonomik tedbirler alınması zorunluluk haline gelecektir.

İşletmeler açısından bakıldığında 1923-1929 yılları arasındaki liberal dönemde, 1929-1950 yılları arasındaki devletçi dönemde ve de 1950-1960 yılları arasındaki liberalleşmeye çalışılan ve dış yatırımcıya açık dönemde piyasadaki talep, genel olarak devlet girişimleriyle veya az da olsa devlet desteği olan özel girişimciler aracılığıyla doyurulmaya çalışıldığı görülmektedir. Gerek devlet, gerekse de özel girişimciler tarafından kurulmuş bu dönemde üretim yapan işletmeler kendi endüstri kollarında tek konumunda olduklarından ve de henüz dış piyasalara açılmadıklarından bu süreçte rekabetten ve de rekabet stratejilerinden söz etmek pek de mümkün değildir. Zaten özel girişimcilik ve serbest piyasanın hakim olduğu batı dünyasında da bu dönemde rekabetten çok artan talebi karşılamaya yönelik olarak verimlilik stratejilerinden söz edilebilmektedir (Barca ve Özcan, 2012). Bu dönemde işletmelerin asıl sorunu, hangi alana yatırım yapacağına karar vermektir. Yöneticilerin rolü ise yıllık bütçelerini oluşturmak ve iş süreçlerini düzenlemek ve takip etmektir.

## 2.2.1960-1980 Dönemi:

1950-1960 yılları arasında uygulanan serbest ekonomi politikaları ile ülkenin dış borcunun ödenemeyecek derecede artması ve 1960 askeri müdahalesi sonucunda ekonomide planlı bir döneme geçmek zorunluluk halini almıştır (Eroğlu, 2008). 1963 yılından itibaren başlayan ve 4 dönem halinde devam ettirilen planlı kalkınma döneminin sanayileşme politikası, önceki dönemlerde olduğu gibi devletin korumacılığı altında gelişen ithal ikameci bir politika idi (Seyidoğlu, 2007).

Bu dönemde sanayideki sabit sermaye yatırımların tarım sektörünü geçtiği görülmektedir(Saygılı vd., 2002). Her ne kadar devletin kontrolünde bir gelişme olsa da sanayideki gelişmede özel sektörün yapmış olduğu yatırımların da rolü büyüktür. Planlı ekonomik modelin 1965-1969 yılları arasında yatırımların artmasına neden olduğu söylenebilir.

Bu yıllarda sektörel büyüme hızlarına göre ana sektörlerin genelinde bir büyüme yaşandığı, sanayi sektöründe büyümenin sürekli ve diğer sektörlerden daha fazla olduğu görülmektedir(DPT,[web], 2012). Bu

dönemde hem ithalatta hem de ihracatta artış görülmekle beraber, ithalattaki artışın daha fazla olmasından dolayı 1960 yılında 147 milyon dolar olan dış ticaret açığı giderek büyüyerek 1970’de 359 milyon dolar, 1980’de de 4999 dolara kadar yükselmiştir (Kepenek ve Yentürk, 2011:331).

Bu dönemde doğrudan dış yatırımlar ve yerli işletmelerin dış yatırımcılarla ortaklıkları olsa da ülke içerisinde devletin üretimdeki rolünün hala büyük olduğu söylenebilir. Ülke çapında büyük sayılabilecek işletmelerin bu dönemde holdingler halinde teşkilatlandığı görülmektedir. 1963’de Koç Holding (Koç [web], 2012), 1967’de Sabancı Holding (Sabancı [web], 2012), 1973’de Eczacıbaşı Yatırım Holding (Eczacıbaşı [web], 2013) kurulmuştur. Bu holdinglerin aynı dönemde yurt dışı ortaklıklar da kurduğu görülmektedir. Bu gelişmelerle artık Türkiye ekonomisinin yavaş yavaş dış ekonomiye entegre olmaya başladığı ve rekabetin oluşmaya başladığı söylenebilir. Kurulan holdingler yapı itibarıyla belli bir portföy oluşturduklarından yönetsel olarak hangi alanlara yatırım yapmaları gerektiğine odaklanmaktadırlar. Bu dönemde en çok kar sağlayacak ve büyüme imkanı olan sektörü belirlemek işletmeler için bir risk kaynağıdır. Yatırımın ne kadar süre ömrü olacağı ve karlılık derecesi önceki dönemlerdeki gibi bir yıllık bütçelerle ve planlamalarla açıklanamayacak kadar karmaşık ve riskli hale gelmiştir ve bu belirsizliğe cevap verebilmek için de uzun vadeli planlamalara ihtiyaç duyulmuştur (Barca ve Özcan, 2012). Bu dönemde operasyonel yönetim odaklanmasının yanında risk yönetimine odaklanıldığı da görülmektedir. Bu dönemde de işletmelerin asıl sorunu hangi alana yatırım yapmaları gerektiğine karar vermek olduğu söylenebilir.

1963 yılından başlayarak devletin 5 yıllık kalkınma planları yapmasının, batıda gelişen stratejik yönetim anlayışı ve uygulamalarına paralellik gösterdiği söylenebilir. Batıda 1965 yılında Ansoff tarafından yayımlanan Şirket Stratejisi (Corporate Strategy) kitabını bu döneme yön vermiştir. Burada strateji “uzun dönemli resmi bir planlama süreci” olarak ifade edilmektedir. Ayrıca aynı eserde işletmenin hangi alanlarda yatırım yapması gerektiği büyüme vektörü olarak tanımlanmaktadır. Ülkemizde faaliyet gösteren kamu ve özel şirketlerin de bu dönemde planlamacı bir yaklaşım sergilediğini söyleyebiliriz. Ancak özel sektörün bu stratejileri uygulamaya başlaması 1970’lerden sonra olmuştur. Özel sektördeki en önemli aktörlerden olan Koç Holding ilk olarak 1971 yılında uzun vadeli planlamalara başlamış, 1972-1976 yılları arasında birinci 5 yıllık planını, daha sonra da ikinci ve üçüncü 5 yıllık planını hazırlamıştır (Koç Holding, 1972). Sabancı Holding’in de bünyesinde sermaye piyasasının gidişini takip etmek ve yeni çalışma alanları ve ortaklıklar belirlemek ve çıkılması gereken sektörlerin tespit edilmesini sağlamak amacıyla planlama konseyi bulunmaktadır (Sabancı, 1974).

### 2.3. 1980-1990 Dönemi:

Uygulanan planlı ekonomi döneminden beklenen sonuç alınamamış dışa bağımlılık azaltılamamıştır (Eroğlu, 2008). Dışa kapalı bir ekonomi politikası izlenmesi, içerde rekabet ortamının ve de kaliteli üretimin olmadığı tekeli bir piyasanın oluşmasına sebep olmuştur (Eroğlu, 2008). Ekonomideki darboğazdan çıkmak amacıyla alınan 24 Ocak 1980 kararlarıyla ithal ikameci anlayış terk edilerek, dışa açık ve ihracatın özendirilmesine dayalı, serbest piyasa ekonomisinin hakim olduğu bir kalkınma politikasına geçilmiştir (Seyidoğlu, 2007). Serbest piyasa ekonomisinde arz ve talep miktarı piyasanın ihtiyaçlarına göre piyasa tarafından belirlenecek, sunulan mal ve hizmetin içeride üretilenin fiyatı yüksekse veya kalitesi düşüğe bu mal veya hizmet ithal edilmek suretiyle karşılanacaktı (Kepenek ve Yentürk, 2011). Bu dönemde bir taraftan yapılan özelleştirmelerle kamunun ekonomideki payı azaltılmaya çalışılmış, diğer taraftan da hisse senetlerinin yabancılara satışıyla ülkeye yabancı sermaye, güncel teknoloji ve yönetim bilgilerinin girmesi hedeflenmiştir (Seyidoğlu, 2007). Ancak yabancı sermaye büyük oranda reel sektöre değil de kazanmanın daha kolay olduğu finansal alana yatırım yapmayı tercih etmiştir (Uçkaç, 2010). Serbest piyasaya geçilen bu dönemden sonra ülke içerisindeki işletmeler arasında rekabetten söz edilmeye başlanabilecektir. 1980-1989 yılları arasında ana sektörlerle yatırımın sürekli ve artan bir şekilde yükseldiği alanın hizmet sektörü olduğunu görülmektedir (Saygılı vd., 2002). Bunda özellikle yabancıların yatırım yaptığı finans sektörünün etkili olduğu söylenebilir. Özellikle bu dönemde sanayi sektöründe sabit sermaye yatırımının negatif olduğu dikkat çekicidir. Bu dönemde özel sektörün kamudan daha fazla sabit yatırım yaptığı görülmektedir (Voyvoda, 2012). Bu yıllarda devletçi ekonomiden serbest piyasa ekonomisine geçişin etkileri görülebilmektedir.

1980-1990 yılları arasında tarım sektörünün büyümediği, Sanayi ve hizmet sektörünün ise büyüdüğü görülmektedir (DPT [web], 2012). Artık ekonomimizin tarıma dayalı değil de sanayiye dayalı bir ekonomiye geçmeye başladığı söylenebilir. Bu dönemde ihracat önceki dönemlere göre artmış, özellikle de 1985 sonrasında hem ihracat hem de ithalatta artışın daha da yükseldiği ancak dış ticaret açığının ise halen devam ettiği görülmektedir (Kepenek ve Yentürk, 2011:331).

1984 yılında serbest piyasa ekonomisine geçişle birlikte özelleştirme çalışmaları kamuya ait yarım kalmiş tesislerin tamamlanması veya yerine yeni bir tesis kurulması amacı ile özel sektöre devri uygulamaları ile

başlamış, 1986 yılından sonra da hızla devam etmiş ve 1986-1999 yılları arasında 4,680 milyar \$'lık özelleştirme yapılmıştır (ÖB [web], 2013). Kamu artık piyasadan çekilmeye, özel sektör piyasaya hakim olmaya başlamıştır. Aynı sektörde birden çok aktörün varlığı piyasanın rekabetçiliğini artırmış, müşteriler daha seçici olmaya ve kaliteyi aramaya başlamıştır. Bu dönemde çevre koşullarındaki en önemli değişimin talepteki düşme ve seçiciliğin artması olduğu söylenebilir. Bunun için de işletmeler artık standart ürünler değil talebe yönelik, yeni, kaliteli ve çeşitli ürünler üretmek zorunda kalmışlardır. İşletmeler 1970'lerde olduğu gibi kaynaklarını doğru alanlarda kullanmak, doğru alanlara yatırım yapmak zorunda olduklarından belli riskleri yönetmek zorundadırlar denilebilir. Talepteki değişim işletmelerin yenilikçilikle ilgili birimlerinin de kurulmasına neden olmuştur. Özel sektörde ilk AR-GE birimini 1975'de kuran Koç Holding'ten (Koç [web], 2012) sonra 1985 yılında Sabancı Holding de AR-GE birimi kurmuştur (Sabancı, 1985). Tüm bu gelişmeler özel sektörün rekabetçi piyasada ayakta kalabilmek için yeniliğe yöneldiğini göstermektedir. Bu dönemde her alanda yeni firmalar kurulduğu ve yabancı firmaların da piyasaya girmeye başladığı görülmektedir.

Bu dönemde işletmeler faaliyet raporlarında stratejiden söz etmeye başlamışlardır. Örneğin Sabancı Holding'in yönetim kurulu başkanı Sakıp Sabancı, 1983 yılı faaliyet raporunun giriş kısmında holdingin orta vadeli stratejisinden söz etmekte ve mevcut tesislerle dışarıya entegre olunması gerektiğine değinmektedir. Koç Holding'in 1980 yılı faaliyet raporunda "10. Uzun Vadeli Planını 35 şirketinde bilgisayar programı aracılığıyla yaptığı ve de bu planları değişik senaryo analizleri üzerinden planladığı" belirtilmektedir (s.24). Batıda senaryo analizi yaklaşımının, geleceği öngörmede karşılaşılan sıkıntıları giderebilmek için 1970'lerde uygulanmaya başlandığı (Barca ve Özcan, 2012), ülkemizde ise 10 yıllık bir gecikmeyle uygulandığı görülmektedir.

#### 2.4. 1990-2000 Dönemi:

1989 yılında hem sermaye hareketlerinin serbestliğini hem de yurt içindeki kurum ve bireyler arasında ki ekonomik işlemlerin döviz üzerinden de yapılabilmesine olanak sağlayan dış finansal serbestlik kararları alınmıştır (Kepenek ve Yentürk, 2011). Bu uygulamayla beraber 1990'lı yıllar dışa açılmanın arttığı ve kamunun reel sektörden çekilerek yerini özel sektöre bıraktığı ve özel sektör öncülüğünde büyüme politikalarının izlendiği yıllar olmuştur (Voyvoda, 2012).1980 sonrası uygulanan politikalarla 1990 yılından sonra mal ve sermaye hareketleri tamamen serbestleşmiş, gelişmiş ülkelerle rekabet edilmesi gereken bir döneme girilmiş, ancak bu dönemde ülke içindeki istikrarsız siyasal yönetim ve sermayenin serbestçe dolaşımı yüksek enflasyonlu istikrarsız bir ekonomi yaratmıştır (Uçkaç, 2010).

Bu dönemde sanayi ve hizmet sektöründe sabit sermaye yatırımı arttığı (Saygılı vd., 2002) ve yapılan yatırımlarda özel sektörün kamunun çok ilerisinde olduğu görülmektedir(Voyvoda, 2012). Kamuda devam eden özelleştirmeler ve özel sektör yatırımlarının artması serbest piyasa ekonomisinin yerleşmeye ve rekabetin artmaya başladığını göstermektedir denilebilir. Sanayi ve hizmet sektörü 1994 ve 1999 krizleri dönemi haricinde büyümeye devam etmiş, tarım sektörünün büyümesi ise durmuştur (DPT, [web], 2012). Bu dönemde hem ihracatta hem de ithalatta çok büyük artışların gerçekleştiği, buna paralel olarak da dış ticaret açınının da giderek arttığı görülmektedir(Kepenek ve Yentürk, 2011:331). Batı iş dünyasında 1980-1990 yılları arasında Micheal Porter'in eserlerinin (1980, 1985) etkisiyle hakim olan pozisyona dayalı rekabet anlayışının, ülkemizde serbest piyasanın yerleşmeye başladığı ve dışa açık ekonomik modelin uygulandığı 1989 sonrasında etkili olduğu söylenebilir. Porter (1985)'a göre rekabet avantajına etki eden en önemli faktörler faaliyet gösterilen endüstrideki uzun dönemli karlılık potansiyeli ve işletmenin bu endüstrideki pozisyonudur. Porter bir endüstrideki işletmenin karlılık potansiyelini belirleyen ve karlılığını tehdit edebilecek güçleri "sektöre giriş engelleri, ikame mal ve hizmetlerin tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve rakip işletmeler arasındaki rekabet" olarak sıralamış ve işletmelerin, karlılığını tehdit eden güçlere karşı maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklaşma stratejilerinden birini veya birkaçını uygulayabileceklerini belirtmiştir (Porter, 1985). Ülkemizde de başta kamunun özelleşerek bazı alanlardan çıkması, odaklaşma stratejisinin bir uzantısı olarak değerlendirilebilir. Benzer durum işletmeler için de geçerlidir denilebilir. Portföy yönetimi uygulayan holdingler de artık bazı alanlardan çekilmeye, enerji ve kaynaklarını birkaç sektöre odaklamaya başlamışlardır. Örneğin Koç Holding bunu "fark yaratabildiğimiz ve rekabet avantajımızın yüksek olduğu sektörlerle odaklanmak" şeklinde stratejilerinde de belirtmektedir (Koç [web], 2012). Benzer şekilde Sabancı Holding de 2003 yılı faaliyet raporunda sahip oldukları rekabet gücünün kaynağını "rekabet gücümüzün en iyi göstergesi bulunduğumuz alanlarda en kaliteli malı en düşük maliyetle ve en iyi hizmet ile tüketiciye ulaştırma kabiliyetimizdir" şeklinde ifade etmektedirler. Aynı raporda "Sabancı Grubu stratejilerine uygun olarak ekonomik büyüme ve sinerji yaratma potansiyeli düşük olan işlerden çıkma kararı alınmaktadır" ifadesiyle de odaklanma stratejisinden söz edilmektedir.



### 2.5. 2000 Sonrası Dönem:

2000’li yıllara enflasyonun düşürülmesi amacıyla başlatılan ancak başarılı olamayan IMF destekli politikalarla girilmiştir (Atay, 2010). Ekonomide 2000 sonrası yıllar kapitalizmin yerleştiği yıllar olarak adlandırılabilir (Uçkaç, 2010). 2003 yılında çıkarılan “Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu” nun yabancı yatırımcıyı teşvik etmesi ve Avrupa Birliği ile ilişkilerin olumlu yönde seyretmesi, bu tarihten sonra doğrudan yabancı yatırımlarda artışın başlamasına sebep olmuştur (Eroğlu, 2008). Bu dönemde sabit sermaye yatırımlarının giderek arttığı, bu artışta özel sektörün rolünün büyük olduğu (Tanrıkulu vd., 2008); 2001 ve 2009 yıllarındaki krizler hariç diğer dönemlerde özellikle sanayi ve hizmetler olmak üzere her sektörde gelişme olduğu (DPT [web], 2012); GSYH’da en önemli payın hizmet sektöründe olduğu, daha sonra sanayi ve son olarak da tarım sektöründe olduğu görülmektedir (Tanrıkulu vd., 2008). Sektörlerde faaliyet gösteren yerli ve yabancı işletmelerin sayıları arttıkça ve dünya piyasalarına entegre oldukça her alanda belirsizlik ve rekabet hiç olmadığı kadar artmıştır.

1980’de başlayan serbest piyasa ortamı, 2003 sonrasında ekonomideki toparlanmalar ve yabancı yatırımların artmasıyla birlikte serbest piyasanın hakim olduğu, devletin korumacılığının kalktığı, tekelciliğin kırıldığı ve gerçek anlamda rekabet ortamının doğduğu dönemler olarak nitelendirilebilir. Bu dönemler gerçek anlamda stratejik yönetim bakış açısıyla işletmeler arası rekabetten ve stratejilerden söz edilebilecek dönemlerdir. Bu dönemde belirsizlik iyice artmış, değişim yönetilmek zorunda olan bir olgu haline gelmiş, rekabet uluslar arası düzeyde artmıştır. Artık rekabet için yetişmiş insan kaynağı, patentler, işletmeye özgü bilgiler gibi taklit edilemeyecek unsurlar önem kazanmıştır. İşletmelerde yenilikçilik önem kazanmış hatta bu alanda departmanlar kurulmaya başlanmıştır. Örneğin Eczacıbaşı Topluluğu 2005 yılında “İnovasyon Topluluğu”nu kurmuş, bu topluluğu 2009 yılında “İnovasyon Koordinatörlüğü”ne dönüştürmüştür (Eczacıbaşı [web], 2013). Yetkinliklerinin korunması geliştirilmesi adına Koç Holding de insan kaynağı için “En önemli sermayemiz, insan kaynağımızdır” diyerek yetkinliklere vurgu yapmaktadır (Koç [web], 2012). Bu dönemde işletmelerin bir taraftan pazardaki pozisyonlarını korumaya çalışırken diğer taraftan da mevcut yeteneklerini geliştirme çabası içerisinde oldukları görülmektedir.

## 3. SONUÇ

Artan rekabet ortamında işletmelerin uyguladıkları stratejiler ülke ekonomisi bağlamında değişime uğramaktadır. Ekonomik bağlamdaki değişimin işletme stratejilerindeki değişime etkisinin araştırıldığı çalışmada işletmelerin uyguladıkları stratejilerin dönemsel olarak değiştiği, ülke ekonomisinin ve ekonomi politikalarının doğrudan etkili olduğu söylenebilir. Türkiye Cumhuriyeti’nin kurulduğu yıllardan günümüze önceleri devletçi, daha sonraları da liberal bir ekonomi politikası izlendiği, kamu ve özel sektör işletmelerinin de uyguladıkları stratejilerin bu değişime uyduğu söylenebilir. Batıdaki stratejik yönetim yazını ile uygulamaları birbirine paralellikle izlese de (Barca ve Özcan, 2012), ülkemizde strateji uygulamalarının genel olarak batıdan on yıl geriden geldiği söylenebilir. Ancak gelinen noktada artık batı ile stratejik yönetim uygulamaları açısından pek fark kalmadığı, bunda da 25-30 yıldır uygulanan serbest ve dışa açık ekonominin etkisi olduğu söylenebilir. Tarihsel süreçte ekonomi politikaları ve işletmelerin uyguladıkları stratejiler Tablo-1’dedir. Tablo-1’den ekonomide devletin rolünün azalması, özel sektörün gelişmesine, özel sektörün gelişmesi ulusal ve uluslar arası rekabete, rekabet de değişen strateji uygulamalarına neden olduğu sonucu çıkarılabilir.

Bu çalışmadaki en önemli kısımın işletmelerin uyguladıkları stratejilere ulaşmak olduğu söylenebilir. İşletme stratejilerine ülke genelinde söz sahibi olan bazı işletmelerin geçmiş faaliyet raporları ve günümüz stratejileri incelenerek ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu çalışmanın geliştirilebilmesi ve hem dönemsel hem de strateji uygulamaları bakımından zenginleştirilebilmesi için ileriki dönemde daha fazla işletme incelenerek, tarihsel süreçteki stratejilerine ulaşabilmek için yöneticileriyle mülakat yapılabilir.

**Tablo-1: Tarihsel Süreçte Ekonomi ve İşletme Stratejileri Değişimi**

	1923-1960	1960-1980	1980-1990	1990-2000	2000 Sonrası
Ekonomik Model	Devletçi	Devletçi ve Karma	Serbest Piyasa	Serbest Piyasa	Serbest Piyasa
Ekonomideki Baskın Aktörler	Devlet Kurumları	Devlet Kurumları ve Özel Sektör	Özel Sektör ve Devlet Kurumları	Özel Sektör	Özel Sektör
Temel Sorun	Üretim-Yatırım	Üretim-Yatırım	Yatırım-Rekabet	Rekabet	Rekabet-Yenilik
Yönetmelik Odaklanma	Operasyonel Yönetim	Operasyonel Yönetim-Risk Yönetimi	Risk Yönetimi	Rekabet Yönetimi	Rekabet Yönetimi-Değişim Yönetimi
Stratejik Yaklaşım	Bütçe ve Prosedür	5 Yıllık UVP	Stratejik Planlama	Rekabetçi Stratejiler	Rekabetçi Stratejiler-Temel Yetkinlikler
Rekabet Avantajının Kaynağı	Doğru Yatırım Tahmini	Doğru Yatırım Tahmini	Doğru Yatırım Tahmini	Pazar Pozisyonu	Pazar Pozisyonu ve Yenilikçilik

**KAYNAKÇA**

- Ansoff, H.I. 1965. Corporate strategy. New York: McGraw-Hill.
- Atay, M. 2010. 1980 Sonrası Türkiye Ekonomisinde Uygulanan Para Politikasının Konjonktür Hareketleri Üzerine Etkisi: Teori ve Uygulama. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. Kayseri.
- Barca, M. ve Özcan, K. 2012. Stratejik Yönetim: Değişen Çevre Koşullarına Yanıt Vermenin Etkili Yolları. Yayınlanmamış makale.
- Baykan Tanrıkulu, S., Mert, S., Kaynak, S. 2008. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Ekonomik Raporu. <http://www.dpt.gov.tr>. Erişim tarihi: 25 Aralık 2012.
- <http://www.eczacibasi.com.tr>.>. Erişim tarihi: 04 Ocak 2013.
- Emiroğlu, A., Koçyiğit, N., Kesici, S. 2012. Demokrat Parti Yönetiminde Ekonomik Politikalar. Uluslararası Tarih ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8:73-92.
- Eroğlu, E. 2008. Küreselleşme Sürecinde Yabancı Sermaye Yatırımları: 1980 Sonrası Türkiye Ekonomisine Etkisi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli.
- Kepek, Y., Yentürk, N. 2011. Türkiye Ekonomisi. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Koç Holding A.Ş. 1972. Faaliyet Raporu, Koç Holding Plan Çalışmaları. İstanbul.
- Koç Holding A.Ş. 1980. Koç Holding Faaliyet Raporu. İstanbul.
- <http://www.koc.com.tr>. Erişim tarihi: 27 Aralık 2012.
- <http://www.oib.gov.tr>. Erişim tarihi: 04 Ocak 2013.
- Porter, M.E. 1980. Competitive Strategy. New York: Free Press.
- Porter, M.E., 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.
- Sabancı Holding A.Ş. 1974. Sabancı Holding Esas Mukavelesnamesi. İstanbul.
- Sabancı, S. 1983. Sabancı Holding Faaliyet Raporu. İstanbul.
- Sabancı Holding. 1985. Sabancı Holding 1985. İstanbul.
- Sabancı Holding. 2003. Sabancı Holding 2003 Yılı Faaliyet Raporu. <http://www.sabanci.com.tr>. Erişim tarihi: 27 Aralık 2012.
- Saygılı, Ş., Cihan C., Yurtoğlu, H. 2002. Türkiye Ekonomisinde Sermaye Birikimi, Büyüme ve Verimlilik: 1972-2000. Devlet Planlama Teşkilatı Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü. Yayın No:DPT:2665. Ankara.
- Seyidoğlu, H. 2007. Uluslar Arası İktisat: Teori Politika ve Uygulamalar. İstanbul: Güzem Yayıncılık.
- Taş, M. 2004. Menderes Döneminin Ekonomi Politikası ve 1958 İstikrar Programı. Mevzuat Dergisi, 76.
- Uçkaç, A. 2010. Türkiye'de Neoliberal Ekonomi Politikaları ve Sosyo-Ekonomik Yansımaları. Maliye Dergisi, 158:422-430.
- Voyvoda, E. 2012. Türkiye Ekonomisinde Kamu Maliye Politikaları ve Büyüme İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme. Türkiye Ekonomi Kurumu Tartışma Metni, 2012/72.
- Yakar, İ. 2001. Türkiye Ekonomisinin Küreselleşme Süreci ve Seçilmiş Ülke Gruplarıyla Karşılaştırmalı Analiz (Avrupa, Güneydoğu Asya, Latin Amerika). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir.

**KIRKÜÇÜNCÜ OTURUM: PROF.DR. KEMAL TOSUN SALONU  
İŞLETME GRUPLARI VE ARACI KURUMLAR**

- ✓ **KALKINMA AJANSLARININ BİR ARACI KURUM OLARAK  
TÜRK İŞ SİSTEMİ ÜZERİNDEKİ OLASI ETKİLERİNİN İNCE-  
LENMESİ: BATI AKDENİZ BÖLGESİ ÖRNEĞİ**  
*Araş.Gör. Onur DİRLİK*
- ✓ **TÜRK SOSYAL SİGORTA SİSTEMİNDE TAMAMLAYICI BİR  
KURUM OLARAK ÖZEL SİGORTALARIN OLUŞUMU**  
*Dr. Mustafa M. GÖKOĞLU*  
*Prof.Dr. A. Selami SARGUT*
- ✓ **İŞLETME GRUPLARI ARAŞTIRMALARININ ÇERÇEVESİ:  
NESNEL BİR YAKLAŞIM**  
*Araş.Gör. Serkan Dirlik*  
*Prof.Dr. Tuncer ASUNAKUTLU*

# KALKINMA AJANSLARININ BİR ARACI KURUM OLARAK TÜRK İŞ SİSTEMİ ÜZERİNDEKİ OLASI ETKİLERİNİN İNCELENMESİ: BATI AKDENİZ BÖLGESİ ÖRNEĞİ

Araş.Gör.Onur DİRLİK  
Akdeniz Üniversitesi  
S.B.E İşletme Bölümü  
onurdirlilik@akdeniz.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışma, Türkiye’de 2006’dan bu yana 26 bölgede (düzey 2 bölgeleri) kurularak faaliyete geçen Kalkınma Ajanslarının bir aracı kurum olarak Türk İş Sisteminin kurumsal bağlamı içerisinde nasıl bir örgütsel form aldıklarının keşfetmeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Nitel bir araştırma yöntemi izlenen çalışmada ajans yöneticileri ve personeli ile yüzyüze derinlemesine görüşmeler yapılmaktadır. Ayrıca ajansın ilişki içerisinde bulunduğu kurumsal aktörlerle de görüşmeler sürdürülmektedir. Toplanan ikincil veriler ile görüşmeler desteklenmektedir. Çalışma kapsamında elde edilen bulgular ile araştırmanın, kalkınma ajanslarının aldığı örgütsel formun anlaşılmasının yanı sıra Türk İş Sisteminde aracı kurumların iş sistemi içerisindeki yerinin belirlenmesinde anlamlı katkılar yapması amaçlanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Türk İş Sistemi, Kalkınma Ajansları, Bölgesel Kalkınma Paradigması.

## 1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın inceleme konusu olan kalkınma ajansları, merkezi hükümetten bağımsız bir idari yapıda sınırları çizilmiş bir bölgenin sosyo-ekonomik koşullarını geliştirmek amacıyla dünyada 1930’lu yıllardan itibaren kurulmuş ve faaliyetlerini kamunun veya özel sektörün finanse ettiği kuruluşlardır (Apan, 2004). Bu ajansların kuruluşu, kamuda yeni yönetim anlayışına uygun olarak, kamu yönetiminin faaliyet alanının özellikle ekonomik içerikli olanlardan başlanarak küçültülmesi, küçültülen bu alanda kamu faaliyet ve örgütlerinin özel işletmecilik anlayışı çerçevesinde yeniden yapılandırılması, devletin örgütlenme yapısının önemli ölçüde değişmesi gibi amaçlarla tutarlı görülmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde devletin aracı kurumlara olan güven ve yetki devrinin daha fazla olması, ulus devlet anlayışından ayrılıp bölgesel tabanlı ekonomik faaliyetlere önem vermesi öngörülmektedir (Çetin, 2006; Çalt, 2010). Ancak bu konuları irdeleyen bazı çalışmalar, Türkiye’deki politik sistemin Fransa dâhil kıta Avrupa’sındaki tüm devletlerden daha devletçi olduğunu, piyasayı biçimlendiren en önemli kurumun devlet olduğunu ve merkezîyetçi bir yapının var olduğunu vurgulamaktadır (Heper, 1991; Öniş, 1998; Buğra, 1997). Nitekim Türkiye için geçerli olan devlete bağımlı iş sisteminde (Buğra, 1997; 2003), devlet ekonomik faaliyetlerin düzenleyicisi konumundadır (Gökşen ve Üsdiken, 2001). Türkiye’de halen çoğu alanda devlet, kurumsallaşma sürecinin kaynağı ve ana aktörü olarak gösterilmektedir (Özen, 2009; 2010). Bu nedenle özerk olarak tanımlanan kalkınma ajanslarının alacağı örgütsel formu ve kurumsal aktörler ile olan ilişkilerinin etkilerini anlayabilmek için bu çalışma kapsamında ulusal iş sistemleri yaklaşımı kavramlarından faydalanılmıştır.

Çalışmaya temel oluşturan ulusal iş sistemleri yaklaşımının öncüsü Whitley (1999), ülkeler arasındaki örgütsel form farklılıklarını ortaya koyabilmek için bağlamsal farklılıklardan yola çıkmakta, bir ülkedeki örgütsel formların, o ülkenin örgütsel uygulamaları ve örgütler arası ilişkilerin doğası, kültürel, siyasal ve hukuki yapısına göre değişiklik göstereceğini, yani ülkenin iş sistemi tarafından şekillendirileceğini belirtmektedir. Whitley (1999), örgütsel formların nasıl farklılaştıklarının anlaşılabilmesinin, bazı belirgin farklılıkları doğuran kritik nitelikteki ilişkilere yoğunlaşılması ile mümkün olabileceğini ileri sürmektedir. Bunun için de öncelikle kurumların kritik özelliklerinin belirlenmesi, daha sonra da, bu özellikler üzerinde etkisi olan kurumlar ve kurumların temel özelliklerinin belirlenmesi gereklidir (Whitley, 1994). Devletin ekonomik faaliyetlere dâhil olma düzeyinin yüksek olduğu, krediye dayalı finansal sistemin olduğu, aracı kurumların öneminin düşük olduğu bağlamları devlete bağımlı iş sistemi olarak tanımlamıştır (Whitley, 1999). Özçelik vd. (2007) son yirmi yıl içerisinde benimsenen liberalleşme politikaları ile birlikte Türkiye’nin iş sisteminde, devlete bağımlıdan devlet tarafından eşgüdümlenen iş sistemine doğru kurumsal dönüşüm yaşanıp yaşanma-

dığı sorusuna cevap aramak üzere gerçekleştirdikleri çalışmalarında net sonuçlar elde edememişlerdir. Whitley (1999) devlete bağımlı iş sistemlerinde ortaya çıkan aracı kurumların merkezin kontrolünden uzaklaşamayacağını ve öneminin az olacağını belirtmektedir. İş sistemlerinde değişim mümkün olabile de bunun kısa vadede mümkün olmadığı kabul edilmektedir (Whitley, 2010). Çalışmada örgütlerin içinde buldukları kurumsal bağlam dâhilinde incelenmesini öngören ulusal iş sistemleri yaklaşımı çerçevesinde, kalkınma ajansları ilişkili oldukları kurumsal aktörler üzerinden incelenmektedir.

## 2. ARAŞTIRMA SORULARI

Çalışmanın amacı, 1) Türkiye’de 2006’dan bu yana 26 bölgede (düzey 2 bölgeleri) kurularak faaliyete geçen kalkınma ajanslarının bir aracı kurum olarak Türk iş sisteminin kurumsal bağlamı içerisinde nasıl bir örgütsel form aldıklarını; 2) bu örgütsel formun devletin bölgesel kalkınma amacıyla dağıttığı kaynakların dağıtım mekanizmasında nasıl bir değişim yarattığını; 3) bir önceki soruyla bağlantılı olarak, bölgesel kalkınmaya tahsis edilen merkezi, yerel ve AB fonlarının Türk iş sistemi içerisinde nasıl dağıtıldığını incelemektir.

Söz konusu araştırma sorularını ayrıntılandırmak üzere izlenecek adımlar ise şunlardır:

Soru 1 ile ilgili olarak;

a) Kalkınma ajanslarının yeni bir aracı kurum olarak örgütsel formunu belirleyen yönetsel yapı ve karar alma mekanizmalarının özelliklerini tespit etmek,

b) Türkiye’deki kalkınma ajanslarının örgütsel formlarının oluşumunda Türk iş sisteminin biçimlendirici etkisini tespit etmek üzere kalkınma ajanslarının kurumsal çevresinin temel aktörlerini belirlemek.

Soru 2 ve 3 ile ilgili olarak;

a) Kalkınma ajanslarının, bölgesel kalkınmaya ayrılan (AB, ulusal, yerel) kaynakların dağıtımını nasıl etkilediğini tespit etmek,

b) Kalkınma ajanslarının Türkiye’de kurulduğu ileri sürülen kamuda yeni yönetim yaklaşımına doğru bir dönüşümü temsil edip etmediğini tespit etmek,

c) Kalkınma ajanslarının yeni kamu yönetişimi mekanizmasında üstlendiği rol aracılığı ile Türk iş sistemi üzerindeki muhtemel etkilerini keşfetmek,

d) Türk iş sistemi çalışmalarına katkıda bulunmak üzere, devlete bağımlı iş sisteminden devlet eşgüdümlü iş sistemine doğru bir dönüşüm olup olmadığını tespit etmektir.

Bu araştırma ile, ülkemizin yeni kalkınma politikalarının anahtar kurumları olarak tanımlanmakla birlikte, ulusal iş sistemleri yaklaşımının kurumsal bağlamı dikkate alan bütüncül bakış açısından incelenmemiş olan kalkınma ajanslarının aldıkları örgütsel formun özellikleri keşfedilebilecektir.

## 3. YÖNTEM

Yürütülen araştırmanın sorularına yanıt ararken nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Makro düzeydeki toplumsal olguların incelendiği, karmaşık ilişkilerin anlaşılmasına çalışıldığı keşfedici nitelikteki sosyal bilim araştırmalarında, nitel araştırma tekniklerinin derinlemesine bilgiye ulaşmayı sağladığı gözlenmiştir (Moisander ve Valtonen, 2006). Bir aracı kurum olarak kalkınma ajanslarının örgüt formunu anlamak üzere tasarlanan bu araştırmada nitel araştırma tekniklerinin incelenen bağlamı tüm dokusuyla anlamada uygun bir yöntem sunacağı düşünülmüştür. Çalışmada geliştirilen veri setinin niteliği ve kapsamı şöyle özetlenebilir:

1. Veri setinin ilk kısmı bütünüyle saha araştırmasından elde edilecek verilerden oluşmaktadır. Bunun için, yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılarak ajans personeli (Genel Sekreterler, uzmanlar, destek personel vb.) ile yüz yüze görüşmeler yapılmaktadır. Ayrıca, kurumların işleyişini daha iyi anlayabilmek ve derinlemesine bilgi toplamak amacıyla ajansların düzenlediği toplantılara, faaliyetlere ve eğitimlere mümkün olduğu kadar katılım sağlanmaktadır. Saha çalışmasında elde edilen veri seti, ajansların faaliyetlerine katılan kurumsal aktörlerin temsilcileriyle (Sanayi ve Ticaret Odaları, Bankalar, Merkez Bankası, Türk İstatistik Kurumu, Sivil Toplum Kuruluşları, Araştırma Merkezleri ve Vakıfları, Valilikler, Üniversiteler vb kuruluşlar) yapılan görüşmeler ile daha zengin hale getirilecektir.

2. Veri setinin ikinci kısmı büyük oranda kalkınma ajansları ve Kalkınma Bakanlığı’nın yayınladığı raporlar, bildirimler, duyurular, istatistikler, bilgilendirme yazıları, broşürler ve tanıtımlardan oluşmaktadır. Ajanslarla ilgili kanunların, yönetmeliklerin, yazılı ve görsel basının taraması yapılmakta; ajansların ilişki içinde olduğu diğer aktörlerin (Sanayi ve Ticaret Odaları, Bankalar, Merkez Bankası, Türk İstatistik Kurumu, Sivil Toplum Kuruluşları, Araştırma Merkezleri ve Vakıfları, Valilikler, Üniversiteler vb. kuruluşlar) bu konuya ilişkin yazılı ve görsel yayınları toplanmaktadır.

Araştırmada kullanılan soru formu kalkınma ajanslarının örgütsel yapı ve işleyişini, yönetim sistemi, kaynak girdileri ve kaynak tahsis bilgilerini, kararlar üzerinde etkili kurumsal aktörleri, kaynak dağıtımından yararlanan proje ve örgüt tiplerini, istihdam ettikleri insan kaynakları niteliklerini ve karar alma süreçlerine ilişkin özellikleri ortaya koyacak soruları kapsayacak şekilde ve alan yazına dayalı olarak, araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Hazırlanan soru formu ile yapılan görüşmeler ve ikincil verilerden elde edilecek veri seti ile, “ajansların örgütsel formuna”, “kurumsal aktörlerin etkisine” ve “ajansların merkez ile ilişkisine” yönelik olarak geliştirilen parametrelerin sorgulanması amaçlanmaktadır. Devlete bağımlı iş sistemlerinde devletin aracı kurumlara yönelik tutumunun yetki devretme yönünde olması beklenmemektedir. Ayrıca bu tür iş sistemlerinde örgütsel formların doğrudan sahiplik kontrolü yapısında olması beklenirken, yönetimin merkez ile ilişkisinin kuvvetli bir kişi veya grubun elinde olması olasıdır (Whitley, 1999; 2005). Devletin eşgüdümlediği iş sistemlerinde ise sahiplik kontrolünün doğrudan yerine dolaylı olması umulurken merkez ile olan ilişkilerin karar alma mekanizmalarına daha az yansımaları beklenmektedir (Whitley, 1999; 2005). Kısacası, örgütün karar alma mekanizmalarında fiili durumun nasıl olduğunun sorgulanması örgütsel formun anlaşılmasında kritiktir. Bu nedenle, kalkınma ajanslarının aldığı örgütsel formun anlaşılabilmesi için yönetsel yapı ve karar alma mekanizmalarının özelliklerini tespit etmek gerekmektedir. Ayrıca bu karar alma mekanizmalarının işleyişini belirleyen ilişkiler tanımlanmalıdır (Whitley, 1999). Kalkınma ajanslarının 5449 no’lu kanun uyarınca tanımlanan yönetim ortamı ve organizasyonu yönetim kurulu, kalkınma kurulu ve genel sekreterlikten oluşmaktadır. Ajansların bu idari yapı altında ademi-merkezi bir örgütlenmeye gitmesi amaçlanmaktadır. Temel prensiplerini Avrupa’dan alan kalkınma ajanslarının Türkiye yerelinde ki örgütlenme modelinin özelliklerinin anlaşılabilmesi amacıyla aşağıda sıralanan parametreler incelenmektedir.

1. Ajansların İnsan Kaynakları Yapısı: Ajansların personel alım politikaları, personel oranları ve ajans personelinin geçmişine (kamu-özel) yönelik veri toplanmaktadır.

2. Ajansların Yönetişim Yapısı: Ajansların tanımlanan organlarında (yönetim kurulu, kalkınma kurulu ve genel sekreterlik) kamu-özel-sivil toplum kuruluşlarının fiili temsil düzeyinin ne olduğu anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bu boyutun sorgulanması için, ilgili dökümanlar incelenmekte niceliksel olarak organlarda yer alan temsilcilerin oranları tespit edilmekte ve yapılan görüşmelerle uygulamada kurulların karar mekanizmalarının işleyişinde baskın olan gruplar belirlenmeye çalışılmaktadır.

3. Kaynak Dağıtım Mekanizmaları: Yapılan görüşmeler ile bölgesel kalkınmaya ayrılan kaynakların tahsisinde ajansların rolü sorgulanacaktır. Fon kaynakları ve dağıtım mekanizmasının işleyişi ve bu süreçte etkili olması olası kurum/kişilerin tespiti, ajansların fon dağıtım sırasında özerklik durumu yapılan görüşmeler ile anlaşılmaya çalışılan ilgili diğer konulardır.

4. Kurumsal Aktörlerin Ajans Üzerindeki Biçimlendirici Etkileri: Yapılan görüşmeler ile yerel kurumların (Valilik, Ticaret Odaları, Belediyeler vb.) karar alma süreçlerindeki rolü irdelenmektedir. Hangi yerel kurumların ajanslar üzerindeki biçimlendirici etkisinin daha yüksek olduğu ve ajansların yapısı üzerindeki yansımaları anlaşılmaya çalışılmaktadır.

5. Ajansların Merkez ile İlişkisi/Sahiplik Kontrolü: Yapılan görüşmeler ile karar alma süreçleri sorgulanarak fiili durumda hangi kararları merkezden bağımsız olarak aldıkları anlaşılmaya çalışılmaktadır. Ölçüt olarak, ajansların uygulamaya geçirmek istedikleri bölgesel stratejilerin merkezi kararlardan ne kadar bağımsız olabildiği; kritik kararların yürürlüğe konma süreçleri; Kalkınma Bakanlığı ile olan ilişkiler ele alınmaktadır. Yönetim kurulu, kalkınma kurulu gibi ajansların temel organlarının karar alma süreçlerindeki rolü anlaşılabilir, denetim mekanizmalarının işleyişinin yönü (merkeze aktarılan raporların içerikleri ve işlevleri) sorgulanmaktadır.

Çalışma kapsamında, Batı Akdeniz bölgesinde faaliyette bulunan Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı (BAKA) yöneticileri ve çalışanları ve bunun yanı sıra bölgede kurumsal bağlamı sorgulayabilmek için bu ajansın ilişki içerisinde bulunduğu kurumsal aktörlerle (Valilikler, Belediye Başkanları, Sanayi ve Ticaret Odaları, Sivil Toplum Kuruluşları, vb kuruluşlar) derinlemesine görüşmeler yapılmaya devam edilmektedir. Yapılan görüşmelerden elde edilen ön bulgular Ajansın aldığı örgütsel forma yönelik olarak önemli ipuçları sunmaktadır.

#### 4. ÇALIŞMANIN KATKISI

Türkiye’de bölgesel kalkınmada anahtar kurum rolü üstlenmesi beklenen Kalkınma Ajanslarını Türk İş Sistemi içinde kurumsal çevre ve kurumsal aktörleri dikkate alarak incelemesi, çalışmanın başlıca katkısını oluşturmaktadır. Türk iş sistemi üzerine yapılan çalışmalar şimdiye kadar daha çok baskın örgütsel form olarak görülen holding yapısı üzerinde yoğunlaştığından, Türk iş sisteminde bölgesel kalkınmaya tahsis edilen kaynakları yönlendirmek üzere oluşturulan yaygın aracı kurum olan kalkınma ajanslarının hem kendi

başına bir örgütsel form olarak hem de kaynak tahsis yetkileri devredilmiş bölgesel bir aktör olarak ulusal iş sistemi kuramının kavramsal çerçevesi içinde incelenmesi Türk iş sisteminin tanımlanmasında önemli ipuçları verecektir.

## KAYNAKÇA

- Apan, A. (2004) Bölge Kavramı ve Bölgesel Kalkınma Ajansları, Çağdaş Yerel Yönetimler.
- Buğra, A. (1997). Devlet ve İşadamları, İstanbul: İletişim Yayınları, 2. baskı.
- Buğra, A. (2003) The Place of the Economy in Turkish Society, The South Atlantic Quarterly, 2(3): 453-470.
- Çalt G. (2010) Bölgeselleşme ve Avrupa Birliği'nin Bir Aracı Olarak Bölge Kalkınma Ajansları, Uluslararası Bölgesel Kalkınma Sempozyumu, Yozgat.
- Çetin M. (2006) Teori ve Uygulamada Bölgesel Sürdürülebilir Kalkınma, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, 1.
- Gökşen N. ve Üsdiken B. (2001) Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scale and Time of Founding, British Journal Management, 12 (4), 325-340.
- Heper, M. (1991) The state and interest groups with special reference to Turkey, Strong state and economic interest groups: The post-1980 Turkish experience, 3-23, Berlin, Walter de Gruyter.
- Moisander J. Ve Valtonen A. (2006) Qualitative Marketing Research Methods a Cultural Approach, Sage Publications, London.
- Öniş Z. (1998) State and Market, Boğaziçi University Press, İstanbul.
- Özçelik D., Toktaş P. N. Ve Sargut A. S. (2007) Türkiye'de Ulusal İş Sisteminin Dönüşümü: Sektörlerin Devlete Bağımlılığı Üzerine Bir Görgül Çalışma, 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya.
- Özen, Ş. (2009) Yerli ve İthal Yönetim Uygulamalarının Meşrulaştırılmasında Merkez-Çevre Farklılaşması: Bir Model ve İlk Bulgular, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, s. 770-776.
- Özen, Ş. (2010). Yeni Kurumsal Kuramın Siyasal Sistem Varsayımları ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme. 1. Örgüt Kuramı Çalıştay Bildirileri, 17-32. 12-13 Şubat 2010, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Whitley R.D. (2010) The Institutional Construction Of Firms, G. Morgan, J. Campbell, C. Crouch, O. K. Pedersen, R. Whitley (Der.) The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis, Oxford Handbooks.
- Whitley, R. D. (2005) How National are Business Systems? The Role of States and Complementary Institutions in Standardizing Systems of Economic Coordination and Control at the National Level, G. Morgan. R. Whitley. E. Moen. (Der.), Changing Capitalism?: 190- 231. NewYork, NY: Oxford University Press.
- Whitley, R.D. (1994) Dominant Forms of Economic Organizations in Market Economies, Organization Studies, 15/2, 153-182.
- Whitley, R.D. (1999) Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems. Oxford: Oxford University Press.

# TÜRK SOSYAL SİGORTA SİSTEMİNDE TAMAMLAYICI BİR KURUM OLARAK ÖZEL SİGORTALARIN OLUŞUMU

**Dr. Mustafa M. GÖKOĞLU**

Başkent Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
mustafa.gokoglu@fiu.edu

**Prof.Dr. A. Selami SARGUT**

Başkent Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
ssargut@baskent.edu.tr

## ÖZET

Yeni kurumsalcı yaklaşım alan düzeyinde değişimin nasıl gerçekleştiğini kurumsal mantık mekanizması ile açıklamaktadır (Schneiberg ve Clemens, 2006). Bu bakımdan değişik kurumsal mantıklar arası uyumsuzluk sonucunda örgütler birbirinden farklılaşan uygulamaları benimsemekte ve değişim ortaya çıkmaktadır (Özen, 2007). Ancak yapılan son araştırmalarda rakip mantıkların işbirliği içerisinde girerek, alan düzeyinde sürdürülebilirliğin sağlanmasına katkıda bulunabildikleri ileri sürülmüştür (Kalemci, Gökoğlu, Tüzün, 2011). Birbirine çelişen kurumsal mantıkların alanda birlikte var olması, bazı durumlarda aktörler arası işbirliğini teşvik edebilmektedir (Reay ve Hinnings, 2009). Türkiye’de genel olarak sosyal sigorta mantığını benimsemiş aktörlerin alanın sürdürülebilirliğine katkıda bulunmak amacıyla özel sigorta uygulamalarını kabul ettiği süreç, kurumsal mantıklar arası işbirliğinin nasıl sağlandığının anlaşılması bakımından önemli görülmektedir. Bu bakımdan çalışmada tarihsel analiz ve mülakat yöntemleri ile toplanan verilere dayanarak, Türk sosyal sigorta sisteminde tamamlayıcı bir kurum olarak özel sigortalının oluşumu incelenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal mantıklar arası işbirliği, sosyal sigorta, özel sigorta, sosyal güvenlik

## 1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Kurumsal mantıklar aktör davranışlarını yönlendiren kültürel inançlar olarak tanımlanabilir (Dunn ve Jones, 2010). Kurumsal mantıkların etkisi örgütsel alan düzeyinde ortaya çıkmaktadır (Thornton ve Ocasio, 2008). Belirli bir kurumsal mantığın örgütsel alana egemen olması, diğer mantıkların etkisini tamamen ortadan kaldırmamaktadır (Purdy ve Gray, 2009). Farklı mantıkların etkisi altındaki aktörler arası işbirliği sayesinde birden çok kurumsal mantık örgütsel alanda etkin olabilir (Mattingly ve Hall, 2008). Bu bakımdan aktörler alanın sürdürülebilirliği açısından başka bir çıkar yol göremedikleri durumlarda farklı uygulamaların yayılımı için birlikte çalışmakta ve yararlı gördükleri hareketlerin canlandırılması için görev paylaşımı yapmaktadırlar (Reay ve Hinnings, 2009). Kurumsal mantıkların katılımcılarına değişik sosyal kimlikler ve görevler sunmaları, örgütsel alanda çeşitlilik yaratmakta ve farklı uygulamaların yayılımını eşzamanlı olarak ortaya çıkarmaktadır (Scott, 2001).

Çoklu kurumsal mantık yazını şimdiye kadar hep örgütsel alanda ortaya çıkan değişimi ve çatışmayı incelemiştir. Ancak belirli bazı koşullar altında alan düzeyinde mantıklar arası uyumun gözlemlendiği de savunulmaktadır (Kalemci, Gökoğlu, Tüzün, 2011; Reay ve Hinnings, 2009). Örgütsel alan, belirli bazı kurumsal kuralların benimsemesi sayesinde bir bütün olarak diğer örgütlerden ayrılan özellikteki örgütlerin oluşturduğu çevre olarak tanımlanmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991). Örgüt çalışmalarında incelenen ve değişimi veya uyumu teşvik eden mekanizma türleri sosyal ağ düzeneğine dair, düzenleyici, normatif ve kültürel boyutlar olarak tanımlanmaktadır (Campbell, 2010). Sosyal ağ düzeneği bir sosyal ilişkiler yapısıdır (Mizruchi, 1994). Bu boyutta ilişkilerin içeriğini sosyal yapı belirlediğinden, var olan meşru anlayış değişime ilişkin düşünceleri gündem dışında bırakır (Mizruchi, 1994).

Düzenleyici boyut aktör davranışını kısıtlayan ve yönlendiren yasalar çerçevesinde belirlenen kuralları ve kanunları içerir (Scott, 1995). Normatif boyut ise ahlaki bakımdan uygunluk ve sosyal bir gereklilik olarak edinilmesi gereken özellikler ve belgeler doğrultusunda davranışı yönlendirmekte, alternatif davranış şekillerinin uygunsuz görülmesine yol açmaktadır (Scott, 1995). Son olarak kültürel boyut, aktörlerin taklit etme



yoluyla birbirlerine benzer davranışlar sergilemelerine ve sosyal olarak desteklenmelerine yol açmaktadır (Scott, 1995). Kültürel boyut paylaşılan bilişsel algılama biçimlerini içerdiğinden, aktörlerin bireysel gerçekliğini yansıtmakta ve kurumsal mantıkların yaşamını sürdürülebilirliğini sağlamaktadır (Scott, 2001). Bununla birlikte bilişsel algılama, çevredeki nesnelere dair bilgi depolama ve insan davranışlarını yorumlama süreci olarak tanımlanmaktadır (Baron vd., 1989).

Toplumun esas kurumsal bölümleri olan aile, din, meslekler, devlet, şirket ve pazar birbirini tamamlayan ve birbiriyle yarışan mantıkları ortaya çıkartmaktadır (Thornton, 2004). Kurumsal çatışma ve uyum bu temel üzerinde, belirli aktörlerin davranışları doğrultusunda sosyal olarak inşa edilmektedir (Thornton, 2004). Örgütsel alanlarda farklı kurumsal mantıklar alanın egemenliği için birbirleriyle rekabet edebilirler (Scott, 2001). Ayrıca örgütsel alanlarda egemen kurumsal mantıkların sürdürülebilirliğinin sağlanması adına, aktörlerin kurumsal faaliyetleri sayesinde harekete geçen alternatif mantıklar arası pragmatik işbirliği de gerçekleştirilebilir (Reay ve Hinnings, 2009). Alternatif mantıklar yeterli miktarda kaynağı bulunan aktörler tarafından canlandırılabilir (Thornton ve Ocasio, 2008). Alternatif bir mantığın oluşumu için gereken kaynaklar nesnelere ve ürünlere erişilebilirliğin yanında, insanların ve aktörlerin belirlenmiş sınırlar içerisinde eyleme geçmelerini kapsamaktadır (Giddens, 1984). Bu açıdan bakıldığında, aktörler alternatif mantıkların meşrulaştırılması sürecinde yeni sosyal pozisyonlar elde edecekler, onur ve saygınlık sağlayan sosyal ağ ilişkilerini kontrol altına alacaklardır (Bourdieu, 1990).

Örgütsel alanda egemen ve alternatif mantıklar birlikte bulunmaktadır. Söz konusu birlikteliğin bir örneği olarak Türkiye’de sosyal güvenlik alanı gösterilebilir. Sosyal güvenlik alanında sosyal sigorta mantığı ve özel sigorta mantığı alanın sürdürülebilirliği açısından birbirini tamamlayan mantıklar olarak kabul edilmektedir (Korkmaz vd., 2006). Bu anlamda sosyal sigorta ve özel sigorta mantıkları taraftarlarına farklı sosyal kimlikler sunmalarına rağmen karşılıklı dayanışma içerisinde hareket etmekte ve pragmatik işbirliği mekanizmasını açığa çıkarmaktadır.

## 2. SOSYAL SİGORTA VE ÖZEL SİGORTA MANTIKLARI

Sosyal sigorta mantığı ilk olarak Almanya’da çalışan bireyleri korumak üzere sosyal sigortacılık prensipleri esas alınarak yapılandırılmış, daha sonra 1942 yılında İngiltere’de hazırlanan “Sosyal Sigorta ve Benzer Hizmetler” adlı Beveridge Planı eşliğinde modern bir görünüm kazanmıştır (Akgeyik, 2007). Sosyal sigortalar işyerlerine bağlı çalışanların işgücünü ve geleceğini sosyal tehlikelere karşı korumak adına kamu hukukuna tabi olarak oluşturulan bir kurum şeklinde tanımlanmaktadır (Çubuk, 1983). Bu anlamda sosyal sigortalar iş kazası ve meslek hastalığı, hastalık, analık, malullük, yaşlılık ve ölüm sigortaları şeklinde sınıflandırılmaktadır (Güzel ve Okur, 1998). Öte yandan sosyal sigortaların sosyal devlet ideolojisi bakımından temel yurttaşlık hakları arasında yer alması, sosyal güvenlik haklarının toplumun bütün üyelerine sağlanması sürecinde asıl sistem olarak sosyal sigortaları ortaya çıkarmaktadır (Tunçoğlu, 1990).

Uluslararası Çalışma Örgütü’nün (ILO) 1944 yılında yayımladığı Filedefiya beyannamesi ile sosyal güvenlik temel insan hakları arasında kabul edilmiş ve bu tarihten itibaren ILO dünya genelinde sosyal güvenlik sistemlerinin nasıl olması gerektiğine yönelik yaptığı öneriler ile etkinliğini sürdürmüştür (ILO, 2004). Günümüzde ILO’nun tanımladığı sosyal güvenlik, kamusal ve özel tedbirler sayesinde bireylere verilen gelir ve sağlık garantisinin yaşlılık, işsizlik, hastalık, iş kazası, analık veya çalışma yeteneğinin kaybı durumlarında işlerlik kazanmasını sağlayan hakları ifade etmektedir (ILO, 2004).

Sosyal güvenlik hakları temel olarak sosyal tehlikelerin bireyler üzerindeki etkilerini bertaraf etmek için devletin sorumluluk üstlenmesini anlatmaktadır (Güzel ve Okur, 1998). İnsan hakları çerçevesinde kurulan sosyal güvenlik sistemleri, sosyal tehlikelerden korunmayı sağlayan uygulamalar aracılığıyla sosyal sigorta sistemini oluşturmakta ve ülkede yaşayan herkesin mesleki, sosyo-ekonomik ve fizyolojik zararlarını karşılamayı amaçlamaktadır (Çubuk, 1983). Buradan yola çıkarak, sosyal sigorta sisteminin aslında sosyal devlet anlayışının bir ürünü olduğunu söylemek mümkündür. Sosyal devlet anlayışı, liberal ekonomik sistem içerisinde kendiliğinden gerçekleşmeyen sosyal ve ekonomik fırsat eşitliğinin devletin müdahalesi ile gerçekleştirilmesini öngören bir ideolojiyi ifade etmektedir (Çubuk, 1983). Bu nedenle sosyal devlet, insan haklarının temeli olarak bireylerin özgür olmalarını sağlayan ekonomik şartların bütün gelir gruplarına dağılımını öngörmektedir (Çubuk, 1983).

Diğer taraftan sosyal sigorta mantığı altında örgütlenen sosyal güvenlik alanında tamamlayıcı bir kurum olarak özel sigortalar özellikle 1980 yılı sonrasında güçlenmeye başlamıştır (Korkmaz vd., 2007). Özel emeklilik sistemlerinin yürütüldüğü bir kurum olarak özel sigortalar genelde hayat sigortacılığı ve bireysel emeklilik sistemi içerisinde yer almaktadır (Özbek, 2006). Hayat sigortacılığı sağlık, kaza, yaşlılık, malullük veya ölüm gibi riskler karşısında sigorta süresi sonunda sigortalıya ve yakınlarına fonlama yöntemi kullanılarak gelir sağlanması amacıyla, bireylerin gönüllü olarak katıldıkları bir sistemdir (Uğur, 2004). Bireysel emeklilik

sistemi ise, katılımcıların bireysel özelliklerine uygun olarak emeklilik şirketlerine ödedikleri katkı payları sayesinde emeklilik şirketlerinde oluşturulan fonların değerlendirilerek emeklilik süresince gelir elde edilen bir modeldir (Demirci ve Şen, 2006). Fonlama yöntemi gelecekte yapılması öngörülen bir harcama için gerekli ödemelerin daha önceden ayrılmasını ifade etmekte, ayrılan ödemeler fonlarda biriktirilmekte ve işletilerek gelir getirisi sağlanmaktadır (Güzel ve Okur, 1998). Farklılıklar açısından bakıldığında özel sigortalarda fonlama yöntemi, rekabet, tercihlilik ve bireysel öncelik ilkelerinin hakim olmasına karşın, sosyal sigortalarda dağıtım yöntemi, tekellik ve sosyal dayanışma ilkeleri egemendir (Uğur, 2004).

Sosyal devlet ve liberal yaklaşımların sosyal güvenlik alanındaki uzantıları olarak sosyal sigortalar ve özel sigortalar arasındaki en belirgin farklılık ilkinde sosyal dayanışmaya yol açan kamu çıkarlarının, ikincisinde ise ekonomik nitelikteki bireysel çıkarların ön plana çıkmasıdır (Çubuk, 1983). Ayrıca sosyal sigortalarda devlet finansmanı sayesinde prim ödemeyenlere de hizmet verilirken, özel sigortalarda sadece prim ödeyebilecek kimselere hizmet verilmekte ve asıl amaç kar elde etmek olmaktadır (Uğur, 2004). Sigortaların finansmanının sağlanması açısından prim, sosyal tehlikelerin gerçekleşmesi durumunda yapılacak sigorta yardımlarının ve giderlerin karşılanması için sigortalının kazancının belirli bir yüzdesi üzerinden alınan para olarak tanımlanmaktadır (Güzel ve Okur, 1998). Sigorta primleri bireylerin kazançları esas alınarak belirlenmekte ve sigorta türlerine göre değişkenlik gösterebilmektedir (Güzel ve Okur, 1998). Bu anlamda özel sigortalar yüksek tehlike gruplarını sigortalamaktan kaçınmakta veya yüksek prim talep etmekte, sosyal sigortalar ise tehlikenin büyüklüğü ne olursa olsun bireyleri sigortalamaktan kaçınmayarak herkesten eşit prim almaktadır (Uğur, 2004).

Tüm dünyada 1940'lı yıllardan itibaren kurumsallaşarak yayılmaya başlayan sosyal sigorta sistemi, 1980'lerden sonra geniş kapsamlı bir kriz içine girmiş ve önemli eleştirilere maruz kalmıştır (Özbek, 2006). Aynı dönemde liberal bir bakış açısı altında sosyal kurumların yeniden düzenlenmesi düşüncesi ortaya çıkmış ve sosyal güvenlik alanında devletin küçülmesi gerektiği söylemi tekrarlanır hale gelmiştir (Özbek, 2006). Gelişmiş ülkelerde insan ömrünün uzaması ve düşük doğurganlık gibi nedenlerle, aktif çalışan sigortalı sayısının azalması ve pasif emekli sigortalı sayısının artması finansal krize neden olmuştur (Ayaydın, 2005). Gelişmekte olan ülkelerde ise, popülist politikalar sonucunda emeklilik yaşının keyfi düşürülmesi gibi bilimsel çalışmalara aykırı uygulamalar dağıtım yöntemine zarar vermiş ve krize yol açmıştır (Ayaydın, 2005). Kamu sosyal güvenliğinin bir parçası olan dağıtım yöntemi belirli bir dönem içerisinde yapılan sosyal güvenlik harcamalarının, aynı dönem içerisinde elde edilen gelirler ile karşılanmasını ifade etmekte ve bu sayede emekli maaşları çalışan sigortalıların ödediği primlerle finanse edilmektedir (Tunçomağ, 1990).

1990'lı yıllarda sosyal güvenlik sistemlerinin nasıl yapılandırılması gerektiği konusunda Dünya Bankası, ILO, AB Komisyonu ve Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü gibi kuruluşlar öncü girişimlerde bulunmuşlardır (Akgeyik, 2007). Bu kuruluşlar 1980'li yıllarda dünya genelinde ortaya çıkan krizin aşılması adına yeni bir düzen arayışı söyleminin yayılmasını sağlamışlardır (Akgeyik, 2007). Örneğin, aynı yıllarda sosyal güvenlik garantisinin tamamen devlet tarafından karşılandığı Şili'de gerçekleşen emeklilik sigortası reformu sonucunda sosyal devlet anlayışının tersi bir liberal hareket ortaya çıkmıştır (Susam, 2007). Bu anlamda sosyal güvenceyi tamamen bireysel önceliğe bırakan ve emeklilik şirketlerince yönetilen bir özel sosyal güvenlik sistemi alana egemen olmuştur (Susam, 2007).

Günümüzde bireylerin sahip olduğu sosyal güvenlik haklarının sağlanması kamu emeklilik sistemi, mesleki emeklilik sistemi ve bireysel emeklilik sistemi olmak üzere üç farklı sosyal güvenlik sistemi aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (Demirci ve Şen, 2006). Kamu emeklilik sisteminde sosyal güvenlik devlet tarafından ve sosyal sigortalar aracılığıyla sağlanırken, mesleki ve bireysel emeklilik sistemlerinde sosyal güvenlik işveren ve çalışanlar tarafından özel sigortalar aracılığıyla sağlanmaktadır (Demirci ve Şen, 2006).

### 3. VERİ TOPLAMA VE ANALİZ

Türkiye'de sosyal sigorta mantığı ile özel sigorta mantığı arasındaki işbirliğinin bir sonucu olarak ortaya çıkan mevcut sosyal güvenlik sisteminde, alanın sürdürülebilirliğinin nasıl gerçekleştiği nitel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Sosyal sigorta ve özel sigorta uygulamalarının alanda eşgüdümlü olarak kabul görmesi ile ortaya çıkan söz konusu sürdürülebilirlik, sosyal güvenlik ile ilgili araştırmaların yer aldığı bir süreli yayının taranması aracılığıyla araştırılmaktadır. Gözlem çerçevesi özel sigortalardan sosyal sigorta sisteminin tamamlayıcı bir unsur olarak kabul görmeye başladığı 1980 sonrası dönem olarak belirlenmiştir. Gözlem çerçevesine ait veriler temel olarak Ankara Üniversitesi'nce 1943 yılından beri yayımlanan Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi'nden elde edilmiştir. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, sosyal güvenlik sistemlerinin oluşumuna ve gelişimine yönelik bilgiler içeren dergiler arasında önemli bir kaynak olarak görülmektedir (Özbek, 2006). Bu dergide 1980 sonrasında sosyal güvenlik ile ilgili olarak yapılan toplam 37 çalışmaya ulaşılmış ve içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizi kurumsal mantıklara dair metinlerin derinlemesine ince-

lenmesini ifade etmektedir (Schneiberg ve Clemens, 2006). Ayrıca Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na bağlı kuruluşlarda görevli toplam dört sosyal güvenlik uzmanı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde yüz yüze mülakat tekniği kullanılmış ve açık uçlu sorular sorulmuş, analiz edilmek üzere kendiliğinden beliren örüntülerin yakalanması hedeflenmiştir. Tarihsel analiz ve mülakatlardan toplanan verilere dayanarak sosyal sigorta ve özel sigorta mantıklarına ve mantıklar arası pragmatik işbirliğine ait veriler Tablo 1'de gösterilen şekilde özetlenebilir.

**Tablo 1. Sosyal Sigorta ve Özel Sigorta Mantıklarına ve Pragmatik İşbirliğine Dair Örnek Açıklamalar**

Kaynak	Sosyal Sigorta Mantığının Alanı Nasıl Etkilediği	Özel Sigorta Mantığının Alanı Nasıl Etkilediği	Sosyal Sigorta ve Özel Sigorta Mantıkları Arası İşbirliğinin Alanı Nasıl Etkilediği
Dilik, 1988	"Bireyler açısından sosyal sigortaların karşıladığı başlıca riskler hastalık, kazalar, analık, işsizlik, sakatlık, yaşlılık, ölüm ve çocuk yetiştirir..."	"İşverenler kendilerini özel sigortalara sigorta ettirmeye başlamışlardır. Bu gelişim mevcut normal sigorta şirketleri yanında özel birtakım sigorta şirketlerinin kurulmasına yol açmakta..."	"Denilebilir ki, bu gelişim sosyal sigortaların özelliklerini büyük ölçüde etkilemiştir. Bu anlamdaki dolaylı etkisi dışında özel sigortalar sosyal güvenlik ve işçiler açısından fiili bir önem taşımamakta..."
Yavuziyiğit, 1996	"Günümüzde Dünya Bankası'nın politikalarının uygulandığı görülmektedir. Bu politikaların en önemlilerinden birisi sosyal sigorta sistemi ile ilgilidir. Ekonomik yaşamın nedenlerinden biri olarak sosyal güvenlik harcamaları görülmektedir. Büyüme için devletin küçülmesi gerektiği savunulmaktadır..."	"Sosyal güvenliği dolaylı olarak destekleyen özel sigortalar gelişmiş ülkelerde zirveye ulaşmışken, bizde daha tanıtım aşamasındadır. 1993 yılı sonu itibarıyla ABD'de özel sigortalardan sağlanan ciro 235 milyar dolar iken bu rakam Türkiye için 226 milyon dolardır..."	"Sosyal güvenlik kurumları günün şartları ve teknolojik değişiklikleri çerçevesinde yeniden değerlendirilmelidir. Özel sigortalar mevcut sosyal sigorta sistemine ilave ve isteğe bağlı bir sistem olarak desteklenmeli ve bu kapsamda özel sağlık ve özel emeklilik sigortası teşvik edilmelidir..."
Özsuca, 2003	"Sosyal güvenlik sisteminde reform öngören 4447 sayılı kanunla getirilen düzenlemelerin temel amacını sosyal sigorta kurumlarının mali yapılarını güçlendirmek ve açıkların bütçe üzerinde oluşturduğu yükü hafifletmek şeklinde özetleyebiliriz..."	"Devletin sosyal güvenliği bir yük olarak görmesinin doğal uzantısı, devletin sosyal güvenliğe doğrudan katılımının sınırlandırılması ve özel sigortalardan alandaki rolünün artırılmasıdır. Kamu sosyal güvenlik kurumlarının sunduğu hizmet kalitesinin yetersizliği, özelleştirme yönündeki eğilimleri güçlendirmektedir..."	"Günümüzde çok sayıda sigortalı çalışan, kendi kontrolleri dışındaki nedenlerle yaşamlarının bir bölümünde sigorta kapsamı dışına çıkmaya itilmektedir. Sosyal alanda istikrar gereksinimi sosyal güvenliğin yeniden yapılandırılmasını gerektirmektedir. Özel sigortalardan emekliye geçen işçilerin sorununu çözmede uygun bir araç olabileceği öngörülmektedir..."
Mülakat 1	"Sosyal sigortalar açısından bakarsak reform çalışmaları sistemi daha verimli hale getirmeyi amaçlıyor. Özellikle genel sağlık sigortası sistemi Türkiye'de yaşayan herkesi kapsamı altına alacak ve önemli bir sosyal güvenlik hakkına kavuşturacak..."	"Özel sigortalar daha çok hayat sigortacılığı branşında önemli bir yerdedi. Ama bireysel emeklilik sistemi sonuçta toplumun isteklerini karşılamak için bir özel sigorta sistemini getirdi. Bu sistem sosyal güvenlik konusunda yeniden bir yapılanmaya ve kurumsal değişime işaret ediyor. Değişim sürecinde sosyal ve özel sistemler arası koordinasyon ve politik kararlılık önemli..."	"Sosyal sigorta sistemine ilave olarak tamamlayıcı tasarruf programları devletin yükünü hafifletiyor. Aslında burada istenen sistemin sürekliliğinin sağlanması, bu yüzden zorunlu kamu sosyal güvenlik sisteminin yanında özel sistemler devreye giriyor ve bireylere ilave bir koruma sunuyor. Özel sigorta sisteminin tamamlayıcı olması ekonomik büyümenin de sağlanabilmesi anlamına geliyor. Ekonomiye kaynak sağlanıyor..."
Mülakat 2	"Türkiye'de sosyal sigorta sistemi ciddi sorunlar yaşıyor. Artık devletin sosyal güvenlik konusunda büyük bir sorumluluk almaya bekleniyor ancak pratikte tek başına devlet bütün toplumun sosyal riskle-	"Özel sigortalar yakın gelecekte milyonlarca kişiyi sosyal sigorta sistemi ile birlikte güvence altına alacak. BES devlet katılımı ile birlikte daha hızlı büyümeye başladı. Şimdi özel sigorta uygu-	"Türkiye'de reform çalışmaları sonrası özel sektör sosyal güvenlik alanına girebildi. Bu süreç açısından isteğe bağlı tamamlayıcı özel sigorta devletin desteğini kazandı ve farklı bir model uygulamaya geçildi. Yani sosyal sigorta sistemi ile bireysel

	rini karşılamakta yetersiz kalıyor. Bu noktada aslında çeşitli yardımseverlik biçimleri ortaya çıkıyor...”	lamalarının Türkiye’ye gelen dünya çapındaki yabancı kuruluşların yatırımlarıyla geliştiğini görüyoruz. Bu nedenle BES sosyal güvenlik sisteminin daha güçlü olmasını sağlayacak...”	emeklilik sistemlerinin aynı kişiler tarafından kullanıldığını görüyoruz. Özel sektörün zorlayıcı bir yetkisi yok o yüzden mevcut sistemle işbirliği yaparak sisteme entegre olabildi. Sonuçta vatandaşın istediği hizmetler kurumsal bir yapıda sunuluyor...”
--	--	--	--

#### 4. SONUÇ

Türkiye’de sosyal güvenlik alanında yer alan aktörlerin, alanın sürdürülebilirliğinin sağlanması amacıyla etrafında toplanması sonucunda ortaklaşa harekete geçtiği görülmektedir. Söz konusu ortaklaşa hareket sosyal sigorta ve özel sigorta mantıkları arasındaki pragmatik işbirliğini meydana getirmiştir. Pragmatik işbirliği farklı mantıkları savunan aktörlerin çıkarlarına uygun olarak kurguladıkları bir sosyal yapıyı işbirliği yapmalarını durumunda sürdüremeyeceklerine inanmaları durumunda ortaya çıkmakta ve birlikte çalışabilmek için göreve paylaşımı ile sonuçlanmaktadır (Reay ve Hinnings, 2009). Bu bakımdan özel sigortalının sosyal sigorta sistemini tamamlayıcı ve meşru bir anlayış olarak kabul edilmesi, aktörler arası pragmatik işbirliği mekanizmasının kullanımı sayesinde mümkün olmuştur. 1980 sonrasında sosyal sigortalının yanında özel sigortalılar bir çözüm yolu olarak güçlenmiş ve özellikle 1986 yılında getirilen teşviklerle özel hayat sigortacılığı uygulamalarının hızlı bir şekilde yayılması amaçlanmıştır (Ekin vd., 1999). Özel sigorta anlayışı çerçevesinde oluşturulan BES sosyal sigorta sisteminden farklılaşan bir hizmet biçimi olarak 2001 yılında kabul edilerek yürürlüğe girmiş ve sistemin yeni bir bölümünü meydana getirmiştir (Özbek, 2006). BES farklı nedenlerle sosyal sigorta sisteminin dışında kalan görece daha düşük gelirli gruplar yerine halen sosyal sigortalara kayıtlı grupları esas almakta ve sosyal sigorta sisteminin tamamlayıcı bir unsur olarak işlevini sürdürmektedir (Korkmaz vd., 2006). Bu anlamda 1980 öncesi sosyal güvenlik sistemi açısından önemi en az düzeylerde seyreden özel sigortalılar, zaman içerisinde sosyal sigortalılar ile birlikte alanın etkin bir parçası haline gelmiştir. Özel sigortalılar “zeitgeist” olarak adlandırılabilir dönem şartları altında desteklenmiş ve devlet teşviki kazanmıştır. Bu şartlar çalışma hayatında yaşanan değişimleri yansıtmış ve sosyal alanda istikrar sağlanması adına özel sigortalılar bir çözüm yolu olmuştur. Özel sigortalılar sayesinde ekonomik büyümeye katkı sağlanmış, bu noktada sosyal güvenlik alanında sosyal devlet ve liberal yaklaşımların birlikteliği oluşmuştur. Uygulamaya konulan yeni model sayesinde ilkeleri bakımında birbirine ters düşen mantıklar arası işbirliği sağlanmış ve alanda olası bir dönüşümün önüne geçilmiştir.

#### KAYNAKÇA

- Akgeyik, T. 2007. Sosyal Güvenlikte Yeni Eğilim ve Gelişmeler. E. Korkmaz, T. Akgeyik, B. E. Yılmaz, N. Oktayer, N. Susam, M. Şeker (Der.), Sosyal Güvenlikte Yeni Yaklaşım, 24-52. İstanbul: İTO.
- Ayaydın, A. 2005. Bireysel Emeklilik. <http://www.sabah.com.tr/2005/06/24/yaz1356-30-101.html>, 06.07.2010.
- Baron, R. A., Byrne, D., Suls, J. 1989. Exploring Social Psychology. Needham, MA: Simon & Schuster.
- Bourdieu, P. 1990. The Logic of Practice. Stanford, CA: Stanford University.
- Campbell, J. 2010. Institutional Reproduction and Change. G. Morgan, J. Campbell, C. Crouch, O. Pedersen, R. Whitley (Der.) Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis, 87-115. Oxford University.
- Çubuk, A. 1983. Sosyal Politika ve Sosyal Güvenlik. Ankara: Gazi Üniversitesi Yayınları.
- Demirci, A., Şen, A. 2006. Bireysel Emeklilik Sistemi. İstanbul: Acar Yayınevi.
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W. 1991. Introduction. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio, (Der.), The New Institutionalism in Organizational Analysis, 1-38. Chicago: University of Chicago.
- Dunn, M. B., Jones, C. 2010. Institutional Logics and Institutional Pluralism: The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education, 1967-2005. Administrative Science Quarterly, 55: 114-149.
- Ekin, N., Alper, Y., Akgeyik, T. 1999. Türk Sosyal Güvenlik Sistemi’nde Arayışlar: Özelleştirme ve Yeniden Yapılanma. İstanbul: İTO Yayınları.
- Giddens, A. 1984. The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration. UK: Polity Press.
- Güzel, A., Okur, A. R. 1998. Sosyal Güvenlik Hukuku. İstanbul: Beta Yayınevi.
- International Labour Organization (ILO), 2004. The ILO: What it is. What it does. Geneva: ILO.
- Kalemci, A., Gökoğlu, M., Tüzün, İ.K. 2011. Örgütsel Alanda Kurumsal Mantıklar Arası Oluşan Çelişki: Türk Askerlik Hizmeti Alanı Örneği. 19. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildirileri, 26-28 Mayıs 2011, 180-182.
- Korkmaz, E., Akgeyik, T., Yılmaz, B. E., Oktayer, N., Susam, N., Şeker, M. 2007. Sosyal Güvenlikte Yeni Yaklaşım, İstanbul: İTO.
- Mattingly, J. E., Hall, H. T. 2008. Who Gets to Decide? The Role of Institutional Logics in Shaping Stakeholder Politics and Insurgency. Business and Society Review, 113(1): 63-89.
- Mizruchi, M. S. 1994. Social Network Analysis: Recent Achievements and Current Controversies. Acta Sociologica, 37: 329-343.

- Özbek, N. 2006. Sosyal Güvenlik ve Sosyal Politikalar. İstanbul: Emeklilik Gözetim Merkezi Yayınları.
- Özen, Ş. 2007. Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar. A. Selami Sargut ve Ş. Özen (Der.), Örgüt Kuramları: 237-331. Ankara: İmge Kitabevi.
- Purdy, J. M., Gray, B. 2009. Conflicting logics, mechanisms of diffusion and multilevel dynamics in emerging institutional fields. *Academy of Management Journal*, 52(2): 355-380.
- Reay T., Hinnings, C.R. 2009. Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*, 30(6): 629-652.
- Schneiberg, M, Clemens, E. S. 2006. The typical tools for the job: Research strategies in institutional analysis. *Sociological Theory*, 24(3): 195-227.
- Scott, W. R. 2001. *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W. R. 1995. *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Susam, N. 2007. Zorunlu Sistemlerden Gönüllü Modellemelere Geçiş. E. Korkmaz, T. Akgeyik, B. E. Yılmaz, N. Oktayer, N. Susam, M. Şeker (Der.), *Sosyal Güvenlikte Yeni Yaklaşım*, 53-92. İstanbul: İTO.
- Thornton, P., Ocasio, W. 2008. Institutional logics. R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, and K. Sahlin-Andersson (Der). *Handbook of Organizational Institutionalism*, 99-129. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Thornton, P. H. 2004. *Markets From Culture*. CA: Stanford University Press.
- Tunçomağ, K. 1990. *Sosyal Güvenlik Kavramı ve Sosyal Sigortalar*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Uğur, S. 2004. *Sosyal Güvenlik Sistemlerinde Özel Emeklilik Programlarının Yeri ve Gelişimi*. Ankara: TİSK.

# İŞLETME GRUPLARI ARAŞTIRMALARININ ÇERÇEVESİ: NESNEL BİR YAKLAŞIM

**Araş.Gör. Serkan DİRLİK**

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

İİBF İşletme Bölümü

sdirlirik@mu.edu.tr

**Prof.Dr. Tuncer ASUNAKUTLU**

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

İİBF İşletme Bölümü

atuncer@mu.edu.tr

## ÖZET

Çalışmada, işletme grupları üzerine yapılan 69 uluslararası çalışmadan oluşan bir makale seti üzerinden işletme grupları araştırmalarının temel çerçevesi çizilmeye çalışılmıştır. İncelemede, işletme grupları araştırmalarında ele alınan temel konular tematik açıdan ayrıştırılmıştır. Çalışmalardaki anahtar kelimelerin sıklık ölçümü ile de çalışmalarda öne çıkan temel olgular belirtilmiştir. Bibliyometrik analiz kapsamında atf analizi ve ortak atf analizi yapılarak işletme grupları araştırmalarının gerisinde yatan temel kuramsal ilgiler belirlenmeye çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İşletme Grupları Araştırmaları, Bibliyometrik Analiz.

## 1. ARAŞTIRMA SORUSU

Araştırmanın sorusu, işletme grupları<sup>9</sup> araştırmalarının çerçevesi nedir şeklinde ifade edilebilir. Bu temel soru kapsamında ilgilenilen ana husus işletme grupları hakkındaki uluslararası yazındaki araştırmaların temel karakteristiklerini ve bu yazının gerisinde yatan ana konuları ve yaklaşımları ortaya koymaktır. Araştırma, işletme grupları hakkında yapılan uluslararası çalışmalara bütüncül bir şekilde bakarak hangi temel referans noktalarından hareketle hangi konuların ve yaklaşımların öne çıktığını tespit etmeyi amaçlamıştır.

## 2. YÖNTEM

Araştırma literatür taraması araştırması olup, analiz yöntemi bibliyometrik yöntemdir. Bibliyometrik analiz, bilimsel yayınlardan elde edilmiş kaynakça verisinin toplanması, işlenmesini ve analizini belirtir (Verbeek vd., 2002: 181). Bibliyometrik analiz temelli yaklaşım belirli bir alandaki araştırmaların değerlendirilmesi açısından nesnel bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Acedo ve Casillas, 2005). Bibliyometrik analiz, çeşitli yöntemleri içerir. Genellikle atf ve ortak atf analizi olarak gruplandırılır. Atf analizi, atıfların doğrudan sayılmasına dayanır. Ortak atf analizi ise, dökümanlar arasındaki veya döküman setleri arasındaki ortaklığın bir ölçümü olarak çiftleştirilmiş atıfları kullanır (Charvet vd., 2008: 48)<sup>10</sup>. Atf analizi yöntemi,

<sup>9</sup> Granovetter'e göre (2005: 429) işletme grupları, biçimsel ve/veya biçimsel olmayan yollarla sürekli bir biçimde yasal olarak farklı firmaların birbirine bağlı olduğu topluluklardır. Guillen'e göre (2000: 362-363), işletme grupları (1) geniş çeşitlilikte endüstride faaliyet gösterirler, (2) bağımsız firmalar arasındaki birlikteliklerin ötesinde, bütünlük girişimsel rehberlik altında faaliyet gösterirler ve (3) tamamen bütünlük olmuş bir örgütsel yapıya erişmemek şeklinde özellikleri ile ifade edilebilir. Türkiye açısından değerlendirildiğinde işletme grupları, ortaklık hakkı veren veya vermeyen düzenlemeler ile tepe bir holding şirketi aracılığıyla kontrol edilen, birden çok endüstride faaliyet gösteren, yasal olarak bağımsız, özel mülkiyete ve kamuya ait bir kümedir (Çolpan vd., 2010: 11). Türkiye'deki işletme gruplarının ana özellikleri, büyük ölçüde bir ailenin sahipliği ve yönetimi altında, birbirleri ile ilişkisiz alanlarda faaliyet gösteren ve merkezi olarak yönlendirilen şirketlerden oluşmaktadır (Üsdiken ve Öktem, 2008: 45). Türkiye'de işletme grupları günlük dilde daha yaygın olarak holdingler olarak nitelendirmekte veya bu örgütsel formu belirtmek için holding ibaresi kullanılmaktadır (Üsdiken, 2008; Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008; Özen ve Yeloğlu, 2006).

<sup>10</sup> Bibliyometrik analiz kapsamında, atf analizi ve ortak atf analizini birlikte alan örnek çalışmalar için bkz. Ramos-Rodriguez ve Ruiz-Navarro (2004); Üsdiken ve Pasadeos (1995).

bilimsel toplulukların ilgi ve algılarını nesnel olarak değerlendirmek için kullanılan bir yöntem olarak da tanımlanmıştır (Griffith vd., 2008).

### 3. BULGULAR

Uluslararası yazını incelemek için Üsdiken'in (2008) çalışmasında Web of Science'da yaptığı tarama güncellenmiştir. Bu taramada "business groups" başlıklı, Social Science Citation Index'de 1980 yılından beri yer alan makalelerin dökümü yapılmıştır. Bunlar; işletme ve yönetim alanlarındaki makalelere göre tekrar arındırılmış ve toplam 86 adetlik işletme grupları ile ilgili akademik çalışma (makale) listesi oluşturulmuştur. Bunlardan 17 tanesi başlığında 'business' ve 'groups' terimlerini içermelerine karşın, bu çalışmada ele alınan işletme grupları ile ilgili olmayan çalışmalar olduğu için listeden çıkarılmıştır ve sayı 69'a düşmüştür. Bunların 5 tanesi 2000 yılı öncesine aittir ve çalışmaların % 92.75'inin (5/69) 2000 yılı ve sonrasında yayınlandığını göstermektedir. Bu veri, Üsdiken'in de (2008) belirttiği gibi, işletme grupları ile ilgili çalışmaların gelişiminin oldukça yeni olduğunun bir kanıtı olarak görülebilir.<sup>11</sup> 69 makale konu olarak tasnif edildiğinde yedi ana tematik araştırma çatısına göre sınıflandırılabilir. Bu temalar, şöyledir: 1) İşletme Gruplarında Performans, 2) Kurumsal Bağlamdaki Değişimin İşletme Gruplarının Varlığına, Çeşitlenmesine, Performansına Etkileri ve İşletme Grupları Arasındaki Etkileşimler, 3) İşletme Gruplarında Yönetim Kurulları ve Yapısı, Sahiplik Yapısı, Kurumsal Yönetim ve Profesyonel Yöneticilik, 4) Bir Örgüt Formu Olarak İşletme Grubu Formunun Varlığını ve Önemi Açıklama, 5) İşletme Gruplarında Yapı (örgüt formu), Büyüme, Strateji ve Girişimcilik, 6) İşletme Gruplarında Yenilikçilik ve 7) İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması. 69 makalenin anahtar kelimeleri için sıklık sayısı en az 10 ve üstü olan kelimeler dikkate alındığında, 10 tane anahtar kelimenin öne çıktığı tespit edilmiştir.<sup>12</sup> Bu kelimeler ve sıklıkları şöyledir. Gelişmekte Olan Ekonomiler (emerging economies) 48, Performans (performance) 46, Kurumsal Yönetim (corporate governance) 26, Çeşitlendirme (diversification) 25, Sahiplik (ownership) 18, Firma (firm) 16, Strateji (strategy) 15, Pazarlar (markets) 13, Yenilik (innovation) 10 ve Örgüt (organization) 10'dur. Bibliyometrik analiz kapsamında atf analizi ve ortak atf analizi yapılmıştır. 69 makalenin atf sayısı toplamı 4302'dir.<sup>13</sup> Bunların 169'u yazarların kendi çalışmalarına ait atıflar ve 27 tanesi aynı çalışmada mükerrer atf olup, analizde bu atıflar hariç tutulmuştur. 4106 atıftan en fazla 10 ve üzeri atf alan 34 çalışma olduğu tespit edilmiştir. İşletme grupları yazınında, 10 ve üzeri en fazla atf alan çalışmaların 2 tanesi kitap bölümü, 8 tanesi kitap ve geri kalan 24 çalışma araştırma makalesidir. 34 çalışmanın yayınlanma tarihleri açısından bir sorgulama yapıldığında, en çok atf alan yayınlardan en eski tarihli yayınlananı Penrose'un 1959 yılında yayınlanmış kitabıdır<sup>14</sup>. En yenisi ise Young ve arkadaşlarının 2008 yılında yayınlanmış makalesidir. En az 10 ve üzeri atf alan, en çok atf listesindeki yayınların yayın tarihlerinin medyanı 1997-1998'nin ortasıdır. Bu veri de işletme grupları yazınına güncelliğine işaret etmektedir. Alanın güncelliğine destek sağlayacak bir diğer veri de, en çok atf alan 34 çalışmadan 13'ü 2000 ve daha sonraki yıllara ait yayınlardır. Listedeki ça-

<sup>11</sup> Üsdiken (2008: 5) Web of Science adlı veri tabanında SSCI'da yer alan işletme ve/veya yönetim sınıfındaki dergiler için işletme grupları (*business groups*) anahtar kelimesi ile yaptığı taramada bulunan yayınların % 88.5'nin 2000 yılı ve sonrasında yayınlandığını tespit etmiştir. Bu tarama bize işletme grupları üzerine yapılan çalışmaların önemli ölçüde 2000 yılı ve sonrasında yapıldığını göstermektedir. Yine Üsdiken (a.g.e.: 6) özel sayı içindeki çalışmaların atf güncelliklerini belirterek Türkiye için bu durumu değerlendirdiğinde uluslararasıdaki yazındaki gelişmelerle bağlantılı olarak Türkiye'de işletme grupları ile ilgili çalışmaların da büyük ölçüde 2000 yılı ve sonrasında yapıldığını vurgulamıştır.

<sup>12</sup> İnceleme şu şekilde yapılmıştır. Web of Science veri tabanından anahtar kelimeleri de içeren 69 makalenin bilgileri, EndNote X4 programına aktarılmıştır. 69 makaleye ait toplam anahtar kelime sayısı 753'tür. Bu anahtar kelimeler içerisinden *business groups* (30 adet), *business group affiliation* (2 adet) ve *group affiliated companies* (4 adet) anahtar kelimeleri çıkartılmıştır. Geriye 717 anahtar kelime kalmıştır. Bu 717 kelime setine de aynı anlamı veren fakat farklı isimlendirilen kelimeleri bir bütün olarak değerlendirmek için az sayıda olan kelimeleri çok sayıda olan alternatif kelimeler altında toplamaya çalışılmıştır. Örneğin, *corporate diversification* kelimesi *diversification* kelimesine, *emerging market/emerging markets* kelimeleri *emerging economies* kelimesine, *governance* kelimesi *corporate governance*, *firm performance/economic performance/corporate performance* kelimeleri *performance* kelimesine dahil edilmiştir. Deskriptif olarak incelendiğine toplam 300 farklı kelime başlığında anahtar kelime olduğu görülmüştür.

<sup>13</sup> Her bir çalışmaya yapılan atıflar EndNote X4 programına aktarılmış ve çalışmaların basılı versiyonları ile karşılaştırılarak doğruluğu kontrol edilmiştir.

<sup>14</sup> Penrose'a toplam 10 adet atf yapıldığı bunların 9 tanesinin 1959 yılındaki baskıya atf yaptıkları görülmektedir. 1 tane atf 1995 yılındaki tıpkıbasım esere atf yaptığı görülmüştür. Farklı yıllarda yayınlanan aynı çalışmalar bütünlük değerlendirilmiş ve çalışmaların ilk baskıları yayın tarihi olarak kabul edilmiştir. Benzer şekilde Granovetter'in kitap bölümü ilk olarak 1994 yılında yayınlanmış, ikinci baskı 2005 yılında yapılmıştır. Granovetter'in kitap bölümüne atf yapan toplam 25 çalışmanın 17'si bu ilk baskıya atf vermişlerdir.

İşmler incelendiğinde, ilk 10 çalışmanın üçü haricindekilerin hepsi işletme gruplarının varlığını açıklamaya çalışan yaklaşımların temeli oluşturan çalışmalar olduğu görülmüştür. Ortak atf analizi<sup>15</sup> için bu 4106 atftan sadece aynı çalışmaya en az iki kere atf verilmiş eserler seçilmiş ve tek atfılı çalışmalar veri setinden çıkarılmıştır. Bu kritere uyan toplam 2013 atf söz konusudur. 2013 atftan en az 10 ve üzeri çalışmalar için atf çiftleri dikkate alındığında 20 çalışmadan oluşan bir atf kümesinin ortaya çıktığı görülmüştür.

#### 4. KATKI

Araştırmanın örnekleme dahilindeki işletme grupları araştırmalarından hareketle işletme grubu araştırmalarının ele aldıkları temel konuları, bu araştırmaların anahtar kelimeleri temelinde inceledikleri ana olguları, işletme grupları araştırmalarında en fazla atf alan çalışmaları ve ortak atf analizi ile öne çıkan yayın çiftleri gibi konularda bilgi sağlaması işletme grubu araştırmalarının genel çerçevesini değerlendirmek açısından katkı sağlayabilir.

#### KAYNAKÇA

- Acedo, F. J., & Casillas, J. C. 2005. Current paradigms in the international management field: An author co-citation analysis. *International Business Review*, 14(5): 619-639.
- Charvet, F. F., Cooper, M. C. ve Gardner J. T. 2008. The Intellectual structure of supply chain management: A Bibliometric Approach. *Journal of Business Logistics*. 29(1): 47-73.
- Çolpan, A. M., Hikino, T. ve Lincoln, J. R. 2010. Introduction. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford handbook of business groups*: 1-11. Oxford: Oxford university press.
- Granovetter, M. 2005. Business groups and social organization. N. J. Smelser ve R. Swedberg (Der.), *The Handbook of economic sociology*: 429-450. New Jersey: Princeton university press.
- Griffith, D. A., Çavuşgil, S. T. ve Xu, S. 2008. Emerging themes in international business research, *Journal of International Business Studies*. 39: 1220-1235.
- Guillen, M. F. 2000. Business groups in emerging economies: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(3): 362-380.
- Özen, Ş. ve Yeloğlu, H. O. 2006. Bir örgüt kimliği olarak 'holding' adının inşası ve aşınması: Eşanlı kurumsallaşma ve çözümlere üzerine bir model önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6( 1-2): 45-84.
- Penrose, E. 1995. *The theory of the growth of the firm*, London: Oxford University Press.
- Ramos-Rodríguez, A.-R.I; Ruiz-Navarro, J. 2004 Changes in the intellectual structure of strategic management research: A Bibliometric study of the strategic management journal, 1980-2000. *Strategic Management Journal*, 25(10): 981-1004.
- Üsdiken, B. ve Pasadeos, Y. 1995. Organizational analysis in North America and Europe: A comparison of co-citation networks, *Organization Studies*, 16(3): 503-526.
- Üsdiken, B. ve Yıldırım Öktem, Ö. 2008. Kurumsal ortamda değişim ve büyük aile holdingleri bünyesindeki şirketlerin yönetim kurullarında 'icrada görevli olmayan' ve 'bağımsız' üyeler. *Amme İdaresi Dergisi*, 41 (1): 43-71.
- Üsdiken, B. 2008. Türkiye'de işletme grupları: özel sayıya giriş, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8 (1-2): 5-21.
- Verbeek, A., Debackere, K., Luwel, M. ve Zimmermann, E. 2002. Measuring progress and evolution in science and technology - I: The multiple uses of bibliometric indicators, *International Journal of Management Reviews*, 4(2): 179-211.
- Young, M. N., Peng, M., Ahlstrom, D., Bruton, G. D. and Jiang, Y. 2008. Corporate governance in emerging economies: a review of the principal-principal perspective. *Journal of Management Studies*, 45: 196-220.
- BİBLİYOMETRİK ANALİZE KONU EDİLEN İŞLETME GRUBU ARAŞTIRMALARI**
- Belderbos, R. A., & Heijltjes, M. L. G. 2005. The determinants of expatriate staffing by Japanese multinationals in Asia: control, learning and vertical business groups. *Journal of International Business Studies*, 36(3): 341-354.

<sup>15</sup> Yazar çiftlerine sırasıyla kaçar kere aynı anda atfta bulunulduğunu tespit etmek üzere Visual Studio .NET 2008 ortamında C# yazılım dili ile bir program parçacığı geliştirilmiştir. Öncelikle yazarlar ile eserleri alt alta ve yanlarında kendilerine atfta bulunan eser numarasını gösterir şekilde Microsoft Access 2007 veri tabanına kaydedilmiştir. Geliştirilen yazılım kodu ilk satırdan başlayarak bu satırdaki yazarın eserine atfta bulunan eser numarasını hafızada tutar. Bu numara sonraki tüm satırlardaki aynı eser numarasına ait kayıtlarla kıyaslanır ve birlikte adı geçen yazar ve eser çifti veri tabanına çıktı verisi olarak yeni bir formatta kaydedilir. Veri tabanındaki bu yeni veri tablosu; birinci yazar, ikinci yazar ve birlikte kaç kez atfta bulunulduklarını gösteren üç sütundan oluşmaktadır. Giriş verimizdeki mevcut satır ardından gelen tüm satırlar ile kıyaslanarak işlendikten sonra bir sonraki satıra geçilerek işlem tekrarlanır. Birlikte geçen çiftler ilk defa tespit edildiğinde bu formatta yeni bir satır tanımlanarak bir kez beraber atfta bulunuldukları işlenir. Yazar ve eser çiftleri için daha önceki döngülerde bir kayıt açılmış ise birlikte atf alma sayıları bir sayı arttırılır. Döngü tüm satırlar birer kez işleme alınarak sonraki satırlar ile kıyaslanana dek tekrar eder. Kıyaslama için referans alınan mevcut satırın üzerindeki kayıtlara geri dönülmemesi çiftlerin ters sırada tekrar kayda alınmamasını garantilemiş olur. Döngüler tamamlandığında elde edilen veriler aynı formatta Microsoft Excel programına aktarılıp birlikte atf alma sayılarına göre sıralanarak değerlendirmeye hazır hale getirilmiştir.



- Belenzon, S., & Berkovitz, T. 2010. Innovation in business groups. *Management Science*, 56(3): 519-535.
- Bucheli, M. 2010. Multinational corporations, business groups, and economic nationalism: Standard Oil (New Jersey), Royal Dutch-Shell, and Energy Politics in Chile 1913-2005. *Enterprise & Society*, 11(2): 350-399.
- Carney, M. 2008. The many futures of Asian business groups. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(4): 595-613.
- Carney, M., Gedajlovic, E. R., Heugens, P., Van Essen, M., & Van Oosterhout, J. 2011. Business group affiliation, performance, context, and strategy: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 54(3): 437-460.
- Carney, M., Shapiro, D., & Tang, Y. 2009. Business group performance in China: Ownership and temporal considerations. *Management and Organization Review*, 5(2): 167-193.
- Castaneda, G. 2007. Business groups and internal capital markets: the recovery of the Mexican economy in the aftermath of the 1995 crisis. *Industrial and Corporate Change*, 16(3): 427-454.
- Chacar, A., & Vissa, B. 2005. Are emerging economies less efficient? Performance persistence and the impact of business group affiliation. *Strategic Management Journal*, 26(10): 933-946.
- Chang, J. J., & Shin, H. H. 2006. Governance system effectiveness following the crisis: The case of Korean business group headquarters. *Corporate Governance-an International Review*, 14(2): 85-97.
- Chang, S. J., Chung, C. N., & Mahmood, I. P. 2006. When and how does business group affiliation promote firm innovation? A tale of two emerging economies. *Organization Science*, 17(5): 637-656.
- Chang, S. J., & Hong, J. 2000. Economic performance of group-affiliated companies in Korea: Intragroup resource sharing and internal business transactions. *Academy of Management Journal*, 43(3): 429-448.
- Chang, S. J., & Hong, J. 2002. How much does the business group matter in Korea? *Strategic Management Journal*, 23(3): 265-274.
- Choe, S., & Roehl, T. W. 2007. What to shed and what to keep: Corporate transformation in Korean business groups. *Long Range Planning*, 40(4-5): 465-487.
- Choi, J. P., & Cowing, T. G. 2002. Diversification, concentration and economic performance: Korean business groups. *Review of Industrial Organization*, 21(3): 271-282.
- Chung, C. N. 2001. Markets, culture and institutions: The emergence of large business groups in Taiwan, 1950s-1970s. *Journal of Management Studies*, 38(5): 719-745.
- Chung, C. N. 2006. Beyond Guanxi: Network contingencies in Taiwanese business groups. *Organization Studies*, 27(4): 461-489.
- Chung, C. N., & Luo, X. W. 2008. Institutional logics or agency costs: The Influence of corporate governance models on business group restructuring in emerging economies. *Organization Science*, 19(5): 766-784.
- Collin, S. O. 1998. Why are these islands of conscious power found in the ocean of ownership? Institutional and governance hypotheses explaining the existence of business groups in Sweden. *Journal of Management Studies*, 35(6): 719-746.
- Dewenter, K., Novaes, W., & Pettway, R. H. 2001. Visibility versus complexity in business groups: Evidence from Japanese Keiretsu. *Journal of Business*, 74(1): 79-100.
- Dieleman, M. 2010. Shock-imprinting: External shocks and ethnic Chinese business groups in Indonesia. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(3): 481-502.
- Douma, S., George, R., & Kabir, R. 2006. Foreign and domestic ownership, business groups, and firm performance: Evidence from a large emerging market. *Strategic Management Journal*, 27(7): 637-657.
- Estrin, S., Poukliakova, S., & Shapiro, D. 2009. The Performance effects of business groups in Russia. *Journal of Management Studies*, 46(3): 393-420.
- Garg, M., & Delios, A. 2007. Survival of the foreign subsidiaries of TMNCs: The influence of business group affiliation. *Journal of International Management*, 13(3): 278-295.
- Gaur, A. S., & Kumar, V. 2009. International diversification, business group affiliation and firm performance: Empirical evidence from India. *British Journal of Management*, 20(2): 172-186.
- George, R., & Kabir, R. 2008. Business groups and profit redistribution: A boon or bane for firms? *Journal of Business Research*, 61(9): 1004-1014.
- Ghatak, M., & Kali, R. 2001. Financially interlinked business groups. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(4): 591-619.
- Gökşen, N. S., & 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.
- Gönenç, H., Kan, O. B., & Karadağlı, E. C. 2007. Business groups and internal capital markets. *Emerging Markets Finance and Trade*, 43(2): 63-81.
- Guillen, M. F. 2000. Business groups in emerging economies: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(3): 362-380.
- Guillen, M. F. 2002. Structural inertia, imitation, and foreign expansion: South Korean firms and business groups in China, 1987-95. *Academy of Management Journal*, 45(3): 509-525.
- Guillen, M. F. 2003. Experience, imitation, and the sequence of foreign entry: wholly owned and joint-venture manufacturing by South Korean firms and business groups in China, 1987-1995. *Journal of International Business Studies*, 34(2): 185-198.
- Hoskisson, R. E., Cannella, A. A., Tihanyi, L., & Faraci, R. 2004. Asset restructuring and business group affiliation in French affiliation in French civil law countries. *Strategic Management Journal*, 25(6): 525-539.

- Hoskisson, R. E., Johnson, R. A., Tihanyi, L., & White, R. E. 2005. Diversified business groups and corporate refocusing in emerging economies. *Journal of Management*, 31(6): 941-965.
- Hsieh, T. J., Yeh, R. S., & Chen, Y. J. 2010. Business group characteristics and affiliated firm innovation: The case of Taiwan. *Industrial Marketing Management*, 39(4): 560-570.
- Iacobucci, D. 2002. Explaining business groups started by habitual entrepreneurs in the Italian manufacturing sector. *Entrepreneurship and Regional Development*, 14(1): 31-47.
- Iacobucci, D., & Rosa, P. 2005. Growth, diversification, and business group formation in entrepreneurial firms. *Small Business Economics*, 25(1): 65-82.
- Iacobucci, D., & Rosa, P. 2010. The Growth of business groups by habitual entrepreneurs: The Role of entrepreneurial teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2): 351-377.
- Jones, G., & Wale, J. 1998. Merchants as business groups: British trading companies in Asia before 1945. *Business History Review*, 72(3): 367-408.
- Jun, I., Sheldon, P., & Rhee, J. 2010. Business groups and regulatory institutions: Korea's chaebols, cross-company shareholding and the East Asian crisis. *Asian Business & Management*, 9(4): 499-523.
- Khanna, T., & Palepu, K. 1999. Policy shocks, market intermediaries, and corporate strategy: the evolution of business groups in Chile and India. *Journal of Economics & Management Strategy*, 8(2): 271-310.
- Khanna, T., & Palepu, K. 2000. The future of business groups in emerging markets: Long-run evidence from Chile. *Academy of Management Journal*, 43(3): 268-285.
- Khanna, T., & Rivkin, J. W. 2001. Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. *Strategic Management Journal*, 22(1): 45-74.
- Khanna, T., & Rivkin, J. W. 2006. Interorganizational ties and business group boundaries: Evidence from an emerging economy. *Organization Science*, 17(3): 333-352.
- Khanna, T., & Yafeh, Y. 2005. Business groups and risk sharing around the world. *Journal of Business*, 78(1): 301-340.
- Kim, H., H. Kim & Hoskisson, R. E. 2010. Does market-oriented institutional change in an emerging economy make business-group-affiliated multinationals perform better? An institution-based view. *Journal of International Business Studies*, 41(7): 1141-1160.
- Kim, K. A., & Nofsinger, J. R. 2005. Institutional herding, business groups, and economic regimes: Evidence from Japan. *Journal of Business*, 78(1): 213-242.
- Lai, G. M. H. 1999. Knowing who you are doing business with in Japan: A managerial view of keiretsu and keiretsu business groups. *Journal of World Business*, 34(4): 423-448.
- Lechner, C., & Leyronas, C. 2009. Small-business group formation as an entrepreneurial development model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3): 645-667.
- Lee, K., & Jin, X. H. 2009. The origins of business groups in China: An empirical testing of the three paths and the three theories. *Business History*, 51(1): 77-99.
- Lu, J. W., & Ma, X. F. 2008. The contingent value of local partners' business group affiliations. *Academy of Management Journal*, 51(2): 295-314.
- Luo, X. W., & Chung, C. N. 2005. Keeping it all in the family: The role of particularistic relationships business group performance during institutional transition. *Administrative Science Quarterly*, 50(3): 404-439.
- Mahmood, I. P., & Mitchell, W. 2004. Two faces: Effects of business groups on innovation in emerging economies. *Management Science*, 50(10): 1348-1365.
- Mahmood, I. P., Zhu, H. J., & Zajac, E. J. 2011. Where can capabilities come from? Network ties and capability acquisition in business groups. *Strategic Management Journal*, 32(8): 820-848.
- Maman, D. 1999. Research note: Interlocking ties within business groups in Israel - A longitudinal analysis, 1974-1987. *Organization Studies*, 20(2): 323-339.
- Maman, D. 2002. The emergence of business groups: Israel and South Korea compared. *Organization Studies*, 23(5): 737-758.
- Sembenelli, A., & Vannoni, D. 2000. Why do established firms enter some industries and exit others? Empirical evidence on Italian business groups. *Review of Industrial Organization*, 17(4): 441-456.
- Seo, B. K., Lee, K., & Wang, X. Z. 2010. Causes for changing performance of the business groups in a transition economy: market-level versus firm-level factors in China. *Industrial and Corporate Change*, 19(6): 2041-2072.
- Silva, F., Majluf, N., & Paredes, R. D. 2006. Family ties, interlocking directors and performance of business groups in emerging countries: The case of Chile. *Journal of Business Research*, 59(3): 315-321.
- Singh, D. A., & Gaur, A. S. 2009. Business Group Affiliation, Firm Governance, and Firm Performance: Evidence from China and India. *Corporate Governance: An international Review*, 17(4): 411-425.
- Singh, M., Nejadmalayeri, A., & Mathur, I. 2007. Performance impact of business group affiliation: An analysis of the diversification-performance link in a developing economy. *Journal of Business Research*, 60(4): 339-347.
- Smangs, M. 2006. The nature of the business group: A social network perspective. *Organization*, 13(6): 889-909.
- Sutherland, D. 2009. Do China's "national team" business groups undertake strategic-asset-seeking OFDI? *Chinese Management Studies*, 3(1): 11-24.
- Tan, D. C., & Meyer, K. E. 2010. Business groups' outward FDI: A managerial resources perspective. *Journal of International Management*, 16(2): 154-164.
- Vissa, B., Greve, H. R., & Chen, W. R. 2010. Business group affiliation and firm search behavior in India: Responsiveness and focus of attention. *Organization Science*, 21(3): 696-712.

- Yıldırım-Öktem, O., & Üsdiken, B. 2010. Contingencies versus external pressure: professionalization in boards of firms affiliated to family business groups in late-industrializing countries. *British Journal of Management*, 21(1): 115-130.
- Yiu, D., Bruton, G. D., & Lu, Y. 2005. Understanding business group performance in an emerging economy: Acquiring resources and capabilities in order to prosper. *Journal of Management Studies*, 42(1): 183-206.
- Yiu, D. W. 2011. Multinational Advantages of Chinese Business Groups: A Theoretical Exploration. *Management and Organization Review*, 7(2): 249-277.
- Young, C. S., & Tsai, L. C. 2008. The sensitivity of compensation to social capital: Family CEOs vs. nonfamily CEOs in the family business groups. *Journal of Business Research*, 61(4): 363-374.
- Zhang, Y. L., & Cantwell, J. 2011. Exploration and exploitation: The different impacts of two types of Japanese business group network on firm innovation and global learning. *Asian Business & Management*, 10(2): 151-181.